



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

ARAGÓN

**“Propuesta para el mejoramiento de la competitividad  
del Comercio Exterior Mexicano en el Sistema Portuario y el  
Transporte Marítimo”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTA:  
Yadira Ibarra Flores.

DIRECTOR DE TESINA  
Mtro. Lars Pernice.



Estado de México, 2015.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de ser parte de esta creación perfecta y extraordinaria.

A mi familia porque son el cimiento de lo que soy, las raíces, las fuerzas y las grandes experiencias que me otorgan una herencia invaluable. Gracias a mi madre por ser la mujer más incondicional que conozco, a mi padre por ser una persona fuerte y noble a la vez, porque con sus virtudes he sentido el impulso y la inspiración para creer en mí y en todos mis proyectos.

A mis dos hermanas que han estado conmigo como cómplices y amigas dándome su cariño, tolerancia y apoyo a lo largo de esta etapa de mi vida.

A los niños de la casa: mis adorados sobrinos y mi hermosa hija, por ser parte de esa alegría que otorga el hogar para cumplir con el equilibrio de lo profesional y lo personal. Gracias a sus sonrisas y todo su ser que crean en mí las ganas de aprender más, de ser mejor persona y de notar lo esencial de la vida.

A mis cuñados, a mis abuelas, a mis musasitas, a mis amigas guanatas, a mis compañeros y todas esas personas que me han regalado parte de su vida, que me han permitido aprender a ver las situaciones de este camino transitado, con perspectivas diferentes, formando parte de mi mundo y tocando mi alma.

A mí querido Maestro, director de este trabajo, por su paciencia, entendimiento, tiempo y dedicación, quien logró enardecer mi trabajo por este proyecto.

A todos los profesores de la carrera de Relaciones Internacionales, que me guiaron con pasión en este área profesional, que cada vez me llena más.

A mi Alma Mater, la Universidad Nacional Autónoma de México y mi casa de estudios la Facultad de Estudios Superiores Aragón, que me han cobijado en la preparación hacia un mar de conocimientos.

Este es un logro que resulta de todo lo que me han dado, gracias infinitamente.

Yadira Ibarra Flores

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. CONCEPTOS BÁSICOS, ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DEL PODER MARÍTIMO	5
1.1. El comercio internacional y la administración.	5
1.2. La importancia del sector marítimo.	7
1.3. La competitividad en un entorno global.	12
1.4. Modelo del diamante de Porter.	15
II. EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL PARA EL TRANSPORTE MARÍTIMO MEXICANO.	19
2.1. Comercio Exterior de México.	19
2.1.1. Datos Generales (flujos comerciales).	20
2.1.2. Principales Socios Económicos de México.	21
2.2. Situación Geoestratégica de México.	27
2.2.1. Puertos.	29
2.2.2. Ferrocarriles.	35
2.2.3. Carreteras.	36
2.3. Comercio Marítimo de México.	38
2.3.1.- Estructura de la flota mercante de México.	39
2.3.2.- Estadísticas del Transporte Marítimo.	43
a. Contenedores.	
b. Cruceros.	
III. GOBIERNO Y FACTORES DE RIESGO	47
3.1. Ley para el fomento y desarrollo de la marina mercante mexicana.	47
3.2. Principales características de las políticas de Estado en los últimos tres sexenios.	50
3.3. Contrapuestos en el desarrollo Económico de México.	52
Corrupción.	
Tráfico ilegal de drogas y armas.	
Seguridad.	
Tecnología.	
Función de la aduana.	
COCLUSIONES.	56
ANEXOS	61
FUENTES DE CONSULTA	69

## INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS, IMÁGENES Y ANEXOS.

Tabla No. 1. Definiciones de competitividad, Banco Interamericano de Desarrollo	13
Tabla No. 2.: Principales socios comerciales de Estados Unidos en las exportaciones, 2013.	22
Tabla No. 3.: Principales socios comerciales de China en las exportaciones, 2013	24
Tabla No. 4.: Principales puertos de México.	33
Tabla No. 5. Líneas navieras que tocan puertos mexicanos.	40
Tabla No. 6. Número de países y destinos por continente .	40
Tabla No. 7 Número de embarcaciones matriculadas.	41
Tabla No. 8. Antigüedad de la flota.	42
Tabla No. 9. Serie Histórica de contenedores del 2006 al 2013. (TEUS)	44
Tabla No. 10. Visitantes internacionales a México. Serie anual de 2008 al 2013. (Miles de personas).	46
Gráfico No. 1.: Diagrama del Diamante de Porter.	16
Gráfico No. 2.: Principales socios comerciales de Estados Unidos en las exportaciones, 2013.	23
Gráfico No. 3.: Principales socios comerciales de China en las exportaciones, 2013.	25
Gráfico No. 4. Participación porcentual por países, de las exportaciones e importaciones mexicanas (enero- febrero/ 2015).	26
Gráfico No. 5. Participación porcentual de mercancías, según modo de transporte (abril-2014).	38
Gráfico No. 6 Distribución de cruceros del 2012 al 2013 (pasajeros).	46
Imagen No. 1. Mapa de los puertos de México.	30
Imagen No. 2. Total de líneas que dan servicio con representación en México, por continentes.	39

Anexo No. 1. Gráfico de la Balanza Comercial de México con China. El Financiero	62
Anexo No. 2. Partes principales del contenedor.	63
Anexo No. 3. Glosario.	65
Anexo No. 4. Clasificación de los buques de acuerdo a sus medidas.	68

## INTRODUCCION

En la actualidad el comercio internacional se modifica constantemente por numerosos avances científicos y tecnológicos, crecimiento de mercados, movilización de los factores de producción, constantes evoluciones que se crean a la par de los diferentes flujos de inversión. Por lo que encontramos una competencia entre los diferentes mercados, y por consecuencia una necesidad de competitividad en los productos o servicios ofrecidos.

Derivado del supuesto anterior se puede observar que la demanda de transporte se dirige a la misma premisa de cualquier negocio, a la de hacer llegar el bien o servicio de forma eficiente y rápida al cliente, propiciando una satisfacción total y un mejor precio, también de hacer más fácil el flujo de mercancías y servicios en cada punto de entrada o salida del país.

El incremento de la capacidad de producción por el desarrollo tecnológico, induce al necesario desarrollo del transporte que se mueve libremente en el medio internacional, lo cual también lleva a un redimensionamiento de la participación del Estado en la economía.<sup>1</sup>

Además, desde hace ya varios años, México ha internacionalizado su economía creando una apertura al libre mercado, y al hablar de internacionalización nos referimos a las actividades, en este caso económicas, que se realizan fuera de las fronteras nacionales, por lo que cabe mencionar que el comercio exterior juega un papel sumamente importante para el desarrollo del país.

Considerando lo anterior es de gran importancia que en México se analicen los factores que determinan la competitividad en el sistema portuario y el transporte marítimo; con un estudio perfilado en su situación geográfica, el control de sus recursos naturales, la cantidad de sus intercambios comerciales y el potencial de desarrollo en este sector. La posición geográfica de México favorece el comercio internacional y el tránsito turístico, porque se cuenta con una privilegiada extensión litoral, la cual alcanza los 11,592.77 km<sup>2</sup>, con una superficie de 357,795 km<sup>2</sup> de plataforma continental y una zona económica exclusiva de 21 millones 946 mil 825 km<sup>2</sup>.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Lerma Kirchner Alejandro E., Comercio Mercadotecnia Internacional. Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial, 3ª. Edición, Ed. Thomson, México, DF, 2004, pp11.

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Ecología, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT, Indicadores para la evaluación del desempeño ambiental. México, 2000, Primera edición, [en línea] <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/312/marinosedo.html>, consultado: 06 de noviembre de 2014.

Por otro lado, la industria marítima es muy compleja por los diferentes elementos que la componen, pero existe una actividad en común que es la de ser parte de una cadena logística para la transportación de mercancía o de pasajeros por los litorales del país y fuera de este.

La logística ha ido evolucionando desde la revolución industrial que comenzó a mediados del siglo XVIII, con la creación de la máquina, se destacan tres acontecimientos básicos: una explosión tecnológica, una variación en la forma de trabajar y un cambio social importante.<sup>3</sup> Estos factores los podemos observar en la actualidad, con el avance acelerado de la tecnología, derivando una rapidez necesaria para cumplir con el proceso de cualquier ocupación.

Entonces, la industria del transporte marítimo la ubicamos frente a un extenso y saturado mercado donde destaca el servicio al cliente, por lo que se necesita una previsión flexible y con respuesta inmediata a la demanda del cliente para participar efectivamente en el entorno.

La utilización efectiva de la cadena logística es primordial para cumplir con este supuesto, creando competitividad, objetivo general de este trabajo, por lo que identificaremos la industria marítima resaltando sus ventajas competitivas pero también las debilidades cumpliendo con una parte del plan estratégico, pues la otra parte se enfocará en insistir con la adecuada coordinación de los operadores que forman la heterogénea comunidad marítima mexicana.<sup>4</sup>

Por consiguiente esta tesina propone la formación de un plan estratégico que se pueda aplicar a la gestión del sector marítimo por parte del Estado, pero con una persistente visión en la comunidad marítima. Para evaluar, corregir y mejorar el proceso de operación y así lograr una mayor competitividad. Es decir, aplicar una metodología con visión empresarial, donde la sociedad que compone la comunidad marítima mexicana encuentre mayores ganancias.

El Estado tendría que evaluar constantemente la productividad de toda la comunidad marítima mexicana para aprovechar y mejorar las ventajas ya identificadas en el plan estratégico, reflejadas gracias al sistema del diamante de Michael Eugene Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard reconocido a nivel mundial por las aportaciones que hace a la estrategia empresarial, propone el análisis de cinco fuerzas para mantener la competitividad de la industria en estudio.

---

<sup>3</sup> Mira Andrés. Operadores Logísticos. Claves y perspectivas de los servicios de los operadores logísticos, 1ª. Edición mayo 2006, Ed. Marge Books. Barcelona, España. p.28.

<sup>4</sup> La comunidad marítima se identificará al final del capítulo I.

Sabemos que el transporte Marítimo está ligado a la prosperidad real de las naciones, pero es lamentable mencionar que en México se refleja una pronunciada decadencia que podemos notar con datos estadísticos emitidos por diversas instituciones nacionales e internacionales.

Ahora bien, un buque, se considera como una prolongación del territorio nacional, sin embargo México a nivel mundial se ubica en la posición número 65 con un registro de 60 buques abanderados,<sup>5</sup> haciendo una notoria diferencia con los países asiáticos que cuentan con un registro de más de 1000 buques, la misma lista muestra a países americanos con mejor posición que México como Panamá que ocupa el lugar número 1 con 5,764 buques abanderados, Estados Unidos, Belice, Canadá, Brasil y Honduras.

Por lo anterior, la hipótesis que dirige este trabajo está basada en la premisa de que si el Estado mexicano aplica una política marítima fundamentada en un plan estratégico que aborde a la comunidad marítima, es decir, al sector en su conjunto, resaltando las ventajas competitivas y las áreas de oportunidad, medibles progresivamente se logrará que México obtenga un desarrollo competitivo del sector marítimo, que reflejaría a su vez un bienestar económico general.

Durante el desarrollo de este trabajo encontraremos datos estadísticos que tendrán un sentido de efecto- causa, con el fin de identificar los elementos que han provocado hasta cierto punto el olvido del sector, pero a su vez con el objetivo de resaltar los elementos que lo componen, y así, aprovechar las ventajas que se tienen que desarrollar.

La metodología del sistema del diamante permite ser aplicada a un puerto en particular, sin embargo, el interés de este trabajo es analizar al sistema portuario una forma ampliada con todas las industrias que se desarrollan alrededor, es decir al transporte marítimo en su conjunto.

Así mismo en las redes mundiales de transporte ubican al sector marítimo como un importante eslabón de la integración de la cadena logística de comercio internacional. Por lo que, cabe mencionar la importancia del puerto en su integración con su zona de influencia marítima (foreland) y con la zona de influencia terrestre (hinterland), siendo gestionado por una autoridad portuaria pública.

---

<sup>5</sup> CIA-The World Factbook—Rank Order-Oil-production, [en línea] [http: www.emprendedor.com/factbook/rankorder/2108rank.html](http://www.emprendedor.com/factbook/rankorder/2108rank.html), Información del año 2007, consultada 24 de noviembre de 2014.

Teniendo en cuenta lo anterior; en el primer capítulo se abordará las bases teóricas y conceptos necesarios para el sentido de nuestra investigación, se mencionará la importancia que desde hace años tiene el transporte marítimo, sobre todo a nivel económico además de que se abordarán los elementos que analizaremos para determinar las ventajas competitivas de la comunidad marítima apegadas a las aportaciones del modelo del diamante de Porter.

En el segundo capítulo se analizará los cuatro elementos que se mencionaron anteriormente en relación a la situación que México tiene en el transporte marítimo los indicadores internacionales junto con los datos estadísticos nos servirán para reflejar el estatus y las oportunidades a trabajar para competir eficazmente.

Con el objetivo de que en el capítulo tres se pueda ligar y adaptar estos elementos a un plan estratégico basado en el modelo de análisis de las cinco fuerzas del diamante de Porter, metodología que resaltaré las ventajas competitivas del puerto en su conjunto, de la marina mercante y de las demás industrias que conjugan la comunidad marítima. Así mismo, en este capítulo se analizará los dos elementos anexos al diamante; el gobierno y los factores de riesgo, para así cumplir con la propuesta de un plan estratégico administrado, vigilado y abastecido por el Estado en colaboración con todos los participantes de la cadena logística sin olvidar las amenazas externas.

Y en este sentido, proponer mejoras que sean aplicadas en los programas y en las diversas políticas que el Estado ofrece y así, consecuentemente coadyuvar al crecimiento del comercio exterior y al desarrollo económico del país.

Por último, con este trabajo compartiré con orgullo la idea de que México puede crecer como potencia a nivel mundial, esto a cualquier compañero internacionalista que tal vez en su próximo ámbito laboral, le toque tomar decisiones como la de invertir en infraestructura y desarrollo portuario.

## **CAPITULO I. CONCEPTOS BÁSICOS, ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DEL PODER MARÍTIMO.**

Con la intención de introducirnos en el ambiente del comercio internacional y de asentar las directrices que servirán para el desarrollo de un plan estratégico basado en el sistema del diamante de Porter, a continuación, contextualizaremos la relación del Comercio Internacional, la Administración y la Competitividad.

### **1.1. El Comercio Internacional y la administración.**

El intercambio de bienes y servicios o cualquier tipo de transacción es una actividad muy antigua que ha evolucionado al mismo tiempo que la organización social del mundo. Sin embargo, se habla de Comercio Exterior cuando esta se realiza a través de fronteras trazadas para delimitar territorios que figuran como países con diferentes formas de gobierno, de cultura, de desarrollo económico, de nivel de vida, de idioma, o de moneda.

Un concepto relacionado a los factores antes mencionados es el siguiente: *El comercio exterior es la actividad mercantil que trasciende las fronteras de un país y que por lo mismo queda sujeta a legislaciones, normas, usos y costumbres de los países que involucre, así como los medios de transporte que utilice, a las fuentes de financiamiento que aproveche y a las instituciones y convenios internacionales en cuyo campo quede incluida.*<sup>6</sup>

Existen diversas teorías que se han formado a través del desarrollo y evolución del comercio, con la finalidad de explicar las causas y los efectos de los intercambios de bienes o servicios, entre estas podemos mencionar “la teoría de la ventaja absoluta” de Adam Smith, en el año 1776, misma que sirvió de base para formular “las ventajas comparativas” en el año 1817 por David Ricardo, posteriormente llegaron modelos económicos que modificaban en cierta parte dichos supuestos el más mencionado el de Heckscher Ohlin, “la proporción de los factores” en el año 1919.<sup>7</sup>

Pero actualmente la dirección que sigue el estudio de la inclusión de las diferentes industrias al sistema económico es la competitividad. Dicho enfoque se ha fomentado con las diferentes corrientes que buscan explicarla como factor principal para obtener un desarrollo económico sustentable. En 1990, Michael E. Porter mencionaba en su obra “la ventaja competitiva de las naciones”; que la

---

<sup>6</sup> García Fonseca Cándido. Elementos de comercio exterior. Guía para estudiantes y profesionistas. Ed. Trillas. México, D.F. 2009, 328 pp.16 pág.

<sup>7</sup> González Blanco Raquel. Diferentes teorías del comercio internacional, [en línea] [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_858\\_103-118\\_\\_9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103-118__9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf), consultado: 06 de octubre de 2014.

ventaja competitiva de una nación no puede ser medida solamente por su macroeconomía, sino por la suma de las ventajas competitivas de sus empresas.<sup>8</sup>

Esto nos sugiere el estudio del sistema marítimo mexicano tanto por el lado del número de operaciones al exterior como por el resultado de las diversas actividades económicas que cada industria parte de la comunidad marítima realiza en función complementario del transporte de mercancías o de personas, destacando así, las áreas de oportunidad.

Ahora bien, para centrar el enfoque teórico de este trabajo hablaremos de la administración estratégica que nos servirá para cumplir con el objetivo central del trabajo al pensar en una organización con medidas aplicadas al sector marítimo y así identificar ventajas competitivas que impulsen el desarrollo económico y social de México.

*La Administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.*<sup>9</sup>

Con lo anterior, podemos encontrar tres elementos importantes; el primero es que el administrador se involucra en las actividades, eso nos explica que su participación es activa y no solo dirigente, lo cual le ampliará la visión para la toma de decisiones al conocer más de cerca la operación. El segundo es el uso eficiente y eficaz de los recursos, entendamos como recursos: los físicos, los financieros o los de capital humano. Y el tercer elemento son las metas u objetivos que se plantean en cierto tiempo y en diferentes niveles y áreas de la organización.

Entre las características más importantes de la administración, para el estudio de este trabajo, están:<sup>10</sup>

- Tiene un propósito.
- Es una fuerza coordinada.
- Se relaciona con los esfuerzos de equipo.
- Actúa como fuerza creativa y vigorizante
- Es una disciplina dinámica, se adapta continuamente.

---

<sup>8</sup> Michael E. Porter, La ventaja competitiva de las naciones, Ed. Vergara, Buenos Aires, Argentina. 1991, pp. 73-76.

<sup>9</sup> Reinaldo O. da Silva. Teorías de la Administración. Ed. Thomson. México, D.F. 2002, 523 pp.6 pág.

<sup>10</sup> Ídem, pp. 7-8

Cabe mencionar la diferencia que hay entre eficiencia y eficacia por la relación que existe entre estos términos y el alcance del o los objetivos estratégicos que nos llevan a las ventajas competitivas.

*La eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada y eficacia significa hacer determinadas cosas, de cierta manera, en un tiempo especificado, con óptimos resultados.*<sup>11</sup>

De acuerdo a lo anterior, dentro del comercio marítimo, la eficiencia está relacionada a la acción de realizar más servicios de traslado y al mismo tiempo recibir mayor cantidad de transporte con la infraestructura que cuenta cada uno de los puertos en México y con los buques que se tienen desde hace ya varios años, sin embargo para hacer frente al nuevo volumen de tránsito de mercancías y de pasajeros es necesario invertir en estos recursos, pero este punto lo abordaremos con mayor amplitud más adelante.

En cuanto a la eficacia del tema que nos atañe, será reflejado al obtener los resultados de objetivos trazados en un esquema estratégico, con constantes evaluaciones que servirán para ajustar medidas y adaptarse en función a la búsqueda del crecimiento de la organización.

## **1.2 Importancia del sector marítimo.**

Para iniciar este tema podemos citar una pequeña frase de Federico List,<sup>12</sup> un célebre economista alemán que dijo: *el mar es una gran arteria del mundo; es el campo de las maniobras de las naciones. Un país sin marina es como pájaro sin alas o como un león sin dientes*, lo que podemos traducir como la ruta más importante para ejercer ciertos movimientos que le den a una nación el poder de hacer en consecución de intereses propios.

La importancia del mar en la existencia de la humanidad la podemos señalar en primera instancia desde el punto de vista geográfico, pues más de dos tercios de la superficie del planeta son ocupados por los océanos. Es entonces, que al crear relaciones entre diferentes civilizaciones nace la necesidad de traslado y de comunicación a través de esta vía.

---

<sup>11</sup> Ídem, pp. 19-21

<sup>12</sup> Tomado de un discurso hecho por el Excelentísimo Sr. D. Pablo de Alzola. La vida marítima. Revista de navegación y comercio. Año I- Núm. 20, 20 julio de 1902. Madrid España. , [en línea]. <http://www.hemerotecadigital.bne.es/pdf.raw?query...name=Vida+marítima.+20.pdf>, consultado: 19 de diciembre de 2014.

Entre otras de sus aportaciones al desarrollo económico, la que parte del fortalecimiento de las naciones de acuerdo a sus circunstancias esto con enfoque proteccionista pero teniendo un fin dirigido al fortalecimiento nacional.

La historia recuerda la flota de guerra romana que dominó plenamente el Mediterráneo, Egipto, Fenicia y Cartago como viejos países de la antigüedad clásica que eran fundamentalmente pueblos marineros. También están las experiencias valiosas de Enrique “el navegante”, Duque de Viseu en Portugal que llevó el fomento del transporte marítimo hasta el grado de fundar valiosas escuelas náuticas en el territorio que gobernaba,<sup>13</sup> otro evento que resalta la influencia del mar es el descubrimiento de América.

Aunque no ha sido el caso de México, cabe mencionar que las guerras también han sido una de las causas que las naciones desarrolladas han considerado como determinantes para la conservación y mantenimiento de una buena marina de guerra y una eficiente marina mercante.

Por ejemplo en el año 1940 en el canal de la Mancha, Alemania buscó destruir a la Royal Air Force (RAF) para después emprender la operación León Marino, pero después de contar con una flota alemana limitada por el convenio naval germano de 1935, fue evidente la supremacía naval de la marina real de las fuerzas armadas británicas.<sup>14</sup>

Otro tema que cabe mencionar es el de España, que ejerció el poder marítimo y expandió el Imperio Español a toda América, fundando varios Virreinos como el de la Nueva España; en estos casos podemos notar la importancia que tiene el dominio marítimo en relación con el dominio de los territorios es decir, una necesidad de las naciones para cubrir sus intereses soberanos,<sup>15</sup> en la historia y en la actualidad.

Entonces podemos notar dos enfoques para el poder nacional por un lado está el económico, el cual se refiere al aprovechamiento del mar y de sus recursos naturales y por el otro, está el sentido político que refiere al control del estado sobre las rutas marítimas y los límites de los litorales.

---

<sup>13</sup> Víctor M. Islas Rivera, Análisis de los sistemas de transporte, Querétaro, México, Publicación Técnica No. 307, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT, [en línea] <http://www.libriadenautica.com/items/tecnicas-belicas-guerra-naval-LTBGN-1.html> consultado: 06 de febrero de 2015.

<sup>14</sup> Clark, Ronald W. La batalla de Inglaterra. Barcelona, España, 1981, Editorial Juventud, S.A. [en línea] <http://www.libriadenautica.com/items/tecnicas-belicas-guerra-naval-LTBGN-1.html> consultado: 06 de febrero de 2015.

Los británicos organizaron sistemas de convoyes en los que barcos de guerra escoltaban a los buques y redujeron de forma significativa las pérdidas. Además, y esto fue lo más importante, la guerra submarina perjudicó seriamente a los productores y exportadores americanos, lo que precipitó la entrada en guerra de Estados Unidos, el cual configuraría al terminar la segunda guerra mundial como primera potencia naval.

<sup>15</sup> Entiéndase por intereses soberanos los concedidos a la nación de acuerdo a su soberanía que es según la clásica definición de Jean Bodin, recogida en su obra de 1576 “Los seis libros de la república”; es el poder absoluto y perpetuo de una República, en el sentido de que el pueblo, Estado o nación tenga el derecho de ser respetado dentro de su territorio.

