

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

**Ventajas competitivas y estrategias  
comerciales del puerto de Lázaro Cárdenas en  
relación al puerto de Shanghai**

**Autor: Adriana Gisela Sosa Yañez**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Comercio Internacional**

**Nombre del asesor:  
Jorge Dominguez Hernandez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL**

**“VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES  
DEL PUERTO DE LÁZARO CÁRDENAS EN RELACION AL  
PUERTO DE SHANGHAI”**

**TESIS**

**Que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**Presenta:  
ADRIANA GISELA SOSA YAÑEZ**

**Asesor:  
LIC. JORGE DOMINGUEZ HERNANDEZ**

**De acuerdo LCI 031212**

**CLAVE 16PSU0011T**



**0  
ZAVALA  
T1423**

**MORELIA, MICHOACÁN**

**OCTURE-2010**



**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

"El éxito es un viaje, no un destino"

## ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

### "VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES DEL PUERTO DE LÁZARO CÁRDENAS EN RELACIÓN AL PUERTO DE SHANGHAI"

# TESIS

Que para obtener el título de:  
**LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**



Presenta:

**ADRIANA GISELA SOSA YAÑEZ**

Asesor:

**LIC. JORGE DOMINGUEZ HERNANDEZ**

No. De acuerdo LCI 031212    CLAVE 16PSU0011T

## AGRADECIMIENTOS

---

"El éxito es un viaje...no un destino"

A *Dios* por permitirme estar aquí.

A *mis padres*, por confiar en mí. Por su apoyo incondicional durante mi trayecto de vida, por brindarme siempre su amor y cariño. Por ser mis mejores maestros, enseñarme y brindarme las herramientas para enfrentar la vida. Por los grandes valores que me han inculcado y me han hecho ser mejor persona. Pero sobretodo, por ser mis más grandes amigos. Gracias.

A *mi asesor*, por llevarme de la mano durante este proyecto. Por concluir conmigo este importante paso y el mar de conocimientos que dejo en mi. Por su profesionalismo y ardua dedicación.



A la Universidad Vasco de Quiroga y a mis profesores por ser parte de mi preparación académica y abrirme el camino para un gran desarrollo profesional.

A mis amigas, por permitirme entrar en sus vidas y ser mi segunda casa al inicio de este recorrido. Por su cariño, amistad, solidaridad y el poder compartir tantos inolvidables momentos. Keep Walking....

*El final de un viaje es siempre el principio de otro. El mañana es un misterio y lo único que podemos hacer es afrontarlo con determinación. Seguimos adelante....Tomamos una decisión, nos comportamos de acuerdo con ella...y no hay más que vivir y esperar.*



# CONTENIDO

---

	Página	
Índice General	III	
Introducción	IV	
Hipótesis	V	
Capítulo I	Entorno del Puerto de Lázaro Cárdenas, Michoacán	1
A)	La construcción (Antecedentes) del Puerto de Lázaro Cárdenas	2
B)	El Puerto de Lázaro Cárdenas, entidad socialmente responsable	4
C)	Entorno económico y geográfico del Puerto de Lázaro Cárdenas	5
	El Puerto de Lázaro Cárdenas y el escenario mundial pág 5.	
	El Puerto de Lázaro Cárdenas y la Cuenca del Pacífico pág 7.	
D)	Entorno del Puerto de Shanghai, China	8
	Antecedentes del puerto de Shanghai, pag 8.	
	Proceso de modernización y la apertura al comercio exterior y a la inversión extranjera pag.9. Ubicación geográfica, pag 10.	
	El puerto de Shanghai y su presencia en el escenario mundial	11
Capítulo II	Actividad Aduanera	13
A)	Proyecto aduanero del Puerto de Lázaro Cárdenas	14
	La mega Aduana del Puerto de Lázaro Cárdenas pag. 15.	
B)	Actividad aduanera del Puerto de Shanghai pag.18	
Capítulo III	Infraestructura y equipamiento	20
A)	Comunidad portuaria	21
B)	Capacidad del PLC	23

	C)	Equipamiento portuario	28
Capítulo V		El puente albatros del PLC y el Puente Donghai en el Puerto de Shanghai, pag 29.	
	D)	Terminales portuarias	32
	E)	La Isla de Las Palmas	36
	F)	Infraestructura (notas) del Puerto de Shanghai	39
Capítulo IV		Marco Jurídico	40
	A)	EL Puerto de Lázaro Cárdenas	41
	B)	El Puerto de Shanghai	43
	C)	Relación bilateral México-China	45
Capítulo V		El Puerto de Lázaro Cárdenas y los medios de transporte	46
	A)	Autotransporte	47
	B)	Ferrocarriles	50
	C)	Transporte marítimo	53
		Compañías navieras pag 54. Puertos pag. 56	
	D)	Corredores multimodales	58
		El PLC y Mesoamérica pag 59.	
		Ventajas de los corredores multimodales pag 60	
	E)	Transporte Aéreo	61
Capítulo VI		Apoyo oficial y ambiental	62
	A)	Reestructuración Portuaria	63
	B)	Esquema social/ conflictos sociales	63
	C)	Apoyo ambiental	64
		Empresa socialmente responsable pag. 67	
	D)	Seguridad portuaria	68

Capítulo VII	Conclusiones y recomendaciones	70
Anexos		75
I	Decreto de desincorporación "Isla de las Palmas"	77
II	Mapa del Puerto de Lázaro Cárdenas Michoacán	79
III	Mapa del Puerto de Shanghai, China	80
IV	Organigrama de la APILAC	81
V	Desincorporación del RFE "Isla de las Palmas"	82
VI	RFE Waigaoqiao	84
VII	Rutas de la compañía ferroviaria KCSM	85
VIII	Distribución del Puerto de Lázaro Cárdenas	87
IX	Cuestionarios	88
X	La empresa multinacional por Peter Drucker	90
XI	Fotografías dentro del PLC	92
XII	Relación de agentes aduanales en el PLC	83
Bibliografía		94
Glosario		98
Índice de Imágenes		
Imagen 1-1	Puerto de Lázaro Cárdenas	3
Imagen 1-2	Arribo del navío "Constantia"	4
Imagen 1-3	Puerto de Shanghai	9
Imagen 3-1	Infraestructura para la operación de PLC	25
Imagen 3-3	Puente Albatros I	31
Imagen 3-4	Puente Albatros II	31



Imagen 5-1	Zona de influencia interna del PLC	56
Imagen 5-2	Zona de influencia externa del PLC	57
Imagen 6.1	Certificado de industria limpia	66
Imagen 6.2	Organismos que interactúan en la protección portuaria	69

## Índice de Tablas

Tabla 2-1	Proyecciones de la Mega Aduana	16
Tabla 5-1	Rutas de autotransporte	48
Tabla 5-2	Corredores Ferroviarios PLC	52
Tabla 5-3	Porcentaje de operación de las líneas navieras	54

## Índice de Cuadros

Cuadro 3-1	Principales empresas en el entorno del PLC	22
Cuadro 3-2	Acceso al puerto	23
Cuadro 3-3	Canales de navegación	24
Cuadro 3-4	Dársenas	24
Cuadro 3-5	Dimensiones del Puente Albatros	29
Cuadro 3-6	Terminales del Puerto	32
Cuadro 3-7	Recintos Fiscalizados Estratégicos en Desarrollo en México	38

## Índice de graficas

Grafica 5-1	Porcentaje de operación de las líneas navieras	55
-------------	--	----

## INTRODUCCION

---

Con fundamento en las teorías de la globalización del comercio internacional de J.R. Shermerhorn; de las operaciones de las empresas multinacionales de Peter Drucker y de la teoría de las ventaja competitiva de Michael Porter, este trabajo de tesis describe el Puerto de Lázaro Cárdenas, Michoacán (PLC) y compara algunos de sus aspectos con el del Puerto de Shanghái (PS), el numero uno de la Republica Popular China.

En la actualidad el tema de la competitividad ha cobrado gran importancia. Al evaluar la competitividad, es posible conocer el estado que las empresas y organizaciones tienen respecto a otras instituciones similares. Esto les permite diseñar estrategias comerciales que, apoyándose en sus fortalezas y minimizando sus debilidades, les garanticen incrementar sus ventajas competitivas.

El incremento de las relaciones comerciales entre los países, ha llevado a perfilar una oferta de mercancías de mayor calidad y menos costo. Los puertos marítimos son indispensables para efectuar el comercio internacional.

Este trabajo ha permitido apreciar las principales fortalezas del Puerto de Lázaro Cárdenas Michoacán: su impresionante infraestructura, el marco legal, su equipamiento, sus antecedentes y su ubicación en el escenario mundial, sus medios de transporte, sus relaciones con otros puertos - especialmente con el Puerto de Shanghai en China - y con los países del NAFTA y con los de la Cuenca del pacífico.

Todo esto nos da una semblanza del Puerto de Lázaro Cárdenas y la certeza de que tanto la Administración Portuaria Integral del Puerto de Lázaro Cárdenas como las empresas ahí establecidas, están aplicando estrategias operativas avanzadas y tecnologías de punta. Sin embargo siempre se debe tener a la vista como un modelo exitoso de desarrollo, el camino recorrido por un puerto de gran desarrollo, en este caso, el Puerto de Shanghai.

## HIPOTESIS

---

Este trabajo de investigación ha tenido como finalidad la elaboración de mi tesis profesional. Surgió con la apreciación "a priori" del área del Puerto de Lázaro Cárdenas, de su crecimiento y de la perspectiva que le podría esperar en el futuro inmediato y en el mediano plazo.

