

40
2ejem



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**IMPORTANCIA DEL PROCESO DE PRIVATIZACION DE
FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO PARA LAS
EXPORTACIONES DE NISSAN MEXICANA A
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA Y CANADA.**

T E S I N A
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES
P R E S E N T A :
RUBEN MARTINEZ MUÑOZ

ASESOR: PROFESORA. LUCIA IRENE RUIZ SANCHEZ.



MEXICO

1998.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

267709



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres, por darme la vida,
formarme con integridad y apoyarme
incondicionalmente.

A mis profesores, familiares y amigos,
que con su apoyo y cariño me han impulsado
a llegar a esta importante etapa en mi vida.

Índice

Introducción	1
1. Ferrocarriles Nacionales de México y Nissan Mexicana	
1.1. La red ferroviaria nacional.....	4
1.1.1. Síntesis histórica.....	5
1.1.2. Situación actual.....	10
1.2. La industria automotriz.....	13
1.2.1. Nissan Mexicana, síntesis histórica.....	14
1.2.2. Nissan Mexicana, situación actual.....	15
2. Relación comercial entre Ferrocarriles Nacionales de México y Nissan	
2.1. Contrato entre Ferronales y Nissan.....	21
2.2. Establecimiento de normas operativas.....	23
2.3. Calidad del servicio ferroviario nacional.....	27
2.3.1. Seguridad.....	28
2.3.2. Tiempo tránsito.....	30
2.3.3. Atención a clientes.....	31
3. La privatización de Ferrocarriles Nacionales de México	
3.1. La tendencia privatizadora.....	33
3.2. Marco jurídico y proceso de privatización de Ferronales.....	34
3.2.1. Ferrocarril Noreste, caso concluido.....	38
3.2.2. Ferrocarril Pacífico-Norte, Sureste, Vías Cortas y de Pasajeros; casos en trámite.....	41
3.3. Repercusiones en la calidad del servicio.....	43
3.4. Trascendencia para las exportaciones de Nissan Mexicana.....	46
Conclusión y recomendaciones	51
Bibliografía	54

Introducción

Las relaciones internacionales evolucionaron por factores como la comunicación y el comercio entre los países, los cuales fueron fuertemente impulsados por las redes ferroviarias que en la actualidad constituyen un importante medio para efectuar el comercio internacional.

La función de los ferrocarriles no ha sido lo suficientemente estudiada, por lo que el problema elegido podría ser de utilidad para los estudiosos del comercio y de las comunicaciones internacionales y demás involucrados en esta actividad.

Estados Unidos, principal socio comercial de México, cuenta con una fuerte red férrea que está enfrentando un proceso de unificaciones (iniciado en 1995) entre las más grandes empresas como Burlington Northern, Santa Fe, Union Pacific y Southern Pacific, que acaparan los principales puntos de cruce fronterizo entre ambos países.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) fue concebido para apuntalar el proceso de reforma económica iniciado en los años ochenta y con el fin de otorgar certidumbre a la relación económica-comercial entre México, Estados Unidos y Canadá. A partir de su entrada en vigor se cuenta con un marco jurídico concertado, que regula los intercambios comerciales entre los tres países. Sin embargo, en tanto que nuestras relaciones económicas con Estados Unidos se han caracterizado por una interdependencia asimétrica, los sectores que participan en ella se han visto afectados por las particularidades de la relación misma y por las modificaciones que el Tratado ha venido sufriendo desde su entrada en vigor. En este contexto destaca significativamente la industria automotriz.

No obstante que México no cuenta con una industria automotriz propia, las trasnacionales como NISSAN Mexicana S.A de C.V (NMX), constituyen fuentes de trabajo y de ingreso de divisas que activan nuestra economía, principalmente por las exportaciones.

Haciendo estudios de logística tomando en cuenta los costos, la opción del ferrocarril para el transporte de vehículos de exportación de NMX a Canadá (iniciada en 1993) y a Estados Unidos de América (iniciada en 1995), resultó realmente atractiva. Después del 20 de diciembre de 1994 cuando el mercado doméstico se derrumbó, el

mercado norteamericano se muestra para NMX como una alternativa económica que busca mantener y ampliar.

Considerando la experiencia que NMX tiene del servicio de transporte férreo estadounidense, se podría sostener que la calidad del servicio nacional ha sido deficiente a consecuencia de ser un organismo descentralizado del gobierno de México el que lo otorga y por su rezago histórico desde 1910

La historia de nuestro país está marcada por procesos sociales, militares, económicos y políticos que consolidaron un ideal supremo de Soberanía Nacional en el marco de las relaciones internacionales y que, en conjunto, dieron nacimiento a una Constitución Política que rige la vida del Estado.

El compromiso del Estado es procurar la seguridad y el bienestar de sus ciudadanos en todo aspecto; para lo cual, el progreso social es fundamental, mismo que sin el desarrollo económico no sería posible lograr. Para alcanzar este último objetivo, es indispensable consolidar una infraestructura de comunicaciones eficiente.

Es por esto que desde 1837 el Gobierno Mexicano otorgó la primera concesión para construir un ferrocarril "mexicano" entre la capital y el Puerto de Veracruz, con lo que se inició la historia moderna de nuestro país; en ella, los ferrocarriles han sido definitivos.

La labor iniciada en 1837 y prácticamente interrumpida al término del Porfiriato se encuentra en una etapa de modernización a través de la privatización de Ferrocarriles Nacionales de México en cinco Empresas:

- Ferrocarril Noreste
- Ferrocarril Pacífico-Norte
- Ferrocarril Sureste
- Ferrocarril Chihuahua-Pacífico (líneas cortas)
- Ferrocarril Valle de México

Cada uno a ser propiedad del mejor postor, mexicano o extranjero, permitido por la reciente modificación al Artículo 28 Constitucional.

La privatización de estos ferrocarriles merece ser analizada por su trascendencia económica, desde el momento en que constituye una de las más importantes formas de transporte de carga del país, por los posibles perjuicios o beneficios que pueda significar

para éste y para los usuarios además del contexto internacional en que se está presentando dicho proceso.

En cuanto a las repercusiones que pudiera haber para los usuarios estudiaremos el caso específico de Nissan Mexicana, para la cual el mantener y ampliar sus exportaciones a Estados Unidos y Canadá dependerá de la calidad del servicio ferroviario a futuro, por lo que analizaremos el servicio otorgado por Ferrocarriles Nacionales de México y las consecuencias de privatizarlo; utilizando como base comparativa los servicios que Transportación Ferroviaria Mexicana, empresa que se adjudicó la primer ruta licitada, ha otorgado desde 1997. Con lo cual trataremos de comprobar que la calidad del servicio de transporte de carga por ferrocarril en México se elevará al momento de privatizarse y que el cumplimiento de los derechos y obligaciones entre los prestadores de servicio y los usuarios quedará mejor regulado.

Con este propósito iniciaremos estudiando los orígenes del Sistema Ferroviario Nacional y su evolución para comprender el por qué se llegó a la necesidad de privatizarlo. Continuaremos con el estudio de la industria automotriz para ubicar el caso específico de Nissan Mexicana y la importancia que tiene para esta última empresa la exportación de vehículos a Estados Unidos de América y Canadá.

menos
iónico,
odos de
ccidentes

in alto
arte

1.Ferrocarriles Nacionales de México y Nissan Mexicana

1.1. La red ferroviaria nacional

A nivel mundial el ferrocarril se presenta como el modo de transporte menos agresivo al medio ambiente y el más conveniente desde el punto de vista económico, debido a que posee cualidades que le permiten operar con ventajas sobre otros modos de transporte como lo es su gran capacidad de carga-tonelaje y el bajo índice de accidentes que registra.

En el caso concreto de nuestro país, el Sistema Ferroviario Mexicano tiene un alto potencial económico y su infraestructura es apta para constituirse en la base del transporte terrestre. La red, que establece comunicación entre las principales ciudades, zonas de desarrollo industrial, puertos marítimos y los puntos fronterizos de más importancia en el país, cuenta con las especificaciones necesarias para el paso de carros de alta capacidad y peso, transportando los productos o materiales de empresas mineras, siderúrgicas, azucareras, fertilizantes, papel, granos y la automotriz.

Sin embargo, para aprovechar al máximo sus ventajas es necesario desarrollar la competitividad, eficiencia y seguridad en sus servicios.

Para el desarrollo de un ferrocarril con estas características, es requisito indispensable contar con grandes inversiones, las cuales no eran posibles para el gobierno pero sí para empresas privadas. Con el marco jurídico establecido para este fin, pudo comenzar el proceso de reestructuración que permitirá el desarrollo del sistema férreo mexicano y cumplir con ello las necesidades que México demanda.

Las perspectivas del ferrocarril son halagüeñas, porque con la participación de capitales privados, nacionales y extranjeros en este sistema de transporte, podrá generar fuentes de empleo y constituirse como pieza importante en el desarrollo económico del país considerando que a un nivel más alto de inversión, le corresponde siempre un nivel más alto de empleo; además de que podrá ofrecerse un modo de transporte seguro, eficiente y competitivo a la altura de la competencia trilateral existente con Estados Unidos y Canadá a través del Tratado de Libre Comercio

1.1.1. Síntesis histórica

En 1824¹ el Congreso de la primera República Federal autorizó la construcción de un ferrocarril interoceánico en el Istmo de Tehuantepec, pensando en dar impulso al comercio y a las importaciones. En 1837 se otorgó una fallida concesión para construir la línea que uniría Veracruz y la ciudad de México.

Entre 1837 y 1850² los Federalistas otorgaron cuatro concesiones bajo condiciones sui generis. El Presidente Antonio López de Santa Anna propuso a algunos acreedores del Estado saldar sus deudas con la construcción de vías férreas de conexión con Veracruz, que quedarían hipotecadas hasta que la deuda fuese cubierta para luego pasar a ser propiedad de la nación. La pretenciosa propuesta sólo logró 13.6 kilómetros construidos.

Estas experiencias hicieron que en 1853³ los gobiernos cambiaran la política en materia de concesiones y comenzaran a ofrecer subsidios para la construcción de líneas y en especial terminar con la vía México-Veracruz, que nuevamente se interrumpió con el estallido de la Guerra de Reforma. En esta ocasión, el concesionario se unió con los invasores franceses quienes lo apoyaron para terminar la conexión entre este Puerto y Paso del Macho en el estado de Puebla, en 1863.

Durante el régimen de Maximiliano⁴ la concesión fue para una compañía inglesa que construyó 139 kilómetros entre México y Apizaco, Puebla. Esta compañía fue indultada por Benito Juárez y llamada Compañía Limitada del Ferrocarril Mexicano. Decisión que causó polémica pero fue defendida argumentando que si el Gobierno favorecía sin restricción los intereses de las compañías, las mejoras en el transporte redundarían en beneficio de la agricultura, la manufactura, el comercio y por ende, del erario nacional.

Tras largos años de complicada construcción que requirió de ciertos "milagros" de ingeniería, en 1873 se hizo el viaje inaugural que recorrería 423.7 kilómetros entre México y Veracruz. En 1876, tras la República Restaurada, Porfirio Díaz otorgó

¹Caso L., Andrés. et.al., Los Ferrocarriles De México 1837-1987, México ed. FNM, 1987 p.43

² Ibid p.45

³ Ibid p.47

⁴ Ibid p.49

concesiones a otras compañías para construir vías cortas. Tan sólo 684.4 kilómetros fueron construidos hasta 1877⁵

En 1880, el Congreso aprobó las propuestas de tres compañías norteamericanas: el Ferrocarril Central Mexicano que trazaría la línea entre México y Paso del Norte; la Constructora Nacional Mexicana para la línea México-Nuevo Laredo y Manzanillo y, el Ferrocarril de Sonora para construir de Guaymas a Paso del Norte. Estas concesiones tendrían vigencia de 99 años, a partir del cual las líneas serían propiedad de la nación*⁶.

La concesión a empresas norteamericanas despertó protestas argumentando que Estados Unidos estaba en pleno auge industrial a diferencia de México, y que éste serviría para ampliar sus mercados y suministrarse de materias primas. No obstante, el Presidente Manuel González continuó el auge ferrocarrilero construyéndose 2,834 km de vía ancha y 1,824 km de vía angosta. En 1884⁷, ya con una red de 4,658 km, era posible viajar entre México y Chicago gracias al interés comercial entre ambos países y a las conexiones con los ferrocarriles americanos como el Santa Fe y el Burlington. A partir de este mismo año, Porfirio Díaz continuó promoviendo la inversión extranjera y ya para 1890⁸ había logrado construir las troncales más importantes del país: Nuevo Laredo; Paso del Norte y Piedras Negras. Además otros ramales importantes como el de Coatzacoalcos a Salina Cruz.

Para fines de este trabajo es importante resaltar que⁹ al celebrarse las fiestas del centenario de la Independencia de México en 1910, el país contaba con 18,724 km de vías férreas bajo jurisdicción federal, por las que circulaban máquinas de vapor; no obstante, lo heterogéneo del tipo de líneas (angosta, ancha, tracción animal) obstaculizaba el tráfico ferroviario y propiciaba la competencia entre las diversas compañías, en detrimento del comercio y de la industria.

Esta heterogeneidad se debió a la anarquía que reinó en materia de concesiones, por lo que a finales del siglo XIX, los "científicos" pensaron en controlar más de cerca la organización de los ferrocarriles. Con la creación de la Secretaría de Comunicaciones y

⁵Ibid p.62

⁶Ibid p.71

⁷Ibid p.73

⁸Ibid p.79

⁹Ibid p.83

Obras Públicas en 1891, comenzó a ejercerse este control. De ahí en adelante, los ferrocarriles continuaron avanzando a una velocidad que promedia en los 500 kilómetros anuales incorporando por lo menos una nueva ciudad importante.

El 29 de abril de 1899¹⁰ se creó la Ley sobre Ferrocarriles que daba al Estado un control más estrecho de la inversión privada y restringía las subvenciones a líneas prioritarias para el desarrollo del país, las cuales comenzaban a unirse creando monopolios en manos de extranjeros.