Es entonces, de gran importancia para el poder marítimo, el mantener una marina mercante destacada y en buenas condiciones, esto asociado a una operación óptima de toda la cadena logística, para así no depender de empresas extranjeras en la realización de los traslados de bienes y servicios. Además de observar una prolongación de territorio, que se da con un buque nacional.

Y siguiendo en este sentido, cabe mencionar que en la época del Rey Luis XIV, Francia incremento su flota marítima gracias a la recomendación del Ministro de Finanzas de aquel entonces, Jean Baptiste Colbert, quien le escribió en una carta:

*Si al poderío natural de Francia puede el rey unir a la fuerza que representan la industria y el comercio, el de la marina mercante, la grandeza y poderío del rey se acrecentaría de una manera extraordinaria.*<sup>16</sup>

Y en otro párrafo de igual interés en nuestro tema podemos leer:

*Nuestros vecinos los holandeses poseen 16,000 buques en tanto que los franceses no tenemos más que 1,000 y nos vemos obligados a servirnos de los barcos holandeses para comunicarnos con nuestras colonias americanas y otros países, lo cual representa para Francia un enorme gasto que nos quita en gran medida la utilidad que podríamos obtener con nuestros propios barcos en nuestro comercio.*<sup>17</sup>

Como podemos notar en estos dos párrafos anteriores, se expresa el verdadero interés por obtener provecho del desarrollo comercial en relación al transporte marítimo haciendo una analogía con las condiciones de los holandeses, y llegando a la conclusión de encontrar un área de oportunidad para ganar en lugar de perder.

En el caso de México no se cuenta con la flota suficiente, para aprovechar completamente el crecimiento comercial exterior que se da con el surgimiento de nuevas potencias, pero este punto de interés primordial para el presente trabajo lo abordaremos en el siguiente capítulo apoyándonos en datos estadísticos propios del país.

---

<sup>16</sup> Danjon, Daniel. Tratado de Derecho Marítimo. Madrid, Editorial Reus, S.A., 1931. Traducción del francés al español por Luis Augusto Aguirre Fanaique, Tomo I, Tomado de José Eusebio Salgado y Salgado, El poder del mar sobre la tierra, p.p. 13, [en línea] <http://www.acatlan.unam.mx/multidisciplina/file/74/multi-2010-05-04.pdf>., consultado: 06 de enero de 2015.

<sup>17</sup> Ídem

Por consiguiente, es fundamental resaltar lo importante que es para México contar con ciertas medidas geopolíticas,<sup>18</sup> que le ayuden a obtener los beneficios comerciales y políticos, por el simple indicio de contar con el acercamiento a los dos océanos más grandes del mundo.

Y lo podemos reiterar con la respuesta del Rey:

*El comercio del mar es uno de los más poderosos medios para traer abundancia durante la paz y dar en la guerra la fuerza de un Estado formidable.*<sup>19</sup>

Asimismo la intervención del Estado en el transporte marítimo data de hace varios siglos atrás y podemos concluir que este medio de transporte estuvo ligado a la prosperidad real de las naciones que disponían de este, desde los años más antiguos de la humanidad. En esta misma línea para que el país pueda competir, en términos de productividad a nivel internacional, es necesario que la administración pública trabaje en conjunto con la privada para obtener una prosperidad sustentable.

Los países desarrollados invierten en tecnología y en capacitar a los especialistas en el área como son los ingenieros u operadores que dirigen los puertos o los mismos navieros, capitanes y demás elementos del cuerpo de marina. Este tipo de medidas provocan un efecto domino dentro de la economía del país, pues desarrollan efectivamente el sector marítimo que es y ha sido un mercado muy amplio.

Por otra parte el mar representa una importante fuente de riquezas, como es el caso de la pesca, una base importante de la alimentación, el petróleo y otros minerales; es una gran vía de comunicaciones; teatro de grandes conflictos, y no solo el relativo al transporte marítimo, sino también al de explotación de las riquezas de los fondos oceánicos y marinos, declarados patrimonio común de la humanidad, gracias al Derecho Internacional Público, a través de las Naciones Unidas, Resolución 2749 (XXV) adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas.<sup>20</sup>

En relación a lo anterior, cabe mencionar las observaciones que hace el Centro de Estudios Superiores Navales (CESNAV) de la Secretaría de Marina Armada de

---

<sup>18</sup> De acuerdo al diccionario de la Lengua Española, la geopolítica la definimos como la ciencia que trata la relación que existe entre la política nacional o internacional y los factores físicos, sociales, económicos y demás que se desarrollen en la tierra.

<sup>19</sup> Cfr.: Idem. Lyon-Caen, p.p.3.

<sup>20</sup> Gómez Robledo Verduco, Alonso. El Nuevo Derecho del Mar. Guía Introductoria a la Convención de Montego Bay. México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 1986, Estudios de Derecho Internacional Público, Núm. 12, p.p.95.

México, entre estas está el precisar que la unión del poder naval y de los intereses marítimos dan como resultado lo que se conoce como poder marítimo, el cual se define como la capacidad de integrar los recursos de la nación para hacer uso de sus aguas como instrumentos de acción política o militar y como factores para su desarrollo y crecimiento económico-social.<sup>21</sup> Esto reitera la idea del papel que tiene el estado para conseguir el dominio del mar, con el fin de conseguir competitividad para el crecimiento sostenido de la economía mexicana y a su vez del bienestar social del país.

Sin embargo, cabe aclarar que además de la actuación estratégica del Estado como premisa, existen otros factores que influyen en el desarrollo productivo y competitivo del sector de transporte marítimo ampliado a toda la actividad económica del país algunas de estas son; el ámbito internacional político y económico, los alcances de la tecnología para el país junto con la especialización del personal, el ámbito nacional y la seguridad.

Y pese a los progresos de los otros medios de transporte el marítimo sigue siendo, en lo que respecta al tráfico mundial de bienes, un fundamental medio de transporte para el intercambio de productos que se demandan entre las diferentes regiones. Es barato, sostenible, adaptable y muy regulado en el ámbito internacional, principalmente por la Organización Marítima Internacional (OMI), con sede en Londres, dependiente de la Organización de las Naciones Unidas, (ONU).

En cuanto al medio ambiente el transporte marítimo es el medio de transporte internacional que menos contamina por ser el que menos energía consume, contribuyendo así al cuidado del planeta.<sup>22</sup>

Así mismo el transporte marítimo es prácticamente el único medio económico para transportar grandes volúmenes de productos entre lugares geográficamente distantes. Esta industria según datos de la UNTAD<sup>23</sup> es encargada de transportar el 80% del comercio marítimo mundial, y se ha registrado un incremento en el año 2012 de un 4.3%, hasta alcanzar por primera vez en su historia las 9.200 millones

---

<sup>21</sup> CESNAV; Poder marítimo mexicano, México, CESNAV, 2003, p. XIV. [en línea] [http://www.cesnav.edu.mx/pdfs/revista/revistas\\_completas/2008-3.pdf](http://www.cesnav.edu.mx/pdfs/revista/revistas_completas/2008-3.pdf), consultado: 12 de enero de 2015.

<sup>22</sup> Sufrider Foundation. Europe, transporte marítimo, [en línea] <http://www.sufrider.eu/es/medio-ambiente-y-acciones-locales/transporte-maritimo.html>, [consultado: 28 de enero de 2015].

<sup>23</sup> Vicent Valentine (coord.), El transporte marítimo 2008, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra [en línea] [http://unctad.org/es/Docs/rmt2008\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/Docs/rmt2008_sp.pdf), consultado: 21 de noviembre de 2014.

de toneladas gracias al impulso de la creciente demanda interna de China y por el aumento de los intercambios entre países asiáticos y Sur-Sur.<sup>24</sup>

Ahora bien, para concluir este tema, aludiremos que para que exista progreso en una nación debe haber entre otras cosas una eficiente comunicación entre todas las actividades que conforman la economía nacional y que complementan la industria marítima. Pues si bien, el poder marítimo está conformado por los puertos, el comercio en sí y una marina mercante y una naval, esta no podría ser aislada de los demás sectores, para lograr la competitividad sostenible.

### **1.3. La competitividad en un entorno global.**

Estamos inmersos en un sistema de crecimiento y desarrollo global, en el que la tecnología marca una tendencia fulminante en el tiempo de información y conexión.

El mundo comercial se ha diversificado permitiendo que las corporaciones crezcan en cuanto a su gama de productos y de mercados, se internacionalizan construyendo sistemas o redes comerciales para acceder a los diferentes territorios que figuran como segmentos de negocio, por lo que se exige una eficiencia para acceder a estos. Las empresas compiten por la mayor participación y rentabilidad de los negocios creando competitividad.

Como ya habíamos hecho mención la economía mundial ha tenido cambios en los factores productivos, de trabajo, de capital y de integración de mercados lo cual le ha dado al término de competitividad una trascendencia especial.

Anteriormente las economías se encontraban cerradas, solo competían en un entorno casi totalmente nacional, se basaba principalmente en temas internos propios de las mismas industrias.

En la actualidad, no es suficiente para una industria el mantener variables de calidad, de planeación, de eficiencia, pues dependen en gran medida del tan volátil entorno económico-político social. Aunque cabe aclarar que es primicia para cualquier industria establecer una estrategia que refleje sus fortalezas y debilidades para estar preparados ante cualquier eventualidad que no se encuentre en sus manos esto es otra característica de competitividad.

---

<sup>24</sup> Vicent Valentine (coord.), Informe El Transporte Marítimo 2013, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra [en línea] [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2013_en.pdf), consultado: 2 de febrero de 2015.

**Tabla No. 1.: Definiciones de competitividad, Banco Interamericano de Desarrollo.**

<p><i>Es la capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita.</i></p>	<p>Foro Económico Mundial, 1996.</p>
<p><i>La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y las políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo.</i></p> <p><i>La competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que ellas crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas.</i></p>	<p>International Institute for Management Development, 2003.</p>
<p><i>La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social-una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional., la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación...como un medio básico de mejorar la vida, crear empleos para los desempleados y erradicar la pobreza.</i></p>	<p>Grupo Consultivo sobre la Competitividad, 1995.</p>
<p><i>La productividad es el único concepto válido de competitividad a nivel nacional.</i></p>	<p>Michael E. Porter, 1998.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe del Banco Interamericano de Desarrollo Andrew Warner. Definición y evaluación de la competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto., [en línea] [www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/CD.../3.2Warner.pdf](http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/CD.../3.2Warner.pdf), consultado: 15 de noviembre de 2014.

Estas definiciones abarcan con amplitud el concepto, enfocan la competitividad aplicada en el Estado, sin embargo esta capacidad también se desarrolla a nivel empresa, a un determinado sector, o en los mismos individuos, esto en el sentido de que dentro de una organización la productividad se trabaja en conjunto, para competir en su entorno actual o el potencial, la misma se verá afectada o beneficiada por la situación del entorno interno y del externo.

En cuanto a México, se dejó de manejar una economía cerrada marcando pauta con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), con esto se benefició en un principio, pues pasó a una economía “semicerrada”, ya que centra su comercio internacional con solo este mercado, a pesar de contar con Tratados de Libre Comercio con otras naciones y otros continentes.

Existen diversos índices de instituciones internacionales que con datos duros como son las estadísticas y datos cualitativos que se obtienen de encuestas realizadas a los principales empresarios de cada país; comparan y miden los niveles de competitividad de los países entre ellos esta México que según el Índice de Competitividad Mundial 2014-2015 publicado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) cayó seis lugares al ubicarse en el lugar 61 desde el 55 que ocupó el año pasado, entre un total de 145 países calificados, continuando con la baja que cambia el avance que se habían logrado desde el 2011.<sup>25</sup>

Por lo que los resultados para el aprovechamiento de las ventajas competitivas han sido poco satisfactorios para el país. Y es que entre los datos que califican como más bajos están: la seguridad (140), la calidad del sistema de educación (123), la eficiencia del mercado laboral (121), la confianza de los ciudadanos en los políticos (114) y la implantación de las Tecnologías de la información y comunicación (88).<sup>26</sup> Hoy en día es poco probable un desarrollo sostenible, sin adecuar las decisiones económicas del gobierno a una estrategia que solidifique los diferentes sectores desde sus fortalezas sin olvidar trabajar en las debilidades y posibles oportunidades para el largo plazo.<sup>27</sup> Este análisis refleja temas de suma importancia para la evaluación de México en cuanto a la competitividad de los cuales estudiaremos más a fondo en el capítulo tres como parte complementaria del esquema del diamante de Porter.

---

<sup>25</sup> Pierde México seis lugares de competitividad: WEF. El Economista, 18 de marzo 2015, [en línea] <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/09/03/competitividad-mexico-cae-sitio-55-ranking-wef>, consultado: 20 de marzo de 2015.

<sup>26</sup> Ídem

<sup>27</sup> Y en lo que refiere a la inversión en el transporte marítimo como propuesta de una oportunidad de crecimiento en la economía de México es claramente una estrategia con resultados a largo plazo pero daría la sustentabilidad que cubre con las necesidades inmediatas que al país urge para aprovechar su espacio y recursos geográficos.

#### 1.4 Modelo del diamante de Porter.

Entonces, como lo mencionamos anteriormente para un óptimo desarrollo competitivo hace falta trabajar en conjunto con todos los sectores que componen una comunidad, en este caso dentro de la comunidad marítima, se debe contar con las herramientas necesarias para ubicar y desarrollar una ventaja competitiva en cierta área, por lo que es indispensable anticipar áreas de oportunidad y con la aplicación de la innovación crear un valor agregado a los procesos.<sup>28</sup>

Para iniciar con el estudio del esquema del diamante de Porter aplicado al sector marítimo mexicano es importante enlistar los principales elementos que conforman la comunidad marítima, en la cual encontramos un conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas, que se relacionan con los procesos logísticos que tienen que ver con la entrada y salida de buques, de mercancías y de personas a través de los puertos mexicanos.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos resaltar dos áreas de operación que se desenvuelven en los procesos y son:

- La parte física que tiene que ver con la llegada y la salida de los buques.
- Y la administrativa que tiene que ver con los registros de trámites, tránsitos, solicitudes e información general que gira entre las unidades del propio sector.

Ahora bien la comunidad marítima es un clúster<sup>29</sup> por su interdependencia funcional que identifica una especialización económica la cuál es el tránsito por los puertos como actividad básica, es entonces, una población compuesta por empresas complementarias, vinculadas a la industria marítima.

Otras características del clúster marítimo es que su estructura organizativa es heterogénea en cada puerto y a nivel sectorial, que las operaciones públicas responden a la importancia económica que tiene el sector en el país, por lo que esta autoridad en relación con la de cada puerto es relevante para el resultado gestionado como unidad de negocio.

---

<sup>28</sup> Michael E. Porter. La ventaja competitiva de las naciones. Ed. Vergara, Buenos Aires, Argentina. 1991, pp. 73-76.

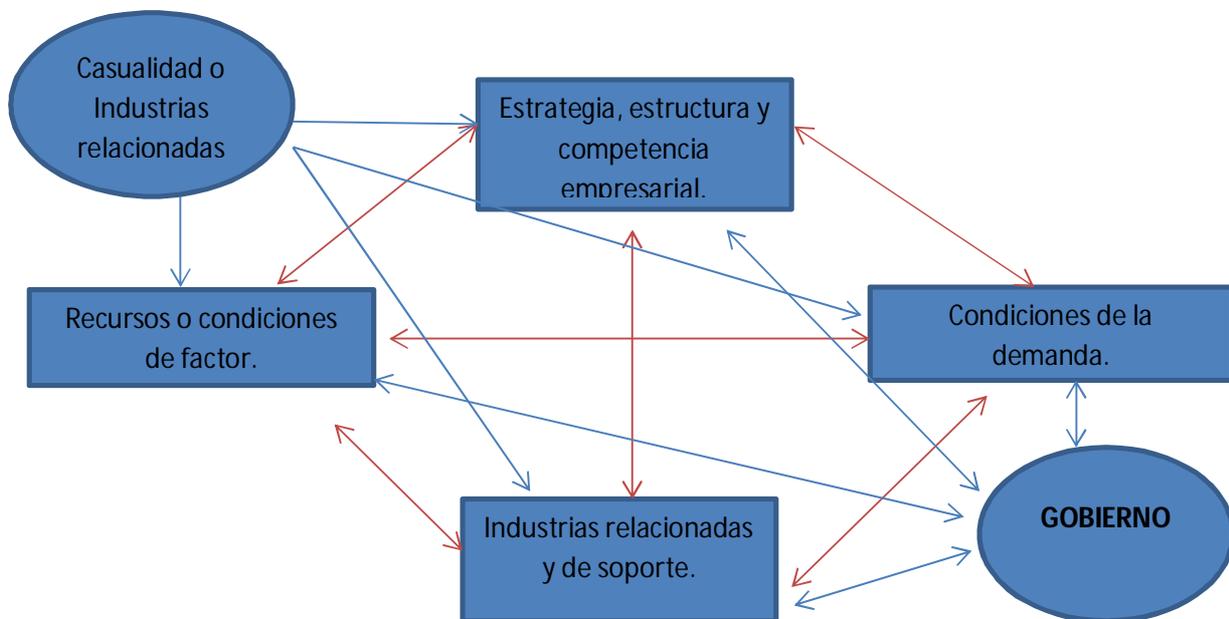
Este autor hace referencia a los procesos que realizan las industrias en una economía de Estado, con un perfil centrado en la competitividad sectorial y empresaria que operan dentro de la economía de una nación y en el presente trabajo nos referimos a los propios del transporte marítimo principalmente en la marina mercante y no tanto la naval.

<sup>29</sup> La definición más extendida y conocida es la de Michael Porter, quien definió los clúster como "Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos". Cfr.: Michael E. Porter. Op. Cit., pp. 56.

Cabe mencionar que físicamente el clúster marítimo conjunta las actividades que se realizan en el puerto, en la terminal y en los almacenes o bodegas, estas son: las actividades de arribo, de descarga, de manipulación de carga, de traslado a otro medio de transporte, las propias de logística transformación y comercio, y las de servicio y mantenimiento a puertos y buques.<sup>30</sup>

Dado que en la economía actual se han incrementado el número de mercados y con esto la competencia entre los mismos, la industria marítima también ha extendido su ámbito en su actuación de nivel regional a nivel global. Entonces para entender la situación bajo la cual se pueden crear ventajas competitivas en el sector marítimo se plantea el sistema del diamante de Porter aplicado al mismo.

**Gráfico No. 1.: Diagrama del Diamante de Porter.**



Fuente: Michael E. Porter. La ventaja competitiva de las naciones. 1991.

<sup>30</sup> Descripción propia con datos identificados por Rosa Bello en los grupos de agentes que intervienen en el transporte marítimo. Bello Rosa, El transporte marítimo. Introducción a la gestión del transporte marítimo, España, Grupo Boluda, 2002, pp. 24-28 y 40-69.

En este encontramos cuatro factores determinantes, interrelacionados con el ámbito microeconómico principalmente pero también con el macroeconómico; estos puntos se dividen en:<sup>31</sup>

1. **Recursos o condiciones de factor:** Este determinante hace referencia a los medios empleados para operar, se dividen en recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura, se distinguen en dos formas; los básicos y los avanzados o altamente especializados. Otra distinción es sobre su especificidad, dividiéndolos en generales o los específicos para un sector.
2. **Condiciones de la demanda:** Se estudia las relaciones entre los clientes dentro y fuera de los puertos, siendo estos los que deciden sobre la ruta a elegir, es decir los diferentes actores que participan dentro de la comunidad portuaria. Se refiere a la tendencia de la demanda, para invertir en nuevos productos e instalaciones de acuerdo al tipo de tráfico por zonas de influencia.

Podemos encontrar dos diferentes tipos de clientes: el interno que sería el que realiza interrelaciones dentro de las diferentes organizaciones de la comunidad marítima, por ejemplo el consignatario, y el cliente externo sería el operador naviero (en el caso de la marina naval), la misma agencia naviera propia de la marina mercante, o el comprador, es decir el cliente final.

3. **Industrias de soporte:** Son fundamentales para el funcionamiento del puerto y de los buques. En este determinante se estudia a los proveedores nacional e internacionalmente competitivos. También encontramos los relacionados que son los que comparten actividades o que comparten el abastecimiento de un producto.
4. **Estrategia, estructura y competencia empresarial:** Se refiere a la organización y dirección de una estructura estratégica respecto a la comunidad marítima en relación a su rivalidad.

Pero existen dos determinantes más que complementan la fuerza competitiva reflejándola al exterior estas son: el papel del gobierno que influye al aplicar diferentes políticas locales, regionales, nacionales e internacionales, así como el apoyo que brinda al sector. Y las posibles casualidades o las industrias relacionadas, que serían todos los sectores externos pero relacionados a la

---

<sup>31</sup> Cfr.: Ibídem, pp. 77-83.

actividad funcional marítima, en este determinante también podemos encontrar las circunstancias que no pueden ser controladas totalmente por la administración.

Para finalizar el tema haremos real importancia en que la función económica y estratégica del puerto es la de generar el menor costo en el tránsito de las mercancías por la terminal marítima desde que se recibe la mercancía hasta que llega a su destino final.

Además logramos delimitar tres objetivos económicos:

- El objetivo microeconómico, en el que se intensifica el número de operaciones recibidas a través de la terminal marítima.
- El objetivo sectorial, en el que realiza con eficacia el tránsito y paso por la cadena intermodal, en cuanto al tiempo y el costo, esto es tránsito de puerta a puerta.
- El objetivo macroeconómico, en el cual se busca presencia a nivel internacional para participar en el crecimiento de las oportunidades de mercado y así producir un mejoramiento en la economía del país.

## **CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL PARA EL TRANSPORTE MARÍTIMO MEXICANO.**

En este capítulo se analizarán diferentes datos estadísticos proporcionados por Instituciones Nacionales e Internacionales que reportan avances y cambios propios de este sector, los compararemos a nivel internacional para poder desarrollar los cuatro determinantes que se describen en el diamante de Porter y así reforzar la importancia de este sector para la economía del país enfocando las oportunidades del crecimiento marítimo mexicano.

Entonces, como se mencionó anteriormente el entorno marítimo está compuesto por varios actores esto puede ser traducido como una red de comunicación por vía marítima, entre estos podemos mencionar la marina mercante, los puertos y la industria naval.

Para el desarrollo de este trabajo nos enfocaremos en los datos de los dos primeros actores antes mencionados, es decir, de las rutas, de los buques, de los mismos puertos, y todo lo que conlleva el flujo de la logística internacional en el comercio marítimo. Con la globalización que marca una ampliación de mercados se crea la competencia y esta a su vez exige eficiencia en los negocios, Ahora bien, en el sector marítimo se requiere contar por ejemplo, con redes, puertos, carreteras y ferrocarriles modernos, que faciliten el comercio internacional.

### **2.1. Comercio Exterior de México.**

En este último sexenio se han diseñado ciertas decisiones políticas estructurales; en materia fiscal, energética, de telecomunicaciones y financiera para conseguir más inversión y ser más competitivos, algunos analistas económicos y altos funcionarios pronostican que esto servirá para un mejor desarrollo comercial, por lo que con estos parámetros, en este trabajo, también pretendemos proyectar al sector marítimo como un elemento estratégico en el camino trazado.

Por consiguiente cabe mencionar que la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de México (CAAREM), calculó un crecimiento del 7% en el indicador del comercio exterior para México, en este 2015. Razón por la que los agentes aduanales tienen el reto de mantener un alto control de calidad en el transporte y distribución de las mercancías que entran y salen del país.<sup>32</sup>

Gracias a todos los tratados y alianzas comerciales que México tiene con varios países, se han facilitado las relaciones comerciales de carácter internacional, lo que le permite mantener o aumentar los indicadores de exportaciones e importaciones realizadas.

---

<sup>32</sup> El Economista, "Comercio exterior de México crecerá 7% en el 2015, Notimex, 29 de diciembre de 2014, [en línea] <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/12/29/comercio-exterior-mexico-crecera-7-2015>, consultado el 06 de febrero de 2015.

