

01168



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Ingeniería  
División de Estudios de Posgrado

## T E S I S

EFFECTOS DE LA PRIVATIZACION PORTUARIA EN LOS FLUJOS  
DE CONTENEDORES EN EL LITORAL DEL PACIFICO MEXICANO

Presentada por:

**ING. JOSE ARTURO PEREZ SANCHEZ**

Para obtener el Grado de:

**MAESTRO EN INGENIERIA  
(TRANSPORTE)**

01168



Dirigida por: Dr. Carlos Martner Peyrelongue

Ciudad Universitaria  
2000



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.

Con admiración...

A los hombres comprometidos  
consigo mismos, conscientes de su  
naturaleza, situación y potencial,  
en búsqueda continua de nuevos  
retos y excelencia, que les  
permitan sentirse satisfechos en las  
diferentes etapas y actividades  
de su vida

Con respeto...

A los hombres que intuyen su  
naturaleza y su potencial, pero que  
carecen de capacidad de decisión  
para salir de su cautiverio.

Y con esperanza...

A los hombres con espíritu y  
actitud de dependencia, que  
desconocen su naturaleza y su  
potencial y viven en el mar de la  
insatisfacción y de la mediocridad

Alfonso Lara Castilla

La búsqueda

# Dedicatoria

*A mi madre, a mi esposa e hijos quienes han sido fuente de inspiración.  
Y una bendición de Dios.*

# Agradecimientos

Al culminar esta etapa en mi vida, no puedo dejar pasar la oportunidad de expresar mi agradecimiento a las personas que han formado una parte importante para lograr subir un peldaño más a la montaña de mi vida profesional; de antemano pido disculpas por omitir a algunas otras que también han estado presentes, pero al sentirme a punto de alcanzar el tan anhelado peldaño de la montaña, la mente se pone en blanco y no logro recordar.

A mi Madre:

A quien le doy las gracias por haberme dado la vida, por inculcarme con su ejemplo, su esfuerzo y sacrificios, la suficiente fortaleza para seguir luchando y poder llegar a la cima de la montaña

A mi Esposa e Hijos:

Mi agradecimiento más grande y sincero ya que han sido en todo momento fuente de inspiración y fortaleza para llegar a subir este peldaño.

A mis Hermanos:

Gracias por su apoyo; a mi hermano J.Isabel, gracias por ayudarme con tu ejemplo ya que me impulsaste a seguir en los momentos que sentía que la cima de la montaña estaba muy lejos, pero estoy a punto de alcanzar un peldaño más.

Al Dr. Carlos Martner Peyrelongue

Un agradecimiento profundo por su paciencia y dedicación, para lograr la realización de este peldaño más.

## Al Instituto Mexicano del Transporte

Un reconocimiento muy especial ya que con su visión, al apoyar e impulsar el desarrollo profesional de Estudiantes, nos ha brindado la oportunidad de asimilar conocimientos que son un factor determinante para mejorar y desarrollar Tecnología e Investigación que beneficia a México. Particularmente al Ing. Luis E. Bracamontes y al Ing. Alfonso Rico Rodríguez, mi respeto y reconocimiento por la motivación y ejemplo que dan al forjar nuevos investigadores, para la consecución de sus objetivos y metas.

A mis compañeros del Instituto Mexicano del Transporte, ya que con su apoyo y colaboración he podido lograr esta meta.

A mis Maestros que de una u otra forma han sido parte fundamental para forjar los cimientos para mi desarrollo Profesional y Humano.

Por último le doy gracias a Dios por haber tenido el privilegio de contar con la amistad de cada una de las personas mencionadas, esperando seguir contando con su amistad y su apoyo en la subida de esta montaña, hasta lograr alcanzar la Cima.

**INDICE GENERAL.**

<b>1.</b>	<b>Introducción.</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>La reestructuración de los puertos del pacifico mexicano antes de la privatización.</b>	<b>7</b>
<b>2.1-</b>	<b>Política económica y desarrollo portuario en la reestructuración de los puertos del Pacífico mexicano en el periodo de 1982-1994.</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Estrategias de las navieras con servicio regular en el Pacífico mexicano.</b>	<b>19</b>
<b>a)</b>	<b>Tendencias internacionales.</b>	<b>20</b>
<b>b)</b>	<b>Navieras del Pacífico mexicano.</b>	<b>22</b>
<b>b.1)</b>	<b>Evolución y desarrollo de la principal naviera del Pacífico mexicano: Transportación Marítima Mexicana (TMM).</b>	<b>22</b>
<b>3.</b>	<b>El proceso de privatización de los puertos mexicanos.</b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>La estructura de mercado del movimiento de contenedores en el Pacífico mexicano.</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>El proceso de privatización portuaria en el Pacífico mexicano.</b>	<b>41</b>
<b>4.</b>	<b>Los puertos de Pacífico mexicano después de la privatización portuaria: el caso de las terminales de contenedores de Lázaro Cárdenas y Manzanillo.</b>	<b>47</b>
<b>5.</b>	<b>Conclusiones.</b>	<b>61</b>
<b>6.</b>	<b>Bibliografía.</b>	<b>69</b>
<b>Anexo I</b>	<b>Los puertos de Guaymas, Son. y Ensenada, B.C.</b>	<b>74</b>
<b>Anexo II</b>	<b>Los Cambios recientes.</b>	<b>79</b>

## **CONTENIDO**

---

**INDICE GENERAL.**

**INDICE DE GRAFICAS.**

**INDICE DE FIGURAS.**

**INDICE DE CUADROS.**

**INDICE DE ESQUEMAS.**

**INDICE DE GRAFICAS.**

2.1.1	Evolución en el manejo de contenedores en los principales puertos del Pacífico mexicano (1982-1987).	9
2.1.2	Movimiento de carga contenerizada en el Pacífico mexicano (1983-1996).	12
2.1.3	Evolución en el manejo de contenedores en los principales puertos del Pacífico mexicano (1982-1992).	13
2.1.4	Evolución en el manejo de contenedores en los principales puertos del Pacífico mexicano (1982-1994).	16
3.1	Indice de Concentración (C-4).	41
4.1	Evolución en el manejo de contenedores en los principales puertos del Pacífico mexicano (1982-1997).	48

**INDICE DE FIGURAS.**

2.2.b.1	Ruta de la principal línea naviera (T.M.M.) en los principales puertos del Pacífico mexicano, 1984.	24
2.2.b.2	Ruta de la principal línea naviera (T.M.M.) en los principales puertos del Pacífico mexicano, 1988.	26
2.2.b.3	Ruta de la principal línea naviera (T.M.M.) en los principales puertos del Pacífico mexicano, 1993.	28
4.1	Ruta de la principal línea naviera (T.M.M.) en los principales puertos del Pacífico mexicano, 1995.	58

**INDICE DE CUADROS.**

<b>4.1.a</b>	Carga contenerizada por línea naviera por el puerto de Manzanillo, 1997.	53
<b>4.1.b</b>	Carga contenerizada manejada en el puerto de Manzanillo y el litoral del Pacífico mexicano, 1997.	53
<b>4.1.c</b>	TEUS manejados en Manzanillo y en el Pacífico mexicano, 1997.	54

**INDICE DE ESQUEMAS.**

<b>2.1.1</b>	Logística interna del movimiento de contenedores (TMM) en los principales puertos del Pacífico mexicano (1988-1992).	15
<b>2.1.2</b>	Logística interna del movimiento de contenedores (TMM) en los principales puertos del Pacífico mexicano (1993-1994).	17

## 1. Introducción.

---

Con la inserción de México en la economía-mundo globalizada, la precaria infraestructura y la falta de competitividad de la industria mexicana necesitaba urgentemente una vigorosa modernización, y la privatización e inversión extranjera fueron unos de los principales vehículos para alcanzarla.

La economía globalizada retoma la corriente liberal basada en la teoría neoclásica del mercado, teniendo como primer objetivo el adelgazamiento del Estado y la liberalización de las fuerzas del mercado, es decir, aplicar los conceptos e incentivos del mercado a ciertas operaciones que el Estado consideraba como suyas.

El gobierno mexicano al buscar insertar la economía nacional a una economía globalizada se ve en la necesidad de liberar y desregular algunas actividades económicas ejecutadas por él mismo, una de ellas, la construcción de la infraestructura y la prestación de servicios del transporte de carga, dentro del cual se encuentra el transporte marítimo de carga contenerizada y las terminales marítimas especializadas en el manejo de contenedores.

La apertura comercial y la reestructuración portuaria, traen cambios sustanciales en los flujos y movimientos de contenedores en los puertos del litoral del Pacífico del país. Uno de estos cambios se aprecia en las estadísticas de los movimientos de contenedores en los puertos mexicanos, en donde se advierte un aumento considerable del número de TEUS<sup>1</sup> manejados por el puerto de Manzanillo y, a la vez, una drástica disminución en el puerto de Lázaro Cárdenas, a partir de la licitación de las terminales especializadas en el manejo de contenedores (1995) derivada de la privatización de los puertos mexicanos (1994).

---

1

Twenty-foot equivalent unit, una unidad de medida equivalente al espacio ocupado por un contenedor de 20 x 8 x 8 pies.

El objetivo central de la tesis es analizar los efectos que se presentan en los movimientos y flujos de contenedores por los puertos del litoral del Pacífico mexicano a causa de la privatización de los puertos del país, principalmente en lo concerniente a las características de tales flujos y a las rutas marítimas regulares de contenedores que se mueven por este litoral.

El análisis del comportamiento de los flujos contenerizados en los puertos nacionales del Pacífico, antes de la privatización, es fundamental para el estudio, porque a partir de éste, se puede vislumbrar la tendencia y vocación de cada uno de ellos, la cual está en función de los cambios de la localización de actividades económicas del país. Es por ello que en el capítulo 2, se analizan detalladamente los movimientos de contenedores por cada puerto y, a su vez, se explican las causas de los cambios en las rutas regulares de mercancía contenerizada. También se aborda exhaustivamente lo concerniente al transporte marítimo regular de contenedores y su dependencia directa de los cambios de la localización de actividades económicas del país.

Posteriormente, en el capítulo 3, se revisan los puntos más importantes de la nueva Ley de Puertos, en particular, lo relativo a la infraestructura y a las operaciones en el movimiento de contenedores; asimismo, se aclaran las diferencias entre los conceptos utilizados (privatización, concesión y permiso). También, en este capítulo, se analiza práctica y teóricamente la situación del mercado y competencia en el movimiento de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano; y por último, se da un seguimiento al proceso de licitación de las terminales especializadas en el manejo de contenedores de este litoral.

En el capítulo 4, se detallan los efectos derivados a la licitación de las terminales de contenedores en el litoral analizado; igualmente, se analizan los diferentes escenarios presentados después de la concesión. Para finalizar el estudio, se presentan en el último capítulo las conclusiones, perspectivas y recomendaciones del trabajo.

## **2. La reestructuración de los puertos mexicanos del Pacífico antes de la privatización.**

---

El comercio exterior de mercancías contenerizadas por los puertos del Pacífico mexicano se ha venido incrementado a partir del cambio de modelo económico en el país (a mediados de la década de los ochenta) y, paralelamente, a partir de la creación y/o dotación de infraestructura y equipo especializado para el manejo de contenedores en estos puertos.

Los nuevos intercambios comerciales de México con el exterior, que surgen a mediados de la década de los ochenta, provocan un cambio en los flujos comerciales por los puertos del Pacífico mexicano. Asimismo, se inicia un nuevo proceso en el litoral que tiene que ver con la consolidación de algunos puertos importantes y el estancamiento de los puertos medianos y pequeños.

En este nuevo horizonte desempeñan un papel muy importante los efectos de la apertura comercial, la creación y/o dotación de infraestructura y equipo especializado para el manejo de contenedores, los propietarios de las mercancías, los agentes de carga, los operadores de transporte multimodal y las líneas navieras, ya que una gran parte de la organización de los flujos comerciales marítimos está en función de la demanda, de las accesibilidades marítima y terrestre, del equipamiento e infraestructura del puerto y, sobre todo, de las facilidades que tengan las líneas navieras en un puerto determinado.

Para observar detalladamente la reestructuración de los puertos del Pacífico mexicano antes de su privatización, se analizarán los movimientos de contenedores en los puertos de este litoral, los cuales estarán en función de los efectos de la apertura comercial, de la dotación de infraestructura y equipo especializado para el manejo de contenedores y de la participación de operadores de transporte multimodal en la organización de cadenas de transporte en tales puertos. De igual forma, los cambios en los flujos marítimos y la organización de

las líneas navieras en este litoral influyen notoriamente en el desarrollo portuario. Este análisis, comprenderá el periodo de 1982-1994, donde se presentan grandes cambios en la política económica y en el desarrollo portuario del país, sucesos importantes que influyen directamente en la consolidación de un puerto.

## **2.1 Política económica y desarrollo portuario en la reestructuración de los puertos del Pacífico mexicano en el periodo de 1982-1994.**

Uno de los primeros pasos en la reestructuración de los puertos del Pacífico mexicano fue la reactivación del proyecto Transísmico desde fines de la década de los setenta (conocido como el proyecto Alfa – Omega), en el cual se involucran los puertos de Salina Cruz y Coatzacoalcos. Este proyecto de grandes dimensiones y de considerables posibilidades de desarrollo en esos años, contribuye en gran medida a la atracción de los flujos comerciales del centro del país por este litoral.

El proyecto Transísmico tiene su origen a principios del siglo XX<sup>2</sup> y se vuelve a retomar a principios de la década de los ochenta, pero ahora con terminales especializadas en el manejo de contenedores en ambos puertos. Este proyecto, tiene la finalidad de competir con el canal de Panamá (que en esos años presentaba indicios de congestión) en los flujos de carga contenerizada entre la costa Este de los Estados Unidos y el continente Asiático.

De esta forma, Salina Cruz es el primer puerto mexicano del litoral del Pacífico en el que se instala una terminal especializada en el manejo de contenedores y aprovechando la envergadura del puerto, el rendimiento de las operaciones de carga y descarga de contenedores disminuyó considerablemente el tiempo de estadía de los buques en comparación con los otros puertos de este litoral. Sin

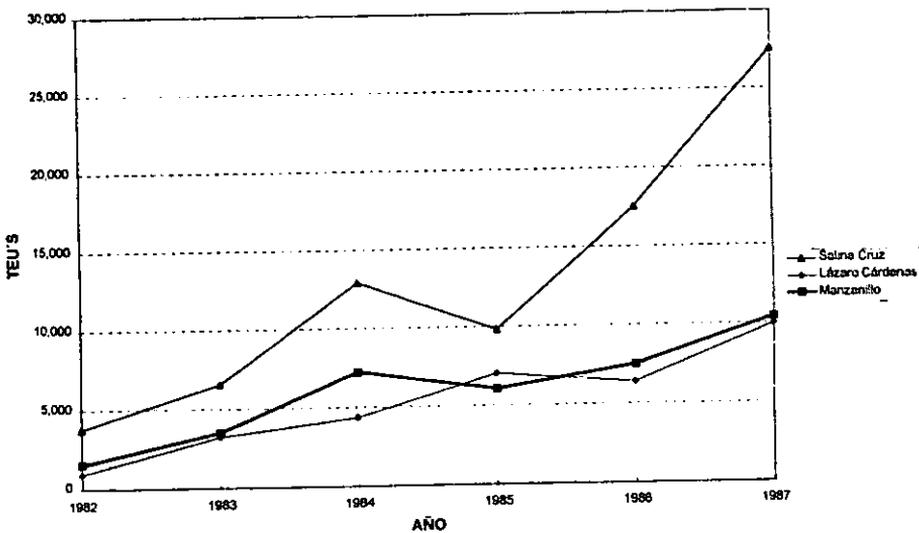
---

2 El proyecto consistía en la creación de dos puertos (uno en Pacífico y otro en el Golfo de México) y una vía de ferrocarril que unía ambos puertos. Martner y Hernández, "Problemas de Conectividad en el puerto de Salina Cruz, Oaxaca", Publicación Técnica número 77, Instituto Mexicano del Transporte. 1996.

embargo, existían dificultades en los enlaces terrestres, en particular con el centro del país, los cuales eran compensados con las maniobras portuarias.

Con el cambio en el modelo de desarrollo económico del país<sup>3</sup> y la entrada de México al GATT, se reglamenta en México el ensamblado de automóviles<sup>4</sup>. Estos cambios económicos traen como consecuencia un aumento en el movimiento de contenedores en los puertos del Pacífico, principalmente de la importación de partes para automóviles y ensamble de los mismos, los cuales utilizan fundamentalmente el puerto de Salina Cruz como puerta principal de entrada, dada su importancia histórica, equipamiento y políticas de desarrollo (gráfica 2.1.1).

GRAFICA No 2.1.1 EVOLUCION EN EL MANEJO DE CONTENEDORES EN LOS PRINCIPALES PUERTOS DEL PACIFICO



FUENTE: Elaboración propia con base en datos de la Dr. Gral. de Marina Mercante y la Dr. Gral. de Puertos (SCT)

3 De sustitución de importaciones a promoción de exportaciones.

4 Esta reglamentación consiste principalmente en permitir la importación sin restricciones de autopartes y material de ensamble para la fabricación de vehículos, cuyo destino no fuese sólo el mercado interno, sino también el externo.

Aprovechando la envergadura y los planes de desarrollo del puerto de Salina Cruz, algunas empresas navieras y operadores de transporte multimodal deciden manejar los nuevos flujos comerciales por este puerto, a pesar de que el puerto de Lázaro Cárdenas en esos momentos ya contaba con una terminal especializada y equipada en el manejo de contenedores.

La terminal especializada en el manejo de contenedores de Lázaro Cárdenas fue construida principalmente para disminuir la distancia terrestre entre los puertos del Pacífico y el centro del país, sin embargo, resultaba más factible utilizar el puerto Salina Cruz debido a sus planes de desarrollo, a los pequeños volúmenes de los nuevos flujos comerciales<sup>5</sup> y, sobre todo, a las expectativas del proyecto Transísmico llamado Alfa-Omega.

Como se puede observar en la gráfica anterior, en el periodo 1984-87 el puerto de Salina Cruz comienza a despegarse de los puertos de Lázaro Cárdenas y Manzanillo, con respecto al movimiento de contenedores, debido principalmente a la gran importancia del puerto en este lapso.

En el mismo periodo, los puertos de Lázaro Cárdenas y Manzanillo, muestran un crecimiento semejante y sostenido en el movimiento de contenedores, que se atribuye a un incremento en el comercio exterior por ambos puertos, pero en menor medida al presentado por Salina Cruz.