El 29 de febrero de 1908¹¹ se suscribió el convenio definitivo entre el gobierno federal y las firmas extranjeras representantes de accionistas y acreedores de las líneas fusionadas, con el que se estableció la "transferencia de todas las propiedades pertenecientes a las compañías organizadas en el extranjero a favor de una compañía nacional constituida en la República" y así nacieron los Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), cuyo principal accionista era el Estado. Hasta el 30 de junio de 1902¹² el tesorero federal había pagado cerca de 150 millones de pesos en subvenciones a 44 compañías ferroviarias.

Durante el Porfiriato se transformó la estructura productiva del país, pasando de una economía de autoconsumo a una mercantil, uniendo los mercados locales a la economía nacional gracias a los veinticuatro mil kilómetros de ferrocarriles*¹³ que comunicaron las regiones más pobladas y las enlazó con los principales puertos y fronteras.

"Paralelamente, las comunicaciones postal, telegráfica y telefónica, se ampliaron hasta cubrir muy buena parte del territorio nacional. Se hicieron obras portuarias considerables en Veracruz, Tampico y Salina Cruz. Avanzando, el Porfiriato creó una serie de bancos que hicieron posible un ensanchamiento de la agricultura, la minería, el comercio y la industria. En suma, el país en su conjunto mejoró su economía en un grado y una extensión nunca antes vistos"¹⁴. Pero también en esa época, habrá que reconocerse, se hicieron más marcadas las diferencias sociales que a fin de cuentas provocaron el estallido revolucionario en 1910 en el que el ferrocarril influyó de manera decisiva.

¹⁰ Ibid p.87

¹¹ Ibid p.91

¹² González, Luis, "El liberalismo triunfante", *Historia general de México*, México, ed. Colmex, 1981 p.969

¹³ La cantidad de kilómetros construidos hasta el Porfiriato varía de un autor a otro

¹⁴ Cosío Villegas, Danie, *Historia mínima de México*, México, ed. Colmex, 1981, p.128

Durante la Revolución, las principales líneas férreas: Interoceánica; Central Mexicano; Nacional Mexicano; Internacional Mexicano y Panamericano, sufrieron daños importantes que no fueron subsanados sino hasta muchos años después. Más de 40% de las locomotoras y de los carros que existían en 1911 quedaron fuera de servicio. Los costos de reparación, entre 1917 y 1918¹⁵, ascendieron a 82.5 millones de dólares lográndose poner en marcha el Ferrocarril del Sureste. Poco a poco, la situación de los ferrocarriles volvió a la normalidad. En julio de 1919 se unificaron, bajo una misma administración, todos los ferrocarriles manejados por el gobierno y en 1920 los de capital inglés fueron devueltos a sus propietarios.

En 1922 el servicio de carga y de pasajeros estaba completamente normalizado. Sin embargo, Ferrocarriles Nacionales de México no pasó a manos de los acreedores extranjeros gracias al "Convenio De la Huerta-Lamont"¹⁶, situación que tuvo que ser retomada por el Presidente Plutarco Elías Calles en 1924, quien introdujo tres reformas: la deuda ferrocarrilera quedaba separada de la deuda pública federal y la Compañía de los Ferrocarriles Nacionales de México se responsabilizaba de pagarla; se creaba una Comisión de Eficiencia para deliberar acerca de los ajustes de sueldos, gastos y tarifas que eran necesarios para que la empresa pudiera cumplir con los acreedores; por último, los bienes de los Ferrocarriles Nacionales de México serían devueltos a la compañía privada, siempre y cuando el Estado conservara 51% de las acciones de la empresa. Así, el 1º de enero de 1926, los bienes de los Ferrocarriles Nacionales volvieron a manos privadas aun contando con un adeudo de 400 millones de dólares. Al finalizar la década de los veinte, los ferrocarriles estaban repartidos en tres empresas: Ferrocarriles Nacionales de México, Ferrocarriles del Sudpacífico y Ferrocarril Mexicano, los cuales entraron en crisis no sólo por su situación financiera sino también por el auge del transporte por carretera entre 1928 y 1934, año en que inicio el periodo presidencial de Lázaro Cardenas.

El Presidente Cardenas consideró¹⁷ que la única forma de salvar a la empresa de la ruina era que el Estado participara directamente en su administración. El 23 de junio de 1937 los bienes de los Ferrocarriles Nacionales de México fueron expropiados por causa de utilidad pública. El 17 de julio de 1938 se formó el Sindicato de Trabajadores

¹⁵Op.Cit. p.120

¹⁶Ibid p.129

¹⁷Ibid p.147

Ferrocarrileros que contaba con más de 70 mil miembros. En 1940, con el Presidente Avila Camacho, la Administración Obrera pasó a ser la Administración de los Ferrocarriles Nacionales de México con carácter de corporación pública descentralizada. Entre 1940 y 1945 los ferrocarriles realizaron 85% del servicio de transporte hacia el norte. En 1946, el gobierno de Miguel Alemán tuvo que ayudar a la Administración de los Ferrocarriles a pagar salarios; otorgó subsidios que ascendieron a 32 millones de pesos y se hizo cargo de la deuda flotante de la empresa a partir del 31 de diciembre de 1948. El 8 de febrero de 1948¹⁸, el presidente Alemán había nombrado una comisión especial para analizar la economía interior de la empresa que desencadenó el despido de 12 mil ferrocarrileros y la cancelación de prestaciones como el pago doble de horas extras. El 30 de diciembre de este mismo año se aprobó la Ley Orgánica de los Ferrocarriles Nacionales. Los problemas con los trabajadores que demandaban mejoras salariales fueron constantes. En 1958 estalló una huelga que fue enfrentada por el Presidente Adolfo Ruíz Cortines y heredada al Presidente López Mateos.

Hacia 1964¹⁹, México contaba con 23,619 km de vías férreas administradas por diez empresas: Nacionales de México con 16,859 km y estructurada como organismo descentralizado / Del Pacífico con 2,573 Km / Chihuahua al pacífico con 1,665 Km y Unidos de Yucatan con 674 Km. Otras tres organizadas como sociedades anónimas de capital variable y con el gobierno federal como accionista mayoritario: del Sureste con 815 km / Sonora-Baja California con 601 km / Coahuila y Zacatecas con 186 km. Las que dependían de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes: Nacozari con 134 km / Tijuana y Tecate con 77 km (estas dos últimas operaban como subsidiarias del Ferrocarril Norteamericano Southern Pacific) y la Occidental de México con 35 km.

En la década de los sesenta fue alcanzándose la completa nacionalización del sistema ferroviario gracias al proceso de unificaciones entre las diferentes líneas que, a pesar de los esfuerzos para rehabilitarlo, fue decayendo paulatinamente hasta que bajo el contexto del Sistema Nacional de Planeación Democrática del Presidente Miguel De La Madrid, y con el propósito de consolidar al ferrocarril como la columna vertebral de un sistema de transporte moderno e integrado, se ordenó la ejecución de un Programa de Modernización iniciado en 1983²⁰.

¹⁸Ibid p.167

¹⁹Ibid p.179

²⁰Ibid p.202

1.1.2.Situación actual

De 1988 a 1995, el sistema ferroviario nacional, de 25,900 km de vía, fue considerado como área exclusiva del Estado, situación que se eliminó al publicarse el voto aprobatorio a la iniciativa presentada por el Presidente Ernesto Zedillo para modificar el artículo 28, párrafo cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS FERROCARRILES²¹

- Transporta 12% de la carga por su peso
- Participa con 7.6% de la carga por su valor
- Cubre el 33.4% de las zonas donde se moviliza la carga en el país
- Transporta principalmente productos de poco valor y alta densidad

PERSPECTIVAS ANTE LA DESINCORPORACIÓN

- Cubrir hasta 35% de la carga por su peso
- Cubrir hasta 25% de la carga por su valor
- Concentrarse en menos de 20% de las zonas del país donde se moviliza la carga
- Tener una participación más importante en productos de alto valor
- Mantener su presencia en el transporte de productos de alta densidad
- Mantener presencia en transportes a largas distancias y participar más en recorridos cortos

Con dicha reforma a la Constitución, la cual abordaremos a detalle en el punto 3.2, inició el proceso de reestructuración de Ferrocarriles Nacionales, para el cual se establecieron condiciones previas como el respeto a la soberanía nacional y el respeto a lo derechos de los trabajadores. Sobre estas bases, se han definido lineamientos para su modificación, que llevaran a la empresa a cumplir con los siguientes objetivos:

- Modernizar el transporte ferroviario como eje de un sistema de transporte nacional articulado y funcional.

²¹Pérez Lince, Bernardo "En cinco años ganará el ferrocarril al autotransporte 50% de su carga", El Economista, México D.F. mayo 27 de 1997, p.33.

- Dotar al país de un transporte ferroviario seguro, eficiente y competitivo, que fomente la competencia dentro del sector y promueva el desarrollo del transporte multimodal.
- Conservar en manos del Estado, la propiedad del derecho de vía y de la infraestructura.

Las concesiones y los permisos son para otorgarse, mediante licitación pública, por un plazo de hasta 50 años con posibilidad de prorrogarse otros 50 años, pudiendo participar la inversión extranjera hasta con 49% del capital social, porcentaje que puede ampliarse previa resolución favorable de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

Respecto a los centros de control de tráfico, deberán establecerse en territorio nacional y a su vencimiento, los bienes del dominio público se revertirán al gobierno mexicano. Aún cuando la reestructuración de ferrocarriles prioriza el transporte de carga, el Estado mexicano, el cual conservará el derecho de vía e infraestructura, mantendrá los servicios de pasajeros en las comunidades aisladas que no cuentan con otro medio de transporte.

La estrategia de reestructuración del sistema ferroviario fue definida a partir de evaluaciones realizadas por un grupo de trabajo de la SCyT y de FNM así como de las experiencias internacionales en procesos de concesiones del servicio en otros países, se basa en un sistema de segmentación regional. Es por esto, que a finales de 1995 e inicio de 1996, FNM comenzó a presentarse como una empresa segmentada en las diferentes rutas, ya existentes, como preparación administrativa y operativa previa a las licitaciones de cada una de las diferentes "empresas"

Dichas "empresas" regionales se integraron verticalmente y son responsables de operar, comercializar, mantener y ampliar la infraestructura existente. Respecto a las líneas cortas o especializadas, éstas se concesionarán a empresas regionales o bien a operadores independientes.

La segmentación regional permite que la responsabilidad global recaiga en empresas concesionarias responsables de la infraestructura y de la operación integradas por regiones:

<u>Región</u>	<u>Rutas que comprende</u>
Noreste	Ahorcado - Nuevo Laredo Monterrey - Matamoros "Aguascalientes" - Tampico Mexico - Veracruz Mexico - Lázaro Cárdenas Mexico-Querétaro (doble vía electrificada)
Pacífico-Norte	Querétaro-Guadalajara-Manzanillo Benjamín Hill - Mexicali Irapuato - Ciudad Juárez Guadajara - Nogales Tampico-Monterrey-Torreón Saltillo - Piedras Negras México-Querétaro (vía no electrificada)
Sureste	México - Veracruz Córdoba - Medias Aguas Veracruz - Tierra Blanca Coatzacoalcos - Salina Cruz Coatzacoalcos - Mérida
Chihuahua-Pacífico (líneas cortas)	Ojinaga - Topolobampo

Ferrocarril (terminal) Valle de México

Esta estructura integra todas las variables que inciden en el sistema ferroviario y propicia una operación enfocada a las necesidades del mercado; minimizando la complejidad normativa y operativa, y estimulando la operación de acuerdo con las necesidades regionales, racionalizando el funcionamiento de los servicios y agilizando la respuesta de las empresas a los cambios estructurales de la economía.

Con esta nueva estructura fue que el 13 de noviembre de 1995, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes dió a conocer los Lineamientos Generales para la apertura a la inversión en el Sistema Ferroviario Mexicano exponiendo los aspectos fundamentales que deberían cumplir los interesados en particular, a través de licitaciones públicas, en los títulos representativos del capital social de las empresas ferroviarias.

Las empresas ferroviarias serán sociedades, cuyo patrimonio se integra por sus activos y por un título de concesiones por tiempo limitado, otorgado al amparo del

artículo 10 de la Ley reglamentaria del servicio ferroviario para operar, explotar y, en su caso, construir vías férreas, a fin de prestar el servicio público de transporte y los servicios auxiliares que se señalen en el respectivo título, en la región y en las rutas que en el mismo se indiquen.

Para el caso de las líneas cortas o especializadas, la construcción de nuevas líneas y servicio de pasajeros, será la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la que otorgará las concesiones correspondientes, también a través de licitaciones públicas. Con lo cual, una vez concesionadas, terminará la privatización del sistema férreo nacional.

1.2. La industria automotriz

De acuerdo a Fernando Fajnzylber²², la industria automotriz ha ejercido un liderazgo dentro de la industria en general por sus volúmenes de producción y empleo; por su influencia en los esquemas de organización espacial; su configuración de las opciones en el sector transporte; en la base energética que caracteriza el ciclo expansivo reciente y, en definitiva, por crear todo un “estilo de vida” de la población.

Debido a la creciente saturación del consumo de automóviles de los países desarrollados²³, las diversas proyecciones existentes sugirieron que el incremento futuro de la demanda automotriz estaría localizado principalmente en los países menos desarrollados de Europa Occidental, los países ex-socialistas, América Latina y algunos países de Asia y Africa.

Para enfrentar la creciente competencia internacional proveniente de nuevos productores, las empresas estarían actuando en los siguientes frentes²⁴:

- Automatización del proceso de producción;
- Integración de actividades a nivel internacional;
- Distribución de costos entre distintas empresas automotrices;

En el caso de Japón²⁵, el empleo directo en el sector automotor ha llegado a ser de 600,000 hombres, estimándose que en 1988 más de 800,000 hombres trabajaban en

²²Fajnzylber, Fernando. La industrialización trunca de América Latina. México D.F., ed. Nueva Imagen, 1988 p.72

²³Idem p.276

²⁴Idem p.282

²⁵Idem p.276

sectores adyacentes como el siderúrgico, de caucho, de vidrio, etc., y que más de 900,000 personas fueron empleados en la venta de vehículos y en los servicios de reparación.