### 2.1.1.- Datos Generales (flujos comerciales).

Salvo los dos últimos meses del presente año la balanza comercial ha presentado un crecimiento en las exportaciones que analizaremos desde el año 2012<sup>33</sup>, el promedio de exportaciones del 2012 fue de 370, 914 millones de dólares y del año 2014 de 397, 536 millones de dólares<sup>34</sup> lo cual nos indica un crecimiento del 4.45%, en cuanto a las importaciones también encontramos la misma tendencia de crecimiento, registrando de un total de 370, 751 millones de dólares en el año 2012 y de 399, 977 millones de dólares en el año 2014.<sup>35</sup>

Ahora bien, en el primer trimestre de 2015, el valor de las importaciones que mostraron un crecimiento anual de 0.6 por ciento al registrar 92, 605 millones de dólares,<sup>36</sup> a diferencia de las exportaciones que sumaron 90,404 millones de dólares, cifra que representó una contracción de 0.4 por ciento dicha tasa se originó de la combinación de un crecimiento de 6.2 por ciento en las exportaciones no petroleras y de una caída de 45.5 por ciento en las petroleras.<sup>37</sup> Este resultado se da por la actual disminución al precio del petróleo, el cual paso de 92.39 dólares por barril en el primer trimestre del 2014 a 44.79 dólares por barril en igual periodo del presente año.<sup>38</sup>

En México, la comercialización del petróleo ha guiado la economía durante varios años, pero cabe mencionar que aunque el petróleo es la principal fuente de energía de los países desarrollados, más del 22% de la producción eléctrica mundial provino de fuentes renovables en el año 2014.<sup>39</sup> Es decir, la demanda del petróleo era mucha pero ahora existen países como China, Estados Unidos, Brasil, Canadá y Alemania que son líderes en el mundo en capacidad energética renovable, por lo que este combustible que históricamente ha respaldado la economía mexicana podría no tener la suficiente fuerza en los siguientes años.<sup>40\*</sup>

---

<sup>33</sup> Analizamos la balanza comercial desde esta fecha para tener una comparación entre los dos últimos sexenios presidenciales de México, recordando que las grandes diferencias para dirigir la política económica del país son principalmente de carácter político, pues regresa el gobierno priista y se toman políticas de reforma en diferentes sectores económicos impulsando así la inversión extranjera en cada uno de estos.

<sup>34</sup> Promedio obtenido con datos del Banco de México, BM. Balanza comercial de mercancías de México, ene-feb 2015, [en línea]  
<http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarSeries> consultado el 1 de abril de 2015.

<sup>35</sup> Ídem.

<sup>36</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. Balanza comercial de mercancías de México. Información revisada enero-abril, 2014, [en línea].  
<http://www.inegi.org.mx/productos/continuas/economicas/mensual/ece/bcmm>, consultado: 24 de marzo de 2015.

<sup>37</sup> La referencia para el porcentaje de crecimiento o de contracción fue obtenida por el Banco de México de acuerdo a los registros del mismo periodo en el año anterior.

<sup>38</sup> Cfr.: Ídem.

<sup>39</sup> The newly released Renewables 2014 Global Status, [en línea].  
<http://www.ren21.net/REN21Activities/GlobalStatusReport.aspx> consultado el 3 de abril de 2015.

<sup>40</sup> Se debe tener muy en cuenta que el sector público es el que mayor exposición tiene a las variantes en el precio del petróleo, ya que aún se destina un porcentaje de los ingresos de PEMEX

El crecimiento de las exportaciones se debe al desarrollo comercial que manufactureras han obtenido en los últimos años según reportes anuales del INEGI los productos que se exportan principalmente son vehículos, equipos eléctricos y electrónicos, carburantes minerales, petróleo y maquinaria y las principales importaciones son equipos eléctricos y electrónicos, maquinaria, y combustibles minerales y productos. Esto provoca una exigencia en la productividad principalmente en la capacidad de carga.

Entonces, podemos confirmar que la estructura del comercio exterior mexicano, principalmente de exportación, se ha modificado de forma importante, ya que el sector exportador no petrolero ha incrementado su importancia en el desarrollo económico del país. Los principales productos son manufacturas, a diferencia de décadas anteriores en las que dependía principalmente del petróleo y otros productos básicos o materias primas. Aunque el petróleo sigue ocupando un lugar muy importante en los ingresos del país, los automóviles y sus partes son ya el primer producto de exportación de México.

La Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) reportó que las automotrices establecidas en el país fabricaron 266,424 vehículos y exportaron 204,907, en el mes de febrero de 2015, creciendo un 12.6% en comparación del mismo mes del año pasado.<sup>41</sup> Por lo que México podría de convertirse en el principal exportador de automóviles a Estados Unidos a finales del 2015, superando a Japón y Canadá; y a pesar de que muchas de las piezas de ensamble son fabricadas en Estados Unidos y Canadá, se planea que estas piezas también sean fabricadas en México para así evitar importarlas y hacer aún más competitiva la empresa automotriz en el país.

### **2.1.2.- Principales Socios Económicos de México.**

Y dentro del panorama del comercio internacional mexicano comenzaremos mencionando el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP); el cual tiene varios objetivos como el plantear bases para el crecimiento económico, el desarrollo y la generación de empleo de los países miembros, y que a su vez se convierta en el fundamento para un futuro Acuerdo de Libre Comercio del Asia-Pacífico (FTAAP, por sus siglas en inglés).<sup>42</sup>

Este tratado, fue suscrito en el año 2005 y está en vigencia desde el 2006, contempla la posibilidad de adhesión de otros países con el objeto de promover la

---

al Estado, aunque en menor medida después de la entrada en vigor de la reforma energética. \* Por otro lado conviene mencionar que México tiene un potencial para producir 40,268 megawatts de energía eólica; sin embargo actualmente utiliza 3.2% de ésta.

<sup>41</sup> El Economista, "México aumenta exportación y producción de autos", Lilia González, 9 de marzo de 2015, [en línea] <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/09/mexico-aumenta-su-exportacion-produccion-autos>, consultado el 23 de marzo de 2015.

<sup>42</sup> Organización de los Estados Americanos, (OEA), Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), Sistema de información sobre comercio exterior política comercial novedades, [en línea]. <http://www.sice.oas.org/TPD/TPP/TPP>, consultado el 17 noviembre de 2014.

creación de una alianza estratégica para una potencial liberalización comercial. Actualmente en este participan: Australia, Brunei, Estados Unidos, Chile, Malasia, Nueva Zelanda, Singapur, Vietnam, Perú, Canadá México y próximamente Japón.<sup>43</sup> Cabe mencionar que esta inclusión ha sido anunciada con interés por parte de Estados Unidos desde abril de 2013, porque este país busca en lo individual incrementar sus exportaciones, y es por esto que México deberá apostar a sus fortalezas que en este caso son los productos de manufactura.

La adhesión de México a este acuerdo fue oportuna respecto al caso de Asia, por actuar como un factor fundamental para la integración económica regional a través de una participación en las cadenas de suministro. Y necesaria para el caso de Norteamérica, debido a la tradicional relación económica entre México y los Estados Unidos, esto por ser el principal socio económico para México, pero el segundo para Estados Unidos como se muestra en la tabla y el gráfico número 1.

A esto se le añade el interés por parte de Estados Unidos para expandir sus exportaciones a los países emergentes y zonas estratégicas, lo cual marca una alerta para evitar que a México se le dificulten las negociaciones en el nuevo orden mundial.

**Tabla No. 2.: Principales socios comerciales de Estados Unidos en las exportaciones, 2013.**

(Miles de dólares y porcentajes)

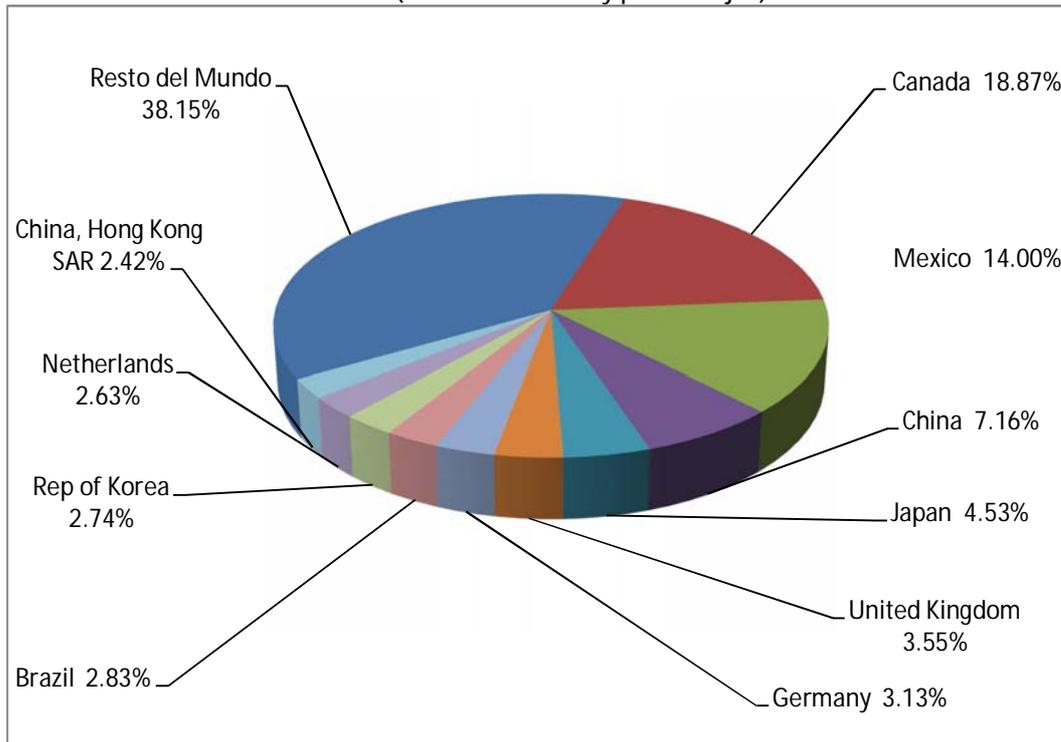
No	Socio	Valor	%
	El mundo	1,545,565,186	38.15%
1	Canadá	291,674,880	18.87%
<b>2</b>	<b>México</b>	<b>216,330,837</b>	<b>14.00%</b>
3	China	110,590,058	7.16%
4	Japón	70,042,648	4.53%
5	Reino Unido	54,810,181	3.55%
6	Alemania	48,354,852	3.13%
7	Brasil	43,717,140	2.83%
8	República de Corea	42,317,910	2.74%
9	Países Bajos	40,678,853	2.63%
10	Región Administrativa Especial de Hong Kong	37,445,660	2.42%

Fuente: Elaboración propia con información de CEPAL, División de Comercio Internacional e Integración. Sistema Interactivo Gráfico de Datos de Comercio Internacional (SIGCI). Exportaciones e importaciones de cada país según sus principales socios comerciales, [en línea]. Dirección URL: <http://www.cepal.org/comercio/SIGCI/>, [consultado: 06 de noviembre de 2014].

<sup>43</sup> Jeremy Grant, Enfrentamiento entre EU y Japón estanca el TPP, El Financiero, junio de 2013, [en línea] <http://www.elfinanciero.com.mx/financiero-times/enfrentamiento-entre-eu-y-japon-estanca-el-tp.html>, consultado el 10 de noviembre de 2014.

## Gráfico No. 2.: Principales socios comerciales de Estados Unidos en las exportaciones, 2013.

(Miles de dólares y porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con información de CEPAL, División de Comercio Internacional e Integración. Sistema Interactivo Gráfico de Datos de Comercio Internacional (SIGCI). Exportaciones e importaciones de cada país según sus principales socios comerciales, [en línea]. Dirección URL: <http://www.cepal.org/comercio/SIGCI/>, [consultado: 06 de noviembre de 2014].

También en este mismo gráfico podemos observar que el tercer lugar lo ocupa la segunda potencia económica en el mundo, China, por lo que el interés que México debe prestar al continente asiático, sobre todo por la oportunidad que le da el TTP, también existe una área de oportunidad obtenida para México, respecto a las mercancías que llegan a Estados Unidos por parte de esta región.

Entonces los participantes de este tratado son socios estratégicos para México porque con ellos se podría aumentar el volumen de transacciones, si se permite que insumos mexicanos se exporten a los demás socios de dicho acuerdo conservando preferencias arancelarias. También podría negociarse intercambio de tecnología con los otros socios, o atraer inversiones de esos países, por ejemplo de Singapur. El TPP representa un mercado de 660 millones de personas.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> OEA, Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), [en línea] [http://www.sice.oas.org/TPD/TPP/TPP\\_s.ASP](http://www.sice.oas.org/TPD/TPP/TPP_s.ASP). OEA, consultado: 01 de noviembre de 2014.

China compite de diversas maneras con México, principalmente como exportador al mercado estadounidense, también como modelo de competitividad, en los sistemas de producción pues se generan a gran escala y se ofrecen a bajos precios tanto en los productos artesanales nacionales como en los extranjeros.

Es fundamental resaltar la importancia que tiene el continente asiático en el equilibrio mundial pues el potencial que muestra esta región no puede ser subestimado, Asia ejerce una gran influencia política y económica principalmente. En los últimos 10 años, el Producto Interno Bruto del continente asiático representó alrededor del 25% del Producto Interno Bruto mundial.<sup>45</sup> Su productividad crece a un ritmo acelerado y ha dejado atrás a otras regiones del mundo. Por lo tanto esto explica que los niveles de exportación de la región sean de los más altos a nivel mundial y como consecuencia su inversión extranjera mantiene un crecimiento sostenido.

El creciente poder político asiático es entendible si tomamos en cuenta el gran desempeño económico que se ha experimentado dentro de esta zona principalmente en China, Japón e India. Y así se están creando nuevas economías con alto desarrollo entre estas están: Indonesia, Camboya, Singapur y Hong Kong.

**Tabla No. 3.: Principales socios comerciales de China en las exportaciones, 2013**  
(Miles de dólares y porcentajes)

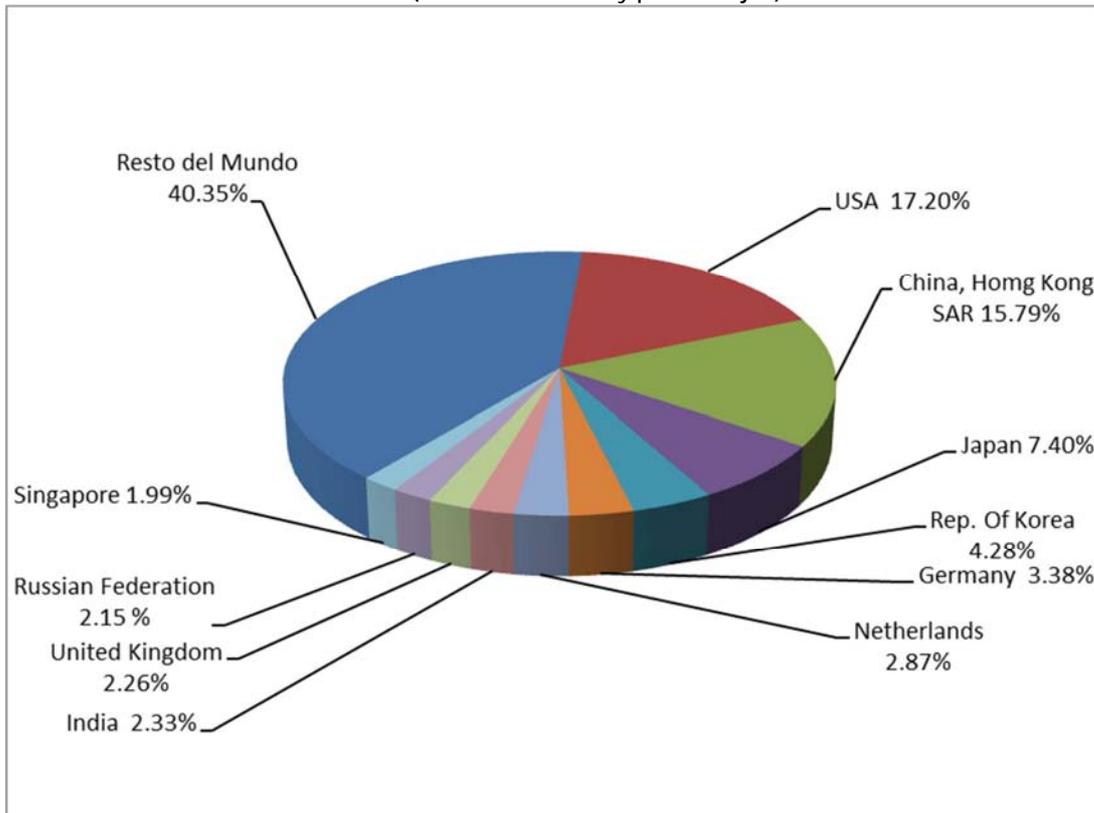
No	Socio	Valor	%
	El Mundo	2,048,782,233	40.35%
1	EUA	352,438,221	17.20%
2	Región Administrativa Especial de Hong Kong	323,455,330	15.79%
3	Japón	151,626,581	7.40%
4	República de Corea	87,673,764	4.28%
5	Alemania	69,212,732	3.38%
6	Países Bajos	58,898,785	2.87%
7	India	47,677,452	2.33%
8	Reino Unido	46,296,693	2.26%
9	Rusia	44,056,551	2.15%
10	Singapur	40,750,209	1.99%

Fuente: Elaboración propia con información de la CEPAL, División de Comercio Internacional e Integración. Sistema Interactivo Gráfico de Datos de Comercio Internacional (SIGCI). Exportaciones e importaciones de cada país según sus principales socios comerciales, [en línea]. Dirección URL: <http://www.cepal.org/comercio/SIGCI/>, [consultado: 06 de julio de 2014].

<sup>45</sup> Banco Mundial., datos, 2013 [en línea] <http://datos.bancomundial.org/pais/china>, consultado el 08 de noviembre de 2014.

### Gráfico No. 3.: Principales socios comerciales de China en las exportaciones, 2013.

(Miles de dólares y porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con información de la CEPAL, División de Comercio Internacional e Integración. Sistema Interactivo Gráfico de Datos de Comercio Internacional (SIGCI). Exportaciones e importaciones de cada país según sus principales socios comerciales, [en línea] <http://www.cepal.org/comercio/SIGCI/>, consultado: 06 de julio de 2014.

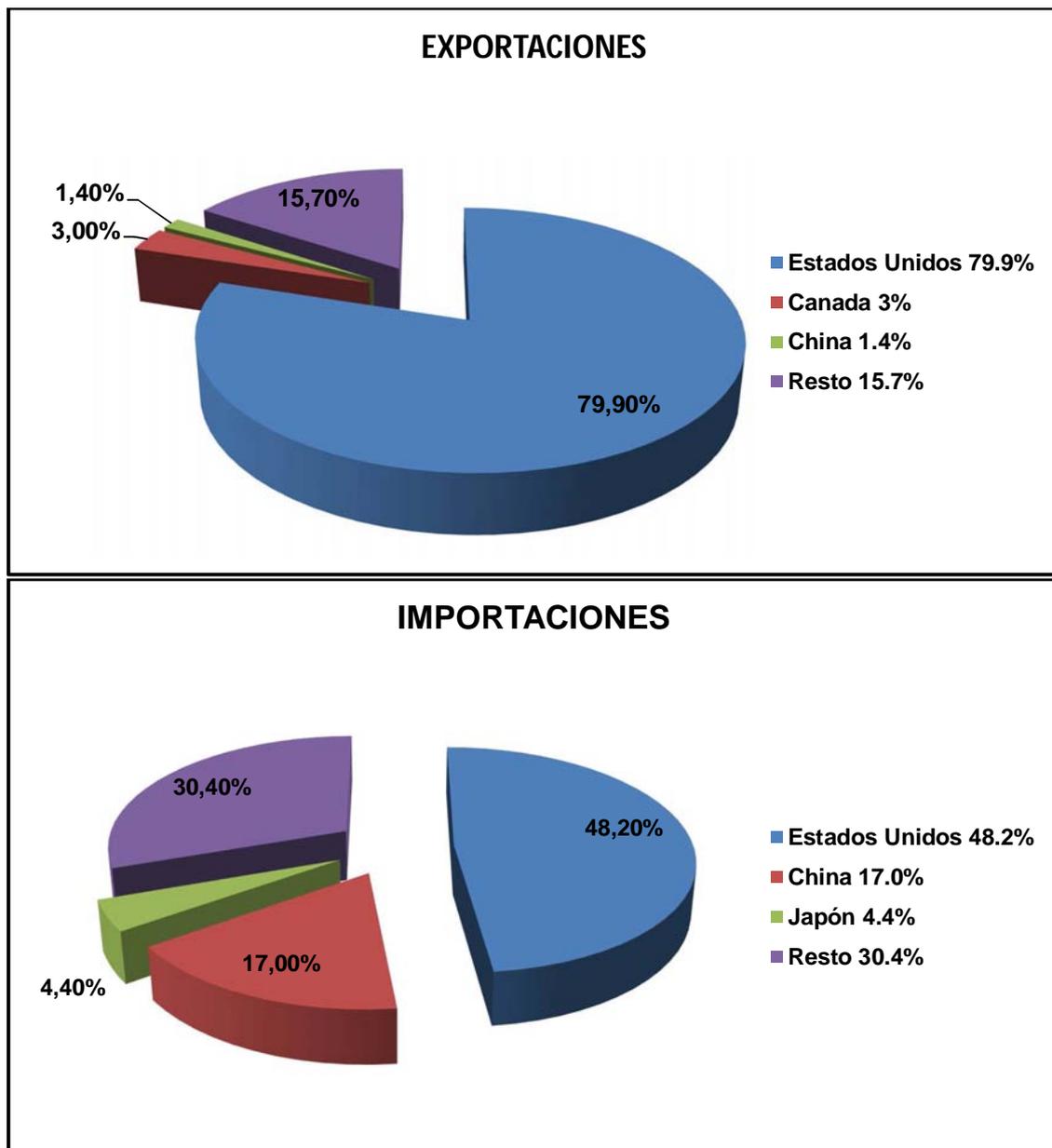
Actualmente México cuenta con varios Tratados de Libre Comercio en el mundo, lo que le ha abierto las puertas a un gran mercado de consumidores. Desde que entró en vigor en el año de 1994, el TLCAN, ha sido un factor clave en el incremento de las relaciones comerciales mexicanas. Con este tratado se establecía una relación de privilegio para acrecentar el comercio en general, pero estas ventajas están desapareciendo pues Canadá y Estados Unidos han seguido firmando tratados o acuerdos de libre comercio con muchos otros países.

Es por esto que México ha enfocado su comercio exterior con Norte América perdiendo la oportunidad de explotar su ventaja geopolítica para liderar la región Latinoamericana o mejor aún la Continental.

Por otro lado en la relación México-China existen puntos relevantes dentro del Comercio Exterior para el crecimiento del país, como ya se mencionó antes; los asiáticos y en especial China son enormes exportadores, proyectan una atracción dinámica de la Inversión Extranjera Directa que a su vez refleja agresivas

inversiones en el extranjero y en el desarrollo de infraestructura junto con el posicionamiento de grandes empresas y marcas propias.

**Gráfico No. 4. Participación porcentual por países, de las exportaciones e importaciones mexicanas (enero- febrero/ 2015).**



Fuente: Elaboración propia con información del INEGI. Balanza comercial de mercancías de México. Información revisada enero-febrero 2015, [en línea] [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/exterior/mensual/ece/bcmm.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/exterior/mensual/ece/bcmm.pdf), consultado: 24 de marzo de 2015.

Con el gráfico anterior reiteramos el área de oportunidad que México tiene al aprovechar diferentes mercados y no solo el norteamericano, beneficiándose de la tendencia de crecimiento del comercio en el continente Asiático, y aprovechando el intercambio ya existente entre México y Japón con los automóviles y las autopartes que van destinados en su mayor parte al mercado de los Estados Unidos, en el que se puede llegar rápidamente al complementar la logística del transporte marítimo con las diferentes rutas carreteras.