Es importante mencionar que a partir de 1986 surge otro puerto con movimiento de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano. Se trata de Guaymas, Sonora. Este puerto comenzó sus actividades conjuntamente con la planta automotriz de Hermosillo, Son. (Ford Motor Company) y llegó, incluso, a superar en movimiento de contenedores a Lázaro Cárdenas y Manzanillo en 1987; sin embargo, fue tan efímera su permanencia en esta actividad que a partir de 1990, a la fecha, no se

---

5 Es importante mencionar, que a inicios de la década de los ochenta, la región más importante e industrializada de México era el centro del país y además, que algunos de los flujos internacionales por el litoral del Pacífico incursionaban por primera vez y en pequeños volúmenes

presentan movimientos de contenedores por este puerto (ver explicación en el Anexo I).

Es de vital importancia señalar estos movimientos porque al entrar en operación el puerto de Guaymas, se modifica la ruta más importante del litoral del Pacífico mexicano en manejo de contenedores entre Asia y México. Es decir, Guaymas asume la prioridad número uno de atraque, sin embargo, no existe modificación alguna en los demás puertos mexicanos de este litoral<sup>6</sup>.

Con el afianzamiento de la apertura comercial en México, se hizo presente un incremento mayor y sostenido de los flujos comerciales con el exterior por los puertos del Pacífico mexicano (gráfica 2.1.2). Así, al incrementarse los volúmenes, las agencias navieras se vieron presionadas por los agentes de carga y, sobre todo, por los cargadores para acortar sus tiempos de recorrido, tanto marítimos como terrestres, dado que las empresas más importantes en estos flujos, son transnacionales ubicadas en el centro y norte del país que manejan sistemas de producción justo a tiempo, con inventarios mínimos y con un transporte muy eficiente (servicios puerta a puerta).

Esta situación propició que, a pesar del inmenso apoyo en el sentido de creación y/o equipamiento de puertos en el Pacífico mexicano, sólo dos de ellos empezaran a mostrar mayor dinamismo en el manejo de contenedores: Lázaro Cárdenas en Michoacán y Manzanillo en Colima. Ambos desplazan a Salina Cruz, desde fines de la década de los ochenta. (gráfica 2.1.3).

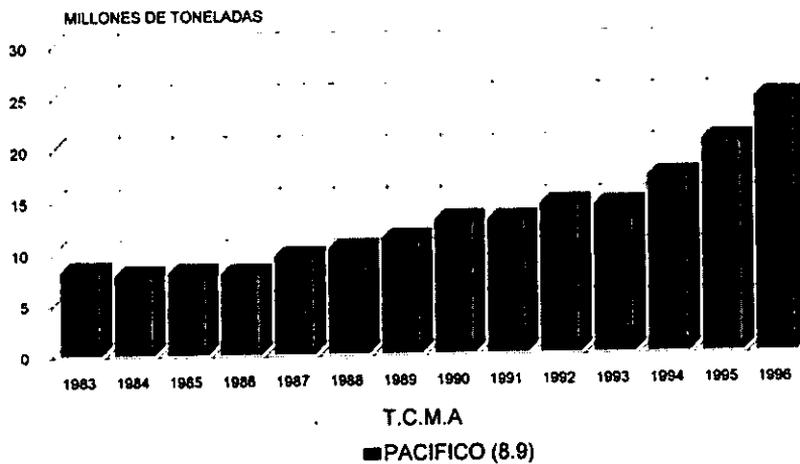
Es importante señalar que el nacimiento y, en cierta forma el desplazamiento de la industrialización hacia el Bajío y norte del país, acentuada por la apertura comercial, influye en gran medida en el fortalecimiento de los puertos de Lázaro

---

6 También, en el Anexo I se comentara otro acontecimiento casi similar, pero en el periodo 1990-1994 (Ensenada, B.C.), el cual como el anterior, es efímero y modifica la ruta principal, sin embargo, se tomó la decisión de mencionarlos en un anexo, con la finalidad de no confundir al lector y sobre todo, a pesar de las modificaciones en la ruta, no tiene repercusiones en el análisis central de este capítulo.

Cárdenas y Manzanillo en el manejo de carga contenerizada. También, no hay que descartar otros factores que fortalecen a estos dos puertos, como el fracaso del proyecto Alfa – Omega (proyecto que impulsaba a Salina Cruz como el puerto más importante de este litoral) y la distancia terrestre con el centro del país, la cual es mayor en comparación con la del puerto de Lázaro Cárdenas.

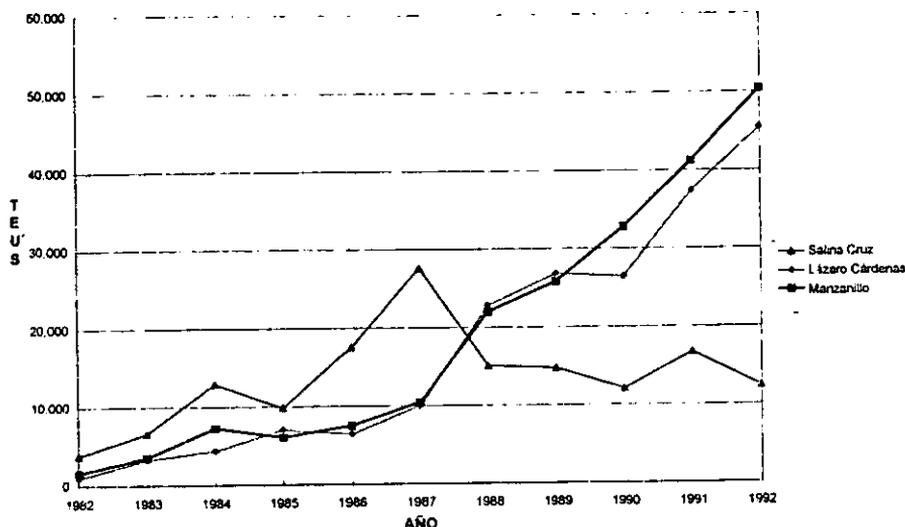
GRAFICA No. 2.1.2  
MOVIMIENTO DE CARGA EN EL PACIFICO MEXICANO



T.C.M.A. - Tasa de crecimiento media anual.  
NOTA: Incluye tráfico de altura y cabotaje (sin petróleo, yeso y sal)  
FUENTE: Elaboración propia con base en datos de la Dir. Gral. de Puertos (SCT).

Por otra parte, la gran inversión en la creación de los puertos Pichilingue y Topolobampo (1991), de aportación estatal y federal, no logran influir en los itinerarios de las navieras más importantes del litoral del Pacífico mexicano. Sólo el puerto de Guaymas, debido a un flujo de mercancías efímero de la industria automotriz ubicada en Hermosillo, Sonora, logra influir en algunos años (1986-1989) en estos itinerarios (ver anexo1).

GRAFICA No 2.1.3 EVOLUCION EN EL MANEJO DE CONTENEDORES EN LOS PRINCIPALES PUERTOS DEL PACIFICO



FUENTE: Elaboración propia con base en datos de la Dir. Gral. de Marina Mercante y la Dir. Gral. de Puertos (SCT)

En la gráfica 2.1.3, se puede observar que a partir de 1988 desciende el movimiento de contenedores en el puerto de Salina Cruz y, en el mismo año, se presenta un crecimiento sostenido de estos movimientos en los puertos de Lázaro Cárdenas y Manzanillo, debido a las presiones de los cargadores con el fin de reducir sus inventarios en trayecto.

En ese sentido, el puerto de Salina Cruz deja de manejar la mayoría de los flujos económicos que tienen origen o destino en el centro del país, los cuales son trasladados al puerto de Lázaro Cárdenas. Sin embargo, a pesar de perder estos flujos, parte de su importancia se seguía conservando al permanecer como puerto de transbordo en los flujos de Centro y Sudamérica con el continente Asiático.

Lázaro Cárdenas y Manzanillo, puertos estratégicamente ubicados como puntos de enlace al centro y norte del país y con una corta distancia entre ellos,

comienzan entre sí, una lucha por la atracción de carga contenerizada. Esta rivalidad o competencia se da principalmente en términos de organización, operación e infraestructura del transporte terrestre (incluyendo las instalaciones portuarias)<sup>7</sup> y tiene la finalidad de captar la carga contenerizada de la agencia naviera más importante con servicio regular en ambos puertos (Transportación Marítima Mexicana).

En efecto, Transportación Marítima Mexicana (TMM), como línea naviera especializada en el manejo de carga contenerizada, era la más importante en las costas del Pacífico mexicano que, a parte de haber provocado cierta rivalidad o competencia entre estos dos puertos, paralelamente trató de estabilizar el manejo de contenedores en cada uno de los puertos (Lázaro Cárdenas y Manzanillo), de acuerdo a su logística interna del movimiento de contenedores (gráfica 2.1.3).

Una de las razones principales del comportamiento en el crecimiento semejante y sostenido en el movimiento de contenedores en Lázaro Cárdenas y Manzanillo, fue la logística empleada en el movimiento de contenedores por la agencia naviera líder en este litoral. En esa estrategia, Lázaro Cárdenas funcionaba como el puerto prioritario de entrada y, por ende, netamente importador; en tanto, Manzanillo operaba como un puerto de salida, es decir, de vocación exportadora.

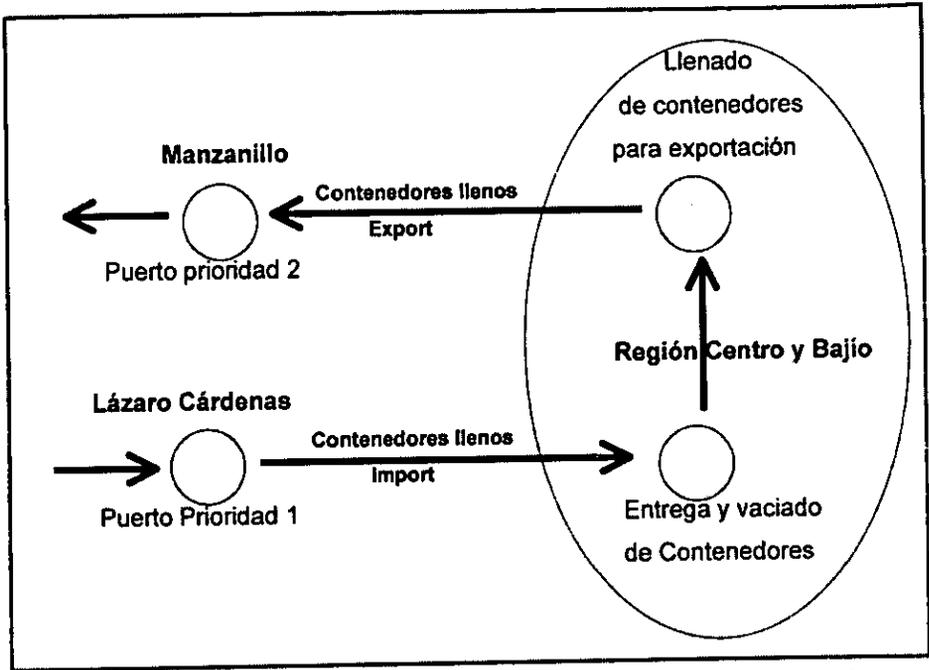
El objetivo principal de esta logística fue mantener un circuito de movimiento constante de contenedores (lentos y vacíos), aprovechar la infraestructura portuaria y la corta distancia que separa a Lázaro Cárdenas y Manzanillo y, además, utilizar a este último como puerta de salida de las exportaciones que provienen del Bajío, centro y norte del país (ver esquema 2.1.1).

---

7

Ejemplos específicos de esta competencia son: el equipamiento especializado de ambos puertos en el manejo de contenedores; la creación de la terminal especializada en manejo de contenedores en Manzanillo; la reducción de pendiente en algunos tramos de la vía ferroviaria entre Lázaro Cárdenas y Uruapan, Mich; la productividad en la operación del manejo de contenedores en ambos puertos; las facilidades otorgadas a la principal línea naviera por parte de las autoridades portuarias de cada puerto, etc.

Esquema 2.1.1 Logística interna de movimiento de contenedores (TMM) en los principales puertos del Pacífico mexicano (1988-1992).



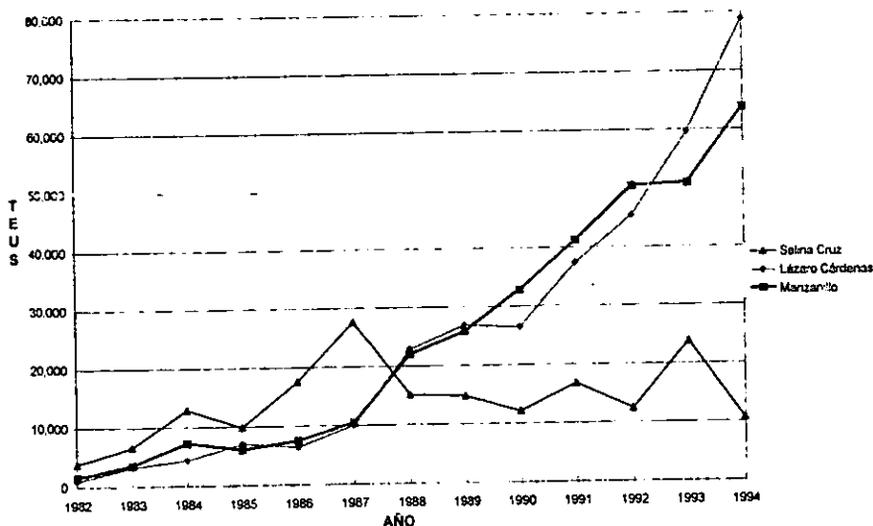
Fuente: Elaboración propia con base en: Entrevista realizada al Director de Logística y Equipamiento y al Director General de la Unidad Estratégica de Puertos y Terminales del Corporativo Transportación Marítima Mexicana, S.A. de C.V.

El desarrollo y crecimiento de la industria manufacturera ubicada en la región del Bajío y norte del país, vuelve a impactar otra vez en los flujos de comercio exterior por los puertos del Pacífico mexicano. En efecto, a finales de 1993, el factor tiempo y puntualidad es nuevamente una presión fundamental para la principal línea naviera de este litoral, en gran medida debido a las necesidades de los importadores pertenecientes a grandes corporativos transnacionales, los cuales, en ese momento, enfocaban sus esfuerzos en reducir la frecuencia de arribo y salida de los buques (de 10 a 7 días) y por ende, empujaban la reestructuración de las rutas en los puertos mexicanos.

La mayor frecuencia de arribo del buque, se logra a través de la eliminación de atraque de un puerto, en este caso Salina Cruz, por lo tanto, el puerto de Lázaro Cárdenas asume estos movimientos, y el cambio de ruta se obtiene mediante el arribo del buque nodriza a Manzanillo y después a Lázaro Cárdenas, en el sentido Asia-México.

De esta forma, los flujos económicos de procedencia asiática y norteamericana que llegan en el buque nodriza y que tienen como destino el centro y sur del país, son desembarcados principalmente en Lázaro Cárdenas y Manzanillo, y los flujos de exportación que salen de Salina Cruz son trasladados mediante cabotaje a Lázaro Cárdenas, y posteriormente se embarcan en el buque nodriza hacia su destino final<sup>8</sup> (gráfica 2.1.4).

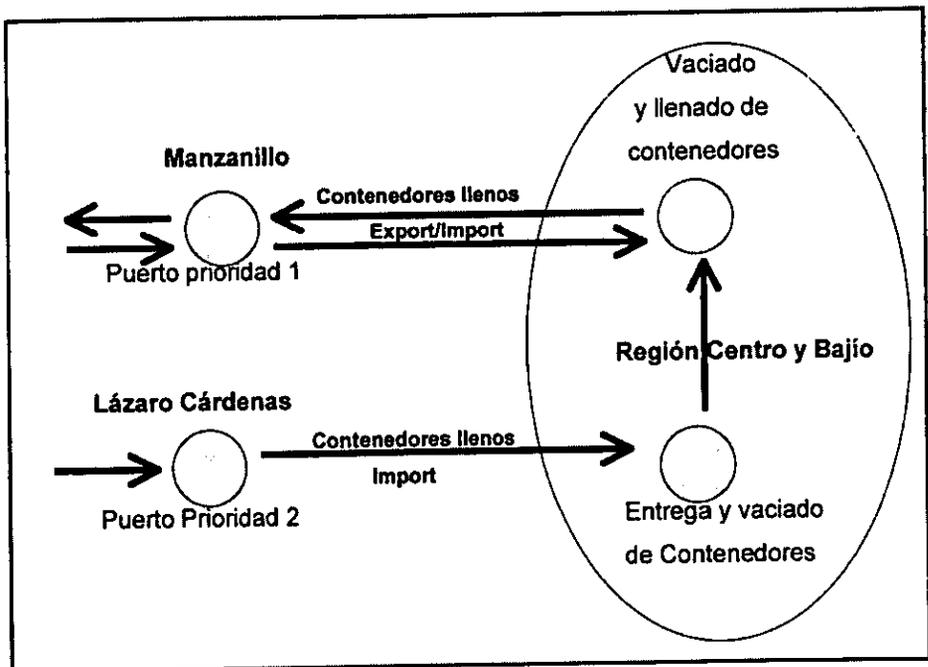
GRAFICA No 2.1.4 EVOLUCION EN EL MANEJO DE CONTENEDORES EN LOS PRINCIPALES PUERTOS DEL PACIFICO



FUENTE: Elaboración propia con base en datos de la Dir. Gen. de Marina Mercante y la Dir. Gen. de Puertos (SCT)

Por tanto, el puerto de Manzanillo pasó a ocupar la prioridad uno de la ruta principal (Asia - México) y, con ello, se atendían las necesidades de los grandes corporativos transnacionales que pugnaban por recorridos más cortos (principalmente NISSAN - Aguascalientes). Asimismo, esta reestructuración afectó, a la vez, la logística interna del movimiento de contenedores de TMM (ver esquema 2.1.2).

Esquema 2.1.2 Logística interna de movimiento de contenedores (TMM) en los principales puertos del Pacífico de México (1993-1994)



Fuente: Elaboración propia con base en: Entrevista realizada al Director de Logística y Equipamiento y al Director General de la Unidad Estratégica de Puertos y Terminales del Corporativo Transportación Marítima Mexicana, S.A. de C.V.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el puerto de Lázaro Cárdenas supera por primera vez al puerto de Manzanillo en el movimiento de contenedores, a pesar de que este último asume la prioridad principal<sup>9</sup> en el litoral del Pacífico de México, y lógicamente, Salina Cruz muestra otra vez una caída en estos movimientos, a pesar de un repunte en 1993.