También se pensó en un modelo a seguir para el Puerto de Lázaro Cárdenas; en un paradigma de crecimiento, a manera de sendero para que transitara con más facilidad hacia mayores niveles de desarrollo. Así surgió el nombre del puerto de Shanghai, en China, un puerto de clase mundial.

Lo anterior me permitió elaborar la siguiente hipótesis:

El puerto marítimo de Lázaro Cárdenas tiene el potencial de crecimiento (ventajas competitivas) y puede, si aplica estrategias comerciales "ad hoc" y si sigue el modelo adecuado (PS), convertirse en uno de los primeros puertos del mundo.

La investigación, cuyo objetivo fue la comprobación de la hipótesis formulada, tuvo un carácter mixto. Durante el desarrollo del trabajo de la tesis se recurrió al uso de instrumentos de medición cualitativa principalmente y a algunos instrumentos de medición cuantitativa tales como: cifras estadísticas y evaluaciones grafico-numéricas. Las investigaciones cuantitativas se resolvieron mediante investigaciones de campo, aplicando las técnicas de entrevista, utilizando cuestionarios formulados con antelación.

Dentro de la investigación, no se utilizaron instrumentos de medición de variables (tipo  $Y=(X_1, X_2, X_n)$ ) porque en la misma naturaleza de los factores predomina el carácter cualitativo.

El trabajo se desarrollo aplicando una metodología que funciona a través de 4 etapas:

- Levantamiento de información
- Análisis y documentación de la información recabada
- Diseño general para evaluar el status actual y proceder a su documentación
- Diseño detallado y formulación de las conclusiones y recomendaciones

ESTRATEGIAS COMERCIALES Y VENTAJAS COMPETITIVAS  
DEL PUERTO DEL AZUARO CARDENAS EN RELACION AL  
PUERTO DE SHANGHAI

CAPÍTULO 1

ESTRATEGIAS COMERCIALES Y VENTAJAS COMPETITIVAS  
DEL PUERTO DE LÁZARO CÁRDENAS EN RELACIÓN AL  
PUERTO DE SHANGHAI

ENTORNO DEL PUERTO LÁZARO CÁRDENAS

El presente estudio tiene como finalidad proporcionar información sobre el entorno del Puerto Lázaro Cárdenas, considerando los aspectos geográficos, económicos y sociales que influyen en su desarrollo. Se analizará el contexto regional y nacional, así como las características específicas de esta zona portuaria y sus alrededores.

El estudio se divide en tres partes principales. La primera describe el marco geográfico y climático de la zona. La segunda analiza el sector económico, con énfasis en la actividad portuaria y el comercio exterior. La tercera aborda los aspectos sociales y demográficos de la población que rodea al puerto.

# CAPITULO 1

El entorno del Puerto Lázaro Cárdenas

## ENTORNO DEL PUERTO LÁZARO CÁRDENAS

El Puerto Lázaro Cárdenas es uno de los puertos más importantes de México, situado en el estado de Veracruz. Su desarrollo ha sido impulsado por la actividad portuaria y el comercio exterior, convirtiéndose en un eje económico clave para la región. Este capítulo describe el entorno geográfico, económico y social de esta zona.

El puerto fue fundado en 1921 por el entonces presidente Venustiano Carranza. Desde su creación, ha experimentado un crecimiento constante, especialmente a partir de la década de 1970, cuando se inició el programa de apertura económica y se fortaleció el comercio exterior. Actualmente, el puerto cuenta con infraestructura moderna que permite el manejo eficiente de grandes volúmenes de mercancías, contribuyendo significativamente a la producción y al desarrollo regional.

## CAPITULO 1

### ENTORNO DEL PUERTO LÁZARO CÁRDENAS

A principios de la década de los sesenta el gobierno federal inició la construcción de la Siderúrgica Lázaro Cárdenas las Truchas y del Puerto de Lázaro Cárdenas. Previamente se habían iniciado los estudios técnico-operativos, necesarios para determinar la mejor ubicación del puerto y de la siderúrgica, es así que el documento del proyecto ejecutivo de inversión finalizó en los años cincuenta.

Un proyecto de esta magnitud vendría a constituir un polo de desarrollo económico, distante de la concentración industrial del centro del país, que impulsaría el crecimiento de una economía regional (Colima, Michoacán y Guerrero) y el fortalecimiento del proceso de industrialización de la nación.

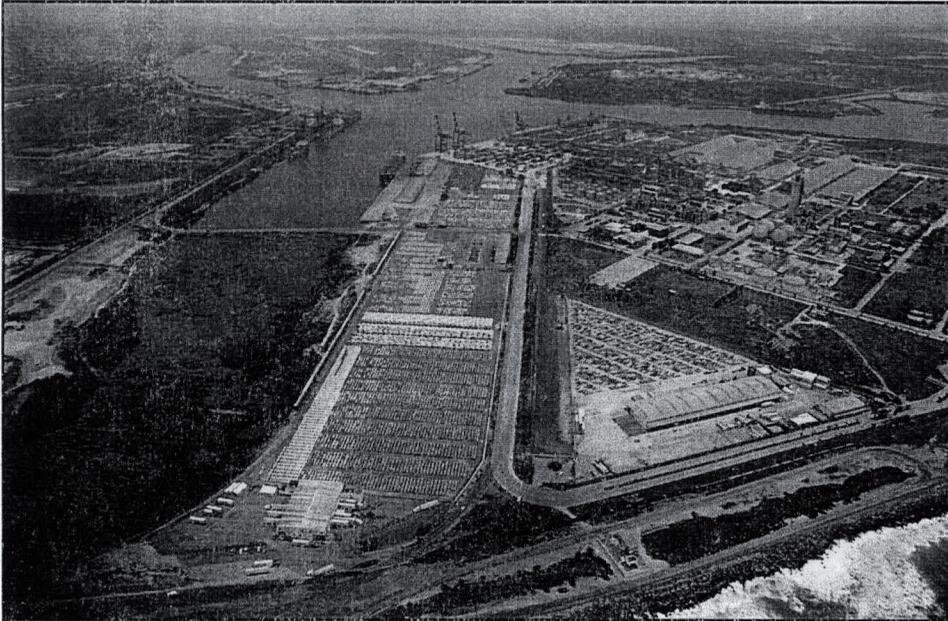
#### **A) La construcción (Antecedentes) del Puerto de Lázaro Cárdenas**

Después en los años setenta, durante la administración del presidente Luis Echevarría Álvarez, continuando con los trabajos de construcción, se hizo el dragado para formar los canales de acceso y los canales interiores del puerto (Ver imagen 1-1, Puerto de Lázaro Cárdenas) y se creó una reserva territorial de 3,397 has. divididas en 2 zonas de desarrollo; la primera, integrada por 1,547 has., para la instalación de industrias que no requirieran frentes de agua para su operación y , las 1,850 has. restantes, pasaron a formar parte del puerto.

Posteriormente, bajo la administración del presidente José López Portillo (1976 – 1982), el puerto de Lázaro Cárdenas fue considerado como institución esencial del Programa de Puertos Industriales. Este tenía como objetivos: desarrollar facilidades portuarias modernas para fomentar el surgimiento de nuevos polos de desarrollo distantes a los del centro del país, crear nuevas industrias, mejorar los niveles de vida de la población,

apoyar la expansión de la actividad industrial, e impulsar el crecimiento de la economía del país.

Imagen 1-1 PUERTO DE LÁZARO CÁRDENAS

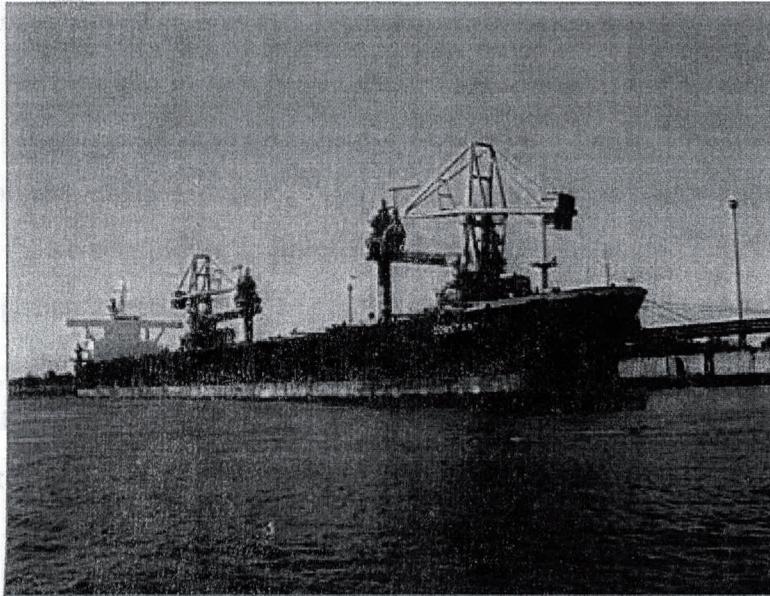


En la administración del presidente Ernesto Zedillo (1994-2000) se construyó el muelle para la recepción del carbón de la planta termoeléctrica de la Comisión Federal de Electricidad en Petacalco, Michoacán. Se profundizó el canal de acceso y la dársena ciaboga a 16.5 metros de profundidad, para permitir la llegada de buques de hasta 150 mil toneladas de desplazamiento (Ver Imagen 1-2, Arribo del Constantia). Hoy en día el PLC es el puerto de mayor profundidad del país y el único capaz de recibir barcos de la 7ª. Generación (Ultra Large Container Ships) con capacidad de hasta 12,500 contenedores.