Así mismo están las exportaciones de vehículos nuevos que van dirigidos a Colombia y Tapei Chino, y las importaciones llegan principalmente de Europa, ALADI (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) y como ya lo habíamos dicho de Japón.<sup>46</sup>

Para finalizar con este tema y siguiendo con la influencia que México tiene a nivel regional, se encuentra Nicaragua ya que este país podría modificar principalmente la geopolítica regional del continente Americano y es que el gobierno de Nicaragua otorgó a una empresa china la concesión para construir un canal interoceánico que atravesará el país para aventajar al Canal de Panamá.

Y aunque este proyecto tiene ciertas desaprobaciones por parte de la población y de sectores políticos y económicos de Nicaragua, el Gran Canal Interoceánico de Nicaragua podría originar consecuencias negativas en el área de comercio marítimo mexicano, México no debe desaprovechar el creciente flujo comercial proveniente principalmente de Asia y de su principal socio económico; Estados Unidos, porque se podrían perder inversiones para el desarrollo portuario y la creación de empleos.

## **2.2. Situación Geoestratégica de México.**

La posición geográfica de México favorece el comercio internacional y el tránsito turístico, porque tiene dos importantes zonas de acceso: el océano Pacífico al oeste y el golfo de México al este; las cuales permiten el arribo de embarcaciones de Asia y Oceanía a costas occidentales, y por el Océano Atlántico y el Golfo de México se desarrolla el comercio con Europa y África. Cabe mencionar que en los últimos años, se ha incrementado un especial interés en desarrollar las relaciones comerciales con los países asiáticos pertenecientes a la llamada Cuenca del Pacífico.<sup>47\*</sup>

---

<sup>46</sup> Secretaría de Economía, SE, Industria Automotriz, monografía, marzo de 2012, p.p. 16, [en línea].

[http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/Monografia\\_Industria\\_Automotriz\\_MARZO\\_2012.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Monografia_Industria_Automotriz_MARZO_2012.pdf), consultado: 05 de mayo de 2015.

<sup>47</sup> Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT. Cruzada Nacional de los Bosques y el Agua. Biodiversidad, [en línea] <http://www.cruzadabosqueagua.semarnat.gob.mx/iii.html>, consultado: 05 de marzo de 2015.

\*Los beneficios para el territorio, en lo que se refiere a sus costas, no se limitan a la posibilidad de comerciar con el extranjero, ya que, por el hecho de que aguas marinas bañen su territorio,

Un Estado se integra por la superficie continental, insular y marítima; esto es, la extensión territorial, pero también se suma un espacio marítimo comprendido en el Derecho Internacional, y definidos por la Convención de Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar aprobada en 1982, lo incluye el mar territorial, aguas interiores, plataforma continental y la zona económica exclusiva. México cuenta con una extensión territorial de 1, 964,375 km<sup>2</sup>, de los cuales 1, 959, 248 km<sup>2</sup> son superficie continental y 5, 127 km<sup>2</sup> corresponden a la superficie insular, y de este 11,592.77 km<sup>2</sup> corresponden a la extensión de sus litorales.<sup>48</sup>

En el entorno marítimo mexicano tenemos áreas estratégicas que son identificadas como los espacios importantes en el desarrollo económico, político y social del país, estas son:<sup>49</sup>

- Las zonas con reservas de hidrocarburos en el Golfo de México.
- Las pesquerías de camarón, langosta, abulón, sardina, atún, y escama, entre otras.
- Las Zonas Protegidas como reservas de la biosfera, parques nacionales, áreas de protección de flora y fauna, así como santuarios, del área marítima del país.
- El Istmo de Tehuantepec, el Golfo de California y el Caribe Mexicano.
- Las fronteras marítimas.

Ahora, bien visualicemos al país desde la estrategia política; el área marítimo-costera cuenta con una posición geopolítica:<sup>50</sup>

- Importante, porque al tener dos salidas a los océanos más grandes del mundo (Atlántico y Pacífico) nos convierte en un puente natural de interacción comercial marítimo entre oriente, occidente y en el ámbito regional, además del que tiene mediante sus fronteras terrestres con los Estados Unidos de América y Centroamérica.
- Privilegiada, porque debido a la extensión de los litorales, la conformación costera y al área marítima, sus aguas y costas contienen considerables recursos naturales como pesquerías, minerales, hidrocarburos, playas e importantes ecosistemas marinos.

---

adquiere derechos patrimoniales sobre los recursos que de ellas se generen, además de las riquezas descubiertas en el suelo marino. Siendo, la principal riqueza el petróleo.

<sup>48</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI [en línea]

<http://www.cuentame.inegi.org.mx/territorio/extension/default.aspx?tema=T>, consultado: 06 de septiembre de 2014.

<sup>49</sup> Diario Oficial de la Federación, DOF; Programa Sectorial de Marina 2007-2012, [en línea]

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APC/SECTUR/Programas/210110081.pdf>, consultado 14 de diciembre de 2014.

<sup>50</sup> Ídem

- Delicada, al colindar al Norte con los Estados Unidos de América que es uno de los más importantes mercados en el mundo y que como ya lo habíamos mencionado antes es el principal socio comercial para México, con el que se comparten amplias fronteras marítimas y terrestres que requieren de especial atención en materia de seguridad. Al sur con países de Centroamérica que se encuentran en vías de desarrollo, con similares problemáticas sociales de migración, pobreza y desempleo, aunados a los problemas de narcotráfico, tráfico ilegal de personas y otras manifestaciones de la delincuencia organizada.

Por eso consideramos importante el comprender que la posición geográfica de México le otorga beneficios que deben ser utilizados a favor del mismo país. Para después con medidas políticas se tome un mayor control y aprovechamiento del espacio marítimo.

### **2.2.1. Puertos.**

Un sistema portuario es un conjunto de elementos interrelacionados, cada uno con una o varias funciones, cuyos objetivos son participar en el desarrollo y aprovechamiento del litoral de una región o de un país; apoyar a la industria; o servir como vínculo entre los transportes marítimos y terrestres.<sup>51</sup>

Los intentos por elevar la competencia de los puertos mexicanos a nivel internacional son claros, y el más reciente ocurrió en 1993, año en que se reformó la ley de puertos para dar lugar a que la iniciativa privada administrara, operara y explotara los puertos, antes de esta disposición tales funciones estaban a manos del gobierno central, quien las delegaba a la Secretaría correspondiente.

Con la nueva Ley de Puertos, se establecieron esquemas para la planeación, administración y desarrollo portuarios y la prestación de servicios en el puerto, en donde se da un gran impulso a la participación de inversionistas privados y se orientan las facultades del gobierno federal principalmente a la labor rectora y de supervisión.<sup>52</sup> México mantuvo una política que privilegiaba el interés nacional sobre intereses extranjeros a pocos años de la expropiación petrolera, al instrumentar diferentes medidas como la nacionalización de la flota al servicio de PEMEX, en la década de los años cuarenta, bajo una concepción de

---

<sup>51</sup> Definición propia con datos tomados de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Situación actual del Sistema Portuario Nacional [en línea] [www.aladi.org/Publicaciones%5CALADI%5CSecretaria\\_General](http://www.aladi.org/Publicaciones%5CALADI%5CSecretaria_General), consultado: 13 de diciembre de 2014.

<sup>52</sup> Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI, Publicaciones, Perspectivas del transporte Marítimo. Caso específico: México-Cuba [en línea] <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/PNDP2008/doc/pndp/pndp-sac.pdf>, consultado: 06 de diciembre de 2014.

nacionalismo, que llevó a decretar en la propia Constitución del país, que todos las embarcaciones nacionales deberían ser tripulados por mexicanos de nacimiento.<sup>53</sup>

Ahora bien, de acuerdo con la legislación Mexicana un puerto es: “*el lugar de la costa o ribera habilitado como tal por el ejecutivo federal para la recepción, abrigo, y atención de embarcaciones, compuesto por el recinto portuario, y en su caso por la zona de desarrollo, así como por accesos y áreas de uso común para la navegación interna y afectas a su funcionamiento; con servicios, terminales e instalaciones, públicas y particulares, para la transferencia de bienes y transbordo de personas entre los modos de transporte que enlaza*”.

**Imagen No. 1. Mapa de los puertos de México.**



Fuente: SCT, Dirección General de Puertos, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, [en línea] [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/puertosdemexico/mapa\\_o.jpg](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/puertosdemexico/mapa_o.jpg), consultado: 14 de marzo de 2015.

En México existen 102 puertos y 15 terminales habilitadas para ser el punto de enlace entre el transporte terrestre y marítimo, la carga operada en el Sistema Portuario Nacional, se concentra en 41 puertos con actividades comerciales, turísticas e industriales y los 73 puertos restantes están bajo responsabilidad de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT. Sólo 66 puertos tienen tráfico de Altura, y los 114 son tráfico de Cabotaje.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Por lo que, la flota propiedad de Petróleos Mexicanos ha sido la más importante en México, aunque no se ha renovado totalmente, pero ya lo veremos a mayor detalle en el último apartado de este capítulo.

<sup>54</sup> Recordemos que un puerto de altura es aquel que está en condiciones de recibir embarcaciones de gran calado, es decir, de grandes cantidades de carga, esto por su alto dragado, así como

Es conveniente puntualizar que un puerto de acuerdo al desarrollo y exigencias del entorno económico se transforma históricamente, clasificándose en puertos de primera, segunda y tercera generación, esto establecido en 1992 por la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo).<sup>55</sup>

Bajo esta tipología, los puertos de México exportadores netos de materias primas y que pertenecían al modelo de economía cerrada,<sup>56</sup> se ubicaban en la clasificación de ser puertos de primera generación que manejaban carga general, su operación era de puertos públicos, con medidas burocráticas y realizaban actividades de carga y descarga con criterios antiguos y tradicionales, utilizando principalmente la mano de obra.

En 1993, se transforman bajo las modalidades de Administraciones Portuarias Integrales, en puertos que se ubican en la categoría de segunda generación. Esto hace que los puertos manejen carga petrolera, carga general; pero lo que es más importante que empiecen a manejar carga contenerizada. De acuerdo a esta clasificación ya los puertos se organizan con centros industriales y parques de ese carácter e incorporan en la carga un mayor valor agregado.

Al mismo tiempo se implementaron ciertos apoyos y programas de desarrollo a los puertos,<sup>57</sup> buscando ubicar a los puertos en la tercera generación. Especialmente bajo esa imagen objetivo los puertos más cercanos a esta categoría serían los puertos de Manzanillo y Veracruz.

Es desde 1994 que en México los puertos se especializan en carga contenerizada, desarrollan un departamento de manejo comercial, tratan de convertirse en plataformas logísticas y se organizan para desarrollar espacios de flujos. Tratan de incorporar a la carga alto valor agregado y priorizan el manejo tecnológico y el conocimiento buscando emular a los puertos del mundo desarrollado.<sup>58</sup>

---

mantener relaciones comerciales, se caracteriza por enviar y recibir embarcaciones internacionales. En términos navales cabotaje es el transporte de carga y pasajeros entre puertos de un mismo país, navegando relativamente cerca de la costa; etimológicamente significa navegar de cabo en cabo y proviene del vocablo francés «caboter», que se refiere a la navegación realizada entre cabos. Esta categoría de puertos solo se puede recibir embarcaciones de menor tamaño esto en consecuencia a su limitada capacidad de carga y mediano dragado, por lo general y por la capacidad de las embarcaciones.

<sup>55</sup> Logística Transporte y Distribución. Negocios Globales, “Puertos de primera, segunda y tercera generación”, [en línea] <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1249>, consultado: 14 de marzo de 2015.

<sup>56</sup> Antes de la apertura comercial iniciada después de los años ochenta.

<sup>57</sup> Estos programas fueron iniciados en los años noventa pero en el sexenio del expresidente Carlos Salinas de Gortari se cancelaron apoyos fiscales a las empresas navieras y en su lugar se les aplicó el régimen fiscal del 2% sobre activos, lo cual originó el desabanderamiento de muchas embarcaciones mexicanas y la inclusión de la mayoría extranjera.

<sup>58</sup> Cfr, ALADI, consultado: 23 diciembre de 2014.

Sin embargo, México carece de puertos pivotes, centralizadores o HUB, estos son, aquellos puertos donde se concentran las cargas de un determinado continente o región, con base al gigantismo de los buques de reciente construcción, y dado que esas embarcaciones requieren de puertos profundos e importantes instalaciones e infraestructura, se han ido ubicando a lo largo del mundo en los lugares de más alto desarrollo económico.

El puerto Hub debe contar con varios aspectos:<sup>59</sup>

- Un diseño técnico para buques de diverso calado, zonas de fondeo, muelles con calado para barcazas fluviales y buques feeder (buque madre que sirve para distribuir carga).
- Una zona contigua terrestre con grandes explanadas para estibar contenedores y modernos equipos de manipulación, aunado a una existencia de mercado y servicios que puedan satisfacer.
- En lo referente a la logística tiene que ser un nudo de conexiones intermodales, con un buen sistema de telecomunicaciones, áreas de actividades logísticas, servicios de inspección y un horario de todo el año a cualquier hora.

En el año 2008, se planteaba la idea de crear un puerto hub en Punta Colonett, Baja California, pero después de que los especialistas revisaran la viabilidad de dicho proyecto lo descartaron, habría ayudado con el exceso de contenedores que se mueven en el puerto Long Beach, y del mismo sería competencia, en Estados Unidos de América.<sup>60</sup>

Principales puertos Marítimos de México.

Los principales puertos de México son: Ensenada, Topolobampo, Mazatlán, Puerto Vallarta, Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Salina Cruz, Coatzacoalcos, Progreso, Veracruz, Tuxpan, Tampico y Altamira. Aunque existen puertos marítimos y fluviales en el país, los anteriores son los más importantes ya que son APIs (Administraciones Portuarias Integrales), Federales y Estatales en donde realizan actividades operadores privados y públicos.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Cfr. Rosa Bello, Op. Cit. p 40-41

<sup>60</sup> Desde los puertos de Houston y Los Ángeles se transporta un porcentaje importante de las mercancías de exportación e importación con origen y destino a México pero estos puertos están alimentados por mercancías que se transportan vía terrestre, a través de corredores de ferrocarril cuyo punto de origen en los Estados Unidos se encuentra en Laredo, Texas. De ahí la mercancía se desplaza a Houston y a Los Angeles. Se calcula que por la aduana de Laredo, nombre de la ciudad mexicana fronteriza con Laredo, Texas, sale y entra aproximadamente el 30% de los intercambios que se realizan con los Estados Unidos.

<sup>61</sup> Aduana en México y en el Mundo, Puertos de Cabotaje y Altura Mexicanos, [en línea] <http://aduanamexico.wordpress.com/2011/03/15/puertos-de-cabotaje-y-altura-mexicanos/> consultado: 28 diciembre de 2014.

**Tabla No. 4.: Principales puertos de México.**

PUERTO	DATOS
<p><b>Ensenada</b></p>	<p>Este puerto se localiza al noroeste de México, en Baja California a 110 kilómetros de la frontera entre México y Estados Unidos. Se ubica en la Cuenca del Pacífico, región con el mayor dinamismo de intercambio comercial en el mundo, con la oportunidad de acceder a los principales puertos y centros de producción y consumo, registra conexión a 64 puertos y 28 países.</p> <p>Las exportaciones que parten de este puerto se dirigen principalmente a China, Hong Kong, Corea, Japón, Malasia, Taiwán e Indonesia en Asia; Costa Rica, Honduras y Chile en Centroamérica; Italia, Francia y España en Europa; además de Marruecos en África. Las importaciones que se reciben en este puerto provienen de los mismos países aunados a Nicaragua en Centroamérica y Nueva Zelanda en Oceanía. Asia es el continente con el que sostiene mayor dinamismo por el intercambio de manufacturas.</p> <p>Entre las principales actividades del puerto destacan la actividad industrial de movimiento de contenedores y carga general, pesca comercial, cruceros, pesca deportiva, astilleros y manejo de minerales a granel.</p>
<p><b>Veracruz</b></p>	<p>Este puerto es importante históricamente por varios momentos que se han vivido ahí, cuenta con una extensión de más de 600 hectáreas, en tierra y agua, cuenta con 19 posiciones de atraque en nueve muelles con terminales de contenedores, usos múltiples, automóviles, fluidos y gráneles, minerales y agrícolas. También hay un muelle que recibe cruceros y otro de Petróleos Mexicanos. La mercancía que se transfiere en Veracruz es para consumo interno y exportación, hacia y desde Florida, Europa y Norte de África.</p> <p>Es importante para la investigación porque actualmente está aplicando para un proyecto de ampliación en el que se invertirán 60 mil millones de pesos para aumentar su capacidad, la cual se pretende pasar de 21 millones de toneladas a 110 millones. Promete pasar de 18 barcos que recibe actualmente, a atender 48 simultáneamente.<sup>62</sup></p>

<sup>62</sup> Más noticias, Inversión millonaria para ampliación del puerto Veracruz y remodelación del centro histórico. Xalapa, Veracruz, marzo de 2014, [en línea] <http://www.masnoticias.mx/inversion-millonaria-para-ampliacion-del-puerto-de-veracruz-y-remodelacion-del-centro-historico/>, consultado: 05 de marzo de 2015.

<b>Topolobampo</b>	Este puerto comercial e industrial se localiza en el estado de Sinaloa al noroeste del país, en la costa del Océano Pacífico a 200 millas de la entrada del Golfo de California. Por estar situado en una de las regiones de mayor producción agrícola, el 49% del movimiento portuario es carga de maíz a granel. Se comunica con ciudades fronterizas. Realiza el manejo de productos desde y hacia Asia, el sur de Estados Unidos y todo México. Tiene una infraestructura ideal para el manejo de contenedores y buques, es otro puerto ideal para el intercambio con el continente Asiático.
<b>Manzanillo.</b>	Se encuentra en el estado de Colima. Su ubicación estratégica lo convierte en el principal vínculo entre el Océano Pacífico y el corredor industrial y comercial más importante del país, constituido por los estados de Aguascalientes, Jalisco, Guanajuato, Nuevo León, Coahuila y el Distrito Federal; además de ser una posición ideal para el comercio con Estados Unidos, Canadá, Sudamérica y los países en la Cuenca del Pacífico. Las 26 líneas navieras que escalan de forma regular en Manzanillo lo conectan con 74 destinos en el mundo.
<b>Lázaro Cárdenas</b>	Es uno de los puertos más importantes de México y América Latina, se ubica en el estado de Michoacán sus condiciones naturales, el desarrollo de su infraestructura, conectividad terrestre y marítima en las principales rutas del comercio del Transpacífico; lo convierten en la mejor alternativa logística para el intercambio comercial entre Asia y América, así como puerta de entrada idónea a los principales centros de distribución del país y de la costa este de Estados Unidos. <sup>63</sup>

Fuente: Elaboración propia con datos del equipo editorial Explorando México. Los 10 puertos más importantes de México, [en línea] <http://www.explorandomexico.com.mx/about-mexico/6/169/>, consultado: 23 de marzo de 2015.

Cabe mencionar que la clasificación de la tabla número 4 se enfoca en la competitividad de los puertos tomando en cuenta el volumen anual de mercancías no petroleras, que visualizaremos en las tablas del siguiente apartado, siendo los más importantes en el flujo comercial Manzanillo y Lázaro Cárdenas en el litoral del Pacífico y de Veracruz y Altamira en el litoral del Golfo.

Los puertos del país reciben y envían diariamente miles de toneladas de bienes, cuyas operaciones representan ingresos para el gobierno federal a través de las API's. Sin embargo, es necesaria una continua inversión en los puertos ya que se requieren servicios logísticos, que hagan posible desde el ingreso de la

<sup>63</sup> Lázaro Cárdenas, Micrositio Comercial, [en línea]. <http://micrositio.puertolazarocardenas.com.mx/negocios.html>, consultado: 28 de marzo de 2014.

mercancía, hasta su despacho al destino final, por tanto, se desarrollan estrategias para su recepción, vigilancia, servicios administrativos, almacenamiento, y transportación.

Los puertos operan a través de un sistema de concesiones del gobierno federal, en la actualidad existen 97 puertos, de los cuales los 16 principales son administrados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, aunque existen otros: 2 operados por Fonatur, 5 tienen carácter estatal, y sólo uno es de carácter privado.<sup>64</sup>

### **2.2.2. Ferrocarriles.**

En México se cuenta con una red ferroviaria muy importante para la conexión de varias regiones económicas, ha sido impulsada por inversiones privadas desde la década de los setenta, forma parte substancial en la composición del transporte intermodal, pues, la combinación de varios modos de transporte es la parte del desarrollo logístico determinante para la eficiencia del sector del transporte.

El Sistema Ferroviario Mexicano está integrado por 26 mil 679 km de vías férreas, actualmente se encuentran concesionadas a consorcios privados para su operación y solo 222 km de la línea del Istmo de Tehuantepec son administrados por el gobierno federal.<sup>65</sup>

La columna vertebral de la red carretera de México lo constituyen 14 corredores troncales longitudinales y transversales, los últimos son los corredores que enlazan a los puertos marítimos más importantes que disponen de conectividad ferroviaria, entre los que se cuenta a Veracruz, Tampico y Altamira en el Golfo, y Manzanillo, Lázaro Cárdenas y Salina Cruz en el litoral del Pacífico. Otros corredores este-oeste enlazan Querétaro con Celaya, Irapuato y Guadalajara; Torreón con Monterrey y Matamoros; Topolobampo con la frontera de Ojinaga en Chihuahua, y Aguascalientes con San Luis Potosí y Tampico.

Para la carga ferroviaria se destacan tres corredores que concentran la carga multimodal; la de Manzanillo a la Ciudad de México, la de Lázaro Cárdenas- Bajío con la Ciudad de México y la de Nuevo Laredo hasta el centro del país, destacando los nodos Patanco, Manzanillo, Guadalajara Lázaro Cárdenas y Nuevo Laredo con intercambios mayores a un millón de toneladas.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Cfr.: Ídem.

<sup>65</sup> Perfiles de infraestructura y transporte en América Latina. Caso México. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Unidad de servicios de Infraestructura, 2012. [en línea] [http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Caso\\_M%C3%A9xico.pdf](http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Caso_M%C3%A9xico.pdf), pp. 21 consultado: 23 de marzo de 2015.

<sup>66</sup> Clúster Industrial. Enlazando negocios. Carga ferroviaria en México se concentra en tres rutas [en línea]. <http://clusterindustrial.com.mx/carga-ferroviaria-en-mexico-se-concentra-en-tres-rutas>, consultado: 13 de enero de 2015.

Asimismo, de acuerdo a la Asociación Estadounidense de Ferrocarriles (AAR, por sus siglas en inglés), los ferrocarriles mexicanos registraron 16 mil 806 vagones de carga y 10 mil 77 unidades intermodales, que representan incrementos de 6.2% y 1.7% respectivamente en comparación con el año 2014.<sup>67</sup>

Es necesario aprovechar la infraestructura ferroviaria existente en conjunto con una inversión óptima al transporte marítimo para incrementar el traslado de mercancía procedente de otros países como China, y así obtener más ingresos o rentas de toda la logística comercial. Por otro lado, las inversiones han servido para mejorar las vías, puentes, túneles, laderos, patios y otros componentes de la infraestructura, cabe resaltar que de acuerdo a datos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes la flota dedicada a carga ha tenido un crecimiento anual de 5.18% entre los años 1980 y 2007.<sup>68</sup>

### **2.2.3. Carreteras.**

Para México, la red carretera es la infraestructura de transporte más utilizada, y la que más desarrollo ha tenido a lo largo de los años, principalmente después de la firma del TLCAN, por cuestión de tiempos y las facilidades que este tratado otorga al comercio exterior mexicano el mercado potencial ha sido tradicionalmente Estados Unidos, permitiendo los servicios de entrega puerta-a-puerta.