El motivo principal de la caída de Salina Cruz y de que Lázaro Cárdenas estuviera por encima de Manzanillo con respecto al movimiento de contenedores, se debe al cambio de puerto donde se realizaba el transbordo de los flujos de Centro, Sudamérica y el continente asiático. Así, Lázaro Cárdenas pasa a ser el puerto de transbordo de estos flujos en tal reestructuración.

En el periodo 1982-94 se pueden observar tres subperiodos de análisis y a la vez, tres reestructuraciones en los flujos comerciales por los principales puertos del litoral del Pacífico mexicano, en los cuales resaltan principalmente la esencia de la vocación de un puerto comercial de altura que en gran medida depende de su hinterland o área de influencia, apoyada en la infraestructura terrestre y portuaria y, sobre todo, en el tiempo de conexión con el lugar de origen o destino en el país.

Uno de los factores que impulsaron a Lázaro Cárdenas y Manzanillo como puertos concentradores de carga contenerizada en el litoral del Pacífico antes de la licitación de sus terminales fue, en gran medida, el tiempo de recorrido en el tramo terrestre con los puntos generadores o concentradores de carga en el país y, paralelamente, la ubicación de los grandes cargadores del país que utilizan los puertos del Pacífico de México.

---

9 La ruta marítima regular de carga contenerizada manejada por Transportación Marítima Mexicana (TMM), que comprende Asia - Estados Unidos - México y el sentido opuesto, es la más importante en el Pacífico mexicano y, se entenderá como prioridad principal o puerto principal, al primer puerto de atraque en las costas mexicanas de la ruta antes mencionada y en el sentido Asia - Estados Unidos - México.

## 2.2 Estrategias de las navieras con servicio regular en el Pacífico mexicano.

El transporte marítimo regular de contenedores forma parte de un variado grupo de actividades que apoyan al comercio internacional y que comprenden no sólo a las líneas navieras y puertos, sino también, el transporte terrestre y a una serie de servicios auxiliares.

Los buques que navegan en rutas fijas, con itinerarios preestablecidos y transportan carga general ofrecen servicios de líneas regulares<sup>10</sup>. Los explotadores de líneas regulares que prestan servicios dentro de una ruta geográfica determinada, se organizan en conferencias con la finalidad principal de fijar tarifas uniformes y limitar la competencia.

El papel que desempeñan las navieras en el desarrollo de los puertos es muy importante, ya que en gran medida la ampliación de los fletes marítimos para incluir otros servicios ha permitido la creación de sistemas de transporte intermodal especializados, que proporcionan a los usuarios servicios de distribución más eficientes y de menor costo.

De esta forma, abordaremos en este apartado un análisis general de las estrategias de las líneas navieras, en un marco internacional sumamente competitivo como lo es la Cuenca del Pacífico, para tratar de comprender los cambios mostrados antes y después de la privatización en los puertos mexicanos del Pacífico.

---

10 El transporte marítimo se divide en dos tipos de servicios, regulares y ocasionales, sin embargo, los servicios ocasionales quedan fuera del objetivo de la tesis, ya que estos servicios se especializan en graneles y fluidos, donde la carga pertenece a un sólo exportador o importador, y además, es casi nula la transportación de contenedores.

### a) Tendencias internacionales.

Con la incorporación del vapor a la navegación en la década de 1860<sup>11</sup>, se establece la regularidad en el servicio del transporte marítimo de carga general y, además, la incorporación de un conjunto de servicios adicionales a éste, por ejemplo: tecnología, rutas, frecuencias y precios<sup>12</sup>.

Después de casi un siglo (finales de la década de 1950), el advenimiento de contenedor deja atrás la estiba y el manipulado de la carga en las bodegas de los buques, iniciándose el transporte especializado de contenedores. "En los años posteriores a la aparición del contenedor, los explotadores de buques de líneas regulares han procedido a ofrecer servicios de transporte desde el lugar de origen hasta el punto de destino y los fletes marítimos a menudo incluyen los gastos no sólo del transporte marítimo y los portuarios, sino de también aquéllos relacionados con los servicios del transporte interior"<sup>13</sup>.

A finales de la década de 1980, se ponen en práctica las economías de escala, la tecnología de las computadoras y comunicaciones en el transporte marítimo de línea regular, tanto en la capacidad de los buques, como en el procesamiento computarizado de la información y de las comunicaciones<sup>14</sup>.

En esencia, los cambios efectuados en la era del transporte marítimo regular moderno han sido básicamente mediante la adaptación e innovación de la tecnología presente, con la finalidad de sobrevivir en un mercado abierto, aunque organizado y supervisado por el sistema de conferencias marítimas<sup>15</sup>.

---

11 Cabe señalar que en esta misma década, se inicia la creación del sistema de conferencias marítimas.

12 Cuadernos de la CEPAL, *"La Industria de Transporte Regular Internacional y la Competitividad del Comercio Exterior de los Países de América latina y del Caribe"*, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile

13 Idem. pp. 17

14 Idem.

15 Cuadernos de la CEPAL, *"Los conceptos Básicos del Transporte Marítimo y la Situación de la Actividad en América Latina"*, Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 1986

Actualmente, estos cambios han llegado al grado de que los principales explotadores de líneas regulares, tengan el dominio y control absoluto de los flujos de mercancías, es decir, un servicio integral de puerta a puerta; ya sea dentro de sus propias instalaciones o a través de depósitos, flotas de camiones y buques, e instalaciones para la distribución, almacenamiento y embalaje de la carga. También, no hay que olvidar otros e importantes servicios como: justo a tiempo, sistemas de información y comunicación, etc.

En la actualidad, la complementación e integración de todos los diferentes actores en el control de los flujos marítimos de mercancías, a llevado a los explotadores de líneas regulares a elegir puertos sobre la base de factores tales como; la rapidez de la carga y descarga de los buques, la envergadura de su zona de influencia y la disponibilidad de servicios de transporte terrestre a los destinos finales a que desean llegar los cargadores.

Sin embargo, "la industria de transporte regular se encuentra bajo la influencia directa de las necesidades de los propietarios de la carga y de los cambios de la geografía económica en nuestro planeta. Los socios comerciales utilizan esta industria no sólo para movilizar mercancías, sino también para muchos otros servicios que van desde el manejo y la atención especializados hasta las llegadas y entregas justo a tiempo"<sup>16</sup>.

De manera análoga, los cambios en la localización de actividades económicas y en tecnología acortan las distancias y/o tiempos entre los mercados, reducen los costos de los fletes o incrementan la eficiencia del transporte, lo cual provoca consecuencias para el comercio y el transporte. Un ejemplo específico son los cambios mostrados en las rutas marítimas en el Pacífico mexicano, los cuales se presentan en el siguiente apartado.

---

16 Cuadernos de la CEPAL. "La Industria de Transporte.... pp 81

## **b) Navieras del Pacífico mexicano.**

Como se había comentado anteriormente, son contadas las compañías navieras de línea regular que dan servicio en el litoral de Pacífico mexicano. Además el dominio de los flujos de mercancías contenerizadas por este litoral lo tiene una sola compañía, por lo cual, en este apartado sólo se mencionará la estrategia y tendencia de esta importante naviera llamada Transportación Marítima Mexicana (TMM). Asimismo se analizarán los flujos de contenedores con los Estados Unidos, Canadá y el Lejano Oriente, ya que éstos representan la mayor parte de la carga contenerizada del litoral.

### **b.1) Evolución y desarrollo de la principal naviera del Pacífico mexicano: Transportación Marítima Mexicana (TMM).**

Se podría decir que en 1958, a tres años de su fundación, TMM no sólo se había consolidado, sino entraba ya en un proceso de diversificación, gracias a las crecientes demandas del mercado internacional, logrando así alcanzar un desarrollo constante<sup>17</sup>. A partir de 1960, los servicios regulares de línea, representan el volumen principal de los negocios del grupo (TMM), los cuales se iniciaron con el establecimiento de un servicio regular de México a Estados Unidos por el Golfo de México<sup>18</sup>.

Sin embargo, no fue sino hasta el siguiente año en que TMM establece el servicio regular a Centro y Sudamérica por el litoral del Pacífico, con el fin de apoyar el intercambio comercial con los países miembros de la Asociación Latinoamericana de Comercio (ALAC), llamada ahora ALADI. En 1968, esta empresa establece el

---

17 Mundo de la Exportación, "Quién es quién en la Marina Mercante Mexicana", Año 3, número de colección 1, pp. 20, diciembre de 1990. Revista mensual.

18 Transportación Marítima Mexicana, S.A. de C.V. "Grupo TMM", promocional s/f

servicio regular al Lejano Oriente, principalmente con Japón y, con el advenimiento del contenedor en 1970, fue la primera empresa latinoamericana en ofrecer, en este litoral, un servicio regular contenerizado con el Lejano Oriente<sup>19</sup>.

En cierta forma, la consolidación de esta empresa en el litoral mexicano del Pacífico da inicio en 1975, mediante el convenio celebrado con las líneas navieras japonesas, en el cual obtiene una participación del 50 por ciento en el tráfico México-Japón, logrando así alcanzar un desarrollo constante, al grado de establecer en el año de 1982 el servicio regular de contenedores en tráfico transpacífico de la costa occidental de Estados Unidos a Japón y el Lejano Oriente<sup>20</sup>.

A principios de la década de los ochenta, tiempo inicial del análisis de esta investigación, Transportación Marítima Mexicana (TMM) era la principal naviera en el litoral del Pacífico de México. Junto a los avances tecnológicos mundiales, relacionados con la industria de transporte marítimo regular, esta empresa ha venido creciendo y desarrollándose como una de las principales del país.

También, a inicios de la década de los ochenta, esta empresa decide reestructurar su ruta principal con la finalidad de aprovechar el equipamiento e infraestructura portuaria y los planes de desarrollo del puerto de Salina Cruz. Uno de los elementos principales que influyeron en esta decisión fue el proyecto Alfa-Omega. Proyecto de grandes dimensiones y con posibilidades de desarrollo en esos años, en el cual Salina Cruz se encuentra inmerso, contribuye en gran medida en la atracción de los nacientes flujos comerciales por este litoral.

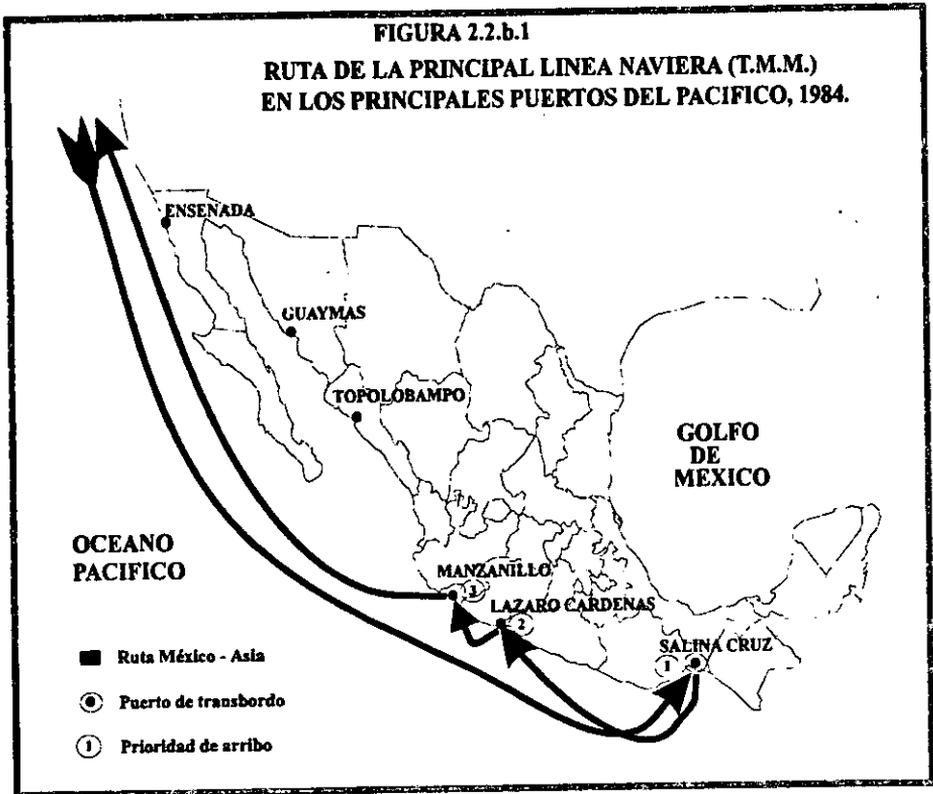
Esta reestructuración, consistía en la modificación del orden de llegada de la ruta principal en los puertos del litoral mexicano del Pacífico y, a su vez, la concentración en Salina Cruz de la carga contenerizada de importación, que tiene

---

19 Transportación Marítima Mexicana y Puertos, "El Milagro del Jaguar". Año 44, número 411, volumen 37, pp 25-26, junio de 1990.

20 Idem.

como destino el centro del país. Como se puede observar en la figura 2.2.b.1, en esos años la conformación de la estructura de las rutas marítimas por los principales puertos de este litoral giraba principalmente alrededor de Salina Cruz y, en forma complementaria, de Manzanillo y Lázaro Cárdenas, los cuales atendían principalmente los flujos del centro-norte del país.



De esta forma y aprovechando el equipamiento e infraestructura del puerto de Salina Cruz, las líneas navieras, en un principio, tomaron el control en la elección de este puerto para los recientes flujos comerciales con origen y/o destino en el centro del país.

Sin embargo, el incremento del intercambio comercial de México con el exterior (principalmente de productos manufacturados), debido al cambio de política económica y a la inserción en la economía-mundo globalizada, provocó cambios substanciales en la localización de actividades económicas y en actividades del transporte en el país a partir de 1987.

Estos cambios, se hicieron presentes en litoral del Pacífico mexicano con la reestructuración de ruta de la principal línea naviera. Anteriormente las escalas del buque de la ruta del Lejano Oriente a México eran en primer término, el puerto de Salina Cruz y después Lázaro Cárdenas y Manzanillo; el cambio realizado llevó a Lázaro Cárdenas a ocupar el primer lugar y Salina Cruz el segundo.

En efecto, a pesar de la eficiencia en el manejo de contenedores<sup>21</sup> y la envergadura del puerto de Salina Cruz, con respecto a los demás puertos de este litoral, se decidió cambiar el orden de llegada de las embarcaciones (figura 2.2.b.2), para esto, el factor principal fue el tiempo de recorrido en el tramo terrestre de los flujos de importación con destino al centro del país, principalmente de la industria automotriz (NISSAN, principal cliente de TMM en el Pacífico mexicano), ya que éstos eran mayores a los realizados por Lázaro Cárdenas.

Sin lugar a duda, al convertirse la NISSAN en el principal cliente de TMM en el Pacífico mexicano, esta última se ajustó a las necesidades de transportación de una empresa intrafirma<sup>22</sup>. Aparte de ofrecer un transporte eficaz y confiable, TMM se vio obligada a disminuir el tiempo de recorrido, por lo cual, tuvo que realizar cambios en sus rutas terrestres y marítimas y, por lo tanto, modificar la geografía del transporte en el litoral del Pacífico mexicano.

---

21 En 1988, el puerto de Salina Cruz superaba en eficiencia a los puertos de Lázaro Cárdenas y Manzanillo, 42, 33 y 16 contenedores/hora/buque respectivamente. *Programa de Mejoramiento de los Puertos del Pacífico Mexicano; Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)*, pag. 323. Julio de 1990.

22 Las empresas intrafirma tienen un proceso de producción de nivel mundial, con lo cual buscan aprovechar las ventajas comparativas de diferentes países y por lo tanto, necesitan de un transporte eficiente y confiable, ya que la mayoría de estas empresas tienen sus inventarios en trayecto.



En la figura 2.2.b.2 se observan los cambios en las rutas marítimas antes mencionadas. Cabe destacar que el puerto de Lázaro Cárdenas al asumir estos flujos económicos, manifestó gran mejoría en el rendimiento de la operación de contenedores, al igual que en la transportación terrestre. En buena medida, la demanda de vehículos especializados fue parcialmente apoyada por una empresa filial de TMM (anteriormente llamada, Transportación Terrestre de México). De esta forma, Lázaro Cárdenas junto con Manzanillo, mostraban expectativas muy alentadoras, por lo que a partir de 1990, se les llamaría los puertos de altura del Pacífico mexicano.

Al consolidarse los cambios de actividades económicas en el país, NISSAN Mexicana decidió instalar una planta ensambladora en la ciudad de

Aguascalientes (más grande que la instalada en Cuernavaca)<sup>23</sup>. Esta decisión encaminaría otra vez a modificar las actividades del transporte en el litoral del Pacífico mexicano y, de nueva cuenta, TMM se vería en la necesidad de modificar sus rutas.

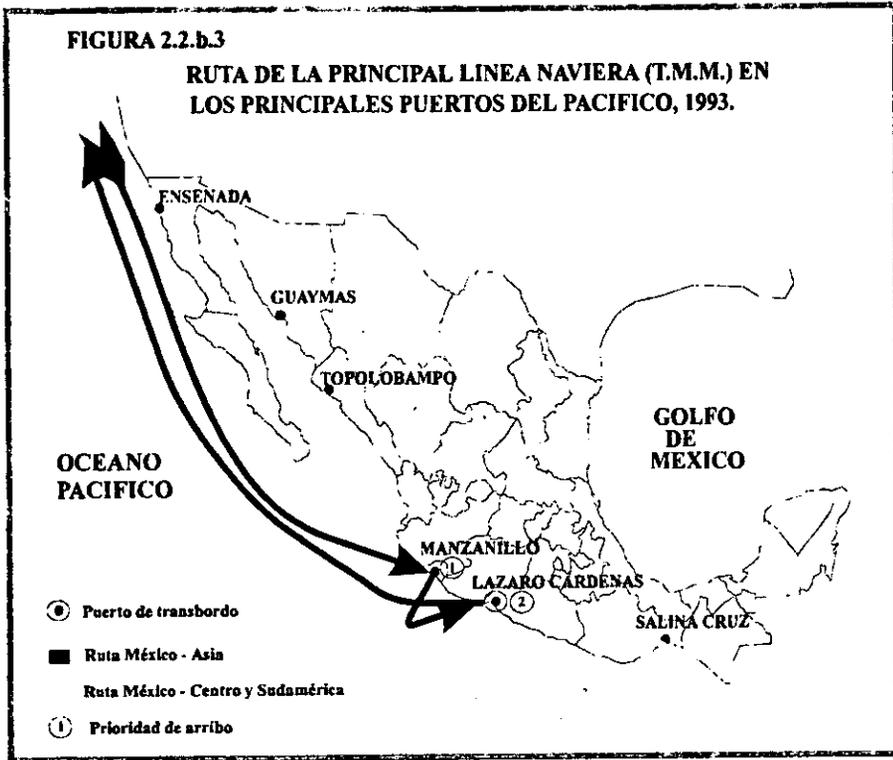
En efecto, al entrar en operación la planta ensambladora de Aguascalientes (la mayor parte de sus procesos), provoca un incremento notable en los flujos de económicos por el litoral del Pacífico mexicano, especialmente en Lázaro Cárdenas y Manzanillo, lo cual influye directamente en una modificación en la geografía del transporte en este litoral, es decir, en un cambio en las rutas marítimas y terrestres de los flujos económicos que circulan por los puertos del Pacífico de México.