Actualmente el Gobierno Federal ha modificado sus políticas en materia de inversión gubernamental; ahora el Estado limita la aplicación de subsidios, así como la inversión directa de recursos de capital y cede a la iniciativa privada, la responsabilidad de

promover la inversión en las zonas que considere que sean convenientes para sus intereses.

Imagen 1-2 ARRIBO DEL NAVÍO "CONSTANTIA"



El puerto Michoacano Lázaro Cárdenas implantó un nuevo record en el manejo de carga de un solo buque, al arribar al muelle de Carbonser el navío "Constantia", abanderado en Bahamas, con 142 mil 993 toneladas de carbón mineral adquirido en Australia por la Comisión Federal de Electricidad.

## **B) El PLC, entidad socialmente responsable**

*Hoy en día se habla de empresas socialmente responsables, que benefician a la comunidad con sus políticas y apoyos, en retribución a lo que a su vez han recibido de los lugares donde se han establecido.*

En el caso del PLC a pesar de que allí se han establecido empresas socialmente responsables, algunas han estado sujetas a demandas o situaciones incómodas por parte de algunos grupos sociales. Caso concreto es el de la empresa KCS de México empresa ferrocarrilera que tiene interés de adquirir 183 hectáreas (de las 444 susceptibles de

desincorporación) de la isla de la Palma, donde piensa hacer una inversión inicial de 80 millones de dólares y de otros 300 millones de dólares más, para el desarrollo completo de su proyecto de expansión, mismo que ayudara al desarrollo del PLC y a lograr su consolidación como una de las zonas de mayor auge comercial de Latinoamérica. Sin embargo argumentos que van desde cesión de soberanía, dudoso desarrollo de la costa, oposición a las inversiones extranjeras etc., retrasaron la solución a este asunto.

A pesar de que “...el ex gobernador Lázaro Cárdenas Batel pensó con patriotismo la búsqueda de desarrollo de la entidad...”<sup>1</sup> (sic) y el actual gobernador Leoney Godoy Rangel afirmó que “...se consideran la ubicación ahí de compañías de servicios, traslado de mercancías y logística, entre otras.”; Fue la LXXI legislatura del Estado de Michoacán la que tuvo la última palabra y emitió el decreto de desincorporación de Isla de la Palma, a favor del fideicomiso 2112. La resolución fue publicada en el periódico oficial del 7 de Junio del 2010. El texto completo de dicho decreto aparece en el Anexo 1 de este trabajo de tesis.

### **C) Entorno económico y Geográfico del Puerto de Lázaro Cárdenas**

#### **C.1 El Puerto de Lázaro Cárdenas y el escenario mundial**

Ante la globalización de las economías mundiales, iniciada en la última década del siglo XX y frente a la modernización de los sistemas de organización y administración, de las alianzas estratégicas, de los flujos de información, así como de los avances tecnológicos; se reorientó el comportamiento de las economías y el futuro del transporte marítimo en el mundo, propiciando que esta última actividad, haya quedado íntimamente relacionado con el desarrollo económico de los países.

1. Periódico Cambio de Michoacán, Miércoles 27 de Mayo del 2009, Sección Economía

El comercio internacional juega un papel cada vez más importante en la economía de los países, ya que se incrementa con mayor rapidez que el Producto Interno Bruto, fomenta las inversiones y la modernización de la infraestructura portuaria<sup>1</sup>.

A la vez de modernizarse, el PLC igual que los demás puertos del mundo, como el de Shanghai, por ejemplo, deben prepararse para el futuro con áreas más extensas, mayor infraestructura, servicios más eficientes etc. en una palabra, el PLC habrá de crecer y volverse más competitivo.

De hecho, México ha puesto especial interés en acondicionar puertos de altura, para recibir barcos de gran calado en ambos litorales; a raíz de la apertura comercial que inició con los países de la Cuenca del Pacífico (APEC) en 1991 y con los países del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica entre México, EUA y Canadá (TLC o NAFTA, por sus siglas en inglés) en 1994. Como resultado de estos compromisos, los puertos de Pacífico (igual que los del Golfo de México) han entrado en franca competencia de modernización y aprovechamientos de los recursos financieros que ha puesto a su disposición el gobierno federal, para el acondicionamiento de los puertos Mexicanos.

Es importante mencionar aquí los principales puertos Mexicanos del litoral del Pacífico que son: Ensenada, Bcn; Pichilingue, Bcs; Guaymas, Son; Topolobampo, Son ; Mazatlán, Sin; Puerto Vallarta, Jal; Manzanillo, Colima ;Lázaro Cárdenas , Mich (Ver anexo 2, Mapa lázaro Cárdenas); Acapulco, Gro ; Salina Cruz, Oax; y Puerto Madero, Chis. Otros puertos importantes del Litoral del Pacífico en Centro y Sudamérica son: Panamá y su canal interoceánico; El Callao, en Perú y Valparaíso, en la república de Chile.

1.La infraestructura portuaria incluye dársenas y áreas de atraque adecuadas, amplias bodegas, cámaras de refrigeración, bandas transportadoras, recintos aduaneros y fiscalizados, etc.

## C.2 El PLC y la Cuenca del Pacífico.

En términos generales, la región de la Cuenca del Pacífico comprende una extensión de 70 millones de km<sup>2</sup>, en la cual habita más de la mitad de la población mundial, es decir más de 3 000 millones de habitantes.

Entre los países que integran la Cuenca del Pacífico destacan Estados Unidos, Japón y China, en tercer lugar. Estos países son líderes mundiales en el aspecto económico, comercial, financiero y tecnológico. Japón mantiene el liderazgo en robótica y microelectrónica. Por lo que se refiere a China, su política de apertura a la inversión extranjera, a la asimilación de tecnología y a la exportación de manufacturas, iniciada en 1979, se ha venido enfocando a las llamadas zonas económicas especiales, dentro de la geografía del Pacífico.

El Puerto de Lázaro Cárdenas (PLC) en el Estado de Michoacán, destaca entre los puertos Mexicanos del Pacífico por su ubicación estratégica, misma que le permite conectar a los 3 países de Norteamérica (NAFTA) con la costa este de Asia (APEC), a través de los puertos de Singapur, Hong-Kong, Shanghái, Cantón, Macao, etc., en China; Tokio, Yokohama, Osaka, Kioto, Nagoya etc., en Japón. También destaca el PLC por el volumen de carga general<sup>1</sup> que le permitió mover 3,167,796 tns. en 2009 y 4, 517,167 tns. en 2010, cifra que representa un incremento del 43% respecto del año anterior.

<sup>1</sup> Por carga general debe entenderse el movimiento de las siguientes mercancías: automóviles y refacciones, varilla, planchón, alambrión, pelet de hierro, coque, graneles agrícolas, carga contenerizada y fluidos.

## **D) Entorno del Puerto de Shanghai**

Para entender con mayor nitidez el estatus del desarrollo portuario y la competitividad en que se encuentra el PLC en este momento, es recomendable incluir la información referente a un puerto de clase mundial. Se ha escogido el Puerto de Shanghai (PS) en China para tal efecto. Enseguida aparecen los datos relativos al conocimiento del entorno (antecedentes, ubicación geográfica, etc....) del PS en la Republica Popular China.

El conocimiento del PS podrá servir de modelo para la toma decisiones estratégicas que proporcionen mayores ventajas competitivas al PLC.

### **D.1 Antecedentes del Puerto Shanghai**

A principios del siglo XX, Shanghai se convirtió en el principal centro industrial y comercial de China por su situación estratégica, cercana al río Yangtsé, que facilitaba el comercio con el occidente. Al finalizar la primera guerra del opio, en 1842, los británicos exigieron, por medio del tratado de Nanjín, que Shanghai y otros puertos se abrieran al comercio internacional, de manera que varias zonas de la ciudad quedaran bajo "concesiones": inglesa, francesa y estadounidense. En 1932, Shanghai era la quinta ciudad más grande del mundo y hogar de 70 mil extranjeros.

Con el triunfo de la Revolución China en 1949, muchos de los empresarios extranjeros desplazaron sus negocios de Shanghai a Hong Kong. Sin embargo, Shanghai recupero su importancia económica con rapidez y hoy en día es uno de los motores industriales de China.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> China. Como transformara los negocios, mercados y el nuevo orden mundial, Mc graw hill, 2004

## **D.2 Proceso de modernización y apertura al comercio exterior y a la inversión extranjera**

Una de las estrategias que le permitió al Gobierno de la República Popular China impulsar su crecimiento comercial fue abatir una serie de gravámenes que frenaban el consumo interno y cuando aparecen los grandes bloques económicos de libre comercio (Mercosur, Nafta, UE, etc.), China efectúa una serie de reformas profundas a su estructura de comercio exterior.

Desde el año 1978 el gobierno chino empezó a modificar sus ideas y procesos respecto de la economía nacional, a efecto de adaptarse exitosamente a las transformaciones y a las tendencias globalizadoras que ya desde esos años empezaban a imperar. Sin embargo, abrirse a las prácticas comerciales globales dominantes, no sería suficiente.

Así, para acomodarse a las practicas internacionales, China presento oficialmente en 1986, la solicitud para recobrar su posición de país signatario en el Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en ingles). En el año de 1995 el GATT se transformo en la Organización Mundial de Comercio (OMC). Como un país en vías de desarrollo y sobre la base del acuerdo de la Ronda Uruguay, China asumió las obligaciones correspondientes a su nivel de desarrollo económico.

Asimismo, fortaleció activamente las negociaciones con Estados Unidos y los demás países miembros de la OMC. También asistió a las reuniones de la Organización de Cooperación Económica de Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en ingles) y jugó un papel importante en ellas. Las relaciones comerciales bilaterales entre China y estados Unidos, La Unión Europea, Rusia, Japón, etc. Se consolidaron y Shanghai experimento un espectacular crecimiento financiero y turístico, durante la década de los 90, siendo sede de numerosas empresas multinacionales y vanguardistas rascacielos.