Este medio de transporte es la columna vertebral de toda la cadena logística de transporte por ser el más utilizado y el más apoyado por programas apoyo del Estado. El sistema carretero del país está integrado por una red de más de 366, 807 kilómetros de vialidades interurbanas repartidos de la siguiente manera:<sup>69</sup>

- 48,844 km de carreteras federales y autopistas.
- 78,267 km de caminos alimentados o estatales.
- 165, 558 km de caminos rurales.
- 74,138 km de brechas.

Por otra parte, dentro de la red federal de casi 50 mil km y atendiendo a la densidad del tráfico de mercancías y pasajeros que anualmente registran, así como por la importancia de las zonas metropolitanas, los nodos de producción, los de actividades logísticas y los de consumo que enlazan, se han identificado 14 corredores carreteros principales, los cuales en conjunto suman casi 20 mil

---

<sup>67</sup> T21. "Ferrocarriles mexicanos registran un incremento de 6.2% en ingresos a EU", Redacción t21, 17 de abril de 2015, [en línea] <http://t21.com.mx/ferroviario/2015/04/17/ferrocarriles-mexicanos-registran-incremento-62-ingresos-eu>, consultado: 3 de abril de 2015.

<sup>68</sup> Idem pp. 20

<sup>69</sup> Diseño y gestión de proyectos carreteros en asociaciones público-privadas. Capítulo II México y sus indicadores, SCT, Secretaría de Comunicaciones y transportes. 2012, [en línea] <http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGDC/Publicaciones/Libro/capitulo2.pdf>, consultado: 8 de abril de 2015.

kilómetros a lo largo de diversos ejes longitudinales norte-sur y transversales este-oeste.<sup>70</sup>

Los corredores son:

1. México-Guadalajara-Hermosillo-Nogales, con ramal a Tijuana.
2. México-San Luis Potosí-Nuevo Laredo, con ramal a Piedras Negras.
3. Querétaro-Aguascalientes-Zacatecas-Cd. Juárez.
4. Acapulco-México.
5. Puebla-Progreso.
6. Mazatlán-Durango-Salttillo-Monterrey-Matamoros.
7. Manzanillo-Guadalajara-San Luis Potosí-Tampico - Lázaro Cárdenas.
8. Acapulco-Puebla-Veracruz.
9. Veracruz-Monterrey, con ramal a Matamoros.
10. Transpeninsular de Baja California.
11. Corredor del Altiplano.
12. Puebla-Cd. Hidalgo.
13. Circuito Transístmico.
14. Circuito Turístico de la Península de Yucatán.

Estos corredores comunican a todas las capitales estatales, las principales concentraciones metropolitanas, las ciudades medias, los puertos marítimos de relevancia y los accesos a los puentes fronterizos internacionales de mayor movimiento tanto con los Estados Unidos en el norte, como con Belice y Guatemala en el sur del país.

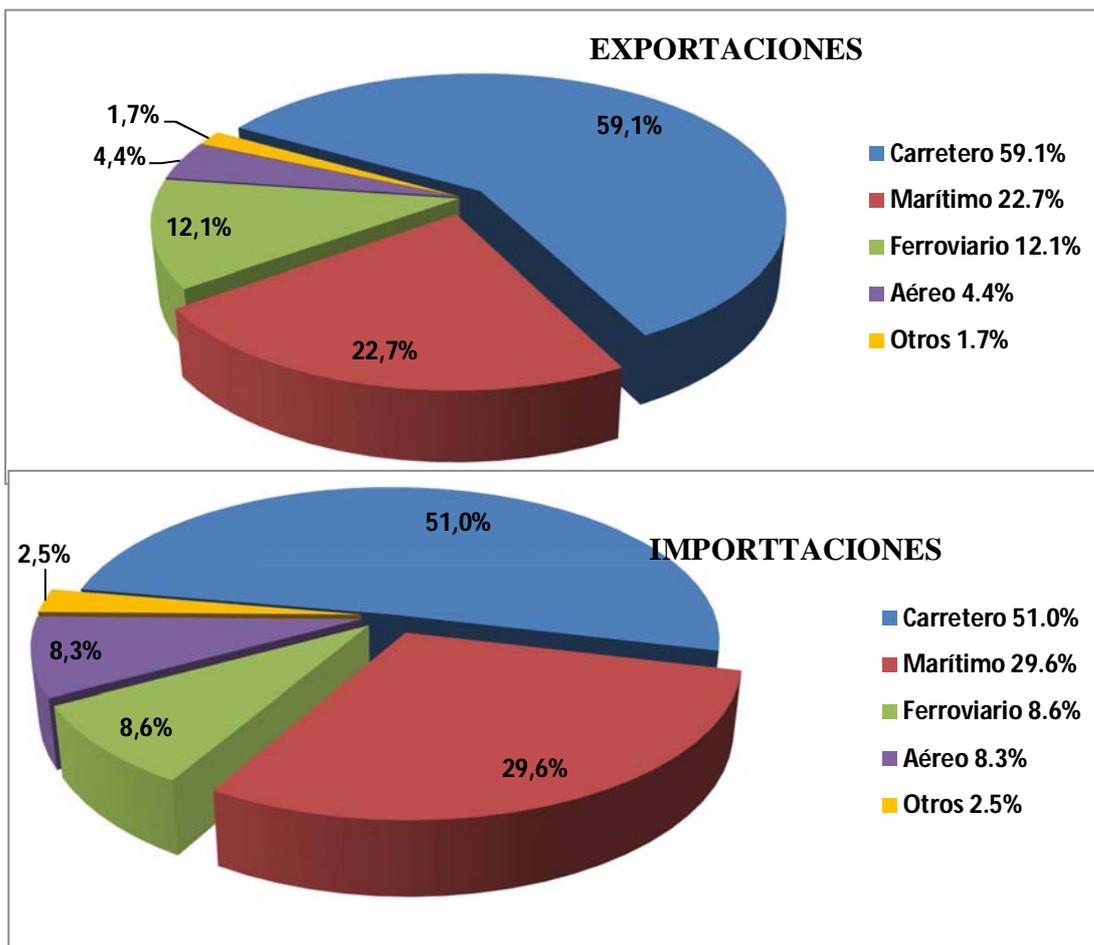
---

<sup>70</sup> Ídem.

### 2.3 Comercio Marítimo de México.

La participación del transporte marítimo en el movimiento del comercio exterior mexicano, es muy reducida, pues en valor sólo alcanza en promedio el 22% del total, y es que como ya lo habíamos dicho antes México se ha centrado en el mercado que le ofrece el TLCAN, olvidando la importancia que tiene el transporte marítimo, pues la cercanía con Estados Unidos favorece el apoyo al sistema carretero, igualmente con los apoyos gubernamentales de considerable importancia que permitieron el desarrollo del autotransporte de carga, de tal forma que es el que más prevalece en el comercio mexicano.

**Gráfico No. 5. Participación porcentual de mercancías, según modo de transporte (abril- 2014)**



Fuente: Elaboración propia con información del INEGI. Balanza comercial de mercancías de México. Información revisada enero-abril, 2014, [en línea] <http://www.inegi.org.mx/productos/continuas/economicas/mensual/ece/bcmm.pdf>, consultado: 21 de marzo de 2015.

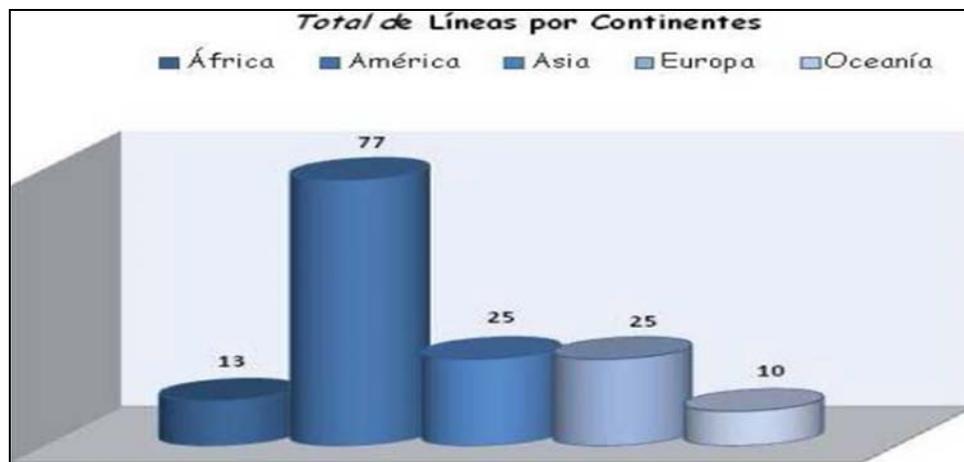
### 2.3.1.-Estructura de la flota mercante de México.

La Marina Mercante Mexicana de altura se compone actualmente por un número mínimo de buques entre los que se encuentran 3 o 4 cementeros y 12 buques tanque, propiedad de Pemex Refinación, flota que en su mayoría se encuentra en estado de obsolescencia y fuera de regulaciones para hacer viajes internacionales, por lo que solo efectúa cabotaje de petrolíferos entre puertos del país.<sup>71</sup>

- En el 2002, existían 19 buques nacionales
- En el 2003 se comenzaron a dar de baja los petroleros de casco sencillo
- En el 2007 quedaron 6 buques nacionales
- Pérdida del 61% del peso muerto de la flota (697,728 a 268,788 TPM)
- En el 2007 se autorizó adquisición de 10 buques y el arrendamiento de 9 buques Construidos en Corea, que no favorecieron a la naval mexicana.

Según la guía de servicios de transporte marítimo 2009 de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México atiende a embarcaciones, personas y bienes, entre puertos nacionales y puertos extranjeros, a través de la utilización de las 82 líneas navieras que arriban a puertos mexicanos procedentes y con destino a África, América, Asia, Europa y Oceanía. De estas 82 líneas 5 son nacionales y 77 son extranjeras, mismas que tienen representantes en la Ciudad de México y en los principales puertos del país.

**Imagen No. 2. Total de líneas que dan servicio con representación en México, por continentes.**



Fuente: SCT, Guía de Servicios de Transporte Marítimo en México. Documento PDF, p. 16 [en línea] <http://www.sct.gob.mx/.../lineas-navieras-regul>, consultado: 14 de diciembre de 2014.

<sup>71</sup> Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT, Guía de Servicios de Transporte Marítimo en México. Documento, [en línea] <http://www.sct.gob.mx/.../lineas-navieras-regul>, consultado: 28 de septiembre de 2014.

**Tabla No. 5. Líneas navieras que tocan puertos mexicanos.**

<b>NACIONALIDAD</b>	<b>NUMERO</b>
ALEMANA	5
ARGENTINA	2
ASIÁTICA-SINGAPUR	1
BRASILEÑA	2
CANADIENSE	2
CHILENA	4
CHINA	2
COREANA	1
DANESA	4
DOMINICANA	1
<b>ESTADOUNIDENSE</b>	<b>21</b>
FRANCESA	3
GRIEGA	3
HOLANDESA	2
INGLESA	3
ISRAELÍ	2
JAPONESA	3
MEXICANA	5
NORUEGA	4
PANAMEÑA	2
PORTUGUESA	1
SINGAPURENSE	2
SUIZA	1
SUIZA / ITALIANA	1
TAIWANESA	1
UK	3
VENEZOLANA	1
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>

Fuente: SCT, Guía de Servicios de Transporte Marítimo en México. Documento PDF, p. 12 [en línea] <http://www.sct.gob.mx/.lineas-navieras-regul>, consultado: 14 de diciembre de 2014.

**Tabla No. 6. Número de países y destinos por continente**

<b>CONTINENTE</b>	<b>PAISES</b>	<b>DESTINOS</b>
AFRICA	29	58
AMERICA	45	156
<b>ASIA</b>	<b>32</b>	<b>194</b>
EUROPA	28	106
OCEANIA	5	18
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>532</b>

Fuente: SCT, Guía de Servicios de Transporte Marítimo en México. Documento PDF, p. 27 [en línea] <http://www.sct.gob.mx/.lineas-navieras-regul>, consultado: 14 de diciembre de 2014.

Esta guía también nos da a conocer que México, a través de sus puertos se encuentra enlazado con 532 destinos geográficos en el mundo, vinculándose con 139 países, el mercado que alcanza es valioso pero es operado en su mayor parte por líneas extranjeras debido a la falta de una flota nacional competente.

Hasta 1995 México contaba con una extensa flota de portacontenedores, propiedad de la empresa Transportación Marítima Mexicana (TMM), diversas fueron las causas que provocaron la venta de sus embarcaciones, pero entre ellas y de forma definitiva fue la ausencia de apoyos, para hacer frente a la competencia que empezaban a presentar los megacarriers que se habían constituido de la fusión de diversas empresas navieras.<sup>72</sup>

**Tabla No. 7 Número de embarcaciones matriculadas.**

<b>Toneladas de Registro Bruto</b>	<b>Número de barcos</b>	<b>Total de TRB</b>
TRB mayores a 100	2, 580	3, 333, 510.322
TBR mayores 500	735	3, 005, 642.546
TRB mayores a 1000	521	2, 866, 159. 457
<b>Total matriculadas</b>	<b>171, 343</b>	<b>3, 721, 260.019</b>

Fuente: SCT, Estadística de la flota nacional mayo 2014 [en línea] <http://www.sct.gob.mx/lineas-navieras-regul>, consultado: 24 de noviembre de 2014.

Entonces tenemos que:

- El total de embarcaciones matriculadas es de 171,343 con 3, 721,260 TRB.
- Las embarcaciones mayores o iguales a 100 TRB son 2,580 con un total de 3, 333,510 TRB (incluyen a las mayores de 500 y de 1,000).

Referencia de las embarcaciones por sus dimensiones:<sup>73</sup>

- Menores de 20 TRB, miden aproximadamente menos de 15 metros de eslora, sin cubierta, incluye: lanchas, chalanes, turismo náutico, motos acuáticas, de carga, pasaje; realizan solo cabotaje.
- Mayores de 20 y menores de 100 TRB, miden aproximadamente de 12 a 24 metros de eslora, con cubierta, incluye principalmente pesqueros y de turismo náutico, realizan cabotaje.

<sup>72</sup> Cfr.: ALADI. consultado el 10 de febrero octubre de 2015.

<sup>73</sup> Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT, Estadística de la flota nacional mayo 2014 [en línea] <http://www.sct.gob.mx/lineas-navieras-regul>, consultado: 24 de noviembre de 2014.

- Mayores de 100 hasta 500 TRB, miden aproximadamente entre 24 y 40 metro de eslora, con cubierta, incluye pesqueros, barcazas, turísticos, abastecedores y remolcadores, entre otros; navegación de altura y cabotaje.
- Mayores a 500 TRB, son mayores a 40 metros de eslora, con cubierta, incluye abastecedores, petroleros, gaseros, transbordadores, chalanes, no realizan servicios de recreo y deportivas, navegación principalmente de altura y en menor cantidad realizan cabotaje.

La flota mexicana para el transporte de mercancías es muy reducida y está concentrada principalmente en buques-tanque, de carga general, azufreros, gaseros, quimiqueros y algunos transbordadores.<sup>74</sup> Adicionalmente destaca su edad, la cual, según cifras oficiales del presente año alcanza los siguientes promedios:

**Tabla No. 8. Antigüedad de la flota.**

Intervalos de edad	No. de barcos
Menores o igual a 20 años	88, 450
Mayores a 20 años	48, 158
Total de registros disponibles	136, 608
no. de barcos s/año	34, 735= 20%
no. de barcos c/año	136, 608= 80%
<b>Total de barcos</b>	<b>171, 343= 100%</b>

Fuente: SCT, Estadística de la flota nacional mayo 2014 [en línea] <http://www.sct.gob.mx/lineas-navieras-regul>, consultado: 02 de diciembre de 2014.

Antes de estudiar el programa de privatización de los puertos, es importante hacer referencia del mercado que rodee los puertos. México no es un país con tradición marítima, por lo cual no existe un mercado portuario propiamente dicho, como ocurre en el caso de la mayoría de los países europeos, los Estados Unidos de Norteamérica, Singapur o Japón.

En este sentido, cabe mencionar por ejemplo, que la densidad de población en las costas de los Estados Unidos es cuatro veces mayor que la del interior de dicho país, y el de Italia o Noruega, cerca del 30 % de su población está asentada en las costas, y en general, las naciones desarrolladas manifiestan un uso intensivo de las costas que lleva asociado en forma natural una gran tradición y cultura

<sup>74</sup> ALADI p.p.20, consultado el14 de diciembre de 2014.

marítimas.<sup>75</sup> Este es otro factor que provoca el rezago del sistema portuario se marca una tendencia de olvido en estas zonas del país.

Con la creación de las Administraciones Portuarias Integrales, en 1994, inicia un periodo de transformación de los puertos mexicanos, alcanzando prácticamente en el año 2000 su consolidación, es decir, en aproximadamente una década pasaron de ser puertos subsidiados, a centros de negocios. Esto es lo que se llama la apertura a inversiones extranjeras en el medio.

Y con esto el papel del Estado cambio a un sentido solo normativo y de supervisión. De acuerdo a datos de la SCT existen 13 API's en el Pacífico y 11 en el Golfo. De estas 24, 16 son Federales, 5 Estatales y 3 privadas. Las API's son sociedades mercantiles encargadas de la planeación, programación, desarrollo y demás actos relativos al uso, aprovechamiento y exploración de los bienes del dominio público de la federación, que integra el recinto portuario. A través de ellas, se impulsa la participación privada en la construcción de obras, terminales marinas, instalaciones portuarias y en la prestación de servicios portuarios. Entonces las API's:<sup>76</sup>

- Son empresas constituidas conforme a las leyes mexicanas.
- Autónomas en su gestión operativa y financiera.
- Fomentan el comercio, reducen costos, cuidan el entorno ecológico y generan un bienestar social.
- Centros de negocios.

## **2.3.2.- Estadísticas del Transporte Marítimo.**

### **a. Contenedores**

Considerando las necesidades y exigencias de los clientes para esta industria, se debe pensar en la productividad que se da mediante la respuesta en tiempo y forma ("just in time"- justo a tiempo) este es el parámetro para el crecimiento, es por eso que en los años cincuenta Malcom McLean (inventor del contenedor) creo la compañía SeaLand Service, empresa que lideró el mercado de transporte contenerizado estadounidense de la que actualmente es propietaria la empresa Maersk ( Mersk Sea Land).<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> López Gutiérrez, Héctor, Operación Administración y Planeación Portuarias, México, Ed. AMIP, 1999, pp.97.

<sup>76</sup> Cfr.: Guía de Servicios de Transporte Marítimo en México, pp.146, consultado el 4 de enero de 2015.

<sup>77</sup> Jaime Rodrigo de Larrucea, Seguridad Marítima en Buques Porta Contenedores, documento pdf. P. 1, [en línea] <http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/2619/1/Seguridad%20Buques%20Porta%20Contenedores.pdf>, consultado 07 de noviembre de 2014.

Un contenedor lo podemos definir como “*equipo o elemento auxiliar del transporte, con un volumen interior mínimo de un metro cúbico, que facilita el transporte y la manipulación de las mercancías que en él se colocan y que dispone de dispositivos para ser trincado al vehículo de transporte*”,<sup>78</sup> estas unidades de carga estandarizadas por varios tamaños han revolucionado a la par del desarrollo en la industria marítima. Por eso ahora analizaremos el comportamiento de las operaciones en los principales puertos:

**Tabla No. 9. Serie Histórica de contenedores del 2006 al 2013. (TEUS).<sup>79</sup>**

SERIE HISTORICA DE CONTENEDORES (TEUS)								
PUERTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ALTURA</b>	2,676,691	3,062,420	3,316,072	2,884,485	3,690,490	4,223,631	4,877,861	4,875,281
<b>PACIFICO</b>	1,564,173	1,830,387	2,078,519	1,855,211	2,477,486	2,877,967	3,421,934	3,337,708
MANZANILLO	1,249,630	1,409,614	1,409,782	1,110,356	1,511,378	1,762,508	1,991,940	2,118,186
LAZARO CARDENAS	160,696	270,240	524,791	591,467	796,023	953,497	1,242,777	1,051,183
<b>GOLFO - CARIBE</b>	1,112,518	1,232,033	1,237,553	1,029,274	1,213,004	1,345,664	1,455,927	1,537,573
ALTAMIRA	342,656	407,657	436,234	400,968	488,013	547,612	578,685	597,760
VERACRUZ	674,872	729,717	716,046	564,315	661,653	729,622	806,047	866,966
<b>CABOTAJE</b>	83	22	15	2	884	725	236	-
<b>PACIFICO</b>	20	-	-	2	-	708	236	-
<b>GOLFO - CARIBE</b>	63	22	15	-	884	17	-	-

Fuente: SCT, Anuario 2013 [en línea]

[http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/U\\_DGP/estadisticas/2013/Anuario/Anuario2013.html](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/U_DGP/estadisticas/2013/Anuario/Anuario2013.html)  
consultado: 14 de abril de 2015.

Lo que podemos observar en la tabla número cinco es la casi nula operación de contenedores en el cabotaje a pesar de un crecimiento en los años 2011 y 2012 lo que quiere decir que no se tiene un comercio doméstico fluido. Al mismo tiempo confirmamos el constante crecimiento de las exportaciones, aunque cabe aclarar que si bien, se ha dado un incremento en la exportación de manufacturas, el petróleo y sus derivados siguen siendo los más transportados por este medio de transporte.

Los puertos que aparecen en la tabla son los que más interesa destacar para el desarrollo de este trabajo, por el fluido movimiento de carga de contenedores que

<sup>78</sup> Cfr.: Bello Rosa, pp.50.

<sup>79</sup> Siglas en inglés para contenedores de 20 pies.

han registrado en los últimos años, y por el interés del actual gobierno para invertir en infraestructura.

Otro dato importante de resaltar en esta tabla es que de los dos últimos años el crecimiento en el movimiento de contenedores fue alrededor del 0.3%. El puerto de Manzanillo se muestra como líder en este tipo de carga, respecto al tráfico de altura, casi duplicando la cantidad registrada para el puerto de Lázaro Cárdenas en el mismo litoral mismo que registra una baja del 2012 al 2013. Por parte del Golfo, los otros dos puertos importantes también registran un incremento continuo, principalmente en los últimos años.

Por último, al final de este trabajo se podrá observar el anexo número 2 donde se detallarán las principales partes del contenedor. En cuanto a las dimensiones y diseño variaban en cada compañía que desarrollaba sus propios contenedores, lo que desde entonces causaba serios problemas al comercio, pues la falta de compatibilidad con los otros servicios marítimos o terrestres limitaba sus beneficios. La Organización Internacional de Estandarización (ISO), fija como contenedor estándar los de 8 pies de ancho por 8 pies de alto y 20 o 40 pies de largo (8x8x20 ó 8x8x40).<sup>80</sup>

### **b. Cruceros.**

La definición de crucero es: “Un buque de pasajeros que realiza recorridos tocando varios destinos de uno o varios países, cuenta con todos los servicios e instalaciones de un hotel flotante de gran categoría”<sup>81</sup> Esta actividad dentro de la industria del transporte cumple con la característica de ser rezagada, dando lugar al uso de las carreteras.

En el gráfico número cinco podremos observar la distribución de esta actividad turística, por puertos, haciendo notar la poca participación de la mayoría de los puertos con terminales especializadas para esta actividad exceptuando el de Cozumel, Quintana Roo que abarca el 68.4%.