En lo que se refiere²⁶ a la internacionalización de la producción automotriz, se distinguen dos tendencias principales:

- establecimiento de grandes plantas especializadas en producción de determinadas partes o componentes de vehículos, y
- el desplazamiento en aquellas intensivas hacia países y regiones de bajo costo en la mano de obra; cuyos casos más notorios son las inversiones automotrices en España, Irlanda, México y Brasil.

Los desafíos principales que estimularían la reestructuración industrial de este sector²⁷ a nivel mundial serían los siguientes:

- Modificaciones significativas en las perspectivas de crecimiento a nivel de las distintas regiones;
- Necesidad de adecuación tecnológica a las nuevas condiciones energéticas y a los requerimientos ambientales;
- Intensificación de la competencia internacional

Se observa, entonces, cómo la estrategia de adaptación de estas empresas va configurando nuevos esquemas de comercio y de inversión a escala internacional²⁸.

1.2.1. Nissan Mexicana, síntesis histórica

Nissan fue la primera empresa japonesa de la industria automotriz que se estableció en Norteamérica, mucho antes de que en el mundo se hablara de estrategias de globalización. El 11 de septiembre de 1961 Nissan Motor Co. LTD. incursiona en México, que en ese entonces era un mercado de libre importación, estableciéndose como Nissan Mexicana S.A de C.V., con un capital de 400 mil dólares como importadora y distribuidora de automóviles marca Datsun.

Al año de iniciar sus operaciones, Nissan Mexicana se enfrenta a la política de industrialización decretada por el gobierno mexicano, que prohibió la importación de vehículos completos. Sumando a este decreto, la falta de experiencia internacional,

²⁶Idem p.282

²⁷Idem p.276

²⁸Idem p.283

mercado poco experimentado, productos que apenas se conocían en el mercado mundial y el hecho de que muchas de las marcas ya establecidas abandonaron el país, Nissan Mexicana inicia operaciones de ensamble de vehículos el 12 de mayo de 1966 en la Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC), en el Estado de Morelos. Así, Nissan Mexicana es una de las cinco más importantes ensambladoras en México y su presencia es relevante en las estrategias y operaciones globales de Nissan Motor Co. LTD.

Actualmente, abastece de vehículos comerciales y para pasajeros al mercado mexicano, así como a Centro y Sudamérica como principales destinos de exportación. Nissan Mexicana también produce y exporta motores y refacciones para las operaciones de Nissan en todo el mundo.

En virtud del volumen de exportaciones hacia Latinoamérica, NMX llegó a ser nombrada base de comercialización regional. Bajo esta condición, buscó el aprovechamiento de los recursos administrativos, reforzar el potencial de ventas y responder rápida y eficientemente a las situaciones cambiantes de los mercados, y fue por lo que su Planta en Aguascalientes, cuya construcción inició en 1981, fue dividida en fundición de aluminio, transejes, maquinado, ensamble de motores, estampado, plástico, carrocerías, pintura y ensamble de vehículos con la intención de participar en el mercado internacional con una capacidad productiva de 120,000 vehículos al año, además de las piezas destinadas a la exportación -motores principalmente-.

Con ello se persiguió una mayor eficiencia en la planeación y ejecución de estrategias comunes hacia los mercados de Latinoamérica; un mejor aprovechamiento de los recursos administrativos de Nissan; reforzar el potencial de ventas y, responder rápida y eficientemente a las situaciones cambiantes de los mercados, que se provocan por políticas económicas de los países como lo son las firmas de Tratados de Libre Comercio.

1.2.2. Nissan Mexicana, situación actual

Dentro de la industria automotriz, Nissan Mexicana se ubica como una empresa importante dentro de su ramo, ya que en los últimos 10 años su desarrollo se puede constatar en diversos renglones, como lo son la producción; innovación de diseños; apertura de mercados nacionales y extranjeros, logrando una competitividad que la coloca entre los primeros lugares a nivel mundial.

Específicamente, en el aspecto ventas se le puede considerar líder ya que la aceptación entre los consumidores es amplia. Como ejemplo podemos mencionar que a partir de 1997, General Motors Co. ha suspendido la producción de sus modelos grandes y pesados en Estados Unidos, a causa de una competencia japonesa y europea más dinámica y agresiva²⁹.

Lo anterior se comprueba con el análisis comparativo de los niveles de ventas domésticas y de exportación por año (* ver bibliografía)

VENTAS DOMÉSTICAS:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
1994	9,416	9,261	9,399	6,729	10,521	23,957	6,733	9,177	10,174	10,974	9,462	13,449	129,252
1995	6,614	1,664	4,195	1,735	1,877	1,734	1,708	2,580	2,808	3,115	5,804	7,569	41,403
1996	3,590	3,798	5,013	3,132	3,430	4,282	3,675	1,931	2,669	6,640	8,062	10,929	57,151
1997	8,451	5,634	4,355	6,050	9,989	5,038	6,154	6,458	6,628	11,856	7,473	13,357	91,443

VENTAS EXPORTACIÓN:

	1972	1982	1992	1993	1994	1995	1996	1997
TOTAL	412	1,103	40,079	47,702	60,165	66,022	90,957	83,507

Cantidad de vehículos exportados por año

En cuanto a las ventas al exterior podemos resaltar la creciente diversificación de mercados que se han ido conquistando desde 1972 hasta la fecha. Inicialmente, a Centroamérica se vendieron 176 unidades y ya para 1996 las ventas alcanzaron los 4,948 vehículos, sobresaliendo los casos de El Salvador (ELS); Costa Rica (CST) y Panamá (PNM).

VENTAS EXPORTACIÓN A CENTROAMERICA:

	1972	1982	1992	1993	1994	1995	Total 1972-1995
ELS	0	7	1,852	1,236	1,853	2,191	14,924
CST	4	0	681	651	573	261	10,668
PNM	0	50	1,567	1,126	1,326	852	19,325
OTROS	174	319	1,867	1,819	1,979	1,644	25,768
TOTAL	178	376	5,967	4,832	5,731	4,948	70,685

Cantidad de vehículos exportados por año

²⁹Revista: 4 Ruedas, la revista del automóvil, No. 30, México D.F. marzo 1997, p.17

En Latinoamérica destacan los casos de Chile (CHL); Ecuador (ECA) y Perú (PER).

	1972	1981	1992	1993	1994	1995	Total 1972-1995
CHL	22	2,297	10,666	8,490	11,501	20,624	105,036
ECA	0	1,388	378	1,997	4,885	1,780	18,747
PER	0	0	2,555	2,652	4,376	4,706	18,708
OTROS	54	231	8,853	2,737	9,737	7,503	48,776
TOTAL	76	3,916	22,452	15,876	30,499	34,613	191,267

Cantidad de vehículos exportados por año

La diversificación mencionada la representan las ventas hechas a Aruba (ALB); Bahamas (BHM); Guam (GUM); Saipán (SAP); Kuwait (KWT); Emiratos Arabes Unidos (UAE); Costa de Marfil (IVO), entre otros, incluyendo Japón naturalmente.

	1972	1982	1992	1993	1994	1995	Total 1972-1995
ALB	0	0	546	343	336	467	42,646
BHM	0	0	757	591	532	980	8,068
GUM	0	0	600	130	789	509	5,665
SAP	0	0	50	0	79	30	409
KWT	0	600	0	0	0	2	602
UAE	0	0	0	0	0	25	25
IVO	0	0	0	0	0	10	10
OTROS	159	12	8,717	15,930	22,169	24,438	67,845
TOTAL	159	612	10,670	16,994	23,905	26,463	125,273

Cantidad de vehículos exportados por año

Al ser de especial interés para este trabajo el estudiar la exportación de unidades hacia los países del Norte de nuestro Continente, analizaremos la situación con más detalle.

Comenzaremos refiriéndonos al mercado canadiense. Después de realizar estudios de logística y tomando en cuenta los costos del transporte, la opción del ferrocarril para el traslado de los vehículos de exportación a este país resultó realmente atractiva a través de la ruta Aguascalientes-Nuevo Laredo donde se hace el despacho aduanal de exportación y se entregan en conexión al ferrocarril Union Pacific el cual a su vez realiza conexión con

el ferrocarril canadiense para su traslado y entrega en los puntos de recepción final que son: Toronto, Montreal, Vancouver y Halifax.

La exportación a este mercado se inicio en 1989³⁰ y su comportamiento de ventas ha sido el siguiente (*)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
CANADA	3	156	5,785	6,005	6,269	3,744	3,060	2,066	1,872

Cantidad de vehículos exportados por año

	MONTREAL	TORONTO	VANCOUVER	HALIFAX	TOTAL
1994	2,088	900	612	144	3,744
1995	1,674	666	648	72	3,060
1996	1,044	482	432	108	2,066
1997	1,080	450	180	162	1,872
TOTAL	4,886	2,498	1,872	486	10,742

Cantidad de vehículos exportados por destino y por año

No obstante que en 1996 se contrajo la exportación a Canada, éste mercado se convirtió en un puente de acceso a un nuevo mercado de gran conveniencia para Nissan. Nos referimos al vasto mercado norteamericano que ha sido un bastión importantísimo en el incremento de las exportaciones automotrices de la empresa.

La importancia de este mercado obedece a factores particulares a la naturaleza y condiciones imperantes en este país³¹: alto poder adquisitivo, deseo de reconocimiento de un nivel económico-social determinado, inclinación a buscar la mayor comodidad y la mejor calidad en los bienes que adquieren y, en general, el consumismo han hecho que

³⁰ Inicialmente se hacia mediante otros medios de transporte y posteriormente en tren.

³¹ Por cada coche que se vende en Estados Unidos, se venden 3 en el resto del mundo; por lo tanto, de los 32 millones de automóviles que anualmente se venden en el mundo, 8.5 son vendidos en Estados Unidos de América. Revista 4 Ruedas la revista del automóvil No.30, México D.F. marzo 1997, p.16

este mercado se presente como un objetivo de ventas que coadyuven al mejoramiento económico de la empresa, una vez que las ventas domésticas se derrumbaron a partir del 20 de diciembre de 1994.

Las exportaciones a Estados Unidos se iniciaron en 1995 y se realizaban mediante el servicio ferroviario que otorgaba Ferrocarriles Nacionales de México en su ruta Aguascalientes-Piedras Negras donde se realizan los trámites de exportación y se conectan con el ferrocarril Union Pacific para su posterior entrega a destino final en Smyrna, Tennessee; Midlothian, Texas; Port Elizabeth, New Jersey y Los Angeles, California.

Smyrna es el principal destino receptor de los vehículos mexicanos y de ahí son distribuidos a todos los destinos finales para su venta en el territorio americano; a excepción de los demás puntos receptores directos (*).

	SMYRNA	MIDLOTHIAN	P.ELIZABETH	LOS ANGELES	TOTAL
1995	14,029	1,602			15,631
1996	27,450	5,760			33,210
1997	32,597	4,014	810	540	37,961
TOTAL	74,076	11,376	810	540	86,802

Cantidad de vehículos exportados por destino y por año

Actualmente, Nissan Mexicana se encuentra estudiando la posibilidad de ampliar los destinos de exportación directa a Phoenix, Orlando, Naperville, Chicago, etc. Considerando que el envío directo de los vehículos a estos destinos eliminaría los gastos de redistribución de Smyrna además de que sería prácticamente imposible que únicamente Smyrna y Midlothian pudiera encargarse de la recepción y redistribución de los 160,000 vehículos que se planea exportar en el año 2000.

Los estudios de logística en cuanto a tiempos tránsito, instalaciones, prestadores de servicio, costos, etc., fueron inicialmente hechos por una empresa contratada por Nissan Norte América para que analizara las opciones que se tenían en cuanto a optimizar

la logística doméstica/importación/exportación de vehículos y autopartes en consideración de los volúmenes futuros.

Dentro de las recomendaciones que esta empresa señaló se encuentra la posibilidad de utilizar el transporte ferroviario para el movimiento de partes y la opción marítima para la exportación de vehículos a Estados Unidos de América. Esta última sería una alternativa en casos de emergencia y puede depender en gran medida de la calidad del servicio ferroviario.

2. Relación comercial entre Ferrocarriles Nacionales de México y Nissan

2.1. Contrato entre Ferrocarriles Nacionales de México y Nissan

El Contrato de servicios de transporte ferroviario de carga celebrado entre Ferrocarriles Nacionales de México y Nissan Mexicana fue firmado en 1995 y con una vigencia de 5 años. Abarca lo que son los servicios para los embarques de exportación a Canadá y a Estados Unidos de América³² no obstante que las exportaciones a Canadá iniciaron desde 1993. Cuenta con dos Declaraciones, un anexo y 22 Cláusulas sobre los siguientes temas:

- 1-Objeto del contrato
- 2-Obligaciones de las partes
- 3-Generalidades de la operación
- 4-Facturización de los servicios
- 5-Forma de pago
- 6-Modificación de tarifas
- 7-Impuestos
- 8-Vigencia
- 9-Terminación anticipada
- 10-Modificaciones al contrato
- 11-De la suspensión y las cancelaciones
- 12-Rescisión administrativa
- 13-Cesión de derechos
- 14-Caso fortuito o de causas de fuerza mayor
- 15-Responsabilidad
- 16-De la inspección de la carga
- 17-Del procedimiento de reclamos
- 18-De la indemnización
- 19-Horarios y servicios
- 20-Coordinación administrativa y de operación
- 21-Relaciones laborales
- 22-Legislación y jurisdicción (firma de los titulares y testigos).

Debido al carácter de confidencialidad del contrato, no podremos conocer su contenido íntegro, pero sí podremos analizar críticamente la referencia a casos específicos que ayuden a evaluar la calidad del servicio recibido contra lo requerido y estipulado.

³²Observamos que el contrato no hace mención a los embarques provenientes de Estados Unidos.