Entonces, con unos requerimientos diferentes y con mayores volúmenes, se decide realizar una reestructuración de rutas en el litoral. En noviembre de 1993, se excluye a Salina Cruz<sup>24</sup> de esta importante ruta y, a su vez, cambia el orden de llegada del buque, por lo que Manzanillo ocupa el primer lugar en el sentido Asia - México (figura 2.2.b.3). Y, además, como se comentó anteriormente, Lázaro Cárdenas asume los flujos que circulaban por Salina Cruz.

A pesar de este cambio de actividades del transporte por este litoral, Lázaro Cárdenas supera abiertamente al puerto de Manzanillo, derivado en gran medida a la concentración de los flujos provenientes de Salina Cruz y de Centroamérica con destino a los Estados Unidos y el Lejano Oriente.

23 La industria automotriz NISSAN, se establece en Aguascalientes debido a las facilidades y garantías otorgadas por el Gobierno estatal, en comparación con los estados de Zacatecas, Hidalgo y San Luis Potosí. Asimismo, influyen factores tales como: en la ciudad de Aguascalientes no existe una gran industria y, además, esta ciudad cuenta con una buena geología y ecología. Entrevista realizada al Director del Departamento de Control de Producción y al Supervisor General de Manejo de Materiales de la NISSAN Aguascalientes, Noviembre de 1991.

24 En el trabajo de José San Martín (1997), titulado *"Análisis Comparativo de Competitividad entre los corredores de Transporte Internacionales y el Puente Transísmico Mexicano"*, se demuestran mediante un análisis de costos y tiempos de recorrido, las escasas posibilidades de Salina de Cruz y, en general, de los puertos del Istmo para convertirse en una opción viable dentro de las redes del transporte intermodal internacional.



Sin embargo, los cambios en la localización de actividades económicas y en las actividades del transporte en el país harían pensar que sucedían otras cosas, por ejemplo, que Manzanillo fuera el puerto más importante del Pacífico mexicano. Pero, la política gubernamental de desarrollo de dos puertos de altura en este litoral (Lázaro Cárdenas y Manzanillo) y la logística de circulación de contenedores (llenos y vacíos) de TMM, han provocado la existencia (en cierta forma) de un nodo constituido por los dos puertos antes mencionados.

No obstante y como se había mencionado anteriormente, la importancia de un puerto está en función de los flujos económicos que pasan por él. De esta forma, Manzanillo se convierte en el puerto más importante del litoral del Pacífico mexicano.

La reestructuración de las rutas del litoral del Pacífico mexicano, antes de la privatización de los puertos, se logró en función de los cambios de la localización de actividades económicas en el país y, ésta a su vez, de la apertura comercial y de la inserción de México en la economía-mundo globalizada.

Si bien la reestructuración de las rutas marítimas depende en gran medida de una localización de actividades económicamente determinadas, los puertos de este litoral no sólo dependen de su área de influencia, sino también están expuestos a las decisiones de una importante línea naviera (TMM). Los grandes cambios registrados en el movimiento de contenedores en Lázaro Cárdenas, Manzanillo y Salina Cruz a partir de cada reestructuración y, la vulnerabilidad de los puertos (Salina Cruz, en la última reestructuración en este capítulo), muestran el gran peso que tiene Transportación Marítima Mexicana en estos flujos de contenedores<sup>25</sup>.

La importancia de TMM y el peso específico que tiene sobre los puertos del litoral del Pacífico analizado, evidencia ciertas tendencias a la constitución de un mercado monopólico en el movimiento de contenedores de este litoral. Sin embargo, en términos estrictamente económicos no puede ser considerado como tal, ya que existen otras líneas navieras que ofrecen el mismo servicio, no obstante, en el capítulo siguiente, se profundizará en la terminología estrictamente económica que le corresponde.

Por otro lado, seguirán existiendo más reestructuraciones en las rutas marítimas en los próximos años, ya que la apertura comercial y la inserción a la economía-mundo globalizada del país, trae consigo una desregulación, privatización y concesión casi total de los sistemas del transporte, derivado de algunas experiencias de países industrializados, que han mostrado beneficios, tanto para el comercio interno de dichos países como para su comercio exterior.

25

La importancia de Transportación Marítima Mexicana en el movimiento de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano, llegó a tal grado, de que en 1990, movió más del 80 por ciento del tráfico de contenedores con destino al Japón y al Extremo Oriente (ruta principal y de mayor importancia en el litoral del Pacífico mexicano). Izquierdo González y De Buen Richkarday, "Mercados de Transporte de Carga del Cartel a la Competencia", Documento Técnico No 12, Instituto Mexicano del Transporte, 1995.

Algunos de estos cambios normativos ya se han presentado en el país, por ejemplo: la desregulación de autotransporte federal de carga, la requisa del puerto de Veracruz, el concesionamiento de autopistas de cuota, la nueva Ley de Puertos, entre otros. Con respecto a los puertos del litoral del Pacífico mexicano, analizaremos en el capítulo siguiente, lo concerniente a la desregulación y privatización (nueva Ley de Puertos), paso inicial del concesionamiento y de los cambios futuros en estos puertos. Es conveniente analizar estos aspectos antes de examinar los efectos de la privatización de los puertos del Pacífico de México.

### **3. El proceso de privatización de los puertos mexicanos.**

La descentralización, desregulación y privatización<sup>26</sup> en la infraestructura y servicios de la industria del transporte regular en algunos países industrializados ha mostrado beneficios tanto para el comercio interno de dichos países como para su comercio exterior. Estos cambios en el transporte marítimo regular de un país determinado proporcionan servicios internacionales y transmiten beneficios comerciales a cargadores y destinatarios de otras latitudes.

Al recibir beneficios, esos cargadores y destinatarios piden a sus gobiernos que les otorguen las mismas condiciones para sus servicios de transporte o la oportunidad de utilizar los de otras naciones. Los gobiernos que han adoptado políticas macroeconómicas orientadas a las exportaciones están dispuestos a acceder a dichos pedidos, pues desean aumentar el flujo de divisas generado por fletes reducidos y provenientes del mejoramiento en la productividad y eficiencia de los servicios de transporte en general.

México no es la excepción, su inserción en la economía mundial y en los principales corredores internacionales de transporte (hemisferio norte), mediante cambios en su política económica y reformas tan profundas como numerosas, entre las que destacan la liberalización comercial, la negociación de acuerdos de libre comercio, la desincorporación de empresas públicas no estratégicas, la desregulación de mercados y de inversión extranjera, y la promoción de la participación del sector privado en proyectos de infraestructura y servicios básicos (en nuestro caso, el transporte de carga), ha generado mayor diversificación de servicios relacionados a la distribución física internacional.

En efecto, dentro de este marco y como respuesta a las necesidades impuestas por los cambios estructurales y los observados en las condiciones de los

mercados mundiales, México está reorientando activamente su política portuaria, propiciando su descentralización, desregulación y privatización.

Con estos antecedentes, en julio de 1993 surge la nueva Ley de Puertos, la cual, anula la Ley que creó la Comisión Nacional Coordinadora de Puertos (publicada en diciembre de 1970); algunos artículos de Ley de Vías Generales de Comunicación; y Artículos, fracciones o incisos de la Ley de Navegación y Comercio Marítimo<sup>27</sup>.

Esta nueva Ley, ofrece un marco legal moderno y actualizado para el desarrollo y reestructuración de los puertos mexicanos, y se propone fomentar las actividades portuarias en apoyo al desarrollo económico del país y, al mismo tiempo, promueve su modernización e impulsa su descentralización con la participación de los sectores privado y social.

Según una publicación editada por la Dirección General de Puertos y Marina Mercante<sup>28</sup>, donde se señalan los objetivos y la finalidad de la nueva Ley de Puertos, se menciona que:

...la Ley de Puertos tiene como sus principales objetivos, la modernización y la eficiencia.

Para lograr la modernización es indispensable la plena descentralización de la administración portuaria, que conlleva la autonomía operativa y financiera de los puertos.

Es preciso alcanzar niveles internacionales de eficiencia para que el enlace de los modos de transporte sea eficaz y el comercio del país sea más competitivo. Ello se logrará a través de la desregulación y transparencia en las operaciones y de propiciar una sana competencia entre los puertos y dentro de los mismos.

---

27 Ver la Ley de Puertos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de julio de 1993

28 Dirección General de Puertos y Marina Mercante, *Los Puertos Mexicanos: Inversión hacia el futuro (Ley de Puertos, 1993)*, 1995

En síntesis, se busca promover el pleno desarrollo de los puertos, mediante la incorporación de los sectores privado y social en un marco de libre competencia.

En efecto, la descentralización, desregulación y privatización de los puertos mexicanos, se deriva principalmente de la política macroeconómica orientada a la exportación, de las experiencias puntuales de otros países y de las presiones de los usuarios. La finalidad es modernizar y eficientizar los puertos con una libre y sana competencia y, sobre todo, agilizar, promover y expandir el comercio exterior del país, mediante la incorporación de la iniciativa privada en la administración, y operación de los puertos mexicanos.

Para realizar tales objetivos se crea, mediante concesión, la innovadora figura de la Administración Portuaria Integral (API), para que, en uno o varios puertos, sus titulares asuman las funciones de administración que hasta ahora habían sido prestadas por el gobierno central; esto incluye la construcción, planeación, promoción y fomento del puerto y sus instalaciones.

Asimismo, se otorga en concesión (no se desincorporan del dominio público) el uso, aprovechamiento y explotación de la infraestructura portuaria existente, así como todos los terrenos y áreas de agua de los recintos portuarios; para que la operación de terminales e instalaciones portuarias y la prestación de servicios (mediante permisos) se lleve a cabo, fundamentalmente, por empresas privadas y del sector social (Ley de Puertos, 1993).

Es pertinente aclarar las definiciones de los siguientes conceptos utilizados en este documento; Permiso, Concesión y Privatización, con la finalidad de no confundir y malinterpretar la terminología empleada.

Se entenderá por:

- Permiso.-** La autorización que concede el consentimiento a una persona para que realice cierta actividad (Diccionario LAROUSSE). Es una limitación temporal más reducida que la concesión y su régimen es más flexible (Andrés Serra Rojas, 1996, 389).
- Concesión.-** Acto administrativo discrecional por medio del cual la Administración Pública Federal, confiere a una persona una condición o poder jurídico, para ejercer ciertas prerrogativas públicas con determinadas obligaciones y derechos para la explotación de un servicio público, bienes del Estado o los privilegios exclusivos que comprendan la propiedad industrial (Andrés Serra Rojas, 1996, 385).
- Privatización.-** Proceso que transfiere la propiedad y control de una empresa pública al sector privado<sup>29</sup>.

Es importante señalar que en el concepto teórico de privatización, existen diferentes interpretaciones y aplicaciones según sea el objeto económico implicado. Por ejemplo: las empresas públicas industriales (minerías), los elementos de la infraestructura básica (teléfonos) y otros elementos de la infraestructura básica estratégicos (carreteras, puertos, etc.), presentan grandes diferencias en la definición y desarrollo del concepto de privatización.

En los puertos, como bienes de dominio público de la Federación, intervienen importantes elementos de diferente índole que concierne al Estado e involucran a la soberanía nacional, a la vigilancia de costas del territorio, a las vías navegables, y a las zonas económicas exclusivas, entre otras. Por otra parte, a los puertos se

---

29 Citado en P.P. Nuñez Domingo (1987:436).

les consideran como mercados con restricciones naturales a la competencia<sup>30</sup>, por lo cual, casi siempre se otorgan contratos para la explotación, uso, administración, ejecución, construcción de obras y aprovechamiento de bienes y servicios del dominio público. De esta forma, el concepto de privatización antes visto, parece quedar muy corto ante la gran variedad de los contextos inmersos en la privatización de los puertos, es por ello que se abordará con mayor profundización este concepto.

El concepto de privatización es un enfoque reciente de la política económica que surge en medio de la discusión de políticas de ajuste interno y forma parte de un proceso mucho más amplio que incluye tres contenidos básicos: 1) **Desnacionalización** (venta de los activos del sector público al sector privado); 2) **Desregulación** (introducción de la competencia en mercados monopolistas legalmente privilegiados) y, 3) **Contratación de servicios públicos al sector privado** (mediante concesiones al sector privado)<sup>31</sup>.

En efecto, la privatización de los puertos tiene características muy peculiares donde intervienen factores económicos y de soberanía nacional; en esa perspectiva, que esta última definición se acerca más a un marco teórico de privatización portuaria y, a su vez, a lo contenido en la nueva Ley de Puertos. Por otro lado, ésta definición, se observa como un paquete integral que tiene la finalidad de contribuir al adelgazamiento del Estado, a la liberar las fuerzas del mercado y, sobre todo, a incentivar al mercado para que participe en las actividades que anteriormente realizaba el Estado.

Entonces, la concesión es una de las modalidades de la privatización, al igual que los permisos e inversiones. Así pues, la privatización engloba diversidad de matices tales como la concesión y el permiso, lo cual se observa claramente en la

---

30 Los mercados con restricciones naturales a la competencia, son aquellos mercados tradicionalmente vistos como no - competitivos, particularmente se encuentran en los sectores de infraestructura básica y de soberanía nacional; un ejemplo específico, serían los puertos (Privatización: Principios y Práctica, 1996).

31 Citado en P.P. Núñez Domingo (1987:436), Benjamín García Páez (1994).

nueva Ley de Puertos, donde la concesión comprende la explotación, uso y aprovechamiento de bienes del dominio público en los puertos, terminales y marinas, así como para la construcción de obras en los mismos y, los permisos, sólo comprenderán los servicios y ampliaciones o modificaciones en los bienes del dominio público (Ley de Puertos, 1993).

De esta forma, la **privatización** será un término empleado en forma general, ya que el concepto incluye a las concesiones y a los permisos referentes a la nueva Ley de Puertos y, se entenderá por **concesión**, a los contratos otorgados para la explotación, uso, administración, ejecución, construcción de obras y aprovechamiento de bienes y servicios del dominio público<sup>32</sup>.

### 3.1 La estructura de mercado del movimiento de contenedores en el Pacífico mexicano.

Por otro lado es pertinente aclarar el concepto de **monopolio**, debido a las características del mercado de contenedores que presenta el litoral del Pacífico del país, lo cual hace que los puertos de este litoral sean muy vulnerables a las decisiones de una empresa.

Al respecto, según la nueva Ley de Puertos "*se busca promover el pleno desarrollo de los puertos, mediante la incorporación de los sectores privado y social en un marco de libre competencia.*"<sup>33</sup> Y uno de los contenidos básicos del concepto de privatización analizado dice: **desregular para introducir la competencia en mercados monopolistas legalmente privilegiados**. Sin embargo, la privatización portuaria en el país sólo comprende lo relacionado a los

---

32 Es por ello que sólo se mencionan en la nueva Ley de Puertos, los términos de concesiones y permisos, donde se les otorga todo un capítulo (Capítulo IV) y nunca, se menciona en la Ley el término de privatización

33 Dirección General de Puertos y Marna Mercante. "Los Puertos Mexicanos: Inversión hacia el futuro (Ley de Puertos, 1993), 1995.

recintos portuarios, así que, los servicios dentro de un marco global de las líneas navieras, agentes de carga y los operadores de transporte multimodal quedan fuera de esta privatización.

Sin lugar a duda, estos actores se encuentran íntimamente relacionados con las fuerzas del mercado en el movimiento de contenedores y mantienen a su vez un gran peso de decisión sobre los puertos del litoral del Pacífico mexicano.

Entonces, la parte a analizar sería la estructura del mercado de este litoral, para tener presente las consecuencias que se derivan del proceso de la privatización y sobre todo, de los efectos de la privatización portuaria en este litoral. Los conceptos más cercanos a esta estructura de mercado son<sup>34</sup>:

**Monopolio** Situación de mercado caracterizada por la presencia de un solo productor o vendedor de un bien o servicio para el que no hay sustitutos razonablemente próximos. Para ejercer su poder monopólico, esta organización del mercado requiere casi siempre el visto bueno de los gobiernos, que a su vez reglamentan el poder para fijar precios y cantidades<sup>35</sup>.

**Oligopolio** Situación de mercado caracterizada por un número reducido de grandes productores. Esta situación de mercado se caracteriza por la interdependencia de las empresas, pues las acciones de una de ellas tienen que tomar en cuenta sus reacciones con las demás. Cuando el producto es homogéneo se habla de un oligopolio perfecto<sup>36</sup>.

---

34 La *Competencia perfecta* como fuerza de mercado y otras derivaciones de *Monopolio* y *Oligopolio* (monopolio natural, monopolio bilateral, oligopolio perfecto y oligopolio imperfecto), se omiten con el objetivo de no abrumar al lector con conceptos puramente económicos, para mayor información ver a Fischer y Dornbusch (Economía) y a Izquierdo y De Buen (Mercados de Transporte de carga del cartel a la competencia).

35 Izquierdo González y De Buen Richkarday, "Mercados de Transporte de Carga del Cartel a la Competencia", Documento Técnico No 12, Instituto Mexicano del Transporte, pp. 204, 1995

36 Idem... pp. 205.

**Competencia Monopolista** En este tipo de mercados, las empresas no venden productos idénticos; cada empresa monopoliza la venta de su propio producto, pero debe competir con otros similares. La esencia de este tipo de competencia es la diferenciación del producto servicio. Cuando esta empresa se basa exclusivamente en la localización, el comportamiento es similar al monopolio, pero cuando se basa en la calidad o en la publicidad puede existir un exceso de oferta por la presencia de muchas empresas, cada una con un pequeño nicho de mercado<sup>37</sup>.