Pese a ser una nación hermética y considerada como uno de los dos grandes polos del comunismo mundial, China desarrolló unas relaciones diplomáticas con el exterior, mismas que, posteriormente, le servirían en sus políticas de fomento a la inversión extranjera, al comercio exterior y para la adopción de varias estrategias propias de una economía de mercado.

### D.3 Ubicación geográfica

Shanghai es la ciudad más grande de la Republica Popular China, en 2008 tenía una superficie de 6,340 km<sup>2</sup> y una población de 18.5 millones de habitantes; siendo una de las ciudades más pobladas del mundo. Está situada al sur del Delta del Rio Yangtze, el cual desemboca en el Mar de la China oriental (Ver imagen 1-3, Mapa del puerto Shanghai y Anexo III Mapa de Shanghai). El rio Yagntsé o "Rio largo" es el rio de mayor longitud de Asia (6,300 kms), y el 3° en el mundo después del Amazonas y el Nilo. Actualmente Shanghai es el mayor puerto del mundo en cuanto al movimiento de mercancías.

Imagen 1-3 Puerto Shanghai



#### D.4 El Puerto de Shanghai y su presencia en el escenario mundial

Shanghái es descrita como la "pieza estrella" de economía de mayor crecimiento del mundo, inmersa en una competición contra Hong Kong por convertirse en la mayor urbe de China, desde 2005, Shanghái es el puerto más ocupado del mundo por tonelaje de carga.

En el año 2007, el puerto de Shanghai maneja aproximadamente 570 millones de toneladas de carga y registro una tasa de crecimiento del 20% respecto al 2006, ubicándolo como el puerto más grande de China y el tercero más grande del mundo en términos de tonelaje total, tan solo después de Singapur y Rotterdam.<sup>1</sup>

El puerto de Shanghai es dirigido por Shanghai International Port que reemplazó a la Autoridad Portuaria de Shanghai en 2003. Shanghai International Port Company Limited es una empresa de carácter público, de los cuales el Gobierno Municipal de Shanghai posee 44% por ciento de las acciones en circulación.<sup>2</sup>

El puerto de Shanghai, incluye 3 zonas principales de trabajo:

- Rio Huangpu
- Waigaoqiao en Pudong
- Yangshan puerto de aguas profundas

1. Asociación americana de autoridades Portuarias (2007) "World Puerto Rankings 2007" Infoplease  
<http://aapa.files.cmsplus.com/worldportrankings2007.xls> Consultado el 15/09/2009

2. Acerca de SIPG. Shanghai International Port Group. Consultado el 20/04/10

Todas las compañías ubicadas como las 20 transportadoras de contenedores más importantes del mundo han establecido agencias de representación en Shanghai, así como las empresas navieras más grandes de China, China Ocean Shipping Co y China Shipping Group, han trasladado sus corporativos a la ciudad.

Son 16 rutas internacionales que conectan la ciudad con más de 500 puertos en casi 200 países y regiones. La ciudad tiene 16 millones de habitantes y un crecimiento del producto que excede el 10 por ciento.<sup>1</sup>

El área de Shanghai representa el 1% de la población de China, 5% de su producto interno bruto, 10% de la inversión extranjera directa del país y el 13% de las importaciones nacionales. Shanghai es el centro industrial, financiero y comercial de China, concentra actividades manufactureras en las industrias clave: automotriz, electrónica, telecomunicaciones, maquinaria, textil, hierro, acero, farmacéuticos, biotecnología y petroquímicos.<sup>2</sup>

1. Boston University Alumni Shanghai. About Shanghai. Disponible:

<http://www.bu.edu/alumni/interest/clubs/shanghai/aboutshanghai/index.html>.

2. BuyUSA. Gov, U.S. Commercial Service. Shanghai. Disponible: <http://www.buyusa.gov/china/en/shanghai.html>

## CAPÍTULO II

# ACTIVIDAD ADUANERA

## CAPÍTULO II

### ACTIVIDAD ADUANERA

#### A) Proyecto aduanero del Puerto de Lázaro Cárdenas

La Administración General de Aduanas a través de sus oficinas públicas, instaladas en puertos y fronteras (Aduanas), es una entidad del Gobierno Federal que depende del Servicio de Administración Tributaria (SAT, órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público). Entre las principales funciones de las aduanas están:

- Controlar la entrada y salida de mercancías
- Asegurar el pago correcto de aranceles
- Evitar el contrabando
- Proteger la salud pública (por ejemplo, exigiendo los certificados fitosanitarios, cuando se trate de productos de consumo humano), etc.
- Aplicar las leyes, decretos y disposiciones oficiales en vigor.

Actualmente el Puerto de Lázaro Cárdenas (PLC) cuenta con una aduana interna, ubicada en la Isla de en Medio. Cabe destacar que con la nueva terminal de contenedores que inicio operaciones en la Isla del Cayacal, al mismo tiempo se construyeron instalaciones provisionales para la aduana en la misma isla. Esta aduana permite por ahora la revisión de tractocamiones y la revisión de carga por ferrocarril.

Cabe destacar que La Aduana de Lázaro Cárdenas ocupa actualmente el 4° lugar en recaudación dentro de las Aduanas Marítimas y el 8° lugar a nivel nacional.

## **A.1 La Mega Aduana del Puerto de Lázaro Cárdenas**

Debido al incremento de las operaciones en los últimos años, y a la saturación en la operación aduanera del puerto, se inició la ampliación de las instalaciones de la Aduana.

La nueva aduana del PLC, será la más grande y moderna de toda América Latina, es decir, será una "Mega Aduana" y se ubicará en la Isla del Cayacal; tendrá una superficie de 50 hectáreas, la cual cumple con las especificaciones del nuevo Manual de Infraestructura Aduanera. Se estima que las obras donde quedará instalada esta Mega Aduana van a concluir en el mes de diciembre del 2010.

La construcción para las nuevas instalaciones de la Aduana de Lázaro Cárdenas está a cargo del Sistema de Administración Tributaria (SAT). (Ver tabla 2-1 Proyecciones de la Mega Aduana del PLC).

En su primera etapa, esta aduana podrá atender hasta 1.5 millones de TEUs, que aumentarían hasta llegar a los 4 millones en su segunda y tercera etapa. Es la meta que se ha fijado el PLC para el mediano y largo plazo.

Tabla 2-1 PROYECCIONES DE LA MEGA ADUANA DEL PLC

Infraestructura y equipamiento	Aduana Actual	1ra Etapa	Max Desarrollo
<b>Infraestructura</b>			
Posiciones 1er Rec. IMPO	10	30	90
Posiciones 2er Rec. EXPO	4	10	30
Posiciones anden de exportacion	0	10	30
Modulos 1er Rec. IMPO	2	4	8
Modulos 2do Rec. EXPO	1	4	8
Modulos de exportacion	0	2	4
Oficinas administrativas2	X	X	X
Vialidades y patios de maniobras	X	X	X
<b>Equipamiento</b>			
Red de voz, datos y energia rotulada	x	X	X
equipos de Rayos Gamma	1	5	8
Basculas Dinamicas	2	2	4
CCTV	X	X	x

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Aduana del PLC, a Septiembre del 2010

Del análisis de la tabla 2-1, resaltan las 10 posiciones actuales con que cuenta la aduana para la revisión de importaciones. Al concluir la primera etapa, se contará con 30 posiciones de revisión. Se estima que al término de la tercera etapa la Aduana contara con 90 posiciones.

En la misma tabla 2-1 se consigna el único equipo de rayos gamma con que cuenta la Aduana interna de la Isla de en Medio. Este equipo permite la inspección de embarques terrestres, marítimos y aéreos con la tecnología de los rayos gamma. Actualmente se está instalando en la Megaterminal HPH en la isla del Cayacal un equipo más de rayos gamma.

El sistema aduanero Mexicano presenta ciertos problemas en su operación: el personal capacitado para las operaciones aduaneras es insuficiente<sup>1</sup>, los recursos para combatir el contrabando son insuficientes, los horarios son rígidos, los estándares de rapidez en la atención de trámites aduanales aun están por debajo de los estándares internacionales, la sobre regulación en algunas operaciones para eliminar el contrabando ha perjudicado a las empresas y recientemente, un nuevo cobro por cada pedimento ha sido aplicado.

La construcción de esta mega aduana sin duda será una estrategia competitiva para el PLC al reducir los costos y el tiempo en los despachos de las mercancías que es un punto muy importante para las personas físicas y morales que realizan sus operaciones en el PLC. La operatividad de esta mega aduana, se verá complementada por la cantidad de nuevos agentes aduanales que se han sumado a esta actividad. (Ver anexo XI)

1. A pesar de que las escuelas de tráfico y tramitación aduanal, las carreras de técnico de nivel medio en Comercio Internacional que ofrecen las instituciones públicas, las licenciaturas y diplomados que ofrecen las instituciones públicas y privadas de nivel superior, aun existe un déficit de este tipo de profesionales que apoyen el crecimiento del comercio exterior de México y por ende del PLC

## **B) Actividad aduanera del puerto Shanghai**

La Administración General de Aduanas de China es una agencia totalmente dependiente del gobierno Central, ya que reporta directamente al Consejo del Estado de la República Popular de China y maneja todas las regiones de las aduanas de la nación. Es decir que funciona, con una estructura de gerencia vertical de pocos niveles jerárquicos. En cambio la Dirección General de Aduanas en México depende del SAT el cual se coordina con la SHCP y esta a su vez, depende del ejecutivo federal.