La importancia de los cruceros radica principalmente en las divisas que se introducen al país, por tal motivo al llegar a cada puerto se debe contar con

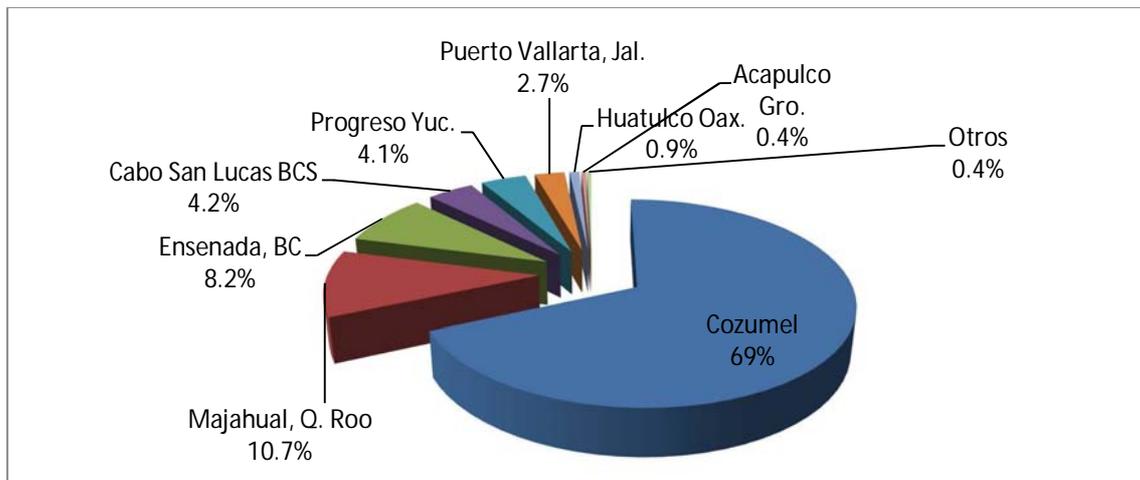
---

<sup>80</sup> López Cartaz Romel, Problemática de la terminal de contenedores del puerto de Salina Cruz, Puerto Angel, Oaxaca, Tesis para obtener el título de Licenciatura en Ciencias Marítimas, p. 25. Quien lo tomó de Hernández Almora, Rafael, Análisis de los flujos comerciales de la carga contenerizada en México por los modos de transportes marítimo y ferroviario, Centro Universitario Tampico-Madero, Tampico, Tams. Septiembre de 1998.

<sup>81</sup> Velasco Herrera Roberto, La infraestructura portuaria para cruceros turísticos y el tráfico marítimo en la bahía Santa Cruz, Huatulco, Oaxaca, México. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Ciencias Marítimas, p. 11. Quien lo tomó de SCT, Coordinación de Puertos y Marina Mercante Manual de dimensionamiento portuario, 2001, México, cap. 4 p. 21.

negocios que ofrezcan atractivas actividades que complementen un viaje integral de acuerdo al perfil del cliente, es decir, todas esas características necesarias para promover el turismo en los diferentes nichos de mercado que pudieran generarse al ofrecer un plus en la expectativa de su estancia.

**Gráfico No. 6 Distribución de cruceros del 2012 al 2013 (pasajeros).**



Fuente: Elaboración propia con información de la SCT, Coordinación General de Puertos y Marina Mercante. Informe estadístico mensual, movimiento de carga, buques y pasajeros. Enero-febrero/ 2012-2013, [en línea]. Dirección URL: [//www.inegi.org.mx/productos/continuas-economicas/mensual/ece/bcmm.pdf](http://www.inegi.org.mx/productos/continuas-economicas/mensual/ece/bcmm.pdf) consultado: 22 de abril de 2015.

**Tabla No. 10. Visitantes internacionales a México. Serie anual de 2008 al 2013. (Miles de personas):**

Visitantes	1990	2000	2010	2011	2012	2013
<b>Internacionales a México</b>	82 100	105 674	81 953	75 732	76 749	77 821
<b>Pasajeros en crucero</b>	890	3 467	6 048	5 289	5 199	4 680

Fuente: Elaboración propia con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. Estadísticas históricas de México 2014, [en línea]. Dirección URL: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/HyM2014/15.%20Turismo.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/HyM2014/15.%20Turismo.pdf), consultado: 22 de junio de 2015.

Lo que podemos apreciar en la tabla número 6 es un decremento periódico, exceptuando el registrado antes del año 2000, el número de visitantes que llegan a México en cruceros ha disminuido en la última década, pero ha ido aumentando aproximadamente un 1.9% anual. Por lo que confirma la situación que mantiene el sistema marítimo mexicano, el de un mejor desarrollo en las décadas pasadas que no se ha podido reestablecer o repuntar.

## **CAPÍTULO 3. GOBIERNO Y FACTORES DE RIESGO.**

En los capítulos anteriores analizamos los cuatro elementos que señala el diamante de Porter para estructurar un plan con carácter de estrategia gestional, en el cual se reflejen las áreas de oportunidad para actuar con mayor eficacia dentro del sector marítimo mexicano, con la finalidad de obtener una mayor competitividad a nivel internacional.

En este capítulo analizaremos los otros dos determinantes que según Porter también se deben considerar para obtener las ventajas competitivas, estos son: el papel del gobierno y el de la casualidad, siendo este último, los eventos que no son fáciles de controlar pero que son de gran importancia para, en dado caso, adaptarse rápidamente y evitar pérdidas mayores.

### **3.1. Ley para el fomento y desarrollo de la marina mercante mexicana.**

Para iniciar este tema mencionaremos los parámetros de la política marítima que el actual presidente accionará para elevar la producción del sector:<sup>82</sup>

#### **1. Modernización de la flota marítima mercante.**

En este punto cabe resaltar que si bien, menciona “modernización para la marina mercante”, se considera que en realidad el mantenimiento y la actualización es para un pequeño porcentaje de barcos atuneros y el resto para PEMEX, de los cuales también se consideran para este análisis en una situación de modernidad urgente, sin embargo, se olvidan de los buques destinados a transportar el comercio marítimo con bandera mexicana.

#### **2. La ampliación y modernización de los Puertos mexicanos en el Golfo y el Pacífico, con una inversión de 58 mil 600 millones de pesos, para que se tengan puertos de clase mundial para recibir buques de gran calado, movilizar más carga y agilizar los embarques.**

En este punto se considera que se trata de una iniciativa fundamental pero no prioritaria para todos los puertos. Como ejemplo están los dos principales puertos en movimiento de contenedores, Manzanillo y Lázaro Cárdenas, se cuenta actualmente con un calado de 16 y 18 metros de profundidad, consecutivamente, con esto no se quiere decir que no sea importante una ampliación, porque si lo es, pues, es cada vez mayor la demanda de arribo de contenedores al país, pero se insiste en un mayor esfuerzo para equilibrar y destinar estratégicamente las inversiones en este sector y así beneficiar a toda la comunidad marítima y no solo a una parte

---

<sup>82</sup> El Heraldo de Chiapas. Inversión de 58 mil 600 mdp para los puertos marítimos: Peña Nieto. 02 de junio de 2014, (en línea) <http://www.oem.com.mx/elheraldodechiapas/notas/n3412635.htm>, consultado el 28 de mayo de 2015.

de esta; es decir, de invertir en ampliación para infraestructura y al mismo tiempo con la propuesta de mejorar la flota marítima y con ello ganar mercado que ayude a recuperar la inversión.

3. Brindar un fomento efectivo a la actividad, ya que se producen 1.7 millones de toneladas de pescado y en el sector trabajan 290 mil mexicanos, lo que posiciona a México en el tercer lugar en producción pesquera y en la posición 16 en el mundo.

Este punto se considera necesario también para la participación de más mexicanos en esta industria, pero sería importante también la capacitación para emprender y así mejorar las exportaciones.

4. La modernización del marco normativo, en donde se ha expedido el reglamento de centros unificados para la protección marítima y portuaria; además de la reforma a la Ley de puertos, el Reglamento de la Ley de Navegación y Comercio Marítimos.

El fin de estas medidas es impulsar a la marina mercante, por lo que se considera que para que este resultado se obtenga es necesario que existan programas de apoyo para la especialización de los mexicanos, y así, acreditar experiencia y recibir los certificados de competencia que otorga la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).<sup>83</sup>

Cabe mencionar que las reformas de estos instrumentos jurídicos fueron realizadas para precisar los conceptos de pilotaje y practica en un sentido de interés social, y en cuanto a los centros unificados para la protección marítima y portuaria, estos refuerzan la seguridad en los puertos y están ubicados principalmente en los de altura.<sup>84</sup>

Entonces, el gobierno del presidente Peña Nieto presenta políticas que continúan con el perfil de su antecesor, las de reforzar el sector marítimo con el enfoque marcado a continuar con la apertura comercial. Ahora bien, continuando con el último de los puntos de acción por parte del gobierno actual, tenemos la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana, dicha permite la creación de la Comisión Intersecretarial para el Fortalecimiento de Marina Mercante Nacional, integrada por la participación de diferentes Secretarías de Estado.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Certificación del Personal Naval Mercante. Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), (en línea) <http://www.sct.gob.mx/index.php?id=1895>, consultado el 28 de mayo de 2015.

<sup>84</sup> Construcción Centro Unificado para la Protección Marítima y Portuaria. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, (SCT), Noticias, 16 de octubre de 2014, (en línea) <http://www.puertolazarocardenas.com.mx/plc25/noticias/525-construccion-centro-unificado-para-la-proteccion-maritima-portuaria>, consultado el 30 de mayo de 2015.

<sup>85</sup> Ley para el Fomento y Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana. Reformas a la Ley Orgánica del Congreso General de la Nación, (en línea)

Es entonces, esta norma jurídica es la idónea para elevar la competitividad de la bandera mexicana y, por ende, es el instrumento jurídico que podría impulsar inversiones en el sector marítimo, lo que consecuentemente elevaría los niveles de empleos directos e indirectos. Es el instrumento jurídico que más coadyuva a reforzar e impulsar el sector que este trabajo propone como estrategia para mejorar la competitividad del sector marítimo.

Sirve como apoyo al ejecutivo para que se encargue de analizar, proponer, fomentar y revisar estadísticas, programas, concesiones y otros tipos de ayudas que en coordinación con otras autoridades relativas a este sector.

La Ley para el Fomento y el Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana, es compatible con los mecanismos creados en otros países para atender la problemática que presenta el sector marítimo mexicano a nivel internacional.<sup>86</sup>

Dicha ley establece, entre otras cosas la creación del Registro Especial Marítimo Mexicano (REMM), y a diferencia del registro ordinario que es el Registro Público Marítimo Nacional (RPMN), esta tiene el objeto de integrar embarcaciones con características determinadas para el desarrollo de este sector económico otorgándoles beneficios de carácter fiscal y administrativo. Cabe señalar, que por la apertura comercial que marca la economía mexicana históricamente se han cancelado los apoyos fiscales a las empresas navieras.<sup>87</sup> El resultado ha sido el desabanderamiento de muchas embarcaciones mexicanas, las cuales se han cambiado a banderas de conveniencia para después vender las embarcaciones a extranjeros.<sup>88</sup>

Una de las principales acciones que este análisis nos proyecta para el poder de gestión del Estado es por ejemplo, que en la Ley para el Fomento y el Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana, además de estipular la ayuda fiscal que se da reduciendo el costo en el combustible para los buques, debe al mismo tiempo pedir un plan de negocio a cada participante para que de forma personalizada, el gobierno les pudiera plantear una ayuda crediticia canalizada con algún sector financiero por una parte y por la otra con ayuda del presupuesto gubernamental..

Y siguiendo con el punto anterior podemos reiterar la importancia de que las inversiones no sean solo para el sistema portuario. Que se necesita tomar en cuenta un proyecto de desarrollo total aplicado a un clúster marítimo, recordando que aunque la marina mercante es solo una parte de esta comunidad, es parte de la flota que ha sido olvidada y rezagada provocando que se pierda la oportunidad de ingresos por parte de la misma y evitando que mexicanos se interesen en especializarse o mejor aún contar con propios buques.

---

<http://www.diputados.gob.mx/servicios/datorele/cmprtv/iniciativas/Inic/742/2.htm>, consultado el 17 de junio de 2015.

<sup>86</sup> Ídem.

<sup>87</sup> Ídem, ALADI, p.p. 41, consultado el 30 de mayo de 2015.

<sup>88</sup> Ídem, p.p. 41-42.

### **3.2. Proyecto de gobierno; Punta Colonet, como plataforma logística en el desarrollo de los puertos.**

El proyecto de Punta Colonet se visionaba como el más grande impulso al transporte multimodal mexicano, gracias al incremento de la infraestructura, fue impulsado por el expresidente Felipe Calderón Hinojosa, pero suspendido completamente el último día de su mandato.

#### **BENEFICIOS.<sup>89</sup>**

- Aprovechamiento del incremento mundial de carga contenerizada en el mundo.
- El creciente comercio que fluye del Continente Asiático podría ser absorbido por México y así evitar la congestión del tráfico fronterizo.
- México seguiría explotando su cercanía con el principal mercado a nivel mundial, al participar en la ruta de comercial más usada por el mercado asiático, la del oeste de Estados Unidos de América.<sup>90</sup>
- La capacidad estimada de este puerto en el manejo de contenedores, sería del doble a la que actualmente mueven los puertos mexicanos en su conjunto.
- En cuanto a empleos se generarían 24 mil durante la construcción y 59 mil posteriores a su operación.
- Desarrollo de la infraestructura portuaria y ferroviaria, para contribuir a la plataforma logística del transporte multimodal.
- Crecimiento general de la economía mexicana, en todos los sectores.

#### **FACTORES POR LOS QUE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES CANCELÓ EL PROYECTO.<sup>91</sup>**

- Se necesitaron tres modificaciones a la convocatoria por falta de viabilidad económica.
- La Bahía Colonet carece de todo tipo de infraestructura, por lo que el diseño sería desde el origen, por lo tanto, no sería suficiente la inversión privada.
- La crisis económica internacional de finales del año 2008, modificaron las expectativas de comercio internacional para los inversionistas.

---

<sup>89</sup> Creación propia con datos del Proyecto multimodal Punta Colonet en Baja California, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT, (en línea) <http://www.sct.gob.mx/uploads/media/Colonet.pdf>, consultado el 30 de mayo de 2015.

<sup>90</sup> Cfr. Ídem pp.10.

La ubicación urbana de los principales puertos de la costa oeste limita la mayoría de los proyectos de expansión en Estados Unidos de América.

<sup>91</sup> Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Gobernación. Acuerdo por el que se cancela el concurso que tiene como objetivo el otorgamiento de una concesión para la construcción en la Bahía Colonet. 30 de noviembre de 2012, (en línea) [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5280812&fecha=30/11/2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5280812&fecha=30/11/2012), consultado el 16 de junio de 2015.

Por lo anterior consideramos que el proyecto tiene fuertes perspectivas para cumplir con el objetivo de crecimiento portuario mexicano y a su vez con el económico del país, la tendencia en el comercio exterior se mantiene, por lo que esa importante disminuir la asimetría que hay entre los puertos de Estados Unidos, aprovechando sobre todo la posición geográfica del país.

Pero por otro lado, al parecer esto no fue viable por la falta de visión en una logística integral, México aún no produce lo suficiente para presentarse como un mercado sostenible, pero diferentes negociaciones con el Continente Asiático indican la facilidad que hay para este mercado en cuanto a manufacturas destinadas principalmente a Estados Unidos.

Entonces la necesidad de mantener en los puertos mexicanos una infraestructura competente es crucial para el desarrollo de proyectos como este. Pero si a pesar de esto México no atrae la suficiente inversión para el desarrollo de plataformas o zonas logísticas, podría buscar la inversión en la marina mercante para acrecentar la participación de México en este flujo comercial fortaleciendo el tránsito de puerto a puerto.

Cabe reiterar que la tendencia que se percibe después de la cancelación de este gran proyecto es el crecimiento de la infraestructura portuaria, el expresidente Felipe Calderón Hinojosa dejó una obra en este sector, la cual fue el Puente Albatros está localizado en el puerto de Lázaro Cárdenas, cuenta con una longitud de dos kilómetros y medio, 16 metros de ancho, cuatro carriles de circulación y la posibilidad de abrirse de manera vertical para generar una apertura central de 60 metros, este puente combina el flujo naval con el carretero.<sup>92</sup>

Respecto a este tema consideramos que es una excelente construcción para apoyar el actual crecimiento de este puerto y de la logística internacional en México, proporcionando un mejor flujo naval con el carretero. Si se cumple con los objetivos de este actual gobierno la expansión de los puertos multimodales ayudarían al crecimiento del movimiento de contenedores.

Entonces notamos como la participación del Estado es vital para ejercer la competitividad del sector marítimo, pues este actor, que también forma parte de la comunidad marítima, es el encargado de establecer las directrices y medidas de administración, desarrollo y de coordinación en el funcionamiento del sistema y las funciones de desarrollo, operación y comercialización en el medio logístico. Estas actividades también son realizadas por la autoridad del puerto en conjunto con la participación privada.

Solo trabajando en conjunto con una percepción de la Comunidad Marítima operada desde una estrategia logística multimodal, se obtendrán los resultados

---

<sup>92</sup> Presidencia de la Republica. Mega Obras. Puente Albatros. Raúl Flores, 19 de julio de 2010, (en línea) <http://calderon.presidencia.gob.mx/tag/mega-obras/>, consultado el 17 de mayo de 2015.

necesarios para posicionar a México en el mapa de los puertos Hub garantizando sustentabilidad en el sector y así obtener ganancias para todos los mexicanos.

### **3.3. Contrapuestos en el desarrollo Económico de México.**

Ya vimos como un mapa estratégico que refleja varias ventajas competitivas que son traducidas como oportunidades de negocio las cuales han sido ignoradas por varias décadas, pero junto con las líneas que se trazan para tomar decisiones se debe tener en cuenta las posibles amenazas y así poder explotar sustentablemente el sector marítimo, con éxito continuo, evaluable y modificable, ya que siempre existen cambios que también son oportunidades.

Estos supuestos pertenecen en nuestro análisis basado en el modelo de Porter, al último determinante que queda fuera del esquema, pero que también influyen en el desarrollo del sector marítimo mexicano; son las industrias relacionadas. Por lo que, a continuación mencionaremos algunos supuestos sin tomarlos como tema lidiado, ya que para efectos de este tema no es necesario.

- **Corrupción.**

En México se presentan muchos casos de corrupción, en diferentes áreas los últimos casos se han dado en obras estatales, pero este problema abarca cualquier sector.

Por lo que podría considerarse la aplicación de una verdadera política de transparencia, evitar los trámites congestionados, sugiriendo tener una administración encargada de verificar los términos y cumplimientos de las concesiones, en este caso, para después hacerlas públicas y así conocer la verdadera participación de cada inversionista, y para las obras, abastecimiento o construcción del sistema portuario y naval o mercante, contar con un calificador profesional especializado que tenga presente los términos de las contrataciones y que sea el responsable legal de estos trabajos.<sup>93</sup>

Es decir, todo se basa en la transparencia de la información, entre más facilidad se tenga para la misma, mejores respuestas y proyectos y más fácilmente se podrá evitar la corrupción. Consideramos al mismo tiempo que esta posible administración de control y supervisión, que sugerimos crear especialmente para el sector marítimo, estuviera conectada con la reciente Comisión Intersecretarial para el Fortalecimiento de la Marina Mercante Nacional, que como lo vimos en el tema 3.1 de este trabajo, entre otras cosas, servirá como apoyo al ejecutivo para instrumentar la política que incentive esta área de la comunidad.

---

<sup>93</sup> 10 años de transparencia en México. Instituto Federal de Acceso a la Información, IFAI. Jacqueline Peschard, noviembre 2013, (en línea) <http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/10%20a%C3%B1os%20de%20Transparencia%20en%20M%C3%A9xico.pdf>, consultado el 30 de mayo de 2015].

- **Tráfico ilegal de drogas y armas.**

Es claro que hoy en día el gobierno y la sociedad mexicana enfrentan un gran problema por el crimen organizado, y muy especialmente por el narcotráfico y sus cárteles junto con otros aspectos criminales como son: la trata de personas, el secuestro, el robo de autos y el comercio de drogas y armas ilegales. Zonas enteras del país han sido declaradas como de alto riesgo o francamente intransitables por los gobiernos extranjeros que alertan a sus ciudadanos, lo que afecta la imagen de México para atraer inversiones y para promover el transporte de pasajeros en los cruceros.<sup>94</sup>

Por lo que consideramos que es necesario la comunicación por diferentes medios, los sociales, tecnológicos o los diplomáticos para enviar el mensaje de lo bueno que hay en México y así cumplir con la ruta de apertura comercial que el sexenio del actual presidente Enrique Peña Nieto promueve.

La inversión que se destine para este sector debe ser administrada para apoyar un plan de capacitación que forme personal altamente preparado para dar respuesta a la labor logística de seguridad. Pues si bien, es una de las actividades que el estado ofrece con las aduanas, es de suma importancia la comunicación técnica de toda la cadena comercial.

Una de las principales limitaciones del transporte del comercio exterior mexicano es la incertidumbre en términos de tiempo, por los diversos permisos, y en algunos casos por la revisión exhaustiva de la mercancía en las aduanas, así como otros procesos de verificación de documentos. El que se proteja al país en la entrada y salida de productos ilegales como las drogas y las armas no debe interferir con el tráfico en la zona, por el contrario estos dos temas deben resolverse a la par. Por lo que es importante, como en todas las áreas de la Comunidad Marítima, la capacitación y especialización del personal para aprovechar la infraestructura y la tecnología con la que se cuenta.

- **Seguridad.**

Seguridad es una de las principales necesidades para cualquier país, es una de las actividades prioritarias del Estado, y con el paso de los años la situación que rodea este aspecto ha ido cambiando, como lo mencionamos anteriormente en este trabajo, dentro del marco de la globalización y la tendencia a la libertad económica, se crea un tránsito de bienes, personas, recursos, capital, ideas,

---

<sup>94</sup> En un estudio realizado en 2004 por el Consejo Mexicano de Comercio Exterior para evaluar lo que pensaban los miembros del TLCAN de sus vecinos, Canadá y EUA, se percibe a México como un país pobre, injusto, expulsor de migrantes, peligroso, dividido, tradicional y con playas soleadas. México y su imagen en el mundo en el 2014. FORBES. Dr. César Villanueva R., 06 de marzo de 2014, (en línea) <http://www.forbes.com.mx/mexico-y-su-imagen-en-el-mundo-en-el-2014/>, consultado el 30 de mayo de 2015.

costumbres y demás objetos que vulneran la seguridad de las naciones en cualquier frontera.

Existen diversas iniciativas generadas a partir de los atentados del 11 de septiembre de 2011, que se han venido trabajando por diversos países en foros, acuerdos y tratados internacionales, enfocadas al terrorismo. Los programas o las medidas legislativas o regulatorias aplicadas afectan de manera directa el comercio exterior por eso es preciso tener una clara posición respecto a esto y así evitar distorsiones en la competitividad del comercio en general y en particular en el sector marítimo, por lo que consideramos la flota naval como foco potencial de atenciones militares y de defensa para la seguridad internacional.<sup>95</sup>

- **Función de la aduana.**

Las aduanas con las que México cuenta tienen funciones bien definidas y orientadas hacia el Comercio Exterior, están dedicadas a controlar la entrada y salida de mercancías del país, así como apoyar la seguridad nacional. Se encargan de la recaudación de impuestos, de la seguridad en materia de Restricciones y Regulaciones no arancelarias, combate al contrabando y precisión en la normatividad aplicable como el reglamento aduanero. Sus funciones deben coincidir con la implementación de sistemas eficientes que coadyuven a un despacho de mercancías ágil y seguro. Respecto a este tema podemos mencionar la modernización que se ha aplicado desde finales del siglo pasado y que continúan buscando la vanguardia.<sup>96</sup>

Antes de 1990, todas las aduanas manejaban los recintos fiscales. Cualquier mercancía que llegaba a México era en primera instancia depositada en las bodegas de dicha aduana y era custodiada por un cuerpo policiaco llamado Resguardo Aduanal.<sup>97</sup> El resultado era inseguridad y robo de mercancías sobre todo en artículos de fácil comercialización, actualmente se concesiona el resguardo de las mercancías, apareciendo como recintos fiscalizados los cuales operan como custodios controlando y cobrando el almacenaje.