Así, a continuación expondremos el contenido de las cláusulas más determinantes para el análisis deseado. Al hacerlo, también señalaremos aspectos importantes que dándose en la práctica, fueron omitidos en el contrato.

Dentro de la cláusula 2 “obligaciones de las partes”, se establece que Nissan es responsable de verificar el buen estado mecánico de las plataformas multiniveles en uso o asignadas a Nissan, al momento de efectuarse el intercambio fronterizo. Esto resulta ilógico por ser los propios ferrocarriles, mexicanos o americanos, los responsables del movimiento de las plataformas y los cuales tienen que cuidar los lineamientos de seguridad en los trenes por condición propia de sus servicios.

Como responsabilidad de FNM se establece que formará trenes unitarios con un mínimo de 25 plataformas³³ y que en caso de que Nissan requiera transportar un número menor de plataformas, FNM formará el tren bajo la tarifa que corresponda³⁴. Al respecto no se menciona la posibilidad de que si el embarque unitario no saliera de origen completo por alguna cuestión mecánica del equipo o por alguna situación adjudicable a FNM, el flete deberá cobrarse como unitario ya que el equipo debe ser inspeccionado antes de ser posicionado para ser cargado.

También se señala como responsabilidad de FNM el compromiso de efectuar los traslados de origen a frontera en un tiempo tránsito mínimo de 48 horas o en un máximo de 56 horas en el caso de las exportaciones a Canadá, para las cuales se utiliza la frontera de Nuevo Laredo, Tamaulipas. En este apartado faltó mencionar el tiempo tránsito que se comprometía FNM a realizar de origen a la frontera de Piedras Negras, Coahuila en el caso de las exportaciones a Estados Unidos. En nuestra opinión, faltó también incluir en esta cláusula el que FNM debería respetar las normatividades operativas que dicta la Asociación Americana de Ferrocarriles (A.A.R), de la cual FNM forma parte.

Dentro de la cláusula 3 que se refiere a generalidades de la operación, faltó estipular que FNM debe ser responsable de proporcionar el mantenimiento mecánico a las plataformas mientras que éstas se encuentren en sus vías.

³³En caso de Nissan se considera tren unitario los embarques conformados a partir de 20 plataformas.

³⁴Es necesario aclarar que los trenes unitarios cuentan con una tarifa diferente a la de los trenes regulares (no unitarios)

En la cláusula 5 “forma de pago”, se menciona que FNM podrá hacer cargos a Nissan por concepto de reparaciones. No se aclara qué tipos de reparaciones y además esto no procede de acuerdo a la cláusula 3.

En esta misma cláusula se establece que Nissan se compromete a pagar “todas” las cuentas de gastos que se generen por concepto del servicio de transporte en un tiempo determinado. La palabra “todas” hace suponer que puede haber otros gastos además de lo que comprende el flete. Aunque ciertamente, en el contrato no se señala lo que incluye el flete negociado. Tampoco se establece el compromiso de FNM por pagar al ferrocarril conectante la cantidad que le corresponde³⁵ en el tiempo establecido.

Dentro de la cláusula 9 se estipula que en caso de terminarse anticipadamente la prestación de servicios, los adeudos económicos entre las partes deberán saldarse en un tiempo determinado. Pero no se menciona que así mismo deberá ocurrir en caso de adeudos entre FNM y el ferrocarril americano con el que la tarifa sea integrada.

Respecto a la cláusula 15 “responsabilidad”, podemos mencionar que sería conveniente incluir, como anexos al Contrato, las Leyes y Regalmentos (nacionales o internacionales) referidos ya que se utilizarían para responder en caso de que se presenten pérdidas o averías a la carga de Nissan.

En el Anexo I, y único del contrato, se describe la ruta (origen, frontera y destino final) que siguen los embarques de exportación así como la tarifa correspondiente. En contradicción a lo que se dijo anteriormente, el anexo menciona lo que incluye la tarifa, pero no nos retractamos ya que únicamente menciona los servicios que incluyen las tarifas “integradas” además de que en la práctica existen otros conceptos extras que nunca fueron mencionados durante las negociaciones del servicio.

2.2. Establecimiento de normas operativas

Para normar los procedimientos operativos y administrativos entre todas las empresas involucradas en la exportación de vehículos producidos por Nissan Mexicana a Estados Unidos de América, se elaboró un documento denominado “Interface Operating Procedures” (IOP); cuyo texto está en idioma inglés. Haremos una traducción de sus

³⁵Para el caso de las exportaciones a Estados Unidos, Nissan Mexicana efectúa el pago de los fletes bajo el concepto de “tarifa integrada”. Es decir, que Nissan paga a FNM el costo total del transporte de origen a destino final en Estados Unidos. Por lo cual, FNM es el responsable de pagar al ferrocarril americano la cantidad correspondiente por sus servicios.

generalidades y enfatizaremos en los aspectos que nos resultan de interés para este trabajo.

Debido a que existe un contrato por separado con FNM y con los ferrocarriles americanos, fue necesario establecer normatividades operativas con las otras empresas involucradas en la exportación de vehículos a Estados Unidos de América mediante el IOP, las cuales son: Nissan North America (NNA), Nissan Motor Corporation (NMC), Nissan Mexicana (NMX), Marubeni Motor Service (MMS), Marubeni Transport Service (MTS), Tokio Marine and Fire Insurance Group (TMF) e Intermodal Transport Services (ITS)

El propósito de este documento es describir los procedimientos generales para llevar a cabo la venta de vehículos producidos por NMX a NMC, además de proveer los contactos y el tipo de relación que se necesita para realizar varias actividades de logística. Señala que NMC y NMX coordinarán sus esfuerzos para que en conjunto se desarrolle una logística vehicular compatible y seleccionar a los prestadores de servicio para maximizar los niveles de eficiencia y servicio recibidos.

DIAGRAMA DE OPERACIONES (*)

DÍA					TIEMPO				08:00	10:00	12:00	14:00	16:00	18:00	20:00
LUN	MIE	JUE	VIE	N - 3	10:00	12:00	14:00	16:00	18:00	20:00	22:00				
					Elaboración de Factura			Corporativo envía a Aguascalientes							
MAR	JUE	VIE	LUN	N - 2	Identificación de unidades en almacén; Inspección preliminar y traslado a Bul Pen										
MIE	VIE	LUN	MAR	N - 1	Operaciones de carga				Documentación con FNM (B/L)		Envío de documentos a frontera				
					TRANSITO										
JUE	LUN	MAR	MIE	N	Salida del embarque	Transmisión electrónica a NMC y MAC			Realización de Despacho Aduanal						
					TRANSITO										
VIE	MAR	MIE	JUE	N + 1	TRANSITO										
SAB	MIE	JUE	VIE	N + 2	TRANSITO										
DOM	JUE	VIE	SAB	N + 3	TRANSITO										
LUN	VIE	SAB	DOM	N + 4	TRANSITO										
MAR	SAB	DOM	LUN	N + 5	Arribo a Midlothian										
					TRANSITO										
JUE	LUN	MAR	MIE	N + 7	Arribo a Smyrna										

Bajo mutuo acuerdo de NMX y NNA se seleccionarán las rutas y NNA apoyará la contratación de las transportistas³⁶. Junto con las demás empresas involucradas deberán revisarse todas las operaciones y procedimientos para identificar y procurar una mejora continua al intercambio fronterizo de los embarques.

Para el suministro de plataformas vacías, NMX deberá enviar diariamente³⁷, por fax, su requerimiento a la American Association of Railroads (AAR) con copia para el ferrocarril americano y a NMC. En caso de existir falta de suministro de equipo NMX deberá notificarlo a NMC para ayudar a conseguirlo.

El ferrocarril americano, deberá notificar al agente aduanal mexicano y a NMX, el número y cantidad de las plataformas vacías asignadas a Nissan, dos horas antes de ser ingresadas a México.

Una vez facturados los vehículos a ser exportados, NMX coordinará las actividades con su prestador de servicio de carga para la identificación de los vehículos en el almacén y pedirá a FNM el posicionamiento de las plataformas para su carga.

NMX y FNM conducirán una inspección a los vehículos antes de cargarlos y otra a bordo de las plataformas para verificar la condición correcta de la carga y que la calidad de los vehículos no haya sido afectada, para deslindar responsabilidades³⁸ entre NMX y FNM.

Una vez que las plataformas hayan sido cargadas y documentadas (conocimiento de embarque) ante FNM, se considerará que el embarque está listo para su salida a la frontera correspondiente, al siguiente día³⁹ entre las 8:00 y las 10:00 de la mañana.

Deberá existir la coordinación necesaria para que el intercambio de documentos entre NMX, agentes aduanales y MTS, sea expedito y evitar retrasos en cruce fronterizo

³⁶Nissan Mexicana extendió a Nissan Norte América una Carta Poder para que pudiera actuar como su representante en las negociaciones con los prestadores de servicio en Estados Unidos.

³⁷Esta necesidad cambió durante una de las juntas que los representantes de la industria automotriz sostuvieron con los representantes de los ferrocarriles mexicanos y norteamericanos denominada "MUAR" (Meeting Union Automotive Railroad), donde se estableció que el requerimiento de equipo sería enviado los jueves de cada semana en un formato específico llamado "Two week Rolling Forecast Railcar Requirement"

³⁸Una vez cerradas las plataformas, FNM es responsable de la mercancía.

³⁹Esto en caso de que los embarques sean regulares (menos de 20 plataformas). En caso de embarques unitarios (más de 20 plataformas) las operaciones de carga se realizan en dos o más días, por lo que la fecha de salida a frontera no es exactamente al siguiente día de que se cargan las plataformas.

del embarque y sobre todo evitar que se quede pendiente de cruce durante los fines de semana o días festivos.

Los embarques deberán arribar a la frontera de Piedras Negras dos días después de haber salido de Aguascalientes, entre las 12:00 y las 14:00 hrs. FNM deberá garantizar la seguridad de las plataformas y su contenido desde el momento en que fueron cerradas en origen hasta una vez cruzadas, donde su representante inspeccionará la carga y verificará, junto con los inspectores del ferrocarril conectante en Estados Unidos, la condición de la carga y se levantará un reporte donde se señalen los daños o excepciones encontrados y así deslindar responsabilidades entre el ferrocarril que entrega y el que recibe.

El ferrocarril que recibe (UP) deberá ser notificado por FNM, una hora antes, del cruce fronterizo del embarque a Eagle Pass. Representantes del UP deberán verificar el número de las plataformas que constituyen el embarque al momento de estar cruzando el puente fronterizo y, posteriormente, iniciar la inspección antes mencionada.

Una vez arribado el embarque a destino final, las plataformas serán revisadas y de haber señales de que hayan sido penetradas por personas ajenas a la carga o de que los sellos de las puertas hayan sido rotos o cambiados, ITS realizará inspección a la carga a bordo de las mismas. La misma compañía (ITS) realizará inspección de los vehículos ya descargados, y determinará si los daños que se encuentren fueron causados en origen, durante su transportación en México o durante su transportación en Estados Unidos; y elaborará un reporte de los daños; el que, de forma mensual, deberá hacer llegar a NMC, NMX y a los ferrocarriles involucrados en la transportación de origen a destino.

En caso de encontrar daños, el departamento de Aseguramiento de Calidad de NMC se encargará de dar trámite a la reparación de los vehículos y de canalizar la reclamación a quien resulte responsable de acuerdo a los reportes de inspección en frontera y en destino final. Los daños detectados en frontera serán adjudicados a FNM.

Se considerarán daños mayores aquellos que sean ocasionados por descarrilamiento, choques o vandalismo extremo. Estos casos deberán ser notificados por FNM a NMX, para dar instrucciones y que las plataformas sean regresadas a Aguascalientes y ahí determinar la gravedad de los daños y repararlos.

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLAMOS



Respecto al procedimiento de pago a los servicios de transporte se establece que NMX hará pago directo a FNM por los servicios de origen hasta destino final mediante depósito bancario. FNM retirará del depósito la tarifa nacional y dejará a disposición del ferrocarril conectante en frontera lo correspondiente a la tarifa americana y este último hará pago al ferrocarril conectante (si es el caso) en territorio americano.

El IOP continua exponiendo los índices de calidad con la que los vehículos deberán contar desde origen hasta la entrega a distribuidores. Finalmente se encuentran los anexos, los cuales son los formatos establecidos para el requerimiento de plataformas, notificación de vehículos con exceso de millaje y ejemplo de los conocimientos de embarque (B/L) para cada destino.

En general podemos mencionar que en este documento quedan establecidos todos los pormenores de las operaciones con el propósito de buscar la más alta calidad en la logística que siguen los embarques de exportación. Sin embargo, en la práctica y con el tiempo, algunos de los procedimientos han cambiado o se han visto gravemente afectados por situaciones que se expondrán más adelante.

2.3. Calidad del servicio ferroviario nacional

Para analizar la calidad del servicio ferroviario primeramente debemos entender el concepto "Calidad", el cual puede definirse desde diferentes puntos de vista. Algunas definiciones básicas serían:

- Calidad: No es una meta sino una forma de trabajar

- Calidad: Hacer las cosas bien desde el primer momento con cero errores
- Calidad: Satisfacción de las expectativas del cliente.
- Calidad: Dar al cliente lo que desea hoy, mejorarlo mañana a un precio que le agrade.

De acuerdo a la visión de Nissan, la calidad es una Filosofía Corporativa:

- Calidad: Satisfacer al cliente mediante esfuerzos sin descanso para crear nuevos clientes y ampliar nuestra base comercial...

Desde nuestro punto de vista la ubicaremos dentro del parámetro de la satisfacción que el cliente ha obtenido respecto al servicio requerido.