El Administrador General de Aduanas de China es el ministro Mu Xinsheng. Según la Ley de Aduanas de la República Popular de China y de otras leyes y regulaciones relevantes, las Aduanas de China ejercen principalmente 4 tareas esenciales:

- Control de medios internos y externos del transporte de las mercancías y artículos
- Recaudación de impuestos y cargos relacionados al comercio exterior
- Combate al contrabando
- Centralización de información y glosa

La aduana de Shanghai, está a la vanguardia de avances tecnológicos y de procedimientos operativos y sin embargo siguen presentando diversos problemas como: la falta de transparencia de la información disponible en inglés, que dificulta la preparación de la documentación necesaria para llevar a cabo el despacho de las mercancías.

En el país asiático de referencia y por tanto en Shanghai, las aduanas registran un mejor desempeño que el de la aduana del PLC; en Shanghai las operaciones son más flexibles, los trámites de pedimentos y despachos aduanales son más rápidos y cumplen con los estándares internacionales. Shanghai cuenta con personal mejor capacitado, aplica tecnologías más avanzadas y servicios aduaneros a precios competitivos. Esto se traduce en una significativa reducción en sus costos de operación.

EL Puerto de Shanghai invierte en materia portuaria apostando por el desarrollo y en ofrecer servicios aduaneros rápidos y eficientes. Por consiguiente si el Puerto de Lázaro Cárdenas quiere alcanzar el nivel operativo del Puerto de Shanghai necesita desarrollar proyectos estratégicos y modelos de infraestructura propia de la actividad aduanal, que respondan a sus necesidades de crecimiento, simplificación, rapidez, confiabilidad y seguridad.

## CAPÍTULO 3

### INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

## CAPITULO 3

# INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

## INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

**A) Comunidad portuaria**

Desde su fundación varias empresas de clase mundial se han establecido en el perímetro del PLC, iniciándose un proceso de integración socio- económico de cadenas productivas. Se puede mencionar entre las empresas que se establecieron inicialmente, la Siderúrgica Lázaro Cárdenas las Truchas, NKS, Fertimex, etc. Actualmente las principales empresas y su capital invertido, en la comunidad del PLC, se aprecian en el cuadro 3-1.

Las modernas instalaciones del PLC están equipadas y calificadas para cubrir con eficiencia, seguridad y productividad las actividades comprendidas en un puerto de gran magnitud.

La infraestructura urbana y portuaria del PLC está constituida por buenos servicios de comunicación terrestre (carreteras y vía férrea), marítima y aérea; oficinas gubernamentales entre las que destacan la Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas (APILAC) y La Aduana estratégica; servicios de telecomunicación, vigilancia, hospitales públicos y privados; hoteles y centros educativos (Instituto de Estudios Superiores Lázaro Cárdenas, Colegio de Bachilleres, Cecytem, Conalep) e Instituciones bancarias.

Cuadro 3-1 PRINCIPALES EMPRESAS EN EL ENTORNO DEL PLC  
2010

EMPRESAS	OPERADORA	GIRO
HPH (Hutchinson Port Holdings)	LCTPC	TERMINAL DE CONTENEDORES
TUM 1 Terminal de Usos Múltiples 1	ARCELOR MITTAL	METALES Y MINERALES
TUM 2 Terminal de Usos Múltiples 2	PIBSA	METALES Y MINERALES
CFE	CARBONSER	TERMINAL DE CARBÓN
FERTINAL	GRUPO FERTINAL	TERMINAL DE FERTILIZANTES
PEMEX	PETROLEOS MEXICANOS	FLUIDOS Y PETROLEOS
UTSSA	INSPECCION Y SANIDAD	FRIGORIFICO
AMPORTS	AMPORTS DE MEXICO	CARGA Y DESCARGA DE VEHICULOS
KCSM	KANSAS CITY SOUTHERN DE MEXICO	TERMINAL FERROCARRILERA
ALMER	ALMACENADORA MERCADER	TERMINAL DE GRANOS A GRANEL
TPP	TERMINALES PORTUARIAS DEL PACIFICO	TERMINAL DE MINERALES A GRANEL
ECOMAR	RECICLAJES ECOLOGICOS MARITIMOS	DESMANTELADORA DE BUQUES

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de APILAC a Septiembre del 2010.

## B) Capacidad del PLC

La capacidad de un puerto marítimo depende, entre otros factores, de su nivel de infraestructura, por ejemplo el Puerto de Shanghai posee una impresionante infraestructura, misma que determina su gran capacidad operativa y lo coloca en el lugar número 1 entre los puertos más grandes del mundo.

En el caso de PLC la infraestructura para su operación constituye una de sus ventajas competitivas de comercialización ya que gracias a la gran profundidad en los canales de acceso y navegación le permite recibir embarcaciones de última generación. Dicha infraestructura que compone el PLC puede apreciarse ampliamente a través de los siguientes cuadros (3-2 al 3-4) y de la imagen 3-1

Cuadro 3-2 ACCESO AL PUERTO

Canal de Acceso	Bocana	Fondeadero
Longitud Actual: 1,700 m	Longitud Actual: 408 m	Longitud Actual: 5,282 m
Ancho total: 408 m	Ancho total: 175 m	Ancho total: 2892 m
Profundidad: 18m	Profundidad: 18	Profundidad: 50m

Fuente: Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Cuadro 3-3 CANALES DE NAVEGACIÓN

Canal de Acceso	Canal Norte	Canal Oriente
Longitud Actual: 1,000 m Ancho total: 300 m Profundidad: 18m	Longitud Actual: 1,700 m Ancho total: 300 m Profundidad: 16.50m	Longitud Actual: 1,400 m Ancho total: 300 m Profundidad: 14m
Canal Noroeste	Canal Suroeste	Canal Comercial
Longitud Actual: 1,700 m Ancho total: 300 m Profundidad: 10m	Longitud Actual: 1,000 m Ancho total: 300 m Profundidad: 14m	Longitud Actual: 1,400 m Ancho total: 300 m Profundidad: 16.5m

Fuente: Secretaría de Comunicaciones y Transportes  
 Nota. La longitud total de los canales es de 7,579 m. lineales

Como se aprecia en el cuadro 3-3, el Canal Norte como el Canal Comercial cuentan con una profundidad de 16.5 m de profundidad. Esto significa que cuenta con la capacidad de recibir buques para su carga y descarga hasta de séptima generación, es decir, barcos con capacidad hasta de 165,000 toneladas de desplazamiento.

Cuadro 3-4 DÁRSENAS

Dársena Principal	Dársena Comercial	Dársena Norte	Dársena Oriente
Diámetro actual: 600 m Profundidad: 16.50 m Estora Máxima: 350 m	Diámetro actual: 600 m Profundidad: 16.50 m Estora Máxima: 300 m	Diámetro actual: 600 m Profundidad: 16.50 m Estora Máxima: 300 m	Diámetro actual: 600 m Profundidad: 16.50 m Estora Máxima: 300 m

Fuente: Secretaría de Comunicaciones y Transportes  
 Nota. Aun falta por terminar de construir las dársenas de maniobras que se localizaran al final del canal norte y canal oriente.

Es importante mencionar la capacidad de atraque del recinto portuario de Lázaro Cárdenas el cual cuenta con 21,844 metros de frentes de agua. Actualmente se tienen 3,689 metros de muelles construidos con diferentes profundidades. Además el espacio disponible para las maniobras de carga vehicular es extenso y suficiente.

El PLC cuenta con más de 14 hectáreas de patios pavimentados, con una capacidad de operación de 30mil unidades al año.

Imagen 3-1 INFRAESTRUCTURA PARA LA OPERACIÓN DEL PLC



La aplicación de la Ley de Puertos<sup>1</sup>, como parte del bagaje jurídico viene a reforzar la capacidad operativa del PLC. En el artículo 44 se define la prestación de los servicios portuarios. Este artículo a la letra dice “La utilización de los bienes y la prestación de servicios portuarios constituyen la operación portuaria”.

1. Art. 44, capítulo VI, ley de puertos.

Es así que en cumplimiento del citado artículo y en concordancia con las normas internacionales, en el PLC se proporcionan servicios a las embarcaciones mediante el Práctico del Puerto, dependiente de la Capitanía del Puerto y con el uso de un remolcador. El Práctico sube a bordo de un buque anclado en la boya de recalado, para conducirlo al punto de atraque. Una vez atracado, el barco recibe la asistencia de una empresa maniobrista la cual le proporciona los servicios de carga y descarga de las mercancías ya sea que vengan a granel, en contenedores, como fluidos, etc. Una vez cargado el capitán del buque solicita autorización para salir del puerto y nuevamente el Práctico de puerto lo conduce hacia la boya de recalado, para ahí dejarlo en manos del capitán del buque, para conducirlo a su destino.

De lo arriba expuesto, de acuerdo al artículo 44 de la ley de puertos, la prestación de los servicios portuarios que ofrece el PLC se resume en: servicios a las embarcaciones, servicios de maniobras y servicios generales.

Los servicios generales pueden consistir en: energía eléctrica de alta, media y baja tensión, agua cruda<sup>1</sup>, telefonía y combustible para satisfacer la demanda de la industria que pueda establecerse, reparación, fumigación, tendido de barreras flotantes y proveeduría.

1. El agua cruda es el agua sin tratamiento tal como sale de la fuente de origen, que el hombre usa como materia prima para abastecerse.