Teniendo claros los conceptos y siguiendo a Izquierdo y De Buen en su cuadro organización de los mercados<sup>38</sup>, trataremos de ubicar en el sentido estrictamente económico, la característica estructural de la fuerza de mercado en este litoral, (el servicio de contenedores a través de litoral del Pacífico mexicano):

- a) **Número de empresas en la industria.**- son contadas las líneas navieras, agentes de carga y operadores de transporte multimodal con servicio de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano, por lo cual, la fuerza de mercado en este concepto sería un **oligopolio**, ya que en un monopolio sólo existe una sola empresa en el mercado.
  
- b) **Tipo de producto en el mercado.**- considerado el servicio de transporte como el tipo de producto en el mercado, estaría dentro de un **oligopolio** o una **competencia monopolista**, ya que existe una gran variedad de servicios para la transportación de contenedores (justo a tiempo, puerta a puerta, etc.), por lo cual el servicio es diferenciado.

---

37 Idem. pp 197

38 Idem. pp 15

- c) **Facilidad de entrada y salida.**- considerando principalmente los altos costos de equipo de transportación marítima especializado en el manejo de contenedores<sup>39</sup> (embarcaciones celulares o multipropósito), se dificulta considerablemente la entrada y salida del mercado de las líneas navieras, a pesar de que no existen restricciones por parte del gobierno mexicano. Por tanto, puede ser considerada baja o quizás muy baja la entrada o salida del mercado, lo cual estaría dentro de los conceptos de **oligopolio** y **monopolio** respectivamente.
- d) **Influencia de la empresa sobre la demanda.**- de acuerdo con las definiciones de Izquierdo y De Buen<sup>40</sup>, en el mercado de carga contenerizada del litoral del Pacífico mexicano se observaría el riesgo de generar una situación monopólica, aunque el litoral del Pacífico no puede circunscribirse a los límites nacionales y, en este caso, la principal naviera nacional está compitiendo con otros consorcios de transporte que organizan cadenas por los puertos norteamericanos del Pacífico.

En el análisis de la estructura del mercado en el transporte marítimo de contenedores por el litoral del Pacífico, se puede afirmar que este servicio está conformado por un **oligopolio**, con fuertes tendencias hacia la competencia monopolista. Sin embargo, en la ruta más rentable y con mayor movimiento de contenedores, una sola empresa concentra más del 80 por ciento de los

39 Los buques celulares de la cuarta generación tienen un costo de 64 millones de dólares (*Review of Maritim Transport*, enero de 1997) y los buques multipropósito de 1 200 TEUS de 42 millones de dólares (Instituto Mexicano del Transporte, *Manual Estadístico del Sector Transporte*, 1995). Entonces, para que una empresa naviera entrara a competir en el mercado más rentable (ruta México - Asia, donde en 1990, TMM concentró más del 80 por ciento del tráfico de contenedores con destino al Japón y al extremo Oriente), tendría que invertir cerca de 252 millones de dólares en buques, con la finalidad de igualar el servicio de TMM y, 384 millones de dólares para igualar la tecnología de los buques empleados por TMM. Cabe señalar, que la competencia sería por la demanda actual, debido a que no existe una demanda considerablemente excedente.

40 Izquierdo González y De Buen Richkarday, "*Mercados de Trans...*" pp. 21 y 22

movimientos, entonces, más que hablar de oligopolio se está en presencia de un mercado con fuertes **tendencias monopólicas**<sup>41</sup>.

Esta aseveración, puede ser fuertemente respaldada analizando detalladamente el concepto del número de empresas en la estructura del mercado. En este caso el Índice de Concentración (comúnmente llamado C-4)<sup>42</sup>, se encuentra en la zona roja (igual o superior al 80 por ciento de concentración), por lo cual, existe el peligro de que las empresas más grandes se coludan en perjuicio de la competencia (ver gráfico 3.1).

Por otro lado, dentro de un marco global esta afirmación también puede ser contrarrestada, ya que si consideramos, además, la vía alterna en el servicio del movimiento de contenedores en la ruta Asia – México (utilizando los puertos norteamericanos de Long Beach o Los Angeles y vía terrestre al norte y centro del país), entonces, el servicio de contenedores vinculado al Pacífico quedaría catalogado como un mercado **oligopólico**. Dado que en 1990, el índice C-4 de la exportación marítima de los Estados Unidos de América fue de 29.60 por ciento, y en dicha estructura de mercado prevalece una tendencia competitiva<sup>43</sup>.

Ahora bien, teniendo en cuenta estos antecedentes es conveniente analizar el impacto de la privatización portuaria en el movimiento de contenedores del litoral del Pacífico mexicano.

---

41 En un estricto sentido económico no existe el concepto de tendencia monopólica sin embargo la gran concentración prevaleciente en el mercado de servicios en el manejo de contenedores, nos lleva a predecir un riesgo de la generación de una situación monopólica en este litoral. Por ello, es pertinente aclarar que este término será usado en el documento, para poner en evidencia y tener presente la importancia de una empresa en el manejo de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano (TMM) y sobre todo, el hecho de que los puertos de este litoral sean muy vulnerables a las decisiones de esta empresa

42 El Índice de Concentración C-4 revela la concentración de las ventas en el mercado en las cuatro empresas más importantes.

43 Izquierdo González y De Buen Richkarday, "Mercados de Trans.... pp 16 y 17

Gráfico 3.1 Índice de Concentración (C-4)

**Zona Roja**

Existe el peligro de que las empresas más grandes se coludan en perjuicio de la competencia

**Zona Naranja.**

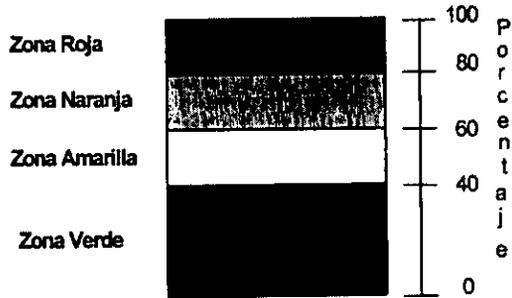
La posibilidad de colusión también es muy probable

**Zona Amarilla**

Los mercados deben atenderse en cuanto a su evolución en el tiempo

**Zona Verde**

Prevalecen las tendencias competitivas



Fuente: Elaboración propia con base en: Izquierdo González y De Buen Richkarday, "Mercados de Trans...." pp. 16.

**3.2 El proceso de privatización portuaria en el Pacífico Mexicano.**

A partir de la publicación de la nueva Ley de Puertos (junio de 1993), la privatización de los puertos del Pacífico da sus primeros pasos con la creación, principalmente, de las Administradoras Portuarias Integrales (APIS). Por ejemplo, en febrero de 1994, se crea en forma definitiva la Administración Portuaria Integral de Manzanillo S.A.<sup>44</sup>

Este primer paso en la privatización de los puertos, se da con la finalidad de crear inicialmente una administradora del puerto, que esté constituida como una sociedad mercantil y que desempeñe actividades de promoción, planeación y construcción en el mismo<sup>45</sup>. De este modo, la API tiene una función activa en el

44 Martner Peyrelongue y Ruiz Gámez, "Integración modal y competitividad en el puerto de Manzanillo", Publicación Técnica No 99, Instituto Mexicano del Transporte, pp. 19, 1998.

45 En un principio las APIS serán propiedad del Estado y posteriormente, cuando se consoliden las empresas, las acciones representativas de su capital se ofrecerán en concesión al sector privado mediante licitación.

proceso de privatización de los servicios, actividades e infraestructuras del puerto que antes manejaba el Estado<sup>46</sup>.

Dada la primera medida en la privatización de los puertos del país, en febrero de 1995 se emite la convocatoria internacional para abrir al capital privado la operación de terminales portuarias en Lázaro Cárdenas, Manzanillo, Veracruz y Altamira; tres terminales de contenedores (una en cada puerto de los tres primeros) y seis terminales de usos múltiples en Lázaro Cárdenas, Manzanillo y Altamira (dos en cada uno de los puertos)<sup>47</sup>.

Al abrirse la venta de las bases de la licitación pública internacional de estas terminales portuarias (mayo de 1995), de inmediato se presentaron propuestas de 40 empresas (23 nacionales y 17 extranjeras). Esta licitación representa un contrato de cesión parcial de derechos para el uso, aprovechamiento y explotación de terminales, e instalaciones y venta de equipo propiedad del gobierno federal para su operación y, sólo se otorgará a empresas mexicanas en las que pueden participar capitales extranjeros de acuerdo con la legislación vigente<sup>48</sup>.

En estas concesiones, se tiene contemplado que la explotación comercial de las terminales de contenedores será por 20 años, con posibilidades de prorrogarse y en lo que respecta a las terminales de usos múltiples, se otorgarán por 15 años, con excepción a la de Altamira, que será también a 20 años, ya que cuenta con equipo especializado para el manejo de contenedores<sup>49</sup>.

De las 56 empresas inscritas inicialmente sólo calificaron 21 de seis países (los más importantes prestadores de servicios portuarios, tanto mexicanos como extranjeros), las cuales pudieron continuar con los trámites para concursar por

---

46 Dirección General de Puertos y Marina Mercante, "Los Puertos Mexicanos: Inversión hacia el futuro (Ley de Puertos, 1993), 1995

47 Víctor Cardoso, "Fuerzas alianzas para competir por los puertos", La Jornada, 30 de junio de 1995.

48 Víctor Cardoso, "Hay 40 empresas interesadas en la licitación de 4 puertos", La Jornada, 3 de mayo de 1995.

49 Idem.

tales concesiones. Una vez conocidos los nombres de las empresas con posibilidades de obtener una o más concesiones<sup>50</sup>, se conformaron alianzas que les permitieran contar con mayores posibilidades de ganar el concurso<sup>51</sup>.

En efecto, en la recta final de la puja por las concesiones de las terminales de contenedores y las de usos múltiples, se conformaron alianzas entre las diversas empresas participantes (nacionales y extranjeras), que permitieron a los interesados mejorar sus propuestas individuales. De esta forma, la pugna más cerrada se presentó por las terminales especializadas de contenedores de Manzanillo y Veracruz, por ser las más rentables y mejor equipadas<sup>52</sup>.

En lo que respecta a las concesiones de las terminales de contenedores en los puertos del Pacífico del país, la terminal de Manzanillo fue la más cotizada y en cambio, la de Lázaro Cárdenas se tuvo que declarar desierta por falta de participantes. Los principales contendientes por Manzanillo fueron; el grupo Ingenieros Civiles Asociados (ICA) en alianza con la filipina International Container Services; Transportación Marítima Mexicana (TMM) en alianza con la operadora portuaria de Estados Unidos, Stevedoring Services of America (SSA); y Tribasa en alianza con la estadounidense American President Line y con Mitsui O.S.K.<sup>53</sup>.

La empresa ganadora de la concesión de la terminal de contenedores en el puerto de Manzanillo, fue la alianza compuesta por TMM y SSA, la cual ofreció 211,325,293 nuevos pesos<sup>54</sup> (casi cuatro veces más que las otras). De esta forma se podría pronosticar una nueva reestructuración en el movimiento de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano, ya que TMM, como la principal

50 Sólo se permitía una por litoral a cada empresa.

51 Víctor Cardoso, "21 empresas calificaron para la concesión de 4 puertos en venta", La Jornada, 14 de Junio de 1995

52 Víctor Cardoso, "Fuertes alianzas para competir por los puertos", La jornada, 30 de junio de 1995.

53 Idem.

54 Víctor Cardoso, "El campo de acción: rutas ferroviarias, carreteras, puertos, telecomunicaciones, satélites y aeropuertos", La Jornada, 5 de mayo de 1997

línea naviera en este litoral, realizaría algunos ajustes en sus flujos marítimos contenerizados, debido a las siguientes consideraciones:

- a) La fuerte inversión inicial realizada en la concesión de la terminal de contenedores de Manzanillo, tendría que ser amortizada mediante el uso eficiente, promoción y desarrollo de esta terminal.
- b) La nueva Ley de Puertos, por tratar de evitar el monopolio en los servicios portuarios, no le permitirá concursar por otra terminal de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano, sin embargo, esto no le impide que puedan utilizar otros puertos de este litoral (Lázaro Cárdenas, Salina Cruz, Ensenada, entre otros).

En efecto, TMM al optar y ganar la concesión de la terminal de contenedores de Manzanillo pone en duda la importancia de Lázaro Cárdenas como principal puerto con movimiento de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano, dado que la mayoría de estos movimientos son de aquella empresa. Por lo cual, el papel que juega Lázaro Cárdenas en los flujos contenerizados de TMM tienden a decaer (en el capítulo siguiente se analizará con más detalle).

Otra de las explicaciones para que se declarara desierta la licitación de la terminal de contenedores de Lázaro Cárdenas fue la importancia y la rentabilidad de la terminal de este tipo en Manzanillo y, sobre todo, el papel que desempeña este último puerto para TMM y otros operadores en el comercio exterior del centro y norte del país.

Por otra parte, la tendencia monopólica del servicio de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano, volvió a tener un fuerte impacto en los puertos de este litoral, pero ahora, en el proceso de la licitación de las terminales de contenedores. Anteriormente se manifestaba en los incrementos y decrementos de los

movimientos de contenedores en los principales puertos y principalmente, en las reestructuraciones de las rutas marítimas de este litoral, sin embargo, ahora se manifiesta en la concentración de los flujos en un solo puerto.

La relativa facilidad de ganar la concesión de la terminal de Manzanillo por la alianza compuesta entre TMM y SSA (propuesta superior a casi cuatro veces más a las otras), refleja claramente la tendencia monopólica ejercida por TMM en el servicio de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano. Y esta tendencia monopólica se vio reflejada en las propuestas económicas de las otras alianzas por tratar de obtener la concesión de dicha terminal. En efecto, los competidores de TMM en la puja por la terminal de contenedores de Manzanillo se vieron limitados en sus aspiraciones por las siguientes razones:

- 1) El estar directamente sujetos a una importante y principal empresa (TMM), lo cual repercute en un bajo poder de negociación en las tarifas y además en la amenaza permanente de cambio de terminal.
- 2) La existencia de una terminal de contenedores equipada y relativamente cercana al puerto de Manzanillo, por la cual habría podido pujar TMM si no ganaba Manzanillo.
- 3) El interés de TMM por tener su propia terminal en el Pacífico mexicano, que tarde o temprano implicaría que cualquier otro operador perdiese los flujos de contenedores manejados por esta naviera (alrededor del 80 por ciento).

Estos factores, tuvieron un peso considerable en la oferta de la otras alianzas participantes por la concesión de la terminal de contenedores de Manzanillo y, en cierta forma, quedó demostrado el gran peso que tiene TMM en el movimiento de contenedores por este litoral. Asimismo quedó demostrada la importancia de la terminal de Manzanillo, debido al interés por parte de los operadores de transporte

multimodal y, además, se refuerza la tendencia monopólica a favor de TMM, con la adjudicación de la infraestructura básica especializada para el mercado de servicios de transportación de contenedores.

Por otro lado, la privatización de los puertos en el litoral de la Pacífico mexicano constituye, en cierta forma, un parteaguas en el desarrollo y crecimiento del manejo de contenedores en los puertos de Lázaro Cárdenas y Manzanillo, particularmente a partir de la licitación de las terminales especializadas de ambos puertos.

Este parteaguas prevé un futuro muy alentador para el puerto de Manzanillo en lo que respecta al movimiento de contenedores y, en cambio, el futuro de Lázaro Cárdenas en este rubro no es muy alentador. Este resultado se analizará en el próximo capítulo, donde se verán los efectos de la privatización portuaria en los flujos de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano.

#### **4. Los puertos del Pacífico mexicano después de la privatización portuaria: El caso de las terminales de contenedores de Lázaro Cárdenas y Manzanillo.**

---

Los puertos más importantes del Pacífico mexicano con movimiento de contenedores antes de la licitación de las terminales especializadas eran Lázaro Cárdenas y Manzanillo. Sin embargo, el solo acontecimiento del proceso de licitación para concesión de ambas terminales forma un parteaguas entre los dos puertos antes mencionados.

Por lo que, al declararse desierta la licitación de la terminal especializada en el manejo de contenedores del puerto de Lázaro Cárdenas y al existir una puja muy concurrida por la del mismo tipo en el puerto de Manzanillo, se hace constar en primera instancia la diferenciación en el aspecto de importancia entre estos dos puertos.

A pesar de que la importancia de los puertos se había empezado a definir en la última reestructuración de las rutas marítimas antes mencionada (es decir, por la secuencia de arribo en los puertos del litoral del Pacífico mexicano en la ruta Asia – Estados Unidos – México operada por TMM)<sup>55</sup>, quedaba la duda sobre la importancia con relación al número manejado de contenedores por puerto. En otras palabras, Manzanillo era el puerto número uno en la ruta antes mencionada, pero en el movimiento de contenedores Lázaro Cárdenas alcanzó mayores flujos en 1994 (78,954 TEU'S contra 63,798 de Manzanillo).

Al entrar en operación la empresa ganadora de la concesión de la terminal de contenedores en el puerto de Manzanillo<sup>56</sup> (finales de 1995), da inicio una vez más otra reestructuración en los puertos del litoral del Pacífico mexicano, debida

---

55 Ruta y línea naviera que tienen el mayor número de contenedores manejados por los puertos del Pacífico mexicano.

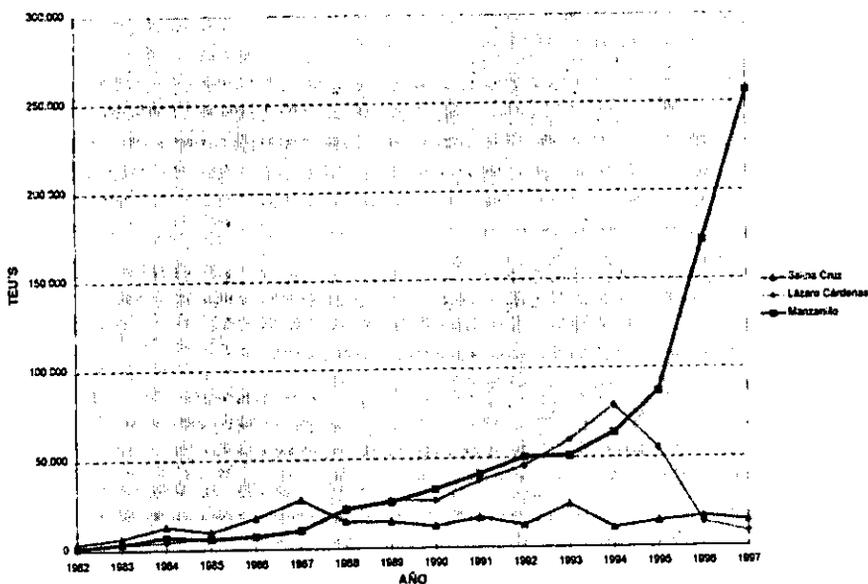
56 Transportación Marítima Mexicana (TMM) en alianza con la operadora portuaria de Estados Unidos, Stevedoring Services of America (SSA)

4. Los puertos del Pacífico mexicano después de la privatización portuaria: El caso de las terminales de contenedores de Lázaro Cárdenas y Manzanillo.

principalmente al transporte marítimo y detrás de él, al transporte intermodal (ver gráfico 4.1), que a su vez, estuvieron directamente presentes en el interés mostrado por TMM en obtener la terminal de contenedores de Manzanillo.