Siendo Nissan Mexicana el cliente de FNM y estando establecidos los requerimientos del servicio solicitado/comprometido, podemos considerar tres temas que respecto al servicio analizaremos: **seguridad, tiempos tránsito y servicio a clientes.**

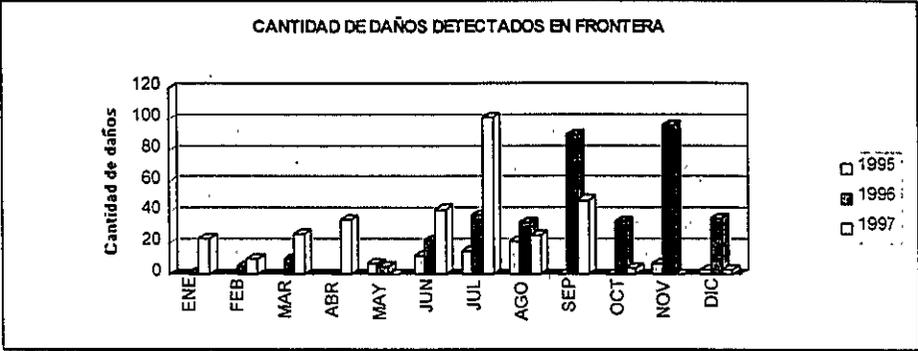
2.3.1. Seguridad

La seguridad se refiere al servicio de custodia que la transportación ferroviaria nacional debe otorgar a los embarques para garantizar que la calidad de la carga no sea dañada, durante su transporte de origen a destino final (frontera/puerto), dentro del territorio nacional.

La calidad de este servicio la podremos evaluar en base al resultado de las inspecciones que se realizan a los vehículos cuando llegan a la frontera, para lo cual nos ayudaremos de la siguiente gráfica aunque representa únicamente los daños atribuibles a la ruta Ags.-Piedras Negras: (*)

CANTIDAD DE DAÑOS DETECTADOS EN FRONTERA

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1995					7	12	15	21	0	0	7	3
1996	1	5	10	0	5	22	38	33	90	34	96	36
1997	23	10	26	35	0	42	101	25	48	4	0	3
TOTAL	24	15	36	35	12	76	154	79	138	38	103	42



Como se puede observar, la cantidad de daños causados a los vehículos durante su transportación en territorio nacional, es variable. Es por esto que se analizaron diferentes factores para tratar de determinar alguna constante que ayudara a concretar la causa de estas variaciones.

Dentro de los análisis elaborados podemos mencionar los siguientes:

Registro de los embarques que tuvieron mayor tiempo tránsito de origen a destino con respecto a la cantidad de vehículos dañados que se encontraron en tales embarques. Como resultado se obtuvo que no hay relación entre el tiempo tránsito total y la cantidad de daños, debido a que no todos estos embarques sufrieron daños y a que hubo embarques con un tiempo menor al promedio que tuvieron una cantidad importante de daños.

Como consecuencia del resultado anterior, se decidió analizar el tiempo que los embarques, con más daños, tardaron en cada estación donde normalmente hacen paradas operativas o técnicas. Así, se localizaron las estaciones donde estos embarques permanecieron mayor cantidad de tiempo en promedio: San Luis, Vanegas y Saltillo. Aunque este resultado fue más ilustrativo, no se pudo determinar ninguna constante definitiva debido a que también hubo embarques sin daños que permanecieron mucho tiempo en estas mismas estaciones. Con este nuevo resultado, se analizó el tiempo tránsito entre cada estación, pero tampoco derivó en una constante. No obstante, estos análisis constituyeron un material estadístico importante para lo que posteriormente se constituiría en un argumento común de toda la industria automotriz usuaria de este servicio de transporte.

2.3.2. Tiempo tránsito

Estando establecidas las normas operativas de la logística de los embarques de exportación y señalados los compromisos entre cliente y prestador de servicio, fue que el tiempo tránsito de origen (Aguascalientes) a destino final (la frontera de Piedras Negras en el caso de la exportación a U.S.A), requerido fuera de 50 horas para embarques con menos de 20 plataformas y de 48 horas para embarques con más de 20 plataformas.

A pesar de que FNM se comprometió a respetar este requerimiento, el resultado del control de tiempos tránsito de los embarques ha mostrado lo siguiente: (*)

TIEMPO TRÁNSITO PROMEDIO DE AGUASCALIENTES A PIEDRAS NEGRAS

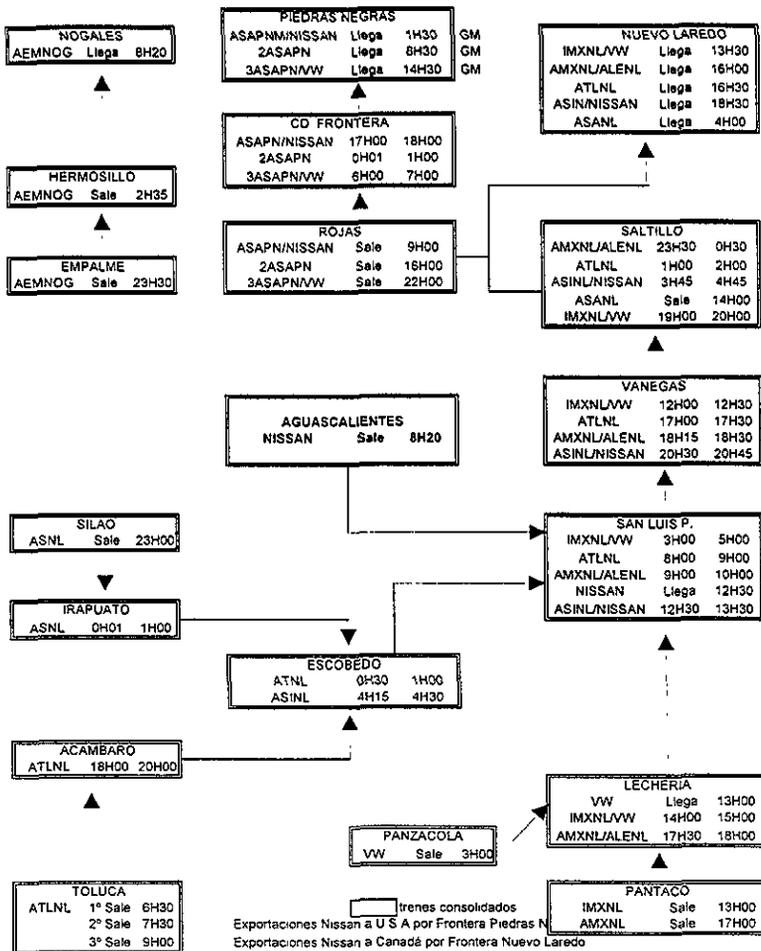
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1995					46:22	47:22	46:37	51:51	56:19	60:29	61:24	66:03
1996	60:20	55:25	57:26	59:39	49:33	49:34	56:33	49:25	51:30	53:04	38:02	41:20
1997	45:34	45:22	46:23	40:27	39:21	55:53	57:15	85:64	70:41	52:79	49:16	63:33

Nota: Aun tratándose de promedios y a pesar de que no se distingue entre tiempos tránsito de embarques regulares o unitarios, podemos observar que el 50% de los casos está fuera del tiempo aceptable (50 horas).

Con estos precedentes, tanto del resultado de los estudios de la seguridad como de los tiempos tránsito, fue que NMX solicitó a FNM que mejorara los tiempos tránsito evitando paradas innecesarias, especialmente en las estaciones identificadas como riesgosas y, el aumento del personal de seguridad estático y viajero.

Además, al ser estos temas en particular de interés común para toda la industria automotriz usuaria de este sistema de transporte, la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) exigió a FNM la presentación de contramedidas para corregir estos problemas que demeritaban en gran medida la calidad del servicio que prestaban y que los usuarios necesitaban.

La contramedida global que FNM presentó (ver cuadro siguiente) fue la consolidación de trenes automotrices. Es decir, que todos los embarques de vehículos con la misma ruta y con destino común, se juntaran de acuerdo a sus orígenes y horarios de salida para permitirles coordinar mejor los cambios de tripulación, los cruces de trenes y la distribución de los elementos de seguridad viajeros y estáticos. La cual dió pocos resultados.



2.3.3. Atención a clientes

Retomando el hecho que el concepto de calidad es subjetivo y que la calidad de un servicio otorgado no puede ser calificada más que por quien lo recibe, es que abordaremos este tema que en sí, podría reunir los dos temas anteriores; sin embargo, por

orden de importancia el servicio a clientes resulta ser un complemento de lo que Nissan, como cliente, espera -o esperaba- recibir por parte de FNM.

En el entendido de que el servicio de transporte ferroviario estaba concentrado en una empresa del Gobierno, no era posible comparar servicios; pero si era perceptible el hecho que el concepto "cliente" no era entendido por parte del personal de esta empresa tal y como la filosofía corporativa de Nissan lo ubica.

En este orden de ideas y tomando en cuenta las normas operativas establecidas desde un principio, así como los comentarios que hicimos al contenido del Contrato Comercial celebrado entre Nissan y FNM, es que expondremos algunos de los muchos casos, que nos ayudarán a evaluar el tema que nos ocupa en este momento.

- Toma de decisiones sin autorización o notificación al cliente:
 - .-Dar salida a los embarques por una ruta diferente a la acordada
 - .-Cortar plataformas de algún embarque ya listo para salir de origen
 - .-Cortar plataformas de algún embarque durante su camino a destino final
 - .-Dar salida a embarques en fecha distinta a la solicitada y ya documentada
 - .-Dar salida por separado a plataformas que fueron cortadas de algun embarque
- Salidas tardías
- Posicionamiento tardío del equipo en las instalaciones para ser cargado
- Falta de comunicación entre el personal operativo de las estaciones y el personal administrativo de Corporativo FNM o la ruta correspondiente
- Falta de atención a requerimientos urgentes del cliente en cuanto a información, falta de actualización constante del sistema electrónico de rastreo de plataformas (SICOTRA) y falta de personal al cual recurrir

3. La privatización de Ferrocarriles Nacionales de México

3.1. La tendencia privatizadora

La privatización de empresas paraestatales fue un fenómeno distintivo de la década de los años ochenta, cuando los resultados de programas económicos de diversos países, no sólo en vías de desarrollo, hicieron a sus gobernantes cuestionar la rentabilidad de este tipo de empresas. Existe el dato que una de las primeras naciones donde se inició el fenómeno de la privatización de empresas estatales en el mundo fue el Reino Unido de la Gran Bretaña, donde en 1979 los sectores clave como el transporte; generación de energía; comunicaciones; siderurgia y construcción pertenecían al Estado y por tal motivo consideró que para aumentar su rendimiento era necesario enfrentarlas al mercado y propiciar la competencia. La venta de estas empresas orientó al Estado a participar como supervisor creando organismos reguladores con la finalidad de promover los intereses de los consumidores respecto a los precios y niveles en la calidad de los servicios. En el caso de América Latina, en Chile específicamente, la privatización de empresas paraestatales fue impulsada por el déficit fiscal que ocasionaba el amplio aparato estatal; por la búsqueda de eficiencia en la economía nacional; por la incapacidad para proporcionar recursos que permitieran su crecimiento y por la necesidad de fomentar la capacidad empresarial local. Las ventas de las empresas chilenas se efectuaron bajo diferentes procesos como la venta a través de administradores de fondos de pensiones; venta a trabajadores; mercado de valores y licitaciones.

El proceso de privatización de las empresas estatales de estos dos países conforman un marco general al cual se circunscribe el plan de desincorporación en México bajo un programa propio de redimensionamiento del Estado⁴⁰.

En nuestro país, a consecuencia de la crisis económica de 1982, fue necesario analizar la participación que el Estado tenía en la economía nacional y considerar que, en el caso de las empresas públicas, su existencia y desarrollo debe depender no sólo de su rentabilidad, sino también de los alcances y límites que determinen los planes económicos y los requerimientos de la población. Como resultado de dicho análisis se obtuvo que en 1982 el Estado participaba aproximadamente en 63 de las 73 ramas de actividad económica del país y que el aparato estatal comprendía 1,155 empresas⁴¹.

⁴⁰Rogozinski, Jacques, La privatización de empresas paraestatales, México, ed.F.C.E., 1993, pp. 7-23

⁴¹Ibid pp.25-34

La solución inmediata que se encontró fue la privatización. Este proceso se inició durante el sexenio del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado⁴². Situación que continuó en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, quien en la presentación del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 asentó⁴³:

“La modernización económica sería inconcebible sin la modernización de la empresa pública, ya que ésta juega un papel esencial en la promoción del desarrollo. Para atender con eficacia sus funciones, la empresa pública se sujetará a un profundo proceso de modernización estructural, y se concentrará en las áreas estratégicas y prioritarias para el desarrollo de su actividad”

3.2. Marco jurídico y proceso de privatización de Ferrocarriles Nacionales de México

La historia de nuestro país está marcada por procesos sociales, militares, económicos y políticos que consolidaron un ideal supremo de Soberanía Nacional en el marco de las relaciones internacionales y que, en conjunto, dieron nacimiento a una Constitución Política que rige la vida de los mexicanos y del Estado a través del Gobierno.

El compromiso del Estado es procurar la seguridad y el bienestar de sus nacionales en todo aspecto, para lo cual, el progreso social es esencial mismo que sin el desarrollo económico, no sería posible lograr. Para alcanzar este último objetivo, es indispensable consolidar una infraestructura de comunicaciones eficiente.

Parte fundamental de esa infraestructura es la que se refiere a los ferrocarriles y dada la imposibilidad de distraer recursos del gasto social para ser destinados a éstos, el Estado reconoció que no pudo hacerse cargo de la modernización de este importante sector⁴⁴.

⁴²De 1983 a 1987 se privatizaron 33 empresas y se obtuvieron 300 millones de dólares. A partir de 1988 se intensificó esta tarea y a finales de 1992 se generó un ingreso fiscal de más de 26 mil millones de dólares. Bazdresch, Carlos El futuro de la privatización, México, Grupo editorial M.A. Porrúa, 1994 pp.6-7

⁴³Rogozinski, Jacques, Op.Cit. p.37

⁴⁴Ley Reglamentaria del servicio ferroviario, Gerencia de comunicación social de FNM, México, 1995 p.8

En 1983, este sector aún era clasificado como una área estratégica cuyo control se asignaba de manera exclusiva al Estado. Después de 12 años de operar bajo ese esquema y ante la necesidad de ejercer inversiones para modernizar el ferrocarril, de acuerdo con los requerimientos del mercado, se pensó en iniciar un proceso de reestructuración de este servicio de transporte en el que los capitales privados y sociales fueran aceptados, cuidando no afectar la Soberanía nacional.