Enseguida aparece una relación detallada de los servicios de maniobras que se realizan en el PLC:

- Almacenaje
- Carga/descarga
- Depósitos de contenedores vacíos (limpieza, inspección, administración mantenimiento, reparación)
- Consolidación / desconsolidación de contenedores
- Rastreo de contenedores via Web
- Gasificación para contenedores refrigerados
- Etiquetados, marbetes, paletizados y embalaje en general de carga suelta
- Manejo de carga especial
- Inspecciones previas diurnas y nocturnas

Además en el PLC se aplican sistemas de seguridad y control del puerto que cumplen con todas las normas y especificaciones internacionales: circuito cerrado de televisión en tiempo real, controles electrónicos de acceso automatizado, y un moderno centro de control de tráfico marítimo, con programación en líneas de buques, estadísticas y arribo de buques. También cuenta con un sistema de solicitud de acceso al puerto, en donde puede realizar la programación operativa y consulta de pagos de infraestructura de buques.

### C) Equipamiento portuario<sup>1</sup>.

El PLC cuenta con el equipo abajo enumerado para realizar las maniobras que constituyen la operación portuaria:

- 5 grúas de muelle o pórtico (Súper Post Panamax de 45 ton.) únicas en el país, que permiten descargar contenedores hasta un máximo de 23 hileras sobre la manga o ancho del buque
- 10 grúas de patio con capacidad para estibar 6 niveles de contenedores
- 1 grúa móvil Gottwald
- 8 Montacargas de 3 toneladas
- 6 Montacargas de 5,000 lbs
- 12 Montacargas de 15,000 lbs
- 25 Tractocamiones.
- 24 Plataformas
- Grúas Reachtacker para contenedores llenos
- Grúas Top Loader para vacíos
- 6 espuelas de ferrocarril a doble estiba y más de 14 hectáreas de patios pavimentados
- 396 tomacorrientes para refrigerados
- Talleres
- Cobertizos
- Patios con capacidad para almacenar 40,000 contenedores
- Centro de control de tráfico marítimo, el cual garantiza la buena logística y movimiento de barcos que cargan y descargan del puerto.

<sup>1</sup> <http://www.cameitran.org.mx/lazaro%20cardenas.html>

## C.1 El Puente "Albatros" del PLC y el Puente "Donghai" del PS

Como parte de la infraestructura y una gran ventaja competitiva de comercialización el PLC cuenta con un magnifico puente basculante<sup>1</sup>. Se trata del puente "Albatros" (Ver imagen 3-3 y 3-4) ubicado en la isla del Cayacal es el primero y más importante de América Latina y entró en operación hace dos meses.

Sus dimensiones (Ver cuadro 3.5) hacen posible que se pueda comparar con las grandes obras de infraestructuras como el puente "La Puerta de Barcelona", en España; el "Difffenébrücke" de Mannheim y el "Gravestenebrug" de Haarlem, en Alemania; el "Tower Bridge" de Londres, en Inglaterra, el "Erasmus" de Rotterdam, en Holanda, entre otros.

Con el puente "Albatros" se fortalece de manera importante el desarrollo de las actividades del PLC.

Cuadro 3-5. DIMENSIONES DEL PUENTE ALBATROS

Longitud	2.5 km*
Distancia levadiza	60 m
Ancho del puente	16 m

Fuente: APILAC

\*Nota: Es equivalente a la distancia que queda unida mediante el puente albatros

1. Un puente basculante se construye para facilitar el paso de las grandes embarcaciones por debajo. Permite combinar el flujo naval con el flujo carretero

El puente "Albatros" une a la Isla del Cayacal con la Isla de En medio. Estas Islas forman parte de la extensión territorial del puerto. El puente Albatros con sus 4 carriles de doble sentido evita que el tráfico pesado por la ciudad.

Como complemento de las ventajas del puente Albatros, está en desarrollo un centro de maniobras que permitirá coordinar y controlar la logística de los movimientos de los autotransportes de carga por carretera.

En una era donde el comercio marítimo mundial exige a los puertos ser cada día más competitivos, esta infraestructura permite elevar la eficiencia del PLC, que como se sabe es un punto clave en las rutas marítimas este-oeste. Con obras como esta, mejora la calidad de vida social, laboral y económica de la comunidad portuaria.

En China también se construyó un puente que tiene, aunque en mayor escala, las funciones del puente albatros de Lázaro Cárdenas. Se trata del gigantesco puente Doghai que unirá a Shanghái con su puerto exterior de aguas profundas, Yangshan. Este puente forma parte de la primera fase del proyecto para la construcción del puerto de aguas profundas.



Imagen 3-3 PUENTE ALBATROS

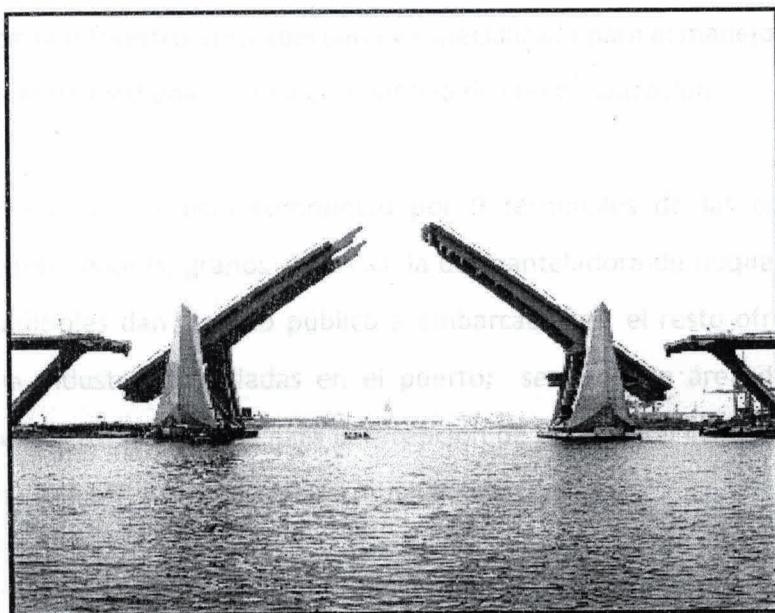
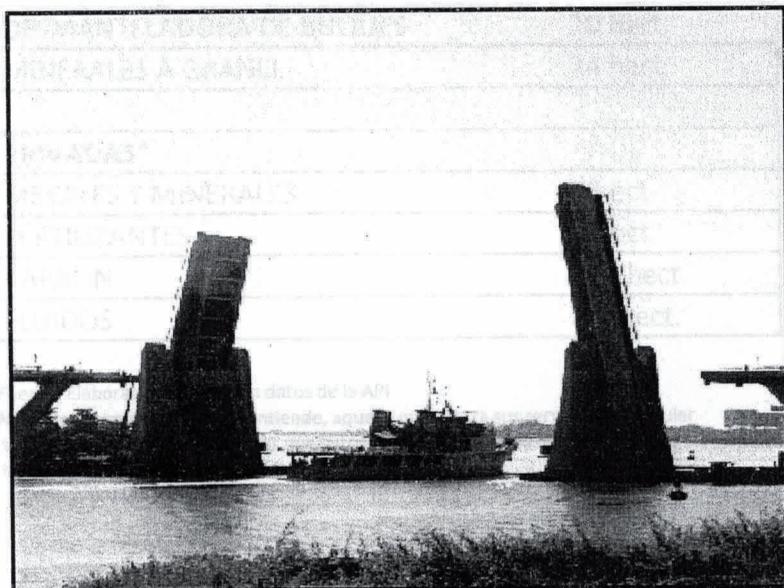


Imagen 3-4 PUENTE ALBATROS



## D) Terminales portuarias

El PLC cuenta con la infraestructura adecuada y especializada para el manejo de diferentes tipos de carga, siendo esto una ventaja competitiva de comercialización.

El Puerto Lázaro Cárdenas está compuesto por 9 terminales de las cuales solo las terminales de contenedores, granos agrícolas, la desmanteladora de buques, minerales a granel y usos múltiples dan servicio público a embarcaciones, el resto ofrecen servicios privados para la industrias instaladas en el puerto; se tiene un área destinada para instalar la infraestructura necesaria para la recepción de gas natural licuado, una segunda terminal Roll on - Roll off<sup>1</sup> y una tercera terminal de usos múltiples.

Cuadro 3-6 TERMINALES DEL PUERTO

TERMINALES	ÁREA
<b>PUBLICAS*</b>	
GRANOS	12.7 hect.
CONTENEDORES (ISLA DEL CAYACAL)	122 hect.
CONTENEDORES (ISLA DE ENMEDIO)	15 hect.
USOS MULTIPLES I	3.6 hect.
USOS MULTIPLES II	2.6 hect.
DESMANTELADORA DE BUQUES	20 hect.
MINERALES A GRANEL	24 hect.
<b>PRIVADAS*</b>	
METALES Y MINERALES	6 hect.
FERTILIZANTES	6 hect.
CARBON	121 hect.
FLUIDOS	8.6 hect.

Fuente: Elaboración propia con datos de la API

Nota. Por terminal pública se entiende, aquella que presta sus servicios a cualquier tipo de embarcaciones, mientras que las privadas dan servicios únicamente a las industrias instaladas que operan en el puerto.

1. Todo tipo de buque, o barco, que transporta cargamento rodado, tanto automóviles como camiones.

Adicionalmente el PLC como ventaja competitiva de comercialización cuenta con la infraestructura especializada en el manejo de carga refrigerada, resaltando que el manejo de desconsolidación de mercancías, es uno de los mas agiles y seguros del país.

#### TERMINAL DE GRANOS

Producto operado: Trigo y granos a granel.

Operador: Almacenadora Mercader S.A

Silos con capacidad de almacenamiento de granos de 80,000 toneladas.