Uno de los factores fundamentales de esta reestructuración, se debe a que TMM fue la empresa mexicana ganadora de la concesión de la terminal especializada en el manejo de contenedores del puerto de Manzanillo. Esta es la empresa con mayor participación en el movimiento de carga contenerizada por este litoral. Y se vio obligada a concentrar sus flujos marítimos contenerizados de altura del Pacífico mexicano en un solo puerto (Manzanillo), por las siguientes consideraciones:

GRAFICA No 4.1 EVOLUCION EN EL MANEJO DE CONTENEDORES EN LOS PRINCIPALES PUERTOS DEL PACIFICO



FUENTE: Elaboración propia con base en datos de la Dir. Gen. de Marina Mercante y la Dir. Gen. de Puertos (SCT)

- a) El puerto de Manzanillo es un punto esencial e importante para conectar eficaz y rápidamente a sus principales clientes ubicados en el centro y norte del país con el exterior, principalmente, con el continente asiático, Centro y Sudamérica, y la región oeste de Canadá y de los Estados Unidos.
  
- b) La fuerte inversión inicial realizada en la concesión de la terminal de contenedores de Manzanillo, tendrá que ser amortizada mediante el uso eficiente, promoción y desarrollo de esta terminal y, sobre todo, concentrar lo máximo posible en este puerto su carga contenerizada de los flujos en el litoral del Pacífico (centro y norte del país y con destino u origen en el continente asiático, Centro y Sudamérica, y la región oeste de Canadá y de los Estados Unidos).
  
- c) La nueva Ley de Puertos, por tratar de evitar el monopolio en los servicios portuarios, no le permitirá concursar por otra terminal de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano. sin embargo, esto no le impide que pueda utilizar otros puertos de este litoral (Lázaro Cárdenas, Salina Cruz, Ensenada, entre otros).

En efecto, TMM al ganar la concesión de la terminal de contenedores de Manzanillo, deja de operar en Lázaro Cárdenas y la carga manejada en este puerto, ahora la concentra en Manzanillo. Dada la importancia de TMM en el litoral del Pacífico mexicano, se observa en el puerto de Lázaro Cárdenas una disminución considerable en el manejo de contenedores a partir de 1996 (ver gráfico anterior).

Los efectos derivados de la licitación de las terminales especializadas en el manejo de contenedores en los puertos del Pacífico mexicano fueron, en gran medida, en los puertos más importantes de la década de los 90 (Lázaro Cárdenas y Manzanillo), sin tener efecto alguno en el puerto de Salina Cruz y otros del litoral.

En el gráfico anterior, se puede observar la gran importancia de la línea naviera TMM en el movimiento de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano y a su vez, también se puede contemplar la vulnerabilidad de un puerto, cuando se presenta el caso de la existencia del predominio de una línea naviera en un tipo de carga determinado y por un litoral específico (**tendencia monopólica**).

Sin embargo, hay que recordar que el desarrollo de los puertos está basado principalmente en su accesibilidad a los mercados y en la existencia del transporte marítimo regular, el cual, se encuentra bajo la influencia directa de las necesidades de los propietarios de la carga y de los cambios de la localización de actividades económicas en nuestro planeta. Un ejemplo específico, fueron las dos últimas reestructuraciones de los flujos de carga contenerizada antes de la política de privatización de los puertos en el litoral analizado. Es decir, los cambios en la localización de actividades económicas del país y las necesidades de los propietarios de carga, influyeron en las reestructuraciones mencionadas y también se encuentran presente en esta última.

En la última reestructuración (después de la privatización portuaria), también se encuentra presente la complementación e integración de todos los actores en el control de los flujos marítimos de mercancías, que a llevado a los explotadores de líneas regulares a elegir puertos sobre la base de factores tales como la rapidez de la carga y descarga de los buques, la envergadura de su zona de influencia y la disponibilidad de servicios de transporte terrestre a los destinos u orígenes a que se desea llegar. Es decir, la envergadura de la zona de influencia de Manzanillo, que se encuentra relacionada en forma directa con la localización de las actividades económicas del país y la accesibilidad y disponibilidad de servicios de transporte terrestre, cumplen con las necesidades de los propietarios de las mercancías.

También en este gráfico, se puede apreciar la eficiente promoción y desarrollo en la comercialización del uso de la terminal de contenedores de Manzanillo realizada

por TMM, que aunado al crecimiento del comercio exterior del país, ha llevado a esta empresa, no sólo a concentrar sus contenedores que antes movía por Lázaro Cárdenas, sino a invertir en buques más grandes y modernos, a realizar alianzas con otras navieras y, sobre todo, a aumentar la capacidad de carga de sus buques en su ruta principal (Asia – Estados Unidos – México).

En efecto, al operar TMM la terminal de contenedores de Manzanillo, en el primer año (finales de 1995), logra trasladar y concentrar la mayor parte de los contenedores de Lázaro Cárdenas en el puerto colimense, por lo cual no se aprecia un incremento real por los puertos del Pacífico mexicano. Sin embargo, en 1996, ya concentrados en su totalidad sus contenedores correspondientes a Lázaro Cárdenas, se puede apreciar en Manzanillo un incremento real del 48 por ciento y, no se diga en 1997, donde el incremento fue casi del 50 por ciento.

La explicación de estos incrementos es, por una parte, el crecimiento del comercio exterior, el cual resulta relevante; pero, principalmente y en forma conjunta, es la mayor capacidad de carga en la ruta principal de TMM y las alianzas que desarrolla con otras importantes navieras<sup>57</sup>. Es decir, la alianza estratégica de TMM con American President Lines (APL), ocasiona que esta última cambie de ruta sus flujos de contenedores de origen o destino del centro – norte del país con el continente Asiático, que anteriormente pasaban por la frontera norte y utilizaban los puertos de Long Beach y Los Angeles; esto a su vez, provoca una mayor capacidad de carga, que hace que Manzanillo mejore su competitividad ante los puertos norteamericanos en los flujos antes mencionados que pasan por la frontera norte del país.

---

57 Alianza con una de las principales líneas navieras de transporte marítimo regular de contenedores en el Océano Pacífico, American President Lines (APL), con la cual, se negoció el acuerdo de espacio en buques de ambas empresas en la ruta Asia – Estados Unidos – México. Es importante mencionar que APL, es una de las empresas más importantes que manejan el comercio exterior del centro y norte México con el continente Asiático por los puertos de Long Beach y Los Angeles, utilizando el puente terrestre de los Estados Unidos y pasando por la frontera norte del país.

A mediados de 1999, la alianza estratégica entre estas dos importantes líneas navieras, va más allá del solo hecho de negociar el espacio en buques para sus contenedores, ya que actualmente comprende una integración más estrecha entre ambas empresas, por ejemplo, la creación de una empresa conjunta con el objetivo principal de consolidar la ruta más importante del litoral del Pacífico mexicano<sup>58</sup>. Es decir, la unión de ambas empresas, en un principio, tiene la finalidad de aprovechar las economías de escala en el transporte marítimo, que a su vez, hace más rentable la terminal de contenedores de Manzanillo y fortalece la concentración del mercado de servicios de movimiento de contenedores por puertos mexicanos del Pacífico (Manzanillo).

Por otro lado, analizando detenidamente el gráfico anterior, se observan dos efectos contundentes de la privatización de los puertos del Pacífico mexicano, por un lado, un desarrollo importante de la contenerización en los puertos del litoral del Pacífico mexicano (exclusivamente en Manzanillo), y por el otro, un reforzamiento de la tendencia monopólica existente en el mercado de servicios de transportación de contenedores por este litoral.

En efecto, la tendencia monopólica en el mercado de servicios de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano a favor de TMM, se ve reforzada por la adjudicación de la infraestructura básica especializada de este mercado de servicios, sin embargo, el peligro existente de que las empresas más grandes en el mercado se coludan (comentado en el capítulo anterior), se presenta con la integración de las dos más grandes empresas en el manejo de contenedores en el país entre Asia y la región centro y centro norte de México (TMM y APL).

---

58 En esta nueva empresa, se tiene una participación del 57 por ciento de TMM y el restante de APL y sólo comprende el transporte marítimo con buques rentados. Tanto los espacios en buques como los costos de la operación, se reparten con el mismo porcentaje y sobre todo, las ventas de cada empresa se realizan por separado. Entrevista realizada al Director General de la Unidad Estratégica de Puertos y Terminales de TMM, noviembre de 1998.

Anteriormente, TMM concentraba un poco más del 80 por ciento de los movimientos de contenedores en el sentido Asia – México<sup>59</sup>, ahora, la alianza de TMM y APL, concentra el 81 por ciento de la carga contenerizada que se mueve por Manzanillo y este puerto, representa el 88 por ciento de la carga contenerizada que se mueve por el litoral del Pacífico mexicano (Cuadro 4.1.a, b y c). Si bien, pareciera indicar que el incremento en la concentración de la carga contenerizada no fue tan sustancial con la integración de ambas empresas, sin embargo, hay que tener en cuenta que, por un lado, la mayor parte de la carga contenerizada de APL incursiona por primera vez por puertos mexicanos y, por el otro, que en estos porcentajes no se toman en cuenta los contenedores vacíos manejados. Por tanto, si consideramos estos dos factores, la concentración del movimiento de contenedores de ambas empresas es mayor respecto a la carga contenerizada manejada por ellas.

Cuadro 4.1. a

Carga Contenerizada por línea naviera  
Por el puerto de Manzanillo, 1997.

Línea Naviera	Toneladas	%
TMM	1,121,374	66.70
APL	237,969	14.16
Maersk Line	89,580	5.33
Sea Land	82,617	4.91
Otras líneas	149,616	8.90
Total	1,681,156	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Port Import/Export Reporting Service (PIERS). 1997

Cuadro 4.1.b

Carga contenerizada manejada en  
el puerto de Manzanillo y en el  
litoral del Pacífico mexicano, 1997

Puertos	Miles de toneladas	%
Manzanillo	2,255.4	87.95
Pacífico mexicano	2,564.4	100.00

Fuente: Informe estadístico del movimiento de carga, buques y pasajeros. Coordinación General de Puertos y Marina Mercante, 1996-1997.

Nota: Se incluye la tara del contenedor

4. Los puertos del Pacífico mexicano después de la privatización portuaria: El caso de las terminales de contenedores de Lázaro Cárdenas y Manzanillo.

Cuadro 4.1.c

TEUS manejados en Manzanillo y en el Pacífico mexicano, 1997.

Puertos	TEUS			Relación de
	Llenos	Vacios	Total	vacíos/lleenos
Manzanillo	205,183	51,242	256,425	0.25
Pacífico mexicano	228,517	74,057	302,574	0.32

Fuente: Informe estadístico del movimiento de carga, buques y pasajeros. Coordinación General de Puertos y Manna Mercante, 1996-1997

También, cabe señalar que la tendencia monopólica del mercado en el movimiento de contenedores ya existía antes de la privatización portuaria en el país, sin embargo, en el cuadro 4.1.a se puede apreciar la existencia de actores de reciente incorporación y de renombre mundial (Maersk Line y Sea Land), quienes conforman una alianza estratégica (representan el 10.24 por ciento de la carga contenerizada por el puerto de Manzanillo) y cuya presencia en el futuro podría llevar a una competencia oligopólica. Además, hay que tener presente que el índice de concentración C-4 incluye a las primeras cuatro empresas en el mercado, así que en el servicio del movimiento de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano sigue existiendo el peligro de que las empresas más grandes se coludan en perjuicio de la competencia.

Entonces, TMM al obtener en concesión la terminal de contenedores más rentable en el litoral del Pacífico mexicano, tiene como resultado principal, el reforzar su fuerza dominante en el mercado de servicios de transportación de contenedores en este litoral y de forma inherente, la integración con una de las empresas más grandes de este mercado que, por consecuencia teórica, puede en un futuro deteriorar la competencia en el mercado.

Si bien, el deterioro de la competencia aún no puede ser evaluado en el corto plazo, los beneficios superficiales de los efectos de la licitación de las terminales de contenedores en el Pacífico mexicano se presenta muy alentador, por las siguientes razones<sup>60</sup>:

- a) El incremento en el movimiento de contenedores por puertos mexicanos,
- b) El mejorar la competencia de los puertos mexicanos (Manzanillo) con respecto a los puertos norteamericanos,
- c) La utilización de economías de escala aplicada en el tamaño de los buques (característica fundamental del monopolio natural) y,
- d) La consolidación de la contenerización en el litoral del Pacífico mexicano.

En efecto, a pesar de la gran concentración del mercado de servicios de contenedores por este litoral y de la ventaja de contar con la infraestructura para la operación (concesión terminal de contenedores), la privatización de las terminales de contenedores ha sido un éxito (contundente a la fecha) en el avance de la contenerización de los puertos mexicanos en este litoral, que a su vez, beneficia directamente el comercio exterior del país. Sin embargo, este éxito contundente tendrá que ser cuestionado a un mediano plazo, ya que la gran concentración de este mercado tiene ciertos perjuicios en la competencia del mismo, los cuales en un corto plazo no pueden ser evaluados.

También, por otro lado, habrá que cuestionar algunos de los objetivos de la política neoliberal del gobierno mexicano, particularmente, los aplicados en los

---

60 El estudio no tiene la intención de evaluar detalladamente los efectos de la privatización portuaria en los flujos de contenedores, ya que se requiere una exhaustiva investigación de campo para determinar los niveles de servicio, oferta y demanda en el mercado, tarifas, atención a usuarios, etc. Por lo cual, sólo se evalúan de forma general los efectos ocasionados por dicha privatización.

puertos del litoral del Pacífico, que difieren en las características existentes de las fuerzas de mercado en este litoral del país. Y, además, la peculiaridad del contrato de derechos de la concesión de dichas terminales, donde se les otorga a los concesionarios la exclusividad de la operación de contenedores en terminales especializadas en el mismo puerto<sup>61</sup>.

El comportamiento del mercado de los servicios de contenedores en este litoral merece un procedimiento especial en las bases para la concesión de dichas terminales (Manzanillo) para evitar tendencias monopólicas. De lo contrario, en lugar de promover la libre competencia en este mercado, habría efectos negativos en el desarrollo del mismo, representados, en primera instancia, por el control en pocos actores del servicio de transportación de contenedores en la ruta Asia – México, con destino u origen en el centro del país.

Entonces, si a esta concentración le agregamos la exclusividad en el manejo de contenedores en el puerto más importante del litoral del Pacífico, se observa que tales objetivos de la privatización dirigida por las autoridades competentes, benefician a una tendencia monopólica del mercado de servicios de contenedores por este litoral, la cual puede ocasionar efectos negativos tanto en la competencia del mismo mercado como en el comercio exterior del país por este litoral.

Ahora bien, si uno de los objetivos principales del gobierno del país era promover el pleno desarrollo de los puertos, mediante la incorporación de los sectores privado y social **en un marco de libre competencia**, entonces, existe una plena discordancia al final de este objetivo, que de acuerdo al análisis anterior, puede ser plenamente cuestionado en términos económicos y de acuerdo al concepto de privatización anteriormente analizado. De no ser así, parecería que uno de los objetivos principales de la privatización portuaria en el país, fue exclusivamente la desnacionalización de la infraestructura (venta de los activos del sector público),

---

61 Esta exclusividad corresponde a que sólo la empresa ganadora de la concesión, tiene los derechos en la creación de otra terminal del mismo tipo y en el mismo puerto.

dejando al margen un concepto tan importante como lo es la desregulación (introducción de la competencia en mercados monopolistas).

Claro que siempre queda, en un contexto más amplio de la geografía de los transportes, el argumento de que los servicios marítimos de contenedores del Pacífico mexicano compiten (competencia oligopólica) por la carga mexicana con los servicios estructurados por los puertos norteamericanos del Pacífico.

En todo caso, esta temática dará lugar, seguramente, a estudios adicionales sobre el servicio en el manejo de contenedores después de la privatización, en los cuales, una vez que se consoliden tendencias, podrá evaluarse con mayores datos el deterioro o incremento de la competencia en este litoral contra los beneficios obtenidos de la privatización portuaria.

Continuando con el análisis de la reestructuración de los flujos de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano después de la privatización, se observa que con esta nueva reorganización, TMM dejó de arribar al puerto de Lázaro Cárdenas y sólo mantiene a Manzanillo, como único puerto en el Pacífico mexicano de su ruta principal (Asia – Estados Unidos – México). Al dejar de operar en Lázaro Cárdenas, la carga contenerizada del país y de transbordo con destino u origen en Centro y Sudamérica que utilizaba este puerto, pasa también a Manzanillo, lo cual, lo convierte a su vez, en un puerto de enlace (transbordo) en los flujos contenerizados entre Centro y Sudamérica con el continente asiático (ver mapa 4.1).

Lo mismo le sucede a la carga contenerizada del puerto de Salina Cruz, (con origen o destino en Asia o la costa oeste de Canadá o de los Estados Unidos, mapa 4.1), la cual previamente realizaba su transbordo en Lázaro Cárdenas y ahora, utilizando el mismo itinerario anterior, es manejada por el puerto de Manzanillo.



En cierta forma, con los sucesos mencionados en este capítulo y los anteriores, Manzanillo se ha consolidado como el puerto más importante de las costas del Pacífico mexicano, dejando casi fuera de los flujos internacionales de mercancías contenerizadas a su más cercano competidor (Lázaro Cárdenas). Sin embargo, sólo queda cuestionar el por qué si se veía venir tal situación, TMM seguía manejando sus contenedores por Lázaro Cárdenas poco antes de la licitación de las terminales de contenedores de ambos puertos.

Con respecto a esta pregunta, se podría decir que Lázaro Cárdenas fue en un tiempo, un puerto privilegiado con respecto a los otros del litoral del Pacífico mexicano, ya que contaba con una terminal especializada en el manejo de

contenedores y sobre todo, la accesibilidad a una área de influencia que bien podría ser atendida por Salina Cruz o Manzanillo.