Para iniciar dicha reestructuración del sistema ferroviario era necesario modificar el artículo 28 constitucional que consideraba este sector como un área exclusiva del Estado. Fue entonces que, en el mes de enero de 1995, el Presidente Ernesto Zedillo emitió la iniciativa de reforma, la cual fue aprobada por las Cámaras de Diputados y de Senadores así como por la mayoría de las Legislaturas de los estados, y en virtud de la cual, el Sistema Ferroviario Nacional deja de ser un área exclusiva del Estado, aunque éste mantiene su papel rector en el desarrollo nacional del mismo.

El Decreto aprobatorio a la reforma del cuarto párrafo del artículo 28 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de marzo de 1995, quedando el texto como sigue:

Artículo 28 "

No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las siguientes áreas estratégicas: correos, telégrafos y radiotelegrafía; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radioactivos y generación de energía nuclear; electricidad y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión. La comunicación vía satélite y los ferrocarriles son áreas prioritarias para el desarrollo nacional en los términos del artículo 25⁴⁵ de esta Constitución; el Estado al ejercer en ellas su rectoría, protegerá la seguridad y la soberanía de la Nación, y al otorgar concesiones o permisos mantendrá o establecerá el dominio de las respectivas vías de comunicación de acuerdo con las leyes de la materia."

⁴⁵El artículo 25 versa: "Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca la soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución.

El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución.

Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.

El sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva, las áreas estratégicas que señalan el artículo 28, párrafo cuarto de la Constitución, manteniendo siempre el Gobierno Federal la propiedad y el control sobre los organismos que en su caso se establezcan....." Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

El planteamiento de un nuevo marco jurídico, dio como resultado la nueva Ley Reglamentaria del Servicio Ferrovario⁴⁶, que consta de 11 capítulos, 62 artículos, 7 artículos transitorios y un índice de términos.

La capitulación se divide en:

Capítulo I. Disposiciones Generales

Capítulo II. De las concesiones y permisos

Sección primera De las concesiones

Sección segunda De los permisos

Sección tercera Disposiciones comunes

Capítulo III. De la construcción, conservación, mantenimiento y operaciones de las vías

Capítulo IV. Del servicio público de transporte ferroviario

Capítulo V. De los servicios auxiliares

Capítulo VI. De las tarifas

Capítulo VII. Del transporte ferroviario internacional

Capítulo VIII. De las responsabilidades

Capítulo IX. De la requisa

Capítulo X. De la verificación

Capítulo XI. De las sanciones

Estos temas definen alcances, mecanismos y normas para otorgar concesiones o permisos a los particulares que pretendan construir, operar, explotar y mantener vías férreas, así como prestar servicios auxiliares, además de otorgar confianza y seguridad jurídica a los particulares para realizar inversiones a largo plazo, toda vez que protege a usuarios y concesionarios de prácticas monopólicas o trato discriminatorio.

La Soberanía Nacional y la rectoría del Estado en la actividad ferroviaria queda salvaguardada por esta nueva ley, que da capacidad plena a las autoridades correspondientes para regular y conservar el dominio de las vías generales de comunicación, sujetando su operación a los intereses de la colectividad.

A la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCyT) le corresponde la facultad de planear, conducir políticas, determinar especificaciones técnicas y regular el

⁴⁶Fue presentada a todos los usuarios de los FF.CC Nacionales de México , compañías ferroviarias internacionales y posibles licitadores, el día 15 de junio de 1995 durante una cena de gala convocada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y FNM

desarrollo ferroviario, supervisar su seguridad y eficiencia operativa, así como normar las relaciones entre concesionarios y usuarios del servicio.

El proceso de licitación se realizó por etapas: la primera se refiere al registro de los empresarios interesados con el objeto de identificar a las personas (físicas o morales, nacionales o extranjeras), o grupos con la intención de intervenir en el Sistema Ferroviario Nacional. En estos casos se extendió una constancia de registro, se les entregó un cuestionario informativo y un perfil básico, técnico y económico del sistema Ferroviario Nacional.

La segunda etapa se refiere a la evaluación técnico-financiera de los ferrocarriles, la cual se lleva al cabo por peritos de reconocido prestigio internacional, acreditados por la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales, para que la SCyT cuente con los elementos de juicio, que aseguren una adecuada retribución económica al Estado en el proceso de concesionamiento.

En la tercer etapa la SCyT expide las convocatorias para la licitación de los títulos representativos de cada una de las empresas ferroviarias, las cuales son publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

Así mismo, de acuerdo a procedimientos, las convocatorias deben describir, principalmente, el objetivo de la licitación, el calendario de inscripción y participación de los interesados, la garantía de las propuestas, los derechos de los participantes, la forma y los términos de presentación de ofertas, los criterios de adjudicación, los términos en que se expedirá el fallo, y las condiciones para declarar desierta o suspendida la licitación.

En las licitaciones los interesados deben obtener la autorización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, demostrando su capacidad técnica, administrativa y financiera, señalar y presentar la solicitud correspondiente a la empresa ferroviaria de su interés, cumplir los requisitos de la convocatoria y sus bases, depositar una garantía, la cuál será devuelta a los participantes al concluir la licitación.

Además todos los participantes autorizados recibirán la información de cada una de las empresas. Podrán visitar las instalaciones y conocer la información de anteproyecto del título de concesión.

La emisión de fallo se otorga a favor de la propuesta que ofrece las mejores condiciones económicas para el Estado y la SCT. Pueden declararse desiertas cualquiera de las licitaciones si no son satisfactorias las propuestas económicas, si no se cumple con los principios fundamentales de los Lineamientos Generales, o si no se aseguran las mejores condiciones de eficiencia en los servicios ferroviarios para el país.

Cabe señalar que la modernización de Ferrocarriles es un compromiso incluido en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) del Presidente Ernesto Zedillo, que señala que con base en el marco jurídico, se promoverá el desarrollo de un nuevo sistema ferroviario seguro, competitivo y eficiente. Y subraya que la clave para lograrlo será la atracción a este sector de capital privado, nacional y extranjero, mediante reglas transparentes y estables en un proceso de privatización eficaz.

3.2.1. Ferrocarril Noreste, caso concluido

La Comisión Intersecretarial de Desincorporación, aprobó la oferta de 11,071.9 millones de pesos que el Grupo Transportación Marítima Mexicana (TMM)⁴⁷ presentó a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes el 29 de noviembre de 1996 para obtener 80%⁴⁸ de las acciones del Ferrocarril del Noreste y con esto fundar Transportación Ferroviaria Mexicana (TFM) del Grupo TMM en sociedad con el Kansas City Southern Industries.

Durante la firma del Contrato, celebrado el 31 de enero de 1997, se realizó el primer pago que correspondió 40% de la oferta. El 60% restante iba a ser cubierto el 15 de mayo de 1997; sin embargo, esta fecha se prorrogó al 16 de junio y posteriormente al 23 de este último mes.

La oferta presentada por TFM fué el resultado del estudio de los bienes⁴⁹ y posibilidades del Ferrocarril del Noreste en cuanto al compromiso que la operación de éste implica para los usuarios y para el país, ya que a través de esta ruta se transporta 40% de la carga nacional, abarcando 19% de la longitud de la red ferroviaria nacional

⁴⁷Bitácora Medio de comunicación interna del Grupo TMM, año 5, N° 1, enero/febrero de 1997, emitido por la Dirección Corporativa de Recursos Humanos y Organización. p.12

⁴⁸El 20% restante de acciones continúa bajo propiedad del Gobierno Federal, para que en un plazo de dos años, sean colocadas entre el público inversionista a través del mercado de valores. Bitácora, Ibid, p.6

⁴⁹El equipo adquirido consta de 371 locomotoras (349 de diesel-eléctricas y 22 eléctricas) y 10,665 carros divididos en : 5,119 furgones; 2,666 góndolas, 960 plataformas, 960 tolvas, 640 carros-campamento, 213 tanques y 107 jaulas/coches. Bitácora, Ibid, p.6

(4,282.7 kilómetros) y se conectan las ciudades de Lázaro Cárdenas, Veracruz, Tampico, Altamira, Monterrey, Jalapa, Matamoros, Nuevo Laredo, Querétaro, San Luis Potosí, Ramos Arizpe, Acámbaro y la Ciudad de México. El estudio también incluyó análisis de mercado realizado entre:

- Los 40 usuarios más grandes de FNM y 120 de las principales compañías embarcadoras.

- 17 operadores intermodales de Estados Unidos de América

Además se basaron en las siguientes consideraciones:

- 70% de los ingresos totales de la línea provienen del tráfico internacional, y México es el tercer socio comercial de Estados Unidos de América y 60% del tráfico con ese país cruza por Nuevo Laredo, Tamaulipas/Laredo, Texas.

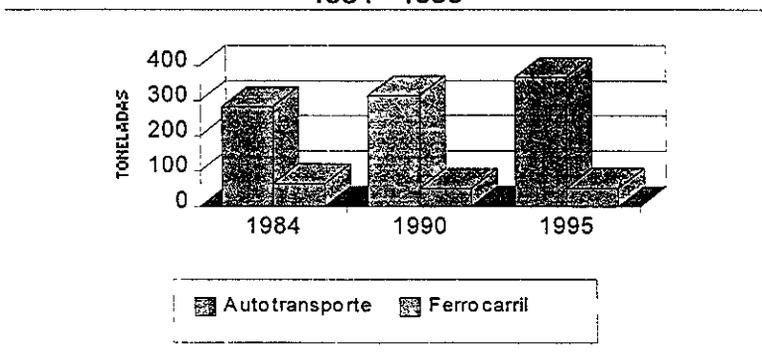
- Al aumento del comercio exterior mexicano en 14% durante los últimos 5 años y en espera de que esta tendencia continúe en el futuro.

- Las tarifas de autotransporte siguen siendo entre 30% y 50% más altas que las del ferrocarril, especialmente en productos orientados a este medio.

- La reglamentación de pesos y medidas del autotransporte impulsará la conversión de camión a ferrocarril.

- En espera de que esta reglamentación tenga un impacto en las tarifas del autotransporte entre 25% ó 30%.

**Evolución del Tráfico (en toneladas) de camión y ferrocarril
1984 - 1995**



La falta de competitividad del ferrocarril ante el autotransporte se atribuye a:

- Falta de confianza en el servicio y tiempos tránsito del ferrocarril

- Falta de disponibilidad de equipo y de puntualidad en las entregas

- Falta de contacto con el cliente y respuesta a requerimientos de servicio

Una vez realizada la entrega de la ruta a TFM, el compromiso fue⁵⁰ ofrecer un sistema ferroviario seguro, eficiente y competitivo que contribuya al desarrollo económico del país, satisfaciendo todas las necesidades de transporte de los usuarios. Para ello se tiene contemplado realizar inversiones substanciales para mejorar el servicio ya que el área de servicios terrestres es de primordial importancia para TMM por formar parte de su oferta de servicios integrales en materia de transporte. Para materializar estos objetivos se han definido los siguientes lineamientos estratégicos:

-Orientación total de la empresa a la identificación y satisfacción de los requerimientos de los usuarios.

-Selección del número de personal adecuado más calificado y capacitarlo profundamente en la nueva cultura de la empresa, así como en sus funciones específicas.

-Orientación de las retribuciones al personal en función de los resultados de la empresa y su contribución específica al logro de los mismos.

-Realización de las inversiones necesarias que permitan contar con los equipos e instalaciones que:

- a)mejor satisfagan las necesidades de los usuarios
- b)garanticen una operación eficiente y segura, y
- c)mejoren los costos de la operación.

-Establecer sistemas de información y comunicación en todas las áreas de la empresa que respalden la toma de decisiones y para que estas lleguen a todas las áreas involucradas; la eficiencia y control de la operación y el servicio a clientes.

De acuerdo al estudio "Papel y Potencial de los Ferrocarriles en los Sistemas de Transporte en México" que realizó FNM⁵¹, las empresas concesionarias del servicio ferroviario podrán captar hasta 50% de la carga que opera el autotransporte debido a las ventajas competitivas de las vías para recorridos largos. No obstante, aclara el documento, que en esta hipótesis no se consideraron las restricciones actuales de capacidad de manejo de carga que algunos patios o estaciones de maniobra del sistema pudieran tener. A este respecto, el estudio menciona, a manera de recomendación que,

⁵⁰Bitácora, Ibid p.7

⁵¹Bernardo Pérez Lince, "En cinco años ganará el ferrocarril al autotransporte 50% de su carga", El Economista, México D.F. 27 de mayo de 1997, p.33

más que inversiones, las nuevas empresas tendrán que hacer mejoras en los esquemas de operación.

El 11 de junio de 1997 se leía en la prensa⁵² que TFM tomaría posesión operativa y administrativa de la línea ferroviaria el 23 de junio de 1997 y que procurarían que la transición no causara sufrimientos a los usuarios y con ello recuperar el movimiento de carga que el sistema ferroviario tenía 10 años atrás. También se dieron a conocer algunas palabras del Director General de TMM en el sentido de que .."La desregulación de los sistemas de transporte de los últimos años, promovida por el gobierno mexicano, se tradujo en nuevas bases para la operación del autotransporte de carga, los puertos y los ferrocarriles...y que el mayor reto no es contar con los activos necesarios para la operación de los sistemas multimodales sino se requiere tener sistemas de información y logística que permitan la integración de todos los modos de transporte para cumplir el objetivo final de prestar un servicio de puerta a puerta, seguro, eficiente y competitivo."

Finalmente, el 23 de junio como se anunció, en un evento encabezado por el Presidente de la República en la Ciudad de Monterrey, se realizó la entrega formal de la ruta Noreste a Transportación Ferroviaria Mexicana, con lo que, parafraseando al Director de Ferronales, se probó que "...el proceso de modernización y reestructuración del Sistema Ferroviario Mexicano no es sólo un proyecto sino una realidad."