3 posiciones de atraque



#### TERMINAL DE USOS MULTIPLES I Y II

Producto operado: Planchón, varilla, alambón, etc.

Operador: Mittal Steel Portuarios y Promotora

Inmobiliaria del Balsas.

Capacidad de almacenamiento 80,000 toneladas.



## TERMINAL DE DESMANTELAMIENTO DE BUQUES

Operador: Reciclajes Ecológicos Marítimos

Capacidad de almacenamiento 80,000 toneladas.



## TERMINAL DE MINERALES A GRANEL

Producto operado: Planchon, varilla, alambreon, etc.

Operador: Arcelor Mittal y Villacero

Capacidad de almacenamiento 80,000 toneladas.



## TERMINAL ESPECIALIZADA DE CONTENEDORES

Producto operado: Carga contenerizada

Operador: Lázaro Cárdenas Terminal Portuaria de Contenedores

Capacidad de recepción: 140,000 tons



Lázaro Cárdenas Terminal  
Portuaria de Contenedores



## TERMINAL DE FERTILIZANTES

Producto operado: Fertilizantes.

Operador: Grupo Fertinal

Capacidad de almacenamiento: 60,000 toneladas.



## TERMINAL DE CARBON

Producto operado: Carbón.

Operador: Comisión Federal de Electricidad

Carbonser S.A de C.V

Capacidad de almacenamiento: 150,000 tons

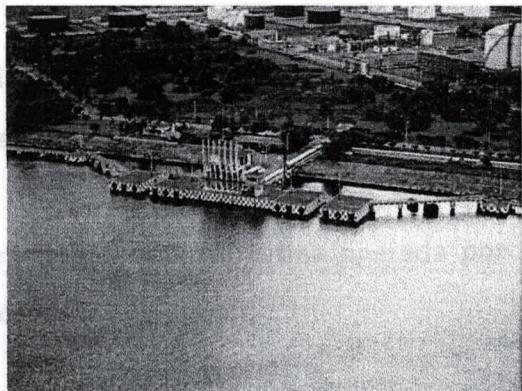


## TERMINAL DE FLUIDOS

Producto operado: Carbon.

Operador: Petroleos Mexicanos

Capacidad de almacenamiento: 60,000 tons



## TERMINAL DE METALES Y MINERALES

Producto operado: Metales y Minerales.

Operador: Mittal Steel Portuarios y Corporación del Balsas, S.A de C.V

Capacidad de almacenamiento: 125,000 tons



### E) La Isla de las Palmas

El PLC como lo es el puerto de Shanghai en China, tiene el potencial de integrarse al sistema de Megapuertos más importante de América Latina, superando incluso a la actividad mercantil que se realiza en el canal de Panamá. Como estrategia comercial para lograr este objetivo, detonar su capacidad de operación y convertirlo en el principal centro logístico del país (HUB), se han desarrollado proyectos mediante la atracción de inversión privada complementaria, entre ellos se encuentra el recinto fiscalizado estratégico identificado como "Isla de las Palmas" (Ver imagen 3.3), con una superficie de 183 hectáreas, que se ubica en el delta del Rio Balsas.

Este proyecto forma parte de una plataforma logística que el gobierno del estado construye en un polígono de 628 hectáreas, en el cual se desarrollan proyectos complementarios al RFE, como son 2 parques industriales, una área de servicios complementarios y la terminal ferroviaria más grande de América Latina operada por KCSM denominada "Desarrollo intermodal Isla las palmas"

El conjunto de proyectos de la Isla de las Palmas opera, bajo la administración de un fideicomiso publico denominado 2112<sup>1</sup>, en donde BANOBRAS<sup>2</sup>, funge como fiduciaria y el Gobierno del Estado como fideicomitente. El Fideicomiso opera bajo un órgano integrado por el de Gobierno del Estado, el Secretario de Finanzas y Administración, Contraloría del estado, el Secretario de Desarrollo Económico y BANOBRAS.

La terminación del inmueble, representa una gran oportunidad para poder ofertar espacios adecuados, para la instalación de nuevas empresas, mismas que invertirán en la región detonando la economía del estado y la generación de empleos.

Se ha observado un avance importante a la infraestructura del sitio, se concluyeron las obras de alcantarillado, suministro de agua, red contra incendios, barda perimetral y gran parte de la pavimentación. (Ver anexo V)

En la actualidad existen 13 inmuebles (Ver cuadro 3-7) habilitados o en desarrollo, la diferencia radica, en las ventajas que tendrá el desarrollo de la Isla de las Palmas el cual será el único con puerto, y con una conexión directa al Golfo de México y a la Costa centro y Este de los Estados Unidos a través de la red de KCSM.

1. Órgano encargado de administrar todos los recursos económicos empleados para el desarrollo de la zona

2. **Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos** su objetivo es financiar o refinanciar proyectos de inversión pública o privada en infraestructura y servicios públicos, así como coadyuvar al fortalecimiento institucional de los gobiernos Federal, estatales y municipales.

Cuadro 3-7 RECINTOS FISCALIZADOS EN DESARROLLO EN MÉXICO

INMUEBLE	UBICACIÓN
a) Guanajuato Puerto interior	Guanajuato
b) Interpuerto	San Luis Potosí
c) Logistik	San Luis Potosí
d) Puerto Chiapas	Chiapas
e) Isla de las Palmas	Michoacán
f) Condefront	Nuevo León
g) Meridian 100°	Nuevo León
h) Interpuerto Monterrey	Nuevo León
i) La Celula	Puebla
j) Nuevo Laredo	Tamaulipas
k) San Jerónimo	Chihuahua
l) AMAIC	Tecomán, Colima
m) Parque la Union " Puerto Balsas"	Guerrero

Fuente: Elaboración propia con datos consultados en la Secretaría de Desarrollo Económico.

En virtud de que en las zonas francas suelen crearse grandes centros de compra y se instalan con frecuencia industrias maquiladoras o almacenes especiales para mercancías en tránsito. Estas zonas constituyen el lugar ideal para empresas altamente exportadoras e importadoras y dan la oportunidad para crear una estrategia comercial que promueve el desarrollo industrial y comercial. Este caso es similar al de puerto de Waigaoqiao, la zona franca del puerto de Shanghai considerado el RFE más importante, reconocido como el puente de oro del comercio internacional y zona de mayor inversión para empresas extranjeras en China (Ver anexo VI).

#### **F) Infraestructura (notas) del Puerto de Shanghai**

El puerto de Shanghai es el puerto más grande de la China continental y el más grande del mundo por tráfico internacional, siendo hoy en día uno de los centros más importantes del tráfico marítimo internacional. El puerto de Shanghai cuenta con un extenso conjunto de muelles destinados a mover distintos tipos de mercancías. ( acero, minerales metálicos y no metálicos, carbón, contenedores y cargamentos a granel en general).

Dado al acelerado crecimiento en los últimos años, el PS inicio a finales del 2005 un proyecto para construir una terminal logística de aguas profundas en Yangshan que comprende 5 muelles con el objetivo de recibir fácilmente embarcaciones de séptima generación.



## **CAPITULO 4**

### **MARCO JURIDICO**

## CAPITULO 4

### MARCO JURIDICO

#### A) Marco jurídico del Puerto al Lázaro Cárdenas

Las diversas leyes y sus reglamentos, los decretos, tratados etc., que delimitan el espacio dentro del cual se llevan a cabo las operaciones diarias del PLC y de su comunidad portuaria, constituyen el marco jurídico del PLC. Un ejemplo de su aplicación es el caso de los procedimientos aduanales, de los tratados de libre comercio<sup>1</sup>, que permiten exentar el pago de los aranceles, fijando como requisito para su tramitación, la existencia de un "certificado de origen"

El marco jurídico administrativo de actuación que regula el Puerto de Lázaro Cárdenas comprende, entre otros ordenamientos:

- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* El artículo 133 faculta al Poder Ejecutivo para negociar con otros gobiernos: tratados, acuerdos, convenios, etc. que habrán de ser ratificados, posteriormente por el Senado de la Republica (art. 76, frac. I)
- *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo.*
- *Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Michoacán*

1. En cuanto a la legislación vigente sobre acuerdos internacionales, México ha firmado y ratificado la Convención de Viena (depositada en Naciones Unidas el 10 de marzo de 1988) en la que se define que cualquier acuerdo realizado por 2 o más países es un Tratado. Esta definición es por demás importante porque resulta del esfuerzo de combinar dos derechos diferentes: el Romano que nosotros utilizamos, y el Anglosajon utilizado en otros países.

- *Ley de Hacienda del Estado de Michoacán de Ocampo*
- *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*
- *Ley de Puertos*. Bajo los lineamientos de esta ley, se crea la administración descentralizada en cada puerto o grupo de puertos, en este caso se creó la API del Puerto de Lázaro Cárdenas, la cual promueve dentro de una de sus funciones la participación de la inversión privada en la construcción, operación y prestación de los servicios portuarios.

Formenta la libre entrada de empresas y la prestación de los servicios que garanticen las condiciones satisfactorias de calidad, seguridad y permanencia. Establece los casos de excepción en que deben fijarse regulación, evitando prácticas desleales o monopólicas así como una mejor coordinación entre las autoridades que interactúan en el puerto

- *Reglamento de la Ley de Puertos*. Establece los requisitos bajo los cuales se va a aplicar la ley de Puertos, en la entidad de Lázaro Cárdenas. Por ejemplo, precisando los requisitos de las solicitudes y trámites de concesiones, permisos y autorizaciones
- *Ley de Navegación y Comercio Marítimo*. Regula las vías generales de comunicación por agua, la navegación y los servicios que en ella se prestan, la marina mercante mexicana, el despacho de embarcaciones desde los puertos nacionales, así como los actos, hechos y bienes relacionados con el comercio marítimo.
- *Decreto para la desincorporación de la Isla de la Palma*. Este decreto autoriza la desincorporación y posterior donación a favor del fideicomiso 2112, del predio ubicado en el polígono GOB1 de la isla de la Palma. (Ver anexo I)

## B) Marco jurídico del Puerto Shanghai

Es un hecho que el Marco Jurídico del PLC es distinto del Marco Jurídico del PS, pero a pesar de esto, resulta de suma utilidad el incluirlo en este capítulo ya que funciona como patrón de comparación, para quien desee apreciar con más claridad el Marco Jurídico del PLC.