Pero, con los cambios en la localización de actividades económicas del país y la creación de la terminal especializada en el manejo de contenedores en Manzanillo, Lázaro Cárdenas perdía el privilegio antes obtenido. Sin embargo, TMM tenía factores para no descartar completamente a Lázaro Cárdenas de sus flujos de contenedores y, algunos de ellos son:

- a) La logística en los flujos de movimientos de contenedores llenos y vacíos, incluyendo el sentido de los flujos de contenedores (exportación por un puerto e importación por el otro).
- b) Crear la competitividad entre ambos puertos, con respecto a la organización e infraestructura terrestre (portuaria, ferroviaria y autotransporte) y así de cierta forma, aprovechar los beneficios de la misma.

En efecto, estas dos importantes consideraciones hacían que TMM tuviera una eficiente operación en su logística de contenedores, excelentes rendimientos en el manejo de contenedores en los puertos, atención preferencial con las autoridades portuarias y, sobre todo, aprovechar las inversiones en infraestructura terrestre y portuaria por parte de los gobiernos estatales y federales. Es por esto, que TMM consideraba a los dos puertos como importantes, cada uno de acuerdo a sus necesidades, a Manzanillo como puerto principal en su ruta más importante y, a Lázaro Cárdenas, como el puerto de transbordo de Centro y Sudamérica con el continente asiático.

En síntesis, esta última reestructuración en los puertos del Pacífico mexicano, ocasionada por la licitación de las terminales de contenedores de Lázaro

Cárdenas y Manzanillo, provoca un parteaguas en el desarrollo y crecimiento de ambos puertos y a la vez, define la importancia real de los puertos de este litoral.

El parteaguas se da inicialmente desde la licitación de las terminales, prefiriendo a la de Manzanillo por ser la más rentable, sin embargo, el punto esencial de éste, es la empresa ganadora de la concesión de la terminal de Manzanillo (TMM). Esta importante empresa, Transportación Marítima Mexicana, juega un papel muy importante e influye directamente en el desarrollo de Manzanillo y en la caída de Lázaro Cárdenas en el movimiento de contenedores.

También es importante señalar, que la concesión de la terminal de contenedores de Manzanillo vino a acentuar una tendencia monopólica en el mercado de servicios de manejo de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano que ahora se expresa en una alianza estratégica de dos de las empresas más grandes en este mercado (TMM y APL). Sin embargo, en un contexto más amplio, se observa un nivel de competencia oligopólica entre los servicios del Pacífico mexicano y norteamericano, que limita el comportamiento como operador único o mayoritario e impulsa el desarrollo de esquemas logísticos eficientes en las cadenas de transporte integrado para atraer flujos de comercio exterior. El dinamismo de la contenerización en Manzanillo, durante los últimos años, se explica en este sentido.

## **5. Conclusiones.**

---

La era moderna de la contenerización en los puertos del litoral del Pacífico mexicano data del renacimiento del proyecto transísmico (alfa - omega), dentro del cual se ve inmerso el puerto de Salina Cruz. Este proyecto es una de las causas principales de la primera reestructuración de los flujos de contenedores en los puertos de este litoral, ya que las líneas navieras, tratando de aprovechar la envergadura y los planes de desarrollo de Salina Cruz, deciden manejar sus flujos comerciales por este puerto.

De esta forma, la industria de transporte marítimo regular es quien decide reestructurar sus flujos de contenedores basado en la envergadura y los planes de desarrollo de un puerto. Sin embargo, a principios de la década de 1980, el comercio exterior de mercancías contenerizadas por este litoral era tan pequeño, que con este cambio, no se alteró prácticamente el servicio de sus principales clientes.

Con la integración de México a la economía mundial, mediante el cambio en el modelo de desarrollo económico acompañada de una apertura comercial casi total, se ha venido modificando la localización de actividades económicas en el país y, a su vez, esta ha alterado algunas actividades del transporte en el territorio. Este conjunto de alteraciones, se expresa en los puertos del Pacífico mexicano, en el periodo 1987-1993, por el intercambio comercial con el exterior de mercancías contenerizadas.

Las reestructuraciones observadas en el subperiodo analizado (1987-1993), están directamente relacionadas a las necesidades de los propietarios de la carga y a los operadores de transporte multimodal, así como a los cambios de la localización de actividades económicas en el país y al precario estado de las conexiones terrestres, ya que con estas modificaciones en los flujos marítimos, se acortan las

distancias y/o tiempos entre los mercados, se reducen el costo de los fletes o se incrementa la eficiencia del transporte.

También pueden ser entendibles como el complemento de un servicio de las líneas navieras a los propietarios de la carga, ya que estos últimos utilizan el transporte marítimo regular no sólo para movilizar sus mercancías, sino también para muchos otros servicios que van desde el manejo y atención especializados hasta llegadas y entregas "justo a tiempo", bajo el supuesto de que la industria de transporte regular se encuentra influenciada directamente de sus principales clientes y de los cambios en la localización de actividades económicas del planeta.

En este lapso (1987-1993), se fueron presentando diversos acontecimientos que directa o indirectamente tienen repercusiones en estas reestructuraciones, por ejemplo: la gran concentración de parte de una empresa (TMM) en el mercado de servicios de manejo de contenedores, un apoyo importante de parte de las autoridades del país en el desarrollo de la contenerización por los puertos de este litoral, la accesibilidad a algunos puertos de este litoral (Manzanillo) y el desplazamiento de la localización de la actividad económica del país. Estos acontecimientos formarán parte de la consolidación de Manzanillo como puerto importante en los flujos de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano.

La apertura comercial trae consigo una serie de transformaciones de aspectos legales en el país, tanto económicos como en materia de transporte. En el caso del transporte marítimo, la privatización de los puertos (administraciones portuarias y terminales especializadas), específicamente las terminales de contenedores, ha ocasionado la última reestructuración en los flujos marítimos y terrestres de las mercancías contenerizadas por el litoral del Pacífico mexicano (1995).

La contundente reestructuración ocasionada por la concesión de la terminal de contenedores del puerto Manzanillo, está directamente relacionada a la empresa

ganadora de la concesión de dicha terminal (TMM). Si bien ya se encontraba relativamente definida la importancia de cada uno de estos dos puertos (Lázaro Cárdenas y Manzanillo), sólo faltaba darle tiempo a este último para que se consolidara como el puerto número uno del Pacífico mexicano en movimiento de contenedores.

Tomando en cuenta que en la actualidad los explotadores de líneas regulares de transporte marítimo desean un control de los flujos de mercancías, Transportación Marítima Mexicana (TMM) se vio en la necesidad de tener en concesión la terminal de contenedores de Manzanillo, para asegurar aún más el control de sus flujos de carga contenerizada. Además, la importancia que representa el puerto de Manzanillo para esta empresa, como corporativo líder en el movimiento de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano, hizo que aumentara aún más la necesidad de ganar la concesión de la terminal de contenedores de este puerto.

Al ganar TMM esta concesión, se aceleró la reestructuración de los puertos del Pacífico mexicano, ya que la fuerte inversión inicial realizada por esta empresa, tiene que ser amortizada mediante el uso eficiente, promoción y desarrollo de esta terminal. Por eso concentró al máximo posible en este puerto su carga contenerizada de los flujos del litoral del Pacífico (centro y norte del país y con destino u origen en el continente asiático, Centro y Sudamérica, y la región oeste de Canadá y de los Estados Unidos y, los transbordos de Centro y Sudamérica con destino u origen en el continente asiático y la región oeste de Canadá y de los Estados Unidos). Además con la concesión en su poder, incrementa a la vez su tendencia monopólica<sup>62</sup> en este mercado de servicios, es decir, a la gran concentración del mercado se le suma parte de la infraestructura básica, dando como resultado el riesgo de generar una situación monopólica en este litoral.

62

Es pertinente volver a señalar que, en un estricto sentido económico no existe el concepto de tendencia monopólica, sin embargo, la gran concentración prevaeciente en el mercado de servicios en el manejo de contenedores, nos lleva a predecir un riesgo de la generación de una situación monopólica en este litoral. Por ello, este término es usado en el documento para poner en evidencia y tener presente la importancia de una empresa en el manejo de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano y, sobre todo, al hecho de que los puertos de este litoral sean muy vulnerables a las decisiones de esta empresa.

Asimismo, esta tendencia se reforzó con la creación de una alianza estratégica de gran importancia en el litoral. Sin embargo, la alianza de las dos más importantes empresas en el mercado de servicios de manejo de contenedores entre el centro -- norte del país y el continente Asiático (TMM y APL) generó un impulso importante en la contenerización del Pacífico mexicano y un aumento en la importancia de Manzanillo con respecto al manejo de contenedores en los puertos del país, debido a que APL cambió la ruta de sus flujos de contenedores (anteriormente utilizaba puertos norteamericanos y pasaba por la frontera norte del país).

No obstante, dentro de un marco global la tendencia monopólica puede ser impugnada, ya que si consideramos la vía alterna en el servicio del movimiento de contenedores en la ruta Asia - México, utilizando los puertos norteamericanos de Long Beach o Los Angeles y vía terrestre al norte y centro del país, entonces, el servicio de contenedores vinculado al Pacífico quedaría catalogado como un mercado **oligopólico**, dada la presencia de grandes operadores de transporte internacional de contenedores en esta vía alterna.

Por otro lado, es importante resaltar los problemas del desarrollo portuario del país, específicamente en el litoral del Pacífico. Dado que en una economía en proceso de liberalización, la experiencia portuaria de otros países y las tendencias observables desde 1990 hacia una reestructuración legal en la actividad portuaria, se continúa con un desarrollo portuario sin una planeación acorde a una economía en proceso de liberalización. Si bien la creación de algunos puertos se sustentaba en el desarrollo regional de cada uno de ellos, es cuestionable, sobre todo, el equipamiento de la terminal de contenedores de Lázaro Cárdenas, ya que desde ese año se observaban tendencias favorables de crecimiento y desarrollo en términos comerciales para el puerto de Manzanillo.

Las autoridades portuarias mexicanas, observando siempre el crecimiento del movimiento de contenedores de ambos puertos y tomando como sustento un estudio realizado sobre un plan de mejoramiento de los puertos de la costa del

Pacífico mexicano<sup>63</sup> (1990), deciden el equipamiento de ambos puertos, con el objetivo de incrementar los rendimientos en el manejo de contenedores y, a su vez, agilizar el comercio exterior por este litoral. Cabe señalar que también fueron equipados para su posterior privatización.

Sin embargo, pareciera existir un problema estructural, dado que el área de influencia de ambos puertos (Lázaro Cárdenas y Manzanillo) es casi semejante y, además, el mercado de servicios de contenedores por este litoral presenta una gran concentración por parte de una empresa. Por tanto, era de esperarse, como resultado de la privatización un puerto ganador y otro con serias dificultades y limitaciones para poder insertarse en los flujos de contenedores de la Cuenca del Pacífico.

Si bien hay que enfatizar que el desarrollo portuario del país en la década de los ochenta tuvo la finalidad de atraer líneas navieras de servicio regular a los puertos mexicanos con el objetivo de apoyar el comercio exterior del país, también pareciera que a principios de los 90, el objetivo principal fuera satisfacer las necesidades y el facilitar el desarrollo de las estrategias de servicio de las líneas navieras, para que a su vez se agilizará el comercio exterior por puertos del país.

De esta forma, en el periodo analizado se dio apoyo principalmente a dos puertos importantes en el Pacífico mexicano (Lázaro Cárdenas y Manzanillo), de los cuales uno presentó mejores ventajas que el otro. Por lo tanto, uno de ellos (Lázaro Cárdenas) deja en duda su recuperación a pesar de su infraestructura y equipamiento portuario dotada por el Gobierno Federal.

---

63 Estudio realizado (Plan de mejoramiento de los puertos en las costas del Pacífico en México) por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) a solicitud del Gobierno del Japón y en respuesta a la petición del Gobierno de México. Tiene la finalidad de elaborar una política de desarrollo a largo plazo para los puertos en las costas del Pacífico centrándose específicamente en el sistema de red de contenedores, examinar las medidas urgentes para usar al máximo las instalaciones y equipos existentes de cada puerto y elaborar planes de mejoramiento de eficacia a corto plazo para ciertos puertos (Ensenada, Guaymas, Mazatlán, Manzanillo Lázaro Cárdenas y Salina Cruz).

En síntesis, en el periodo analizado existen dos etapas de análisis, antes y después de la privatización y se observa lo siguiente:

**Antes de la privatización:**

- A) Tres reestructuraciones en los flujos de contenedores por el Pacífico mexicano debidas a:
  - a) La envergadura de un puerto (*primera*),
  - b) la influencia directa de los usuarios y (*segunda y tercera*),
  - c) los cambios en la localización de actividades económicas en el país (*tercera*).
  
- B) La consolidación de una gran concentración en el mercado de servicios de manejo de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano por parte de una empresa.
  
- C) Manzanillo en proceso de consolidarse como puerto importante en los flujos de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano.
  
- D) Un apoyo importante de parte de las autoridades del país al desarrollo de contenerización por los puertos mexicanos.

**Después de la privatización:**

- A) El afianzamiento de la consolidación de un mercado con tendencia monopólica en el movimiento de contenedores en el Pacífico mexicano, tal situación propicia, a su vez, la consolidación de Manzanillo como puerto principal en el manejo de contenedores. Ahora bien, dentro de un contexto más amplio este mercado presenta tendencias oligopólicas, debido a la

presencia de grandes actores del transporte internacional de contenedores que operan desde los puertos del Pacífico estadounidense.

- B) El incremento en el flujo de contenedores por los puertos mexicanos (Manzanillo). En 1997, este puerto concentraba el 88 por ciento de los contenedores del Pacífico mexicano.
  
- C) El restar competitividad a los flujos de contenedores del centro del país con el continente asiático, que pasan por la frontera norte y utilizan puertos norteamericanos (Alianzas estratégicas de TMM-APL y MAERSK-SEA LAND).
  
- D) El manifestar una deficiente planeación portuaria (equipamiento de las terminales de contenedores en los puertos Pacífico mexicano).
  
- E) La definición de la vocación de los puertos en el manejo de contenedores en el litoral analizado.

A partir de estos resultados, surgen algunas posibles líneas de investigación en materia de planeación y desarrollo portuario en México, la relación de los flujos de contenedores de las líneas navieras con los puertos mexicanos, un análisis del mercado de servicios en el manejo de contenedores por este litoral, así como una actualización del sistema red de contenedores en los puertos del Pacífico mexicano, a partir de la consolidación del puerto de Manzanillo y sobre la base de la nueva Ley de Puertos.

Por último, cabe mencionar que el análisis realizado en el presente trabajo, comprende la situación de los flujos de carga contenerizada por los puertos del Pacífico mexicano en el período 1982-1998. Sin embargo, a fines de 1999 se

presentan cambios importantes que son presentados en el Anexo 2. No obstante, las grandes tendencias analizadas en este trabajo prevalecen en la actualidad.

## 6. Bibliografía.

---

- Agencia de Cooperación Internacional del Japón (1990), **"Programa de Mejoramiento de los Puertos del Pacífico Mexicano"**, Julio.
- Andrés Serra Rojas (1996), **"Derecho Administrativo"**, Editorial Porrúa. S.A.
- Cámara Nacional de Marina Mercante (1990). **Mundo de la exportación, "Quién es quién en la Marina Mercante Mexicana"**, Revista mensual, Año 3, número de colección 1, México. D.F., diciembre.
- Coordinación General de Puertos y Marina Mercante, SCT, (1986-1997) **"Informe estadístico del movimiento de carga, buques y pasajeros"**. México, D.F.
- Cortez (1995), **"Flujos comerciales y de transporte. Un panorama histórico"**, Instituto Mexicano del Transporte, Documento Técnico No 13. Querétaro.
- Cuadernos de la CEPAL (1986), **"Los conceptos Básicos del Transporte Marítimo y la Situación de la Actividad en América Latina"**, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Cuadernos de la CEPAL (1989), **"La Industria de Transporte Regular Internacional y la Competitividad del Comercio Exterior de los Países de América latina y del Caribe"**, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- De Buen (1991), **"La integración del transporte de carga como elemento de competitividad nacional y empresarial"**, Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No 24. Querétaro.

- De Buen (1993), **"Nuevas tecnologías de transporte: Algunas perspectivas e implicaciones para México"**, Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No 47. Querétaro.
- Diario Oficial de la Federación (1993-1995), Organismo del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, México, D.F.
- Dirección General de Puertos y Marina Mercante (1995), **"Los Puertos Mexicanos: Inversión hacia el futuro (Ley de Puertos, 1993)"**, México, D.F.
- Donaldson y Dileep Wagle (1996), **"Privatización: Principios y Práctica"**, Documento mimeografiado, México, D.F.
- Fischer, Stanley, y Rudiger Dornbusch (1985), **"Economía"**, Madrid, España: MacGraw-Hill, primera edición en español (primera edición en inglés, 1983).
- González y Carlos Martner (1992), **"Problemas de Conectividad en el puerto de Lázaro Cárdenas"**, Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No 35. Querétaro.
- Grupo TMM (s/f), **"Promocional"**, Transportación Marítima Mexicana, S.A. de C.V. México, D.F.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México (1987) **"Diccionario Jurídico Mexicano"**, Editorial Porrúa, S.A.
- Instituto Mexicano del Transporte, SCT (1992-1995), **"Manual Estadístico del Sector Transporte"**, Querétaro.

- Izquierdo y Oscar De Buen (1995), "**Mercados de Transporte de Carga del Cartel a la Competencia**", Instituto Mexicano del Transporte, Documento Técnico No 12. Querétaro.
- Martínez, Rafael Hernández y Carmen Segura (1994), "**Algunos elementos para la caracterización de los flujos de comercio internacional de México**", Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No 53. Querétaro.
- Martínez, Roberto Aguerrebere y Rafael Hernández (1998), "**Flujos de transporte y comercio exterior por costas y fronteras, puertos marítimos y terrestres**", Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No 112. Querétaro.
- Martner (1991), "**Corredores económicos regionales y transporte: El caso del corredor San Juan del Río Querétaro**", Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No 28. Querétaro.
- Martner y Rafael Hernández (1996), "**Problemas de Conectividad en el puerto de Salina Cruz, Oaxaca**", Instituto Mexicano del Transporte. Publicación Técnica número 77, Querétaro.
- Martner y Ruiz (1998), "**Integración modal y competitividad en el puerto de Manzanillo**", Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No 99. Querétaro.
- Martner, Gilberto Ruiz y Angel Cruz (1997), "**Apertura comercial e integración modal de los puertos del Pacífico mexicano**", Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No 93. Querétaro.