3.2.2. Ferrocarril Pacífico-Norte, Sureste, vías cortas y de pasajeros, casos en trámite

La ruta denominada "Pacífico-Norte" y valuada en 360 millones de dólares, cuenta con 6,500 kilómetros y se considera como la segunda más utilizada en el país. Enlaza a la Ciudad de México con cuatro ciudades de la frontera norte como son: Mexicali, Nogales, Ciudad Juárez y Piedras Negras además de conectar con Mazanillo, Mazatlán y Tampico.

Las propuestas para obtener la Pacífico-Norte fueron entregadas el 26 de junio de 1997 y la Comisión Intersecretarial de Desincorporación decidió aceptar la oferta del "Grupo Ferroviario Mexicano" (conformado por Grupo México, Ingenieros Civiles Asociados -ICA- y Union Pacific), la cual fue de 4,196.7 millones de pesos.

⁵²Zúñiga, María Elena "Emitirá TFM bono de deuda para culminar la adquisición del Ferrocarril del Noreste", El Economista, México D.F. 11 de junio de 1997, p.34.

De acuerdo a estudios del sector financiero⁵³, del total de las acciones de esta importante ruta, 74 por ciento quedará en manos de Grupo México, mientras que ICA y Union Pacific tendrán 13 por ciento cada uno. Según el Grupo Financiero Santander Investment, una vez que la concesión se efectúe y comience a haber utilidades, la empresa operadora tendrá que pagar una tasa positiva de 34 por ciento y tendrá la opción de amortizar en ejercicios futuros cualquier pérdida operativa neta. Inmediatamente después de obtener la concesión, el gobierno le requerirá a Grupo Mexicano que pague 40 por ciento en efectivo, seguido por un 30 por ciento a los 90 días y el restante cuando la propiedad sea entregada. El grupo financiero explicó que la línea requerirá de algunas mejoras mediante una inversión adicional que se estima podría ser de alrededor de 400 millones de dólares.

El ferrocarril del Sureste se ubica en el Istmo de Tehuantepec y se espera sea privatizado a principios de 1998, toda vez que durante 1997 sólo habrá tiempo para recibir las ofertas técnicas y económicas de los grupos interesados en comprar las vías cortas (Tijuana-Tecate, Nacoziari y Coahuila, Durango) y el servicio público de transporte ferroviario de pasajeros en el Valle de México.

El proyecto para el servicio de transporte interurbano de la Ciudad de México fué emitido en conjunto por la SCyT y FNM y señala que cada uno de los ferrocarriles troncales contará con 25 por ciento de las acciones representativas del capital social de la terminal ferroviaria del Valle de México y que el 25 por ciento restante de las acciones será para el concesionario del servicio de transporte de pasajeros. Prevé que para otorgar este servicio serán necesarios subsidios, destinados a la inversión y no a la operación, por parte de los gobiernos involucrados.

Respecto al transporte de pasajeros entre la Ciudad de México y Cuernavaca, en el mes de junio de 1997 se realizó el último recorrido ferroviario en dicha ruta por cuestiones de seguridad. Por tal motivo, se planea construir una línea de transporte eléctrico (trolebuses) que coadyuve a la solución de problemas viales y de contaminación de la Ciudad. Para culminar dicho proyecto sólo hace falta que los inversionistas terminen de presentar los estudios de viabilidad financiera a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que ésta dé su aprobación.

⁵³ Novedades año LXI número 20389, México D.F. junio 24 de 1997 Sección Nacional p.14

3.3. Repercusiones para la calidad del servicio

En el futuro, el valor del servicio ferroviario habrá de ajustarse atendiendo a consideraciones de precio y calidad de dicho servicio, primero, con una política de costos y posteriormente a las fuerzas del mercado.

De acuerdo a una reunión celebrada en el seno de la SCyT con representantes de todas la armadoras el 23 de abril de 1997, en la nueva configuración del sistema ferroviario mexicano, existen diferentes instancias que garantizan la permanencia de un servicio seguro, competitivo y eficiente, tales como:

- Derechos de paso obligatorios (comerciales y operativos), así como los que convengan a los concesionarios.
- Acceso a los principales mercados, fronteras y puertos, en ambos litorales, para las tres empresas troncales.
- Desregulación tarifaria
- Supervisión y vigilancia de la SCyT y la Comisión Federal de Competencia

Los concesionarios operarán con base en criterios de mercado y podrán fijar sus propias tarifas. El Estado sólo podrá intervenir cuando se den condiciones o prácticas que disminuyan, dañen o impidan la competencia. Al respecto, durante esta misma reunión de trabajo el 23 de abril, representantes de FNM presentaron a la industria automotriz la siguiente información:

ELEMENTOS A CONSIDERAR EN MATERIA TARIFARIA

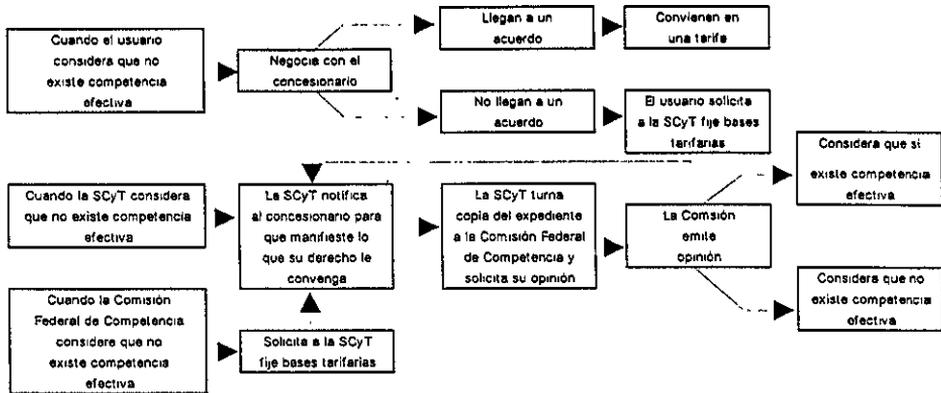
- La competencia entre ferrocarriles regionales.
- La competencia del autotransporte.
- Los efectos tarifarios derivados de las ganancias en productividad.
- Experiencias a nivel internacional y sectorial en materia tarifaria, en un contexto de privatización.



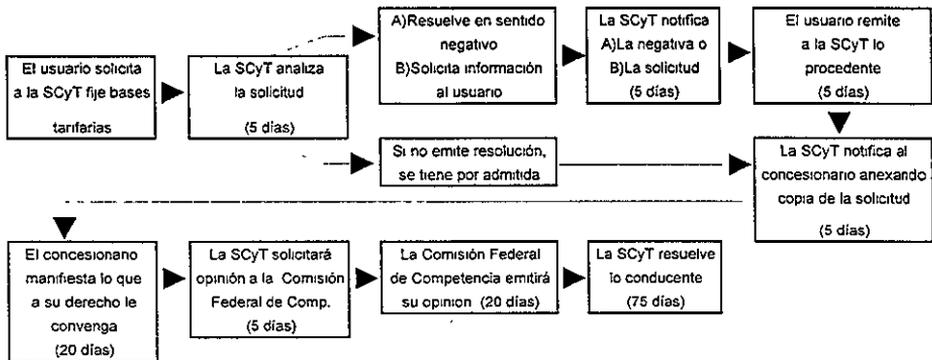
OBJETIVOS DE LA REESTRUCTURACIÓN DE LAS TARIFAS FERROVIARIAS

- Evitar mayores rezagos respecto a los niveles observados de inflación.
- Disminuir la diferencia existente entre las tarifas actuales y aquellas que reflejan costos eficientes, con el fin de mejorar la posición financiera de las empresas
- Hacer ajustes a las tarifas de carga para acercarlas a los niveles previstos al inicio de la operación de empresas concesionadas.
- Evitar subsidios cruzados entre productos y ferrocarriles regionales.
- Realignar la Tarifa al alza para productos específicos.
- Reestructurar los nichos para el servicio ferroviario de carga
- Aplicación de las tarifas de manera no discriminatoria, las que deberán ser las mismas para todos los usuarios en igualdad de condiciones.
- Aplicación únicamente de las tarifas que se encuentren registradas.
- Aplicación de tarifas máximas registradas y a partir de ellas se podrán otorgar descuentos a usuarios, atendiendo a las características de cada servicio.
- Oportunidad de los usuarios que consideren que no existe competencia efectiva para solicitar a los concesionarios o permisionarios el ajuste de tarifas, fundamentando su petición y remitiendo copia a la SCyT.
- Presentación por escrito de las solicitudes que se formulen a SCyT para que establezca bases tarifarias.
- La SCyT dará resolución a las solicitudes para fijar bases tarifarias, conforme al procedimiento y tiempos señalados.
- Facultad de la Comisión Federal de Competencia para solicitar a la SCyT el establecimiento de bases tarifarias cuando considere que no existe competencia efectiva.
- Establecimiento de una metodología para fijar las bases tarifarias, por la SCyT que considerará la tarifa que un transportista eficiente cobraría por el mismo servicio. Para la elaboración de dicha metodología, la SCyT solicitará la opinión de la Comisión Federal de Competencia.
- Fijación de tarifas para el servicio público de transporte ferroviario a las comunidades aisladas, por la SCyT, considerando el subsidio que en su caso corresponda.
- Actualización de las bases tarifarias con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor, publicado por el Banco de México.

PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACIÓN DE BASES TARIFARIAS



TIEMPOS PARA FIJAR BASES TARIFARIAS CUANDO EL USUARIO CONSIDERA QUE NO EXISTE COMPETENCIA EFECTIVA



En resumen, la privatización del sistema ferroviario mexicano crea las condiciones para la existencia de un servicio seguro y eficiente que apoye y promueva la competitividad de la industria en el exterior. En el marco de la operación concesionada del servicio ferroviario de carga, la política tarifaria atenderá únicamente criterios de mercado. Existen los elementos institucionales y regulatorios que garantizan el ejercicio de una sana competencia.

3.4. Trascendencia para las exportaciones de Nissan Mexicana

En pleno proceso de reestructuración del sistema ferroviario mexicano, Nissan Mexicana envió un comunicado al Subsecretario de Transportes de la SCyT para darle a conocer las inquietudes que la privatización despertaba a este usuario en particular. Con fecha del 30 de agosto de 1996, se expresó lo siguiente: (*)

Nissan Mexicana comparte la preocupación del Gobierno Mexicano en la necesidad de conformar un sistema de transporte ferroviario moderno, eficiente, seguro y competitivo, y aplaude su decisión de llevarlo a cabo a través de la apertura a la inversión privada en Ferrocarriles Nacionales de México.

Sabemos que ésto se llevará a cabo a través de concesiones de rutas interconectadas adecuadamente para operar como un solo ente. Actualmente, Nissan Mexicana utiliza el servicio ferroviario exclusivamente para traslado de vehículos de exportación de la Ciudad de Aguascalientes a Estados Unidos de América y Canadá a través de las siguientes rutas:

Aguascalientes / Piedras Negras

Aguascalientes / Nuevo Laredo

Sin embargo, existen otros proyectos en los que se está evaluando la utilización de este servicio para movimiento de material importado y la distribución de autopartes y vehículos en territorio nacional. Los cuales se planea incrementar a corto plazo debido a que la exportación de vehículos al mercado Norteamericano aumentará sustancialmente año con año al igual que las exportaciones hacia el Caribe, Centroamérica, Sudamérica y Japón.

En este proceso, nos interesa de manera especial que las responsabilidades y derechos de tránsito por una misma vía queden perfectamente establecidos, para evitar que cada una de las empresas regionales concesionarias se conviertan en un monopolio.

En su carácter de Presidente del Comité de Reestructuración del Sistema Ferroviario Nacional, nos permitimos sugerirle poner especial énfasis en que se establezcan adecuadamente los derechos de vía entre las diferentes concesiones, pues consideramos que constituyen la medida más eficiente para lograr una verdadera competencia interna. Además consideramos que

el uso de una misma vía por dos o más ferrocarriles permitirá tener tarifas competitivas, y representará para nosotros la oportunidad de comercializar nuestros productos en una misma ruta, destino y/o puerto de salida del país.

Como se puede observar, por nuestras necesidades actuales y para dar soporte a todos estos requerimientos futuros, tenemos gran interés en poder contar con diversas opciones de transportistas y tener la posibilidad de seleccionar al más adecuado conforme a nuestras necesidades y posibilidades, en especial deseáramos que quede conformado un entorno de certidumbre para los usuarios del servicio, particularmente en casos de daños o pérdidas a nuestros productos, que confiamos y esperamos que serán mínimos.

Nissan Mexicana decididamente reitera a usted su apoyo en este importante proyecto que ha emprendido el Gobierno Mexicano y en aportar lo que esté a su alcance porque este proceso de transformación del sistema ferroviario mexicano sienta las bases estructurales que contribuyan a que el país alcance los objetivos de modernización y competitividad que se ha trazado.

En respuesta a este comunicado, el Dr. Aarón Dychter Poltolarek contestó el 21 de octubre del mismo año lo siguiente: (*)

..el esquema de reestructuración elegido ha permitido configurar las rutas troncales con vocaciones de servicio específico, que dependen del mercado atendido y que deben complementarse con servicios integrales, interconexiones y mecanismos de extensión en los servicios, a través de instrumentos de competitividad incrementada, denominados "derechos de paso y arrastre", que permitirán alcanzar un sistema competitivo que ofrezca al menos dos opciones de servicio en las principales rutas, corredores, ciudades y fronteras del país.

Es oportuno mencionar que la competencia más fuerte del ferrocarril no es el ferrocarril mismo sino el autotransporte, ya que la participación de los servicios ferroviarios en el transporte de carga terrestre a nivel nacional representa un porcentaje menor al 15%. Considerando la existencia de diversas empresas ferroviarias no se puede hablar de monopolio en ningún

caso, cuando cada una de ellas representará menos del 5% del transporte terrestre de carga.