Otro caso fue la implementación del mecanismo aleatorio, que previo el pago de contribuciones establecía si la mercancía debía ser revisada o no mediante el sistema de semáforo fiscal, esto evitó que las mercancías pasaran tanto tiempo en revisión por un vista asignado. Posteriormente este mecanismo se convirtió en el

---

<sup>95</sup> Antes y después: política exterior estadounidense en 2001. Transnational Institute. Paz y Seguridad. Phyllis Bennis. 05 de enero de 2002, (en línea) <http://www.tni.org/es/article/antes-y-despu%C3%A9s-pol%C3%ADtica-exterior-estadounidense-en-2001>, consultado el 30 de mayo de 2015.

<sup>96</sup> Eje del Comercio Exterior Aduanas, Política Aduanera 2006-2012, La visión de CAAAREM, septiembre-octubre, 2006, p.6.

<sup>97</sup> Administración General de Aduanas, gaceta interna. Pasado y presente de la Aduana de México, Gunter Maerker, La modernización de las Aduanas, junio 2006, p.20

mecanismo de selección automatizada,<sup>98</sup> ya programada con factores de riesgo, como puede ser la mercancía misma, el origen, el importador o el agente aduanal.

La tecnología es una oportunidad de desarrollo exitoso para cualquier empresa o institución en este caso la aduana ya maneja bases de datos que le permiten tener un mejor control de los contribuyentes, esta información se concentra en el Sistema Automatizado Aduanero Integral (SAAI, por sus siglas en inglés), el cual fue implementado desde el año 1993, con el objetivo de que la autoridad aduanera tuviera control en los procesos y operaciones que se llevan a cabo dentro de cada aduana del país.<sup>99</sup> También está el Sistema de Operación Integral Aduanera (SOIA) el cual permite al importador consultar en línea los saldos a favor.

Sin embargo, existe un proyecto más atractivo en innovación y se trata de colocar un chip en el pedimento, que va en conjunto con la ya establecida firma electrónica lo cual agiliza el tránsito por las aduanas.<sup>100</sup>

- **Tecnología.**

El avance de la tecnología es extraordinario, es otro efecto de la globalización pues la comunicación es más inmediata como respuesta a una tendencia de movilidad rápida y constante, por lo tanto una creciente demanda caracterizada por un conocimiento más amplio y exigente. Una clave para aprovechar la tecnología son los inventarios, con ellos obtenemos la información de los recursos en el transporte, y las oportunidades para invertir, además de conocer a tiempo los problemas que se lleguen a dar en las cadenas de suministros y de operación, es decir, aplicar un pronóstico adecuado para la demanda, que genere oportunidades en la toma de decisiones, que se traduzcan en respuestas exactas en el momento exacto, siempre buscando la vanguardia.

---

<sup>98</sup> Las mercancías que sean objeto de importación y exportación deberán ser sometidas a los actos y formalidades del despacho aduanero como lo establece el art. 35 de la Ley Aduanera: Para los efectos de esta Ley, se entiende por despacho el conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros establecidos en el presente ordenamiento, deben realizar en la aduana las autoridades.

<sup>99</sup> Cfr. Eje del Comercio Exterior Aduanas, p. 8

<sup>100</sup> Cfr. Ídem, p. 21

## CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación reitera la importancia de la Comunidad Marítima como un nicho de negocio para aprovechar las ventajas competitivas que México tiene en el comercio exterior, y especialmente porque este sector es un pilar en el comercio internacional. Es mediante la aplicación del modelo económico de Porter que se logra resaltar las ventajas competitivas que son traducidas como áreas de oportunidad, el gobierno mexicano debe ser menos burocrático y más agresivo en cuanto a las medidas estratégicas que se requieren para aprovechar cualquier negocio, en este caso el del transporte marítimo.

Así mismo al aplicar el modelo económico de Porter, el sector marítimo fue visualizado como un conjunto de varios sectores, es decir, como una comunidad marítima y de acuerdo a este autor; el liderazgo que se pueda realizar en una determinada área de la empresa no será suficiente por eso se necesita aplicar una buena estrategia en ventajas competitivas resaltantes de la empresa y así diferenciarse dentro del mercado por los servicios que presta en comparación con los de sus competidores.

Además de la complejidad que surge al estudiar el transporte marítimo y el sistema portuario en conjunto, se mencionó que el sistema del diamante de Porter se puede aplicar a un determinado puerto, sin embargo, el objetivo base de este trabajo fue mostrar el potencial de la comunidad marítima porque consideramos que de ahí nace el descuido por dicho sector, aunque cabe aclarar que como primer propuesta tenemos el crear un órgano capacitado y enfocado a evaluar y reestructurar constantemente las metas trazadas para cada puerto o cada empresa que intervienen en esta comunidad. Esto se puede dar por medio de las bases de datos, que al final se coordinarán con los datos y decisiones de las autoridades de diferentes niveles: las federales, estatales, municipales y las mismas API's tendrán para crear más inversión privada. En un marco de control por parte del gobierno con base de resultados medibles.

Ahora bien, dentro del espacio físico de la comunidad marítima existen tres zonas principales que es donde se realiza las funciones de logística en el intercambio comercial; estas son la zona marítima o de acceso, la zona terrestre para maniobras y la zona de enlace con los modos terrestres, es importante tener en cuenta el conjunto de estas pues son necesarias para reforzar la idea de que el desarrollo competitivo del sector marítimo mexicano está basado en la integración de sus compuestos, y no solamente de una parte de este como se ha reflejado en los datos estadísticos en donde se muestran el rezago de la producción dentro de la marina mercante y al mismo tiempo la industria naval.

Entonces, la competitividad es la capacidad de competir, por lo cual, para obtener una competitividad en el transporte marítimo mexicano se deben de tomar medidas estratégicas para generar ganancias de acuerdo a sus ventajas competitivas, ofreciendo operaciones a menores costos, una producción sustentable, y la especialización para una creciente demanda de bienes, y con esto ser parte de la ruta que utilizan las navieras más importantes para llegar al continente americano en especial a la parte del norte.

La tecnología es clave en las características de la actual economía mundial, la tendencia es la comunicación veloz para realizar comparaciones y con ellas definir el nivel de integración en las cadenas de transporte internacional. Por lo que este avance tecnológico unido a la contenerización en el transporte marítimo, indica a México una actualización urgente en los recursos del sector, que si bien cuenta con una privilegiada ubicación geográfica, como una de sus ventajas competitivas, esta no se ha visto aprovechada totalmente, es entonces esta nuestra segunda propuesta la de invertir primeramente en sistemas tecnológicos de información masiva para evaluar los tiempos y las posibles alternativas, con el enfoque intermodal necesario para disminuir tiempos.

Para la tercer propuesta, cabe mencionar que la infraestructura de los principales puertos mexicanos debe ser mejorada pero es importante también aprovechar el nicho de mercado que refleja el área de recursos en el análisis estratégico para el sector marítimo, el cual es, la inversión en el crecimiento de la flota marítima mexicana, sin olvidar el tema del medio ambiente a la hora de elegir entre los adelantos técnicos y tecnológicos para la operación de los mismos, pues esto disminuye costos de renta y a largo plazo genera ganancias en un creciente comercio exterior.

Para el área de cruceros las dos últimas propuestas son aplicables, ya que con una mejora en la tecnología que proporciona información inmediata y con el aumento de barcos, las agencias de viajes tendrían mejores opciones para los turistas en tiempos, puntos de salida, precios y atractivos regionales.

Ahora, sintetizando las áreas de trabajo que resultaron en la comunidad marítima, gracias al diamante de Porter iniciaremos para el área de infraestructura repasando acerca de que la intermodalidad <sup>101</sup> en el transporte marítimo es de suma importancia para incorporar el mismo a la cadena logística global, se relaciona con la planeación y operación de los transportes. Y uno de los factores que facilitan esta forma de operar el transporte marítimo mexicano, además del nodo logístico que representan los puertos marítimos, son los dos puertos secos o

---

<sup>101</sup> Es una modalidad de interface entre los diferentes modos de transporte.

terminales interiores; el Interpuerto de San Luis Potosí y Guanajuato Puerto Interior, alimentados principalmente por el ferrocarril.

Se tiene claro, que los puertos marítimos son considerados los nodos logísticos en las cadenas de distribución y de producción a nivel mundial, pero los puertos operan en conjunto con el resto de las industrias que forman la comunidad marítima, por tal motivo, este trabajo puntualiza en su título el sistema portuario y el transporte marítimo.

Así mismo, se defiende la idea de que la ampliación en la infraestructura del sistema portuario mexicano no es suficiente para potenciar la competitividad en la logística intermodal que conforma el transporte internacional. Si bien, contar con espacios suficientes para recibir los enormes buques en áreas multifuncionales, comerciales e industriales es parte de la estrategia para el desarrollo del sector, también lo es y de la misma importancia el desarrollar la industria de la marina mercante, pues representa la participación de los mexicanos en las ganancias del transporte marítimo.

Por otra parte y también en el área de infraestructura o de recursos se puede mencionar que de acuerdo al actual crecimiento del movimiento de contenedores principalmente en los puertos de Lázaro Cárdenas y Manzanillo, México podría tener o ser considerado un posible puerto Hub, en el caso de Lázaro Cárdenas, en septiembre de 2014, el presidente Enrique Peña Nieto inauguró la segunda fase de la Terminal Especializada de Contenedores (TEC), por parte del operador portuario Hutchison Port Holdings (HPH), con lo cual incrementa la capacidad de operaciones en contenedores y esto la hace ser más competitiva frente a los puertos que más destacan dentro de la zona del Pacífico principalmente el puerto Long Beach de Estados Unidos o puerto Balboa de Panamá.

Ahora bien, la demanda del comercio exterior mexicano tiene que ver con la conectividad que tenga con los principales actores de la economía mundial actual, principalmente con los asiáticos, pero también con los posibles mercados regionales que por la distancia concedan ventajas competitivas. Otra parte del origen la demanda es a través de los clientes que se encuentran en las diferentes áreas de la comunidad marítima, uno de estos es el operador responsable de la mercancía por ser el que elige la ruta que mejor le convenga pero también está la empresa naviera como contratista del tipo de transporte del puerto al que llegaran o en el que continuará como parte de una cadena logística de transporte, también están los consignatarios, la propia autoridad o todos los demás sectores que intervienen en el proceso para que la mercancía llegue al cliente final.

En el caso del transporte de pasajeros esta la agencia de viajes o el mismo pasajero que elige el destino y con esto la ruta, por lo que notamos que los clientes más importantes, los que dan el trabajo al sector son los que eligen la ruta. Esto nos lleva a comprender que para aprovechar la demanda que se genera en la comunidad marítima mexicana es necesario conocer la frecuencia de sus operaciones, los destinos más solicitados y actuar con más acercamiento a los clientes primarios y secundarios, para que el resultado sea un precio atractivo al cliente final.

En la actualidad México mantiene un incremento en la apertura comercial marcado por las recientes reformas estructurales que tienen un fin ambicioso para la economía mexicana ya que propician la inversión extranjera, útil para muchos sectores como lo es el marítimo, pero estas reformas no podrán ser aprovechadas sin tener un análisis en cada uno de los sectores, que refleje las posibles ventajas competitivas, acompañado de metas a corto plazo con flexibilidad de ser modificadas y redireccionadas.

Otro de los puntos de atención que se refleja en la condición de demanda es la ampliación del Canal de Panamá la cual permitirá un mayor tránsito entre Asia y el este de Estados Unidos. La iniciativa que se tenía con el proyecto de Punta Colonet, iba dirigido al mercado antes mencionado puesto que colocaría a México como una mejor opción para llegar a Estados Unidos, gracias a la conexión con este en cuanto a las carreteras que reducen el tiempo de traslado a diferencia del tiempo que se realiza a los puertos estadounidenses directamente. Por lo que la competencia directa se ve más inclinada hacia el Norte por ser el principal mercado del continente para Asia especialmente para China. Esta competencia, entonces, se da con la creación de una plataforma logística o sin esta.

Pero México se encuentra en ventaja a este canal por la cercanía de Estados Unidos y porque en el puerto de Manzanillo se pueden recibir buques de mayor tamaño, gracias a que cuenta con una profundidad de 16 metros, pero con la ampliación del Canal de Panamá, solo quedará ajustar el tiempo ganado por la vecindad con el mercado del norte, en cuanto a toda la logística del transporte, primero por el marítimo al recibir y despachar la mercancía y después para ser transportada por los cruces ferroviarios o carreteros, se debe tener en cuenta que de las tres rutas internacionales que el Canal de Panamá opera la que viene de Europa a la costa oeste de Estados Unidos y Canadá, es la que ofrece oportunidad a México.

En cuanto a la tercera condición; las industrias de relaciones y de soporte; dentro de la comunidad marítima estas se muestran como industrias de transporte industrial, siendo las encargadas del mantenimiento y abastecimiento de

instalaciones y accesorios para los buques principalmente, para aprovechar las ventajas en el ahorro que se pudiera obtener en cuanto a costos de mantenimiento, los buques y en general toda la infraestructura debe ser revisada constantemente, llevando un control de los cambios que se realizan, las empresas que prestan el servicio y el precio que se paga, para después comparar con el mercado y en dado caso cambiar a una mejor opción.

Al mismo tiempo se debe buscar la calidad de los productos, en la instalación técnica para obtener seguridad y confianza durante las operaciones. Los principales actores en este determinante son los astilleros, los provisionistas de buques, los armadores, las compañías navieras, las fuerzas navales y también debe ser con más cautela el Estado delegando a profesionistas en la materia los análisis para un posible incremento en la flota marítima, que tanta falta hace para los mexicanos.

Es importante mencionar que en México hay 46 astilleros y varaderos capaces de construir embarcaciones. De esos, alrededor de 12 son de tipo moderno y unos 20 de los que se llaman semiartesanal. El resto son totalmente artesanales. Por lo que es de suma urgencia acrecentar su capacidad para abastecer a la marina mercante y a PEMEX.

Para la cuarta área de análisis en el diamante aplicado a la comunidad marítima; la estrategia será necesario reiterar, que si se aumenta la zona de influencia económica de los puertos mexicanos a su interior, es decir el hinterland, mayor posibilidad tendrá para comerciar en el exterior, esto es aumentar su foreland, consiguiendo más inversiones y mayores navieras que elijan a rutas con puertos marítimos mexicanos. Después de tener como experiencia la cancelación del megaproyecto Colonet, México deberá reforzar el sector para crear interés en la inversión privada, mostrándolo como un sector competitivo. Y a su vez, seguir con el plan de desarrollo de infraestructura, pero apegado al análisis de gestión empresarial, es decir, al aplicar el modelo económico del diamante Porter, el gobierno mexicano deberá visionar el sector como un negocio.

Aunque se consiga la inversión para mejorar tecnología e infraestructura en los puertos mexicanos no se puede descartar la idea de la creación de la plataforma logística en Colonet o la creación de otro proyecto con las mismas expectativas en otro punto geoestratégico del país, como es el caso del Istmo de Tehuantepec o pensando en una alternativa más extensa podría llegar a ser en unión con otro país como Cuba, pero este punto debe ser abordado particularmente. El proyecto de Punta Colonet es el megaproyecto que más se ha acercado a la realización porque a pesar de no haber contado con el presupuesto en su momento, la

argumentación oficial por parte de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes es meramente económica.

Además, es necesario iniciar con la recuperación de la Comunidad Marítima para posteriormente tener un puerto Hub, en este caso el nivel de servicio sería más alto, ya que, se estaría proporcionando una mayor oferta en rutas por los diferentes puntos de conexión, la competitividad que se ofrecería en el transporte marítimo estaría vinculada a tres elementos, el del bajo costo, el de seguridad y el de calidad, para que la mercancía sea distribuida a tiempo y en buenas condiciones. Además se debe poner atención en la situación fiscal que hay para buques con bandera mexicana.

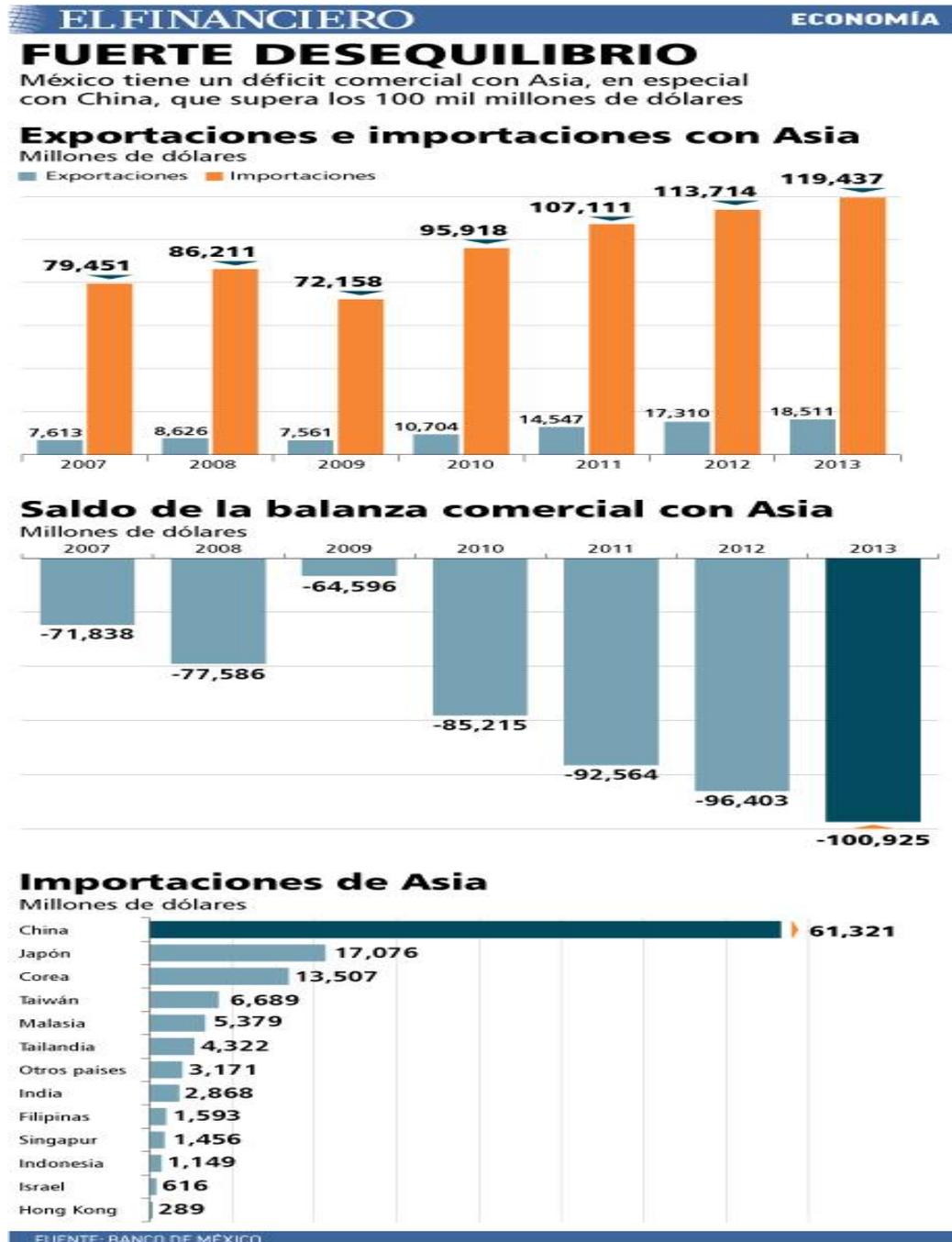
Ahora bien, de los dos determinantes sumados al sistema del diamante de Porter está el gobierno, el cual tiene que ser el principal actor para que con una política acertada pueda guiar y apoyar al sector supervisando y dictando las normas fiscales y administrativas que produzcan competitividad, logrando que los fletes marítimos bajen en precio ya que son estos los elementos que se toman en cuenta por los actores para elegir la ruta indicada.

Es necesario fomentar la producción de otros sectores para aprovechar los espacios que pudieran quedar vacíos en los buques, logrando así que México tenga competitividad comercial y pueda aprovechar las políticas que impulsan la exportación desde una economía interna fuerte.

La hipótesis que ofrece este trabajo será comprobada cuando el gobierno mexicano tomé en cuenta los datos estadísticos e implemente un proyecto utilizando las ventajas competitivas que notamos durante este trabajo gracias a la aplicación del modelo del diamante de Porter. Entre estas, es posible mencionar: la ubicación geográfica, la actual tendencia de exportaciones mexicanas, no solo de productos petroleros sino de manufacturas, las negociaciones que acercan al intercambio comercial mexicano con el continente asiático, el flujo de mercancías que llegan principalmente de China a Estados Unidos, la vecindad que fomenta la relación comercial con Estados Unidos, los vastos recursos naturales y la gente mexicana que podría ser mejor capacitada e incentivada para formar una empresa naviera mexicana.