Nuñez Domingo (1987), "**La privatización de la empresa pública: ¿Liquidación o Racionalización?**". Pensamiento Iberoamericano número 12, Madrid, España, julio - diciembre.

Nuñez Domingo (1992), "**Realidad y simbolismo de la privatización**". Pensamiento Iberoamericano número 22, Tomo I, Madrid, España, julio - diciembre.

Nuñez Domingo (1993), "**Realidad y simbolismo de la privatización**". Pensamiento Iberoamericano número 23, Tomo I, Madrid, España, julio - diciembre.

Port Import/Export Reporting Service (1997), "**Datos de exportaciones e importaciones registrados en los puertos mexicanos: Resumen de 1997**", PIERS de México, México, D.F.

Puertos Mexicanos (1990-1994) "**Reporte estadístico del Movimiento de carga y pasajeros en los principales puertos**", México, D.F.

Puertos: Industria, Finanzas y Servicios (1990), "**El milagro del Jaguar, Grupo T. M. M., Muchos destinos y una meta**", Revista mensual, Año 44, número 411, volumen 37, junio. México, D.F.

Review of Maritim Transport (1997), Revista, enero.

Rico y Oscar De Buen (1991), "**Consideraciones para modernizar la infraestructura del transporte nacional**", Instituto Mexicano del Transporte, Publicación Técnica No 19. Querétaro.

- San Martín (1997), **"Análisis Comparativo de Competitividad entre los corredores de Transporte Internacionales y el Puente Transísmico Mexicano"**, Presentado en la Comisión de Especialidad de Ingeniería de Planeación, Academia Mexicana de Ingeniería, México, D.F.
- Víctor Cardoso (1995), **"21 empresas calificaron para la concesión de 4 puertos en venta"**, Periódico La Jornada, 14 de Junio
- Víctor Cardoso (1995), **"Fuertes alianzas para competir por los puertos"**. Periódico La jornada, 30 de junio.
- Víctor Cardoso (1995), **"Hay 40 empresas interesadas en la licitación de 4 puertos"**. Periódico La Jornada, 3 de mayo.
- Víctor Cardoso (1997), **"El campo de acción: rutas ferroviarias, carreteras, puertos, telecomunicaciones, satélites y aeropuertos"**, Periódico La Jornada, 5 de mayo.

## Anexo I

---

La aparición de los puertos de Guaymas, Son. y Ensenada, B.C. en el movimiento de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano y en la ruta principal de este tipo de movimientos, es derivada principalmente a la nueva localización de la industria automotriz en el país, asimismo, estos movimientos tienen cierta influencia en el orden de atraque de los puertos mexicanos del litoral del Pacífico, en la ruta antes mencionada y en el sentido Asia – México.

Es de vital importancia mencionar estos puertos y sus correspondientes movimientos de carga contenerizada, ya que en algún año de los periodos respectivos de cada uno, lograban ser uno de los principales puertos en movimiento de contenedores por este litoral, por ejemplo: el puerto de Guaymas en 1987 fue el segundo más importante y Ensenada, fue el tercer puerto para 1992.

Aparte de que sobresalían en algunos años, también modificaban la ruta principal de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano, pero esta modificación en su inicio, nunca alteró la frecuencia de ruta y mucho menos la estructuración de los puertos centrales del estudio (Lázaro Cárdenas y Manzanillo), sin embargo, antes o después de los años pico de cada uno de estos puertos hubo una reestructuración en la ruta antes mencionada, afectando a los principales puertos mexicanos de este litoral. Es por ello que en este apartado, se analizarán los movimientos de contenedores de cada uno de estos puertos y su relación con la ruta principal de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano.

### a) El puerto de Guaymas, Sonora.

El inicio de los movimientos de contenedores por el puerto de Guaymas (1986), se da simultáneamente con las operaciones de una planta automotriz (Ford Motor Company) ubicada en Hermosillo, Son. Al año siguiente, uno antes de la segunda reestructuración, Guaymas supera a los puertos de Lázaro Cárdenas y Manzanillo en movimiento de contenedores, sin embargo, como se había comentado en el capítulo II, la reestructuración en los puertos de Salina Cruz y de Lázaro Cárdenas, se debió básicamente a las necesidades de otra empresa automotriz ubicada en Cuernavaca, Morelos (NISSAN).

Una de las razones para afirmar que estos nuevos movimientos no influyeron en la reestructuración antes mencionada, es que la frecuencia de la principal ruta regular de contenedores en el litoral analizado, no sufrió modificación alguna antes o después de la incursión Guaymas en esta ruta. En otras palabras, al mantenerse la frecuencia de la ruta principal de contenedores, permanecen los mismos tiempos en los puertos del centro y sur del país. De igual forma en la segunda reestructuración analizada, sólo se dieron cambios en el orden de atraque en los puertos de Salina Cruz con Lázaro Cárdenas, con el objetivo de disminuir el tiempo de recorrido terrestre de los insumos de la NISSAN.

También, es importante mencionar los sucesos derivados de los esporádicos movimientos de contenedores por Guaymas, ya que posteriormente, parte de estos movimientos influyen en el puerto de Ensenada, B.C.S:

Según Izquierdo y De Buen<sup>64</sup>, uno de los elementos más importantes para la decisión de localización de la planta automotriz, fue la posibilidad de estructurar una logística que permitiera incorporar a un esquema de producción "justo a tiempo", partes y componentes enviadas desde Hiroshima, Japón, por la empresa

64 Izquierdo González y De Buen Richkardey, "Mercados de Transporte de Carga del Cartel a la Competencia", Documento Técnico No 12, Instituto Mexicano del Transporte, pág. 162, 1995

Mazda, socio de la Ford en este proyecto. La empresa ganadora en las cotizaciones, fue Transportación Marítima Mexicana (TMM), la línea naviera líder en las costas del Pacífico mexicano.

Sin embargo, la importación de las partes presentaba varias opciones, una de ellas y la más importante, es que *con un tipo de cambio dólar - yen de 240 o más, la decisión favorecía la importación desde Hiroshima, y si el yen se encarecía y el tipo de cambio era de 180 o menos convendría importar desde Detroit, Michigan y profundizar en la producción en la propia planta de Hermosillo*<sup>65</sup>.

La otra opción estaba en función de la primera, se trataba de efectuar las importaciones desde Hiroshima y se presentaban a su vez dos alternativas: Una de ellas consistía en realizar las importaciones a través de la frontera norte (vía Nogales), utilizando el puerto de Long Beach y recurriendo al ferrocarril en el tramo terrestre de ambos países; y la otra, era realizarlas a través de puerto de Guaymas y después utilizar el autotransporte hasta Hermosillo, Son.<sup>66</sup>

Al transcurso de 3 años cambió la paridad de dólar – yen, lo que obligó a la empresa automotriz adoptar por la importación de las partes y componentes desde Detroit, sin embargo, una parte de los insumos (acero en rollos) continuó siendo importada desde Japón. Estas últimas importaciones representaban un volumen mucho menor al anterior, por lo que TMM decidió utilizar el puerto de Ensenada, lo que representaba un ahorro en tiempo en su ruta principal.

De esta forma, los movimientos de contenedores por el puerto de Guaymas resultaron ser temporales y mucho menores a los del centro del país (incluyendo los movimientos de la NISSAN), por lo cual, no llegaron a influir en la segunda reestructuración de los puertos de Salina Cruz y Lázaro Cárdenas.

---

65 Idem. Pág. 163.

66 Idem

**b) El puerto de Ensenada B.C.**

Al igual que el puerto de Guaymas, Ensenada aparece temporalmente en las estadísticas de movimientos de contenedores y de la misma forma, pero un año después de haber obtenido el número más alto de contenedores manejados, se presenta una reestructuración en los puertos del Pacífico mexicano.

De igual manera, parecía que la aparición del Ensenada afectaría a los puertos del centro del país e incluso en una reestructuración más drástica a la presentada en Guaymas, dado que Manzanillo pasaría a ocupar el primer sitio de atraque, Lázaro Cárdenas el segundo y Salina Cruz desaparece de la ruta principal de contenedores en este litoral (en el sentido Asia México). Sin embargo, al igual que Guaymas y de acuerdo a lo comentado en el capítulo 2, esta reestructuración está en función de las necesidades del principal cliente (NISSAN) de la línea naviera líder de carga contenerizada en el litoral analizado (Transportación Marítima Mexicana) e incluso, si se parte del análisis de movimientos de contenedores, se demuestra que estos movimientos no repercuten en la tercera reestructuración, ya que Ensenada representa cerca del 20 por ciento de dos puertos principales en 1992.

Los movimientos de contenedores por el puerto de Ensenada aparecen en el año de 1990, un año después de haber desaparecido del mapa los movimientos del puerto de Guaymas, en cierta forma, derivado al cambio de ruta de algunos insumos de planta automotriz ubicada en Hermosillo, por las razones comentadas en el inciso anterior.

La temporalidad de estos movimientos está basada fundamentalmente en tres razones:

- a) Los principales clientes de TMM se encuentran en centro del país.

- b) La concesión de la terminal de Manzanillo (otorgada a TMM), trajo cambios en el tipo de buque en la ruta principal, es decir, la mayoría de los buques de TMM ya no cuentan con grúa para el movimiento de contenedores en puerto y el puerto de Ensenada, no cuenta con grúa de muelle para este tipo de movimientos.
  
- c) Los puertos americanos de Long Beach y el de Los Angeles son competitivos en el tramo terrestre.

Entonces, se podría decir que la concesión de las terminales especializadas en el manejo de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano, tuvo efecto en el puerto Ensenada y, por otro lado, la aparición de este puerto con movimiento de contenedores en la ruta principal analizada se deriva de cambios económicos que sólo repercuten en los puertos de Guaymas y Ensenada, es decir, una reestructuración en la ruta entre estos dos puertos.

También cabe señalar, que la reestructuración entre estos dos puertos norteros llegó cuando la planta automotriz aún no operaba en su totalidad. Y a pesar que el mayor número de movimientos de contenedores por estos puertos (Guaymas), llegó a representar el 30 por ciento con respecto a los puertos del sur y centro de México (1988), en ningún momento llegó a repercutir en las reestructuraciones mencionadas en el capítulo 2.

## **Anexo II.**

---

### **Los cambios recientes.**

Para mediados de febrero del presente año, han surgido algunos importantes acontecimientos que influyen directamente en el contenido de trabajo, algunos de estos acontecimientos son: la concesión de la terminal de usos múltiples del puerto de Ensenada otorgada a la empresa Ensenada International Terminal, la nueva licitación de la concesión de la terminal de contenedores del puerto de Lázaro Cárdenas y, por último, el retiro de TMM del transporte marítimo (exclusivamente como línea naviera).

Dada la importancia de los recientes acontecimientos fue conveniente incluir un anexo exclusivo para explicar la influencia directa en el trabajo y de cierta forma presentar un estudio que explique los efectos reales de la privatización portuaria en los flujos de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano.

#### **a) El caso de la concesión de la terminal de usos múltiples del puerto de Ensenada, B.C.**

A mediados del año pasado fue otorgada en concesión la terminal de usos múltiples del puerto de Ensenada a la empresa Ensenada International Terminal. El objetivo principal de esta empresa es ofrecer un mejor servicio de carga contenerizada a la industria maquiladora ubicada principalmente en ese estado.

Dada la importancia de esta industria manufacturera y los planes de desarrollo de esta empresa, el puerto de Ensenada busca convertirse en un puerto importante en el manejo de contenedores del litoral del Pacífico mexicano.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Si bien el puerto de Ensenada muy pronto contará con una terminal especializada en el manejo de contenedores, no se dudaría que TMM volviera a reanudar sus operaciones por este puerto (considerando que TMM en ese tiempo aún no desaparecía como línea naviera), sin embargo, también resultaría lógico pensar en que cada empresa trataría de mantener su propio mercado cautivo y tal vez no se descartaría otra fusión de estas dos empresas.

Tomando en cuenta la desaparición de TMM como línea naviera no viene al caso especular en este sentido, sino más bien resaltar otro éxito más de la privatización portuaria en México, ya que con esta concesión, se vuelve a impulsar aún más el desarrollo e incremento de la contenerización y el comercio exterior en el país.

**b) El caso de la nueva licitación de la terminal especializada en el manejo de contenedores del puerto de Lázaro Cárdenas, Mich.**

La construcción de la autopista (siglo XXI) de cuatro carriles de Morelia al puerto Lázaro Cárdenas, beneficiará la accesibilidad y vinculación del puerto con el centro del país y, de cierta forma, dará el impulso que le faltaba para que la terminal especializada en el manejo de contenedores resultara de interés para algunos operadores de terminales.

En efecto, poco después de presentar avances en la construcción de dicha autopista, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes abrió nuevamente la convocatoria de licitación de la terminal de contenedores del mencionado puerto. En dicha licitación participaron cuatro empresas, de las cuales resalta la empresa Ingenieros Civiles Asociados (ICA), la cual tiene en concesión la terminal de contenedores del puerto de Veracruz.

Al igual que en el puerto de Ensenada, la privatización portuaria en el país está arrojando beneficios considerables, sin embargo, sin importar quien obtenga la concesión de la terminal, esto tendrá efectos importantes en el mercado de servicios en el manejo de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano, ya que con la existencia de dos terminales de contenedores de las mismas magnitudes y muy cercas entre si, la competencia por la atracción de carga será más fuerte y podría repercutir en el mercado de este servicio.

Se esperaría que la fuerte competencia pudiese disminuir la tendencia monopólica que se presentaba en este litoral, hasta llegar a un marco ideal de competencia en que tiendan a desarrollarse los puertos y el comercio exterior del país.

Sí bien, en un principio resulta alentador mencionar algunas expectativas, como la fuerte inversión inicial de la empresa que resulte ganadora y, por el otro lado, la presencia en el Pacífico mexicano de otras navieras de nivel mundial en el manejo de contenedores, tales como Maersk - Sea Land y la alianza global constituida por Hanjin Shipping, DSR SENATOR y Cho Yang Line, también cabría mencionar algunas limitaciones en este proceso. Aquí una cuestión fundamental es determinar si el Pacífico mexicano es capaz de generar el suficiente volumen de carga contenerizada para que dos puertos relativamente cercanos tengan economías de escala en su operación.

Por otra parte, Sin embargo, habrá que tomar en cuenta la ventaja del puerto de Manzanillo respecto al de Lázaro Cárdenas, la cual se basa en el ferrocarril de doble estiba y el servicio de tren unitario con hora y fecha fija a las ciudades de México, Guadalajara y Aguascalientes. Pero esta ventaja puede ser disminuida si se considera que la nueva autopista que unirá al Puerto de Lázaro Cárdenas será libre y acortará considerablemente el tiempo de recorrido entre el puerto y el centro del país.

Lo cierto es que habrá que seguir de cerca las repercusiones de la privatización de la terminal de contenedores de Lázaro Cárdenas sobre el comportamiento del mercado de este tipo de carga y de las navieras en el Pacífico mexicano.

**c) El retiro de Transportación Marítima Mexicana (TMM) como línea naviera.**

En enero del presente año se dio a conocer la noticia de la venta de las acciones de TMM<sup>67</sup>, dentro de la alianza que recientemente había conformado con C.P. Ships (en junio de 1998). A través de la alianza con C.P. Ships se había formado la empresa American Ships que navegaba la operación de buques de ambas empresas. Sin embargo, TMM y después American Ships hicieron una alianza con APL en el Pacífico mexicano que se mantiene incluso después de la venta de las acciones que TMM tenía en American Ships.

Al retirarse TMM del transporte exclusivamente marítimo (como línea naviera) en cierta forma, modifica la estructura de mercado prevaleciente en el litoral del Pacífico mexicano. Esta modificación consiste en la división de la estructura de mercado de servicios de contenedores por este litoral, es decir, anteriormente TMM tenía en sus manos el control completo de los flujos de contenedores, ahora, a pesar de tener el mismo control tiene que depender de las estrategias de una alianza que tendrá el control del transporte marítimo regular de contenedores en el litoral del Pacífico mexicano.

Es importante señalar que un operador de transporte multimodal (en toda la extensión de la palabra) siempre tendrá en sus manos el control de los flujos de mercancías de sus clientes, a pesar de subcontratar el transporte en algunos segmentos de la cadena de transporte. También, cabe mencionar que las cadenas

---

de transporte de los principales cargadores, siguen estando bajo el control de este operador de transporte multimodal (TMM).

Como se sabe la estructura de mercado del servicio de manejo de contenedores se divide en dos partes, por un lado, los del operador de transporte multimodal y, por el otro, el servicio de las líneas marítimas de transporte regular de contenedores. Muchas veces estas dos actividades eran asumidas por un sólo actor. Ese fue el caso de TMM durante mucho tiempo. Ejercía a la vez como línea marítima regular y como operador de transporte multimodal.

Ahora, analizando las dos estructuras de mercado en forma separada tendremos que en lo referente al servicio del operador de transporte multimodal, la estructura presenta un mercado oligopólico, debido a que las alianzas de TMM con APL y C.P. Ships sólo comprendían el transporte marítimo regular de contenedores (líneas navieras) y cada empresa realizaba su trabajo en forma independiente como operadores de transporte multimodal. Si bien esta estructura de mercado prevalecía anteriormente, el daño ocasionado a la competencia, se presentaba en la alianza conformada por estas empresas (servicio marítimo regular de contenedores) y respaldada con la infraestructura portuaria (terminal de contenedores de Manzanillo) en manos de uno de los elementos de esta alianza.

Por el otro lado, la estructura de mercado de las líneas navieras con servicio regular de contenedores sufre un cambio de actores pero no de fondo, ya que la empresa que adquirió las acciones de TMM fue C.P. Ships (alianza a la que pertenecía anteriormente TMM). Por tanto, está línea naviera pasa a concentrar los mismos flujos prevalecientes en el mercado y la estructura de este mercado tiende a presentar la misma tendencia monopólica.

Quizás una diferencia a considerar y cuyas implicaciones sean todavía difíciles de analizar, es que la nueva alianza ya no tiene el control de la terminal de contenedores de Manzanillo. Esta sigue perteneciendo al grupo TMM

Sin embargo, no hay que descartar algunos convenios entre C.P. Ships y TMM, con la finalidad de mantener la misma estructura de mercado de los flujos de contenedores por el litoral del Pacífico mexicano y, sobre todo, mantener buenas relaciones comerciales tanto en los buques como en la terminal de contenedores.