En este contexto, se han realizado profundos estudios de competitividad para impedir el predominio excesivo de algún ferrocarril concesionado, estableciendo los mecanismos de competencia que permitan equilibrar las asimetrías geográficas, de mercado y de tráfico que son actualmente inherentes a la red ferroviaria nacional.

Entre los mecanismos de competitividad implantados, el Comité de Reestructuración del Sistema Ferroviario Mexicano ya ha dispuesto la aprobación de 31 derechos de paso obligatorios en la totalidad del sistema, de los cuales destacan por su importancia los derechos de paso que otorga el Ferrocarril del Noreste al del Pacífico-Norte en el tramo de Ramos Arizpe-Ahorcado, el de mayor tráfico en el territorio nacional, y los que en reciprocidad otorga el del Pacífico-Norte al del Noreste en el tramo Mariscala-Guadalajara.

En lo que se relaciona con los proyectos de Nissan Mexicana hacia el futuro, para la importación de material proveniente de la Frontera Norte y la distribución de autopartes y vehículos en territorio nacional, mediante las rutas Aguascalientes-Manzanillo, Aguascalientes-Tampico, Aguascalientes-Cuernavaca y Veracruz-Cuernavaca, me permito indicar que en la primer ruta existen las mismas dos opciones de servicio antes citadas, mientras que en la segunda ruta las dos opciones disponibles tienen servicios completamente independientes. Es oportuno informarle que la línea de Cuernavaca podría ser cerrada en su cruce con la Ciudad de México, por cuestiones de seguridad, por lo cual sería recomendable planear la utilización de los servicios del autotransporte.

En cuanto a que Nissan utiliza el servicio ferroviario para las exportaciones a Estados Unidos de América y Canadá, conviene señalar que los derechos de paso descritos permitirán a Nissan disponer de dos posibilidades de servicio competitivo en su acceso a la frontera norte. Una de las opciones disponibles es el servicio del Ferrocarril del Noreste a Nuevo Laredo y la otra es el servicio del Ferrocarril Pacífico-Norte a Piedras Negras. Con estos servicios,

se promueve el concurso en el tráfico internacional a través de las dos fronteras nacionales más transitadas.

Por otra parte, si la competitividad del Sistema Ferroviario Mexicano se observara insuficiente, o bien, si los cambios que se presenten en el futuro requieran de la aplicación de mayores medidas de competencia, ya sea por medio de derechos de paso adicionales, o de regulación de bases tarifarias, la legislación aplicable permite atender, y en su caso corregir, por iniciativa de las autoridades, o bien a petición de la parte afectada, inconformidades contra prácticas monopólicas que pudieran ser utilizadas en el futuro por las empresas concesionadas. Esto, garantiza plenamente la competitividad del sistema, y la corrección de las deficiencias inadvertidas o de incrementos substanciales de tráfico en algunas rutas, que ahora o en el futuro pudieran presentarse.

El texto de estas cartas nos expresa el interés de Nissan Mexicana por que el servicio ferroviario se mejore y el cómo las relaciones entre los concesionarios fueron planeadas por el Comité de Reestructuración para evitar que el concepto de la competitividad se vea limitado.

La posición geográfica, dentro de la red ferroviaria, de la Planta Nissan en Aguascalientes le permite tener dos opciones, como ya hemos visto, para transportar sus vehículos de exportación al mercado norteamericano. Situación que, una vez concluidas las concesiones de las dos rutas involucradas, podrá aprovechar para seleccionar el mejor servicio y las mejores tarifas.

Por el momento, podemos mencionar que la transición de empresa gubernamental a empresa privada del Ferrocarril Noreste no está siendo realmente transparente para Nissan. El simple hecho de que las fechas de entrega hayan sido pospuestas, han creado incertidumbre en el personal operativo y administrativo original que por una parte había sido liquidado y recontratado por TFM. Al no haber un contrato laboral formal, el personal ha perdido interés en sus actividades y ha provocado que algunos problemas operativos no puedan ser resueltos bajo procedimientos o contactos conocidos. En cuanto al personal administrativo, TFM aún no cuenta con un organigrama definido, lo que implica, bajo el entendido que los servicios se continúan prestando, el no saber a quien

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

recurrir en caso de algún problema. Además de que no se ha planteado como será la transición de la facturación, cobros, pagos, suministro de equipo, responsabilidad de daños, aseguramiento de la carga, etc.

No obstante, podemos asegurar que, por lo expuesto en este trabajo, el servicio se verá mejorado a corto plazo y que las expectativas de exportación de Nissan al mercado norteamericano no dependerán de la calidad de este servicio en la medida que la relación entre los concesionarios y este usuario en particular, queden perfectamente establecidas bajo un contrato, se respete la competitividad y de que existan las instancias prometidas para la solución de controversias.

Conclusiones y recomendaciones

Como hemos podido observar, el desarrollo del Sistema Ferroviario Nacional marca el inicio de la historia moderna de nuestro país y se presenta como un importante impulsor económico y social de México. Para su establecimiento se requirieron ciertas estrategias políticas que, desde su inicio, involucraron capitales extranjeros.

Al conformarse los Ferrocarriles Nacionales de México como un organismo descentralizado del gobierno, el país contaba con una red férrea que se ajustaba a las necesidades básicas de transporte del momento, pero conforme evolucionó la actividad comercial doméstica y hacia el exterior, la capacidad del servicio ferroviario se tornó deficiente ante la falta de capital para revitalizarlo y por una fuerte red burocrática que dejaba mucho que desear como prestador de servicio.

No obstante, el transporte por ferrocarril continuó ofreciendo ventajas frente al transporte por carretera, principalmente por su costo; dichas ventajas lo mantuvieron activo pero con pérdidas, lo que obligó al gobierno a revalorar la actividad como área exclusiva del Estado sobre este sector y a recurrir, nuevamente, a capitales privados.

En cuanto a la privatización podemos mencionar que tuvo y tiene, un marco jurídico bien definido y que se ha desarrollado conforme a lo previamente establecido por el Comité de Reestructuración, ya que se dió con base en experiencias internacionales previas, como por ejemplo las que se llevaron a cabo en Europa.

Caso diferente es el de Estados Unidos de América donde el transporte por ferrocarril ha sido un servicio privado por tradición. Sin embargo, han tenido que adaptarse a las nuevas circunstancias de competencia a través de alianzas y fusiones entre empresas, creándose grandes corporaciones; las cuales, nos atreveríamos a decir, marcan un paso adelante en comparación al proceso que apenas se está iniciando en México.

En nuestro país, las empresas privadas que se están creando deberán retomar operaciones ininterrumpidamente con un personal, en parte heredado y en parte de reciente ingreso, y además para operar debidamente tendrán que acercarse a los usuarios. Con esto se podrán compenetrar en las necesidades básicas que del servicio requieren de forma inmediata, mediata y futura en base a un completo entendimiento cliente/prestador de servicio. Inminente beneficio de la privatización.

Dentro de las necesidades inmediatas se encuentra el garantizar que la carga no sea dañada durante su transporte. Dentro de las mediatas está el mejorar las instalaciones y la fuerza motriz y, a futuro ofrecer plusvalía a su servicio.

La evaluación del servicio que la única empresa privatizada hasta 1997 -TFM- ofreció durante sus primeros seis meses de operar, mostró una capacidad de mejora en comparación con el servicio de Ferronales. Consideramos que con la privatización de todas y cada una de las rutas integrantes del Sistema Ferroviario Nacional podrían superarse todas las deficiencias si se respetara la intención de lograr el ideal de competitividad.

En este orden de ideas nuestra aportación para el mejoramiento de las áreas que dentro del servicio consideramos trascendentales para cubrir las necesidades de la Compañía Nissan Mexicana en cuanto a la transportación de sus vehículos de exportación a Estados Unidos de América y Canadá es:

Con respecto a eficiencia:

1.-Al privatizarse la ruta Pacífico-Norte deberá existir una perfecta coordinación entre compañías ferrocarrileras para establecer los derechos y las obligaciones que tendrá TFM en la estación de Aguascalientes para operar y atender los embarques de exportación a Canadá y, establecer normas operativas para el intercambio de embarques en la estación de Saltillo.

2.-Se deberá celebrar un contrato de servicios entre Nissan y cada compañía prestadora del servicio cuidando los aspectos ya comentados, como son: a) Los ferrocarriles son los responsables del equipo y no los usuarios. b) Los ferrocarriles no deberán cortar plataformas de algún embarque el día de su salida por causas técnicas; si lo hacen, deberán notificarlo con anticipación al cliente, sobre todo si el corte de plataformas modifica la condición del embarque unitario a regular y, si es el caso, la tarifa correspondiente. c) Que los tiempos tránsito queden establecidos como compromiso. d) Que todo lo que incluye la tarifa sea desglosado y que se elimine cualquier concepto extra. e) Que se estipulen el procedimiento y los compromisos de pago del usuario al ferrocarril mexicano y, de ser el caso, de este último al ferrocarril americano.

3.-Cada ferrocarril deberá realizar inversiones para aumentar la fuerza motriz y ampliar los patios en las estaciones donde suele haber congestión, como puede ser los puntos fronterizos.

4.-Se deberá establecer un centro de atención a clientes donde se resuelvan con celeridad las interrogantes y necesidades del cliente.

Con respecto a competitividad se deberán:

- 1.-Ofrecer tarifas atractivas a los usuarios
- 3.-Garantizar la seguridad y custodia de los embarques
- 2.-Ofrecer servicios extras como:
 - a) Proporcionar estadísticas mensuales de tiempos tránsito que registran los embarques.
 - b) Realizar inspecciones en origen o destino a la carga y proporcionar los resultados al cliente.
 - c) Garantizar la reparación del equipo que lo requiera en tiempos razonables.
 - d) Ofrecer alternativas que mejoren y simplifiquen la documentación de los embarques y/o intercambio de información.

Con lo anterior se establecerían las condiciones óptimas para obtener una mejora contundente al Sistema Ferroviario Nacional y a la Compañía Nissan, que no obstante haber sido la última en "subirse al tren"⁵⁴, podría disfrutar de una verdadera capacidad de negociación que estaría basada en la utilización de las dos rutas por separado. Con esto se podrían comparar los servicios de cada empresa durante un período determinado y evaluar los resultados de utilizar cada ruta en cuanto a tiempos tránsito, reducción de daños y cruce fronterizo ágil principalmente. Así, se contaría con elementos para determinar preferencias en cuanto a empresas prestadoras del servicio.

Consideración final

Todo lo anterior nos llevaría a determinar que la hipótesis planteada como sustento de este trabajo no se comprueba en su totalidad debido a que la calidad del servicio ferroviario nacional no se mejoró en la medida deseada, con la privatización parcial del Sistema Ferroviario Nacional. Sin embargo, sí podemos comprobar que los derechos y las obligaciones entre los prestadores de servicio y los usuarios están siendo mejor cumplidos en base a las instancias creadas con este propósito y a que hasta el momento, Transportación Ferroviaria Mexicana ha cumplido con las exigencias de Nissan Mexicana y no se han presentado diferencias de criterio en cuanto a las responsabilidades de cada parte. Por el contrario, ya se cuenta con un procedimiento de pago, reclamos e inspecciones acordado y sobretodo, por compartir un concepto de *calidad*, que desde nuestro punto de vista es: Satisfacer al cliente mediante esfuerzos sin descanso para crear nuevos clientes y ampliar la base comercial.

⁵⁴ Parafraseando al Licenciado Agustín Landero Ruiz, gerente de logística vehicular de Nissan Mexicana.

Fuentes de consulta

Bibliografía

- * Camarena Luhrs, Margarita
La industria automotriz en México.
Cuadernos de investigación social No.6
Instituto de investigaciones sociales
México, UNAM, 1981
- * Cosío Villegas, Daniel
Historia mínima de México.
México, ed. COLMEX, 1981
- * Fajnzylberg, Fernando
La industrialización trunca de América Latina.
México, ed. Nueva Imagen, 1988
- * Tena Ramírez, Felipe
Derecho constitucional mexicano.
México, ed. Porrúa, México 1981
- * Tellez Pizarro, Mariano
Breves apuntes históricos sobre los ferrocarriles de la República Mexicana.
México, 1906
- * González Roa, Fernando
El problema ferrocarrilero y la compañía de los ferrocarriles nacionales de México.
México, 1917
- * Fuentes Diaz, Vicente
El problema ferrocarrilero de México.
México, 1951
- * Caso L. Andrés, et.al.
Los ferrocarriles de México 1837-1987.
México, ed. FNM, 1987
- * Cosío Villegas, Daniel
Historia General de México.
México, ed. Colmex, T.2, 1981
- * Vázquez Tercero, Héctor
Una década de política sobre industria automotriz.
México, ed. Tecnos, 1975

Documentos

- * Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
México, ed. Porrúa, 1998
- * Informe de labores 1989-1994, Ferrocarriles Nacionales de México.
- * Diario Oficial, 12 de mayo de 1995 pp.5-19
- * Diario Oficial, 13 de noviembre. de 1995 pp.31-39
- * Diario Oficial, 2 de marzo de 1995
- * Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario, Gerencia de Comunicación Social de FNM, México D.F. junio 1995
- * Legislación sobre Propiedad industrial, transferencia de tecnología e inversiones extranjeras.
- * Serie de estadísticas 1994, Ferrocarriles Nacionales de México, Edición FNM, México 1995
- * Annual Report 1993, Ferrocarriles Nacionales de México
- * Comunicaciones de Nissan Mexicana con Nissan North America; Ferrocarriles Nacionales de México; Southern Pacific y la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz de 1993 a la fecha.

Hemerografía

- * Tristán, Georgina, " `Míope` estrategia de concesiones parciales en ferronales: ANIERM", El financiero, México, 8 de agosto de 1995 p.11
- * "VIA", Información interna FNM, Gerencia de Comunicación Social varios números.
- * Revista ferronales, Ferrocarriles Nacionales de México, FNM, México 1930-1986
- * CHANGES, a news paper for Union Pacific employees, Special Editions, 1995-1996.

Nota: La información marcada con (*) fue obtenida de fuentes directas de Nissan Mexicana S.A. de C.V.