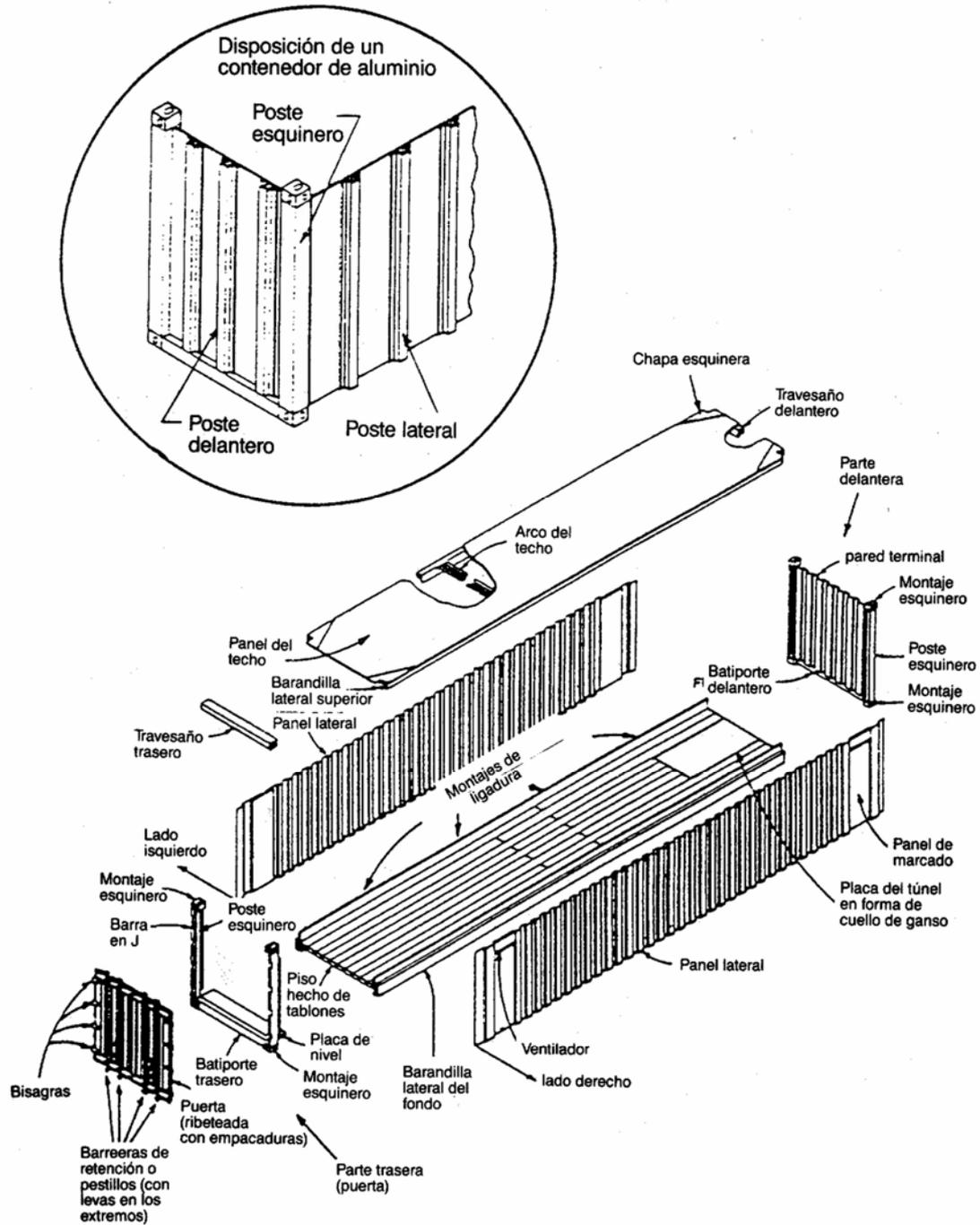
## ANEXOS

### No. 1. Gráfico de la Balanza Comercial de México con China. El Financiero

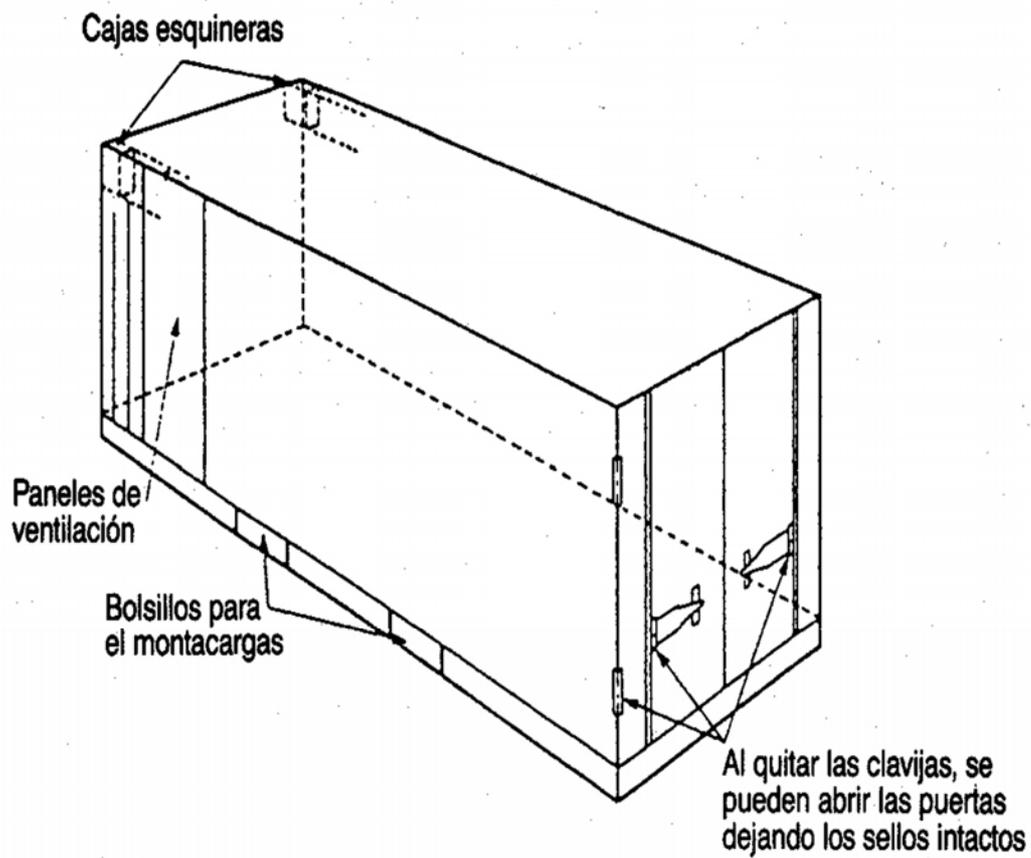


Fuente: El Financiero, "Supera 100 mil mdd déficit comercial con Asia", 19 de febrero de 2014, [en línea]. <http://www.elfinanciero.com/economia/supera-100—mil-mdd-deficit-comercial-de-mexico-con-asia>, consultado: 13 de enero de 2015.

## No. 2. Partes principales del contenedor.



Cuadro 2



Fuente: Pro México, [en línea] <http://www.promexico.gob.mx/GuíaBasicaDelExportador/> PDF, p. 46, consultado: 1 de febrero de 2015.

### **No. 3. Glosario.**

#### *Agente Naviero Consignatario de Buques (Portuario).*

Es la persona física o moral que actúa en nombre del naviero u operador con carácter de mandatario o comisionista mercantil para todos los actos y gestiones que se le encomienden con relación a la embarcación en el puerto de consignación.

#### *Agente Naviero General (Portuario).*

Es la Persona física o moral que actúa en nombre del naviero u operador como mandatario o comisionista mercantil, facultado para representar a su mandante o comitente en los contratos de transporte de mercancías y de fletamento, nombrar agente naviero consignatario de buques y realizar los demás actos de comercio que su mandante o comitente le encomiende.

#### *API.*

Administración Portuaria Integral; Sociedad Mercantil quien mediante concesión para el uso aprovechamiento y explotación de un conjunto de puertos, terminales e instalaciones se encarga de la planeación, programación, operación de administración de los bienes y la prestación de los servicios portuarios.

#### *Tonelaje de Registro Bruto (TRB).*

Unidad de arqueo bruto, es el volumen total de todos los espacios cerrados de una embarcación, (sin incluir los tanques de lastre), expresado en toneladas Moorson, que equivalen a 100 pies cúbicos o 2.83 metros cúbicos; se utiliza para el cálculo de pagos de derechos, cuotas, pilotaje, peajes, etc.

#### *Autoridad Portuaria.*

Es la entidad que interviene para la libre plática, acordamiento del buque y despacho de la mercancía.

#### *Buque.*

Casco de nave. Cualquier embarcación excepto aquellas que son impulsadas por remo. Toda embarcación que navegue, fondee, se mueva, atraque y desatraque en territorio con independencia de su tipo, calado, tamaño o cualquier otra característica.

#### *Buque para Transporte de Barcazas.*

La que se suelta a la cercanía del puerto y es conducida al puerto de destino por barcos remolcadores.

#### *Buques Granelero o "Bulk CARRIERS".*

Destinado para carga a granel sólida (minerales y preferentemente cereales).

#### *Buque de Carga General.*

Esta embarcación está capacitada para el transporte de carga heterogénea, entre ella carga que necesita refrigeración ó congelación, es decir tratamiento especial.

#### *Buque Tanque.*

Destinado al transporte de combustibles líquidos.

*Buques Frigoríficos.*

Destinados al transporte de frutas, carne, etc.

*Barcos Roll-on Roll-off.*

Destinados a llevar camiones, furgones.

*Buques Lash.*

Utilizados para cargar barcazas, Chalanes, que son remolcados del barco al puerto.

Barcos Contenedores.

Están diseñados para llevar carga en cajas o recipientes de medidas definidas de forma, diseño y construcción especial.

*Buques Porta Contenedores.*

Para transportar los TEU (Unidad de medida equivalente a un contenedor de 20 TM) entre los grandes puertos mundiales.

*Calado.*

Profundidad que llega a la quilla del buque, debajo del agua a cortar de la línea de flotación. Distancia vertical medida desde la parte sumergida más baja de un barco hasta la superficie del agua (línea de flotación).<

*Capitán.*

Comandante de un barco y jurisdicción, diferenciándose con distintos nombres.

*Carga.*

Acción y efecto de cargar. Los efectos y mercancías que se embarcan en un buque. Cargamento o conjunto de efectos o mercancías que para su transporte de un puerto a otro se embarcan y estiban en una nave.

*Crucero.*

Viaje marítimo o área de recreo. Generalmente se llama crucero en la embarcación que realiza recorridos específicos de relativa corta duración ofreciendo a los turistas la oportunidad de paseo en cada uno de los puertos donde hacen escala.

*Embarcación.*

Barco nave, vehículo para la navegación por agua.

*Embarque.*

Acto de embarcar animales o cosas. Se denomina generalmente a la partida de mercadería que será exportada o importada.

*Estiba.*

Carga y Lastre de un buque. Es el proceso de acomodar la carga de un espacio del almacén, muelle o medio de transporte.

*Exportación.*

Acción y efecto de enviar mercaderías u otros bienes hacia otro país.

*Flete.*

Ganancia que se obtiene por el alquiler de un buque.

*Importación.*

Acción y efecto de importar o traer géneros de un país para llevarlos a otro.

*Línea Naviera de Servicio Regular.*

Se caracteriza esencialmente por tener itinerarios con fechas programadas de llegada y de salida fijos entre los puertos habituales o terminales fijas, que se anuncian con antelación, prestando servicios en rutas marítimas determinadas, para la operación comercial ordinaria.

*Marina.*

Conjunto de Pueblos próximos al mar con sus comarcas a lo largo de la costa.

*Muelle.*

Es la construcción donde puede ser atracado un buque, para realizar las operaciones de embarque y desembarque de mercancías o pasajeros.

*Navieras.*

Se denomina así a las empresas que manejan el tráfico marítimo de mercancías, por lo general son propietarios de flotas de buques.

*Portacontenedores.*

Estos buques cuentan con su propio equipo, el cual consiste en un puente grúa que corre a lo largo de toda la cubierta, y tiene acceso a todas las bodegas.

*Puerto.*

El lugar de la costa o ribera habilitado como tal por el Ejecutivo Federal para la recepción, abrigo y atención de embarcaciones, compuesto por el recinto portuario, y en su caso por la zona de desarrollo, así como por acceso y áreas de uso común para la navegación interna y afectas a su funcionamiento; con servicios terminales e instalaciones, públicas y particulares para la transferencias de bienes y transbordo de personas entre los modos de transporte que enlaza.

*Terminal.*

La unidad establecida en un puerto o fuera de él, formada por obras, instalaciones y superficies incluida su zona de agua, permite la realización integra de la operación portuaria a la que se destina.

*Transporte Marítimo Internacional.*

Se realiza por mar entre puertos o puntos localizados en territorio mexicano o en las zonas marinas mexicanas y puertos o puntos situados en el extranjero, así como entre puertos o puntos extranjeros.

Fuente: SCT, Guía de Servicios de Transporte Marítimo en México. Documento PDF, p. 162-168 [en línea] <http://www.sct.gob.mx/lineas-navieras-regul>, consultado: 14 de enero de 2015.

#### No. 4. Clasificación de los buques de acuerdo a sus medidas.

Ultra Large Crude Carriers (ULCC) de 300, 000 a 550, 000TPM; son utilizados para el transporte de crudo a lo largo de las rutas del Golfo Pérsico a Europa, América y elLejano Oriente, a través del Cabo de Buena Esperanza normalmente descarga en terminales construidas a medida.
Very Large Crude Carriers (VLCC) de 200, 000 a 299,999 TPM; es utilizado en las rutas similares al ULCC pero con una mayor flexibilidad en el arribo a puertos debido a su menor tamaño y por esta razón también se emplea en el Mediterráneo, África Occidental e incluso en el Mar del Norte, pudiendo trasladarse por el Canal de Suez.
AFRAMAX, es un buque cisterna de 79, 999 a 120,000 TPM.
MALACCAMAX, buque con medidas de casco máximas para poder pasar por el estrecho de Malaca, Malasia.
HANDYSIZE BULKERS, hasta 50,000 TPM, permitiéndoles entrar en puertos de todo el mundo para recoger las cargas más pequeñas
HANDYMAX BULKERS, de 35,000 a 50,000 TPM
MINIBULKERS, son de menos de 10,000 TPM, se emplean principalmente en las zonas costeras y el comercio marítimo de corta distancia.
PANAMAX, el tamaño más grande aceptable para tránsito por el Canal de Panamá; permitiendo una eslora de 275 metros y una manga de 32 metros; el promedio de TPM es de 65,000 a 80,000, pero para poder cruzar el canal solo se permiten 52,500TPM.
SUEZMAX, aquellos que pueden pasar por el canal de Suez, el cual hasta antes de 1967 solo permitía el paso de buques no mayores a las 80, 000 TPM, que fueron ampliadas a 200, 000 TPM, para permitir el paso de petróleos.
CAPE SIZE, de 100 a 180, 000 TPM, con un calado de 17 metros, son buques de gran tamaño para servir a terminales de aguas profundas, manipulación de materias primas; es demasiado grande para el canal de Panamá o de Suez, pero puede pasar a través de Cabo de Hornos o el Cabo de Buena Esperanza.

Fuente: Lloyd's Register, Modern ship size definitions, [en línea]. Lloyd's Register Informations Services, Infosheet No. 30, julio 2007, [http://www.lr.org/Images/30%20ship%20sizes\\_tcm155-173543.pdf](http://www.lr.org/Images/30%20ship%20sizes_tcm155-173543.pdf), consultado: 24 de abril de 2015.

## **FUENTES DE CONSULTA:**

### **BIBLIOGRAFÍA**

Bello Rosa, El Transporte Marítimo: Introducción a la gestión del Transporte, Logis-Book, 2002, Barcelona, 188 pág.

Buenrostro Aguilar Hugo Javier, La importancia de una política marítima de Estado para el fomento de la competitividad de la industria del transporte marítimo mexicano, Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración, México, D.F., 2011, 297 pág .

De Larrucea, Jaime Rodrigo, El transporte en contenedor: el contenedor reduce las distancias y aporta valor a las operaciones logísticas y las transacciones comerciales, Ed: Marge Books; 2007, Barcelona, 281 pág.

Flores Landeros Rosa Angélica, Importancia del transporte multimodal con marítimo de línea regular en el Comercio Exterior de México 2000-2010, Tesina para obtener el Título de Licenciado en Relaciones Internacionales, Ciudad Universitaria, D.F., 2012, 117 pág.

García Fonseca Cándido. Elementos de Comercio Exterior. Guía para estudiantes y profesionistas. Ed. Trillas. México, D.F. 2009, 328 pág.

Galindo Martín Miguel Ángel, Diccionario de economía y empresa, Ed. Del Economista, 2009, Madrid, Vol. 6.

Lerma Kirchner Alejandro E., Comercio Mercadotecnia Internacional. Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial, 3ª. Edición, Ed. Thomson, México, DF, 2004, 436 pág.

López Cartaz Romel, Problemática de la terminal de contenedores del puerto de Salina Cruz, Puerto Ángel, Oaxaca, Tesis para obtener el título de Licenciatura en Ciencias Marítimas, Puerto Ángel, Oaxaca. Noviembre 2003, 139 pág.

López Gutiérrez, Héctor, Operación Administración y Planeación Portuarias, México, Ed. AMIP, 1999, 306 pág.

Michael E. Porter, Tr. Aparicio Martín Rafael, La ventaja competitiva de las naciones. Ed. Vergara, 1991, Buenos Aires, Argentina, 1025 pág.

Michael E. Porter, Tr. Pecina Hernández José. La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Continental, 2002, México, 556 pág.

Mora García Luis Aníbal, Diccionario de Supply chain management. Inglés-Español. Encoe Ediciones, 2011, Bogotá, D.C. 134 pág.

Reinaldo O. da Silva. Teorías de la Administración. Ed. Thomson. México, D.F. 2002, 523 pág.

Reyes García Martín, El trámite aduanero dentro de la modernización aduanera mexicana, Tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias Marítimas, Puerto Ángel, Oaxaca, Julio de 2003. 219 pág.

Velasco Herrera Roberto, La infraestructura portuaria para cruceros turísticos y el tráfico marítimo en la bahía Santa Cruz, Huatulco, Oaxaca, México. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Ciencias Marítimas, Puerto Ángel, Oaxaca, marzo de 2004, 184 pág.

## **HEMEROGRAFÍA**

Eje del Comercio Exterior Aduanas, Política Aduanera 2006-2012, La visión de CAAAREM, septiembre-octubre, 2006, p.6.

Administración General de Aduanas, gaceta interna. Pasado y presente de la Aduana de México, Gunter Maerker, La modernización de las Aduanas, junio 2006, p.20

González Blanco Raquel. Diferentes teorías del comercio internacional. Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica ICA. Información Comercial Española, revista económica. Ene.-Feb. 2011.No. 858. 103-117 pág. 118 pág.

Reyes Giovanni E., Teoría de la Globalización: Bases Fundamentales, Revista de la Facultad de Ciencias Económica y Administrativas. Vol. I. No. 1, Junio de 2001, Universidad Nariño.

## **MESOGRAFÍA:**

<http://www.inecc.gob.mx/index.php>. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMANART.

<http://www.empreendedor.com/factbook/rankorder/2108rank.html>, Información del año 2007, CIA-The World Factbook—Rank Order-Oil-production.

[http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_858\\_103-118\\_\\_9F7A85DC90A777675E3E806341418974](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103-118__9F7A85DC90A777675E3E806341418974), González Blanco Raquel. Diferentes teorías del comercio internacional.

<http://www.hemerotecadigital.bne.es/pdf.raw?queryname=Vida+marítima.+20>, Revista de navegación y comercio. Año I- Núm. 20, 20 julio de 1902. Madrid España.

<http://www.libriadenautica.com/items/tecnicas-belicas-guerra-naval-LTBGN-1.html>, Publicación Técnica No. 307, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT.

<http://www.acatlan.unam.mx/multidisciplina/file.../74/multi-2010-05-04.pdf>. José Eusebio Salgado y Salgado, El poder del mar sobre la tierra.

[http://www.cesnav.edu.mx/pdfs/revista/revistas\\_completas/2008-3.pdf](http://www.cesnav.edu.mx/pdfs/revista/revistas_completas/2008-3.pdf), CESNAV; Poder marítimo mexicano.

[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2013_en.pdf). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.

<http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/CD/3>. Andrew Warner. Definición y evaluación de la competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto.

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/09/03/competitividad-mexico-cae-sitio-55-ranking-wef>, Pierde México seis lugares de competitividad: WEF. El Economista.

<http://www.sufrider.eu/es/medio-ambiente-y-acciones-locales/transporte-maritimo.html> Sufrider Foundation. Europe, transporte marítimo.

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/12/29/comercio-exterior-mexico-crecera-7-2015>. El Economista, "Comercio exterior de México crecerá 7% en el 2015.

<http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarSeries> Banco de México, BM. Balanza comercial de mercancías de México, 2015.

<http://www.inegi.org.mx/productos/continuas/economicas/mensual/ece/bcmm> Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. Balanza comercial de mercancías de México. Enero-abril, 2014.

<http://www.ren21.net/REN21Activities/GlobalStatusReport.aspx> The newly released Renewables 2014 Global Status

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/09/mexico-aumenta-su-exportacion-produccion-autos> El Economista, "México aumenta exportación y producción de autos"

<http://www.elfinanciero.com.mx/financial-times/enfrentamiento-entre-eu-y-japon-estanca-el-tpp.html>, Enfrentamiento entre EU y Japón estanca el TPP, El Financiero.

[http://www.sice.oas.org/TPD/TPP/TPP\\_s.ASP](http://www.sice.oas.org/TPD/TPP/TPP_s.ASP). OEA, Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP)

<http://datos.bancomundial.org/pais/china>. Banco Mundial., datos, 2013.

[http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/Monografia\\_Industria\\_Automotriz\\_MARZO\\_2012.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Monografia_Industria_Automotriz_MARZO_2012.pdf). Secretaría de Economía, SE, Industria Automotriz.

<http://www.cruzadabosqueagua.semarnat.gob.mx/iii.html>. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT. Cruzada Nacional de los Bosques y el Agua. Biodiversidad,

<http://www.cuentame.inegi.org.mx/territorio/extension/default.aspx?tema=T>, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI.

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APC/SECTUR/Programas/210110081.pdf>. Diario Oficial de la Federación, DOF; Programa Sectorial de Marina 2007-2012.

[http://www.aladi.org/nsfaladi/Publicaciones%5CALADI%5CSecretaria\\_General](http://www.aladi.org/nsfaladi/Publicaciones%5CALADI%5CSecretaria_General).  
Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Situación actual del Sistema Portuario Nacional.

<http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/PNDP2008/doc/pndp/pndp-sac.pdf>.  
Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI.

<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1249>. Logística Transporte y Distribución. Negocios Globales.

<http://aduanaenmexico.wordpress.com/2011/03/15/puertos-de-cabotaje-y-altura-mexicanos>. Aduana en México y en el Mundo, Puertos de Cabotaje y Altura Mexicanos.

<http://www.explorandomexico.com.mx/about-mexico/6/169/>. Equipo Editorial Explorando México.

<http://www.masnoticias.mx/inversion-millonaria-para-ampliacion-del-puerto-de-veracruz-y-remodelacion-del-centro-historico>. Más noticias, Inversión millonaria para ampliación del puerto Veracruz y remodelación del centro histórico.

<http://micrositio.puertolazarocardenas.com.mx/negocios.html>. Lázaro Cárdenas, Micrositio Comercial.

[http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Caso\\_M%C3%A9xico.pdf](http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Caso_M%C3%A9xico.pdf).  
Perfiles de infraestructura y transporte en América Latina. Caso México. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL.

<http://t21.com.mx/ferroviario/2015/04/17/ferrocarriles-mexicanos-registran-incremento-62-ingresos-eu>. T21. "Ferrocarriles mexicanos registran un incremento de 6.2% en ingresos a EU".

<http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGDC/Publicaciones/Libro/capitulo2.pdf> Diseño y gestión de proyectos carreteros en asociaciones público-privadas, Secretaría de Comunicaciones y transportes, SCT.

<http://www.sct.gob.mx/.lineas-navieras-regul>. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT, Guía de Servicios de Transporte Marítimo en México.

<http://www.sct.gob.mx/.lineas-navieras-regul>. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT, Estadística de la flota nacional.

<http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/2619/1/Seguridad/Buques/Porta/20Contenedores.pdf>.  
Seguridad Marítima en Buques Porta-Contenedores.

[http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/U\\_DGP/estadisticas/2013/Anuario/Anuario2013.html](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/U_DGP/estadisticas/2013/Anuario/Anuario2013.html) Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT, Anuario 2013.

[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/HyM2014/15.%20Turismo.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/HyM2014/15.%20Turismo.pdf). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. Estadísticas históricas de México 2014.

<http://www.oem.com.mx/elheraldodechiapas/notas/n3412635.htm>. El Herald de Chiapas. Inversión de 58 mil 600 mdp para los puertos marítimos: Peña Nieto.

<http://www.sct.gob.mx/index.php?id=1895>. Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). Certificación del Personal Naval Mercante.

<http://www.puertolazarocardenas.com.mx/plc25/noticias/525-construccion-centro-unificado-para-la-proteccion-maritima-portuaria>. Secretaria de Comunicaciones y Transportes, (SCT). Construcción Centro Unificado para la Protección Marítima y Portuaria.

<http://www.diputados.gob.mx/servicios/datorele/cmprtv/iniciativas/Inic/742/2.htm>. Ley para el Fomento y Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana. Reformas a la Ley Orgánica del Congreso General de la Nación,

<http://www.sct.gob.mx/uploads/media/ColonetWWW.pdf> , Secretaría de Comunicaciones y Transportes, SCT, Proyecto multimodal Punta Colonet en Baja California.

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5280812&fecha=30/11/2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5280812&fecha=30/11/2012). Secretaría de Gobernación, SG, Diario Oficial de la Federación. Acuerdo por el que se cancela el concurso que tiene como objetivo el otorgamiento de una concesión para la construcción en la Bahía Colonet..

<http://calderon.presidencia.gob.mx/tag/mega-obras/>. Presidencia de la Republica. Mega Obras. Puente Albatros.

<http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/10%20a%C3%B1os%20de%20Transparencia%20en%20M%C3%A9xico.pdf>. 10 años de transparencia en México. Instituto Federal de Acceso a la Información, IFAI.

<http://www.forbes.com.mx/mexico-y-su-imagen-en-el-mundo-en-el-2014/>. México y su imagen en el mundo en el 2014. FORBES.

<http://www.tni.org/es/article/antes-y-despu%C3%A9s-pol%C3%ADtica-exterior-estadounidense-en-2001>. Antes y después: política exterior estadounidense en 2001. Trasnational Institute. Paz y Seguridad.