Los reglamentos y normatividad que regulan la operación del PS están enfocados a que se generen las condiciones necesarias para que se promueva y practique invariablemente el "Espíritu de Shanghai" de confianza mutua, beneficio recíproco, igualdad, consulta y respeto a la diversidad de civilizaciones y búsqueda de un desarrollo común. Esto obedece a una planeación a largo plazo, donde se consideran las siguientes propuestas:

- 1ra. Intensificar la coordinación estratégica y consolidar las relaciones de buena vecindad y amistad.
- 2da. Profundizar la cooperación práctica y promover el desarrollo económico integral.
- 3ra. Desarrollar el intercambio de humanidades y consolidar la base social.
- 4ta. Persistir en la apertura, la cooperación y mantener la paz mundial.<sup>1</sup>

Las leyes que regulan el funcionamiento del puerto de Shanghai son<sup>2</sup>:

- *Port law of the People's Republic of China*. Esta ley se dicta, con el fin de fortalecer la administración del puerto, el mantenimiento de la seguridad portuaria y el orden en las operaciones, la protección de los derechos e intereses legítimos de las partes y promover la construcción y desarrollo de los puertos.

1.HU, JINTAO. Cumbre de organización de cooperación de Shanghai, 2006. admundo.com

2.LEHMAN, LEE & XU. <http://www.lehmanlaw.com/2008>

- *Maritime Code of the People's Republic of China.* Para regular las relaciones derivadas del transporte marítimo y las relativas a los buques, para garantizar y proteger los derechos e intereses legítimos de las partes interesadas, así como promover el desarrollo del transporte marítimo, la economía y el comercio.
- *Provisions of the Republic of China on Marine in Maritime Administrative Punishment.* Esta ley ha sido formulada para fortalecer la administración portuaria, el mantenimiento de la seguridad portuaria y las ordenes de operación, la protección de los derechos e intereses legítimos de las partes interesadas y promover la construcción de puertos y el desarrollo.
- *Implementing Measures for Maritime Administrative Punishments.* Estas medidas se han formulado para regular las sanciones administrativas a los actos sobre regulaciones marítimas y la defensa de los derechos e intereses legítimos de las entidades y particulares.

### C) Relación bilateral México - China

El 14 de febrero de 1972, La Republica Popular de China y los Estados Unidos Mexicanos establecieron relaciones diplomáticas. En los años transcurridos desde entonces hasta la fecha, México y China han logrado consolidar una relación profunda de amistad y cooperación cada vez más estrecha en todos los ámbitos.

Ambos países han firmado los siguientes acuerdos y convenios:

- Convenio Comercial (1973)
- Convenio de cooperación para facilitar el transporte marítimo (1985)
- Acuerdo sobre transporte marítimo (2005)
- Memorandum de entendimiento sobre la cooperación en los campos de transporte terrestre, carretero, marítimo, aguas interiores y construcción de Infraestructura relacionada (2006)
- Comisión binacional permanente entre México y la Republica Popular China (11/06/08)
- Acuerdo en materia de medidas de Remedio Comercial (entrada en vigor 10/10/08)

En cuestión aduanera, todo lo que se establece relacionado a las leyes y cuestiones internacionales aplicables son validas para los puertos respectivamente de Lázaro Cárdenas y Shanghai.

EL PUERTO LÁZARO CÁRDENAS Y LOS MEDIOS DE TRANSPORTE

**CAPITULO 5**

**EL PUERTO LÁZARO CÁRDENAS Y LOS MEDIOS DE TRANSPORTE**

## CAPITULO 5

### EL PUERTO LÁZARO CÁRDENAS Y LOS MEDIOS DE TRANSPORTE

Dentro del Comercio Internacional y las cadenas de abastecimiento, encontramos hoy en día el reto de cumplir en tiempo y forma con los estándares y exigencias que los consumidores requieren.

El puerto de Lázaro Cárdenas ubicado en la ruta natural de navegación entre el Pacífico Asiático y el Pacífico de las Américas, ofrece ventajas competitivas en tecnología e infraestructura como en las grandes potencias portuarias, por ejemplo las que aplican en el Puerto de Shanghai para facilitar la logística de sus operaciones de transporte.

#### A) Autotransporte

La región de Lázaro Cárdenas cuenta con 31 mil 581 kilómetros de carreteras y con autopistas que conectan a las principales ciudades de la República Mexicana.

Con la puesta en marcha de la carretera siglo XXI al PLC se le brinda una mayor ventaja competitiva. Actualmente el puerto cuenta con 974 líneas transportistas que prestan sus servicios para mercancía contenerizada.

Antes cada puerto solía tener su propio grupo de clientes, cuyas actividades estaban situadas en las cercanías de la zona portuaria, muchas veces fuera del alcance de otros puertos debido a un sistema de transporte terrestre subdesarrollado y a veces restringidos por obstáculos políticos y administrativos. Tal situación otorgaba a los puertos cierta estabilidad y una relativa importancia con el ámbito regional y local.

En la siguiente tabla se muestran las principales rutas con sus respectivas distancias.

Tabla 5-1 RUTAS DE AUTOTRANSPORTE

CIUDAD	KM
México, D.F.	602
Morelia, Mich.	321
Uruapan, Mich.	220
Cuernavaca, Mor.	574
Querétaro, Qro.	500
Altamira, Tam.	1127
San Luis Potosí, SLP.	700
Puebla, Pue.	745
Guanajuato, Gto.	498
León, Gto.	523
Guadalajara, Jal.	500
Monterrey, N.L.	1249
Toluca, Edo.Mex.	547
Veracruz, Ver.	1020

Fuente. Elaboración propia con datos tomados de:  
<http://www.puertolazarocardenas.com.mx/plc/index.php/distancias>

En la etapa de apertura comercial y de globalización, la creciente integración de los sistemas de transporte ha creado la posibilidad de que las terminales marítimas se conviertan principalmente en nodos de transferencia de flujos. El puerto fortalece su posición como nodo de enlace (HUB), como lugar de encuentro y de articulación entre espacios del interior y del exterior.

El desarrollo de los sistemas intermodales de transporte e información ha permitido la acción integradora del puerto de Lázaro Cárdenas. Al respecto se está construyendo un despachador central que permitirá dirigir los tractocamiones de acuerdo con su tipo de carga (autos, contenedores, frigoríficos, etc.) hasta sus destinos finales dentro del puerto.

## B) Ferrocarriles

Lázaro Cárdenas es el puerto del Pacífico Mexicano que cuenta con el corredor ferroviario Kansas City Southern de México (KCSM) único en el mundo, siendo así, una ventaja competitiva de comercialización para el PLC, ya que permite conectar a los importadores y exportadores, desde Lázaro Cárdenas hacia los mercados más importantes de México y la región central de Estados Unidos hasta llegar a la región de los grandes lagos y conectarse con el ferrocarril transcanadiense.

Mercados de mayor impacto y ventaja competitiva de comercialización por los que atraviesa KCSM

- Toluca (Con conexión a zona centro del país y Pantaco)
- Querétaro. (Con conexión a zona industria del bajío)
- San Luis potosí
- Monterrey (Con conexión a zona industrial del norte del país)
- Nuevo Laredo (Con la aduana terrestre más importante del país)
- Roseinberg

Para asegurar la eficiencia integral del servicio de ferrocarril se formó una alianza entre Kansas City Southern de México (KCSM), la Terminal de Contenedores Hutchison Port Holdings (LCTPC) y la Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas (Apilac), posibilitando conexiones periódicas y eficientes para los principales destinos de México.

El Corredor Ferroviario Internacional de KCSM que parte del Puerto Lázaro Cárdenas, Michoacán, y pasa el centro de Estados Unidos, es una pieza fundamental para impulsar el crecimiento de la industria mexicana y los intercambios comerciales internacionales de toda la región de América del Norte.

Este Corredor se ha consolidado como el centro del Sistema Ferroviario de Norteamérica con una amplia red de vías que permite una mayor rapidez en la colocación de bienes y productos que en cantidades crecientes llegan de distintos países de Asia al Puerto Lázaro Cárdenas.

En México, el Sistema Ferroviario se rige bajo el esquema de Concesión, para un periodo de 50 años con opción de prórroga a otros 50, y se mantiene la rectoría del Estado Mexicano en todo momento. En el caso de los ferrocarriles, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) regula la actividad.

Así, el Sistema Ferroviario se dividió en tres líneas troncales y otras cortas. KCSM cuenta con una red de 4 mil 251 kilómetros, 422 kilómetros de laderos, 98 túneles y mil 226 puentes. Es el punto de inicio del Súper Corredor NASCO (North American Supercorridor Coalition)<sup>1</sup> que cruza el centro del país y el centro de los Estados Unidos de América.

#### Ventajas competitivas del Sistema Ferroviario KCSM

- Comercio intermodal de primera calidad
- Tiempo de tránsito de preferencia sobre cualquier otro tipo de flete
- Vagones especiales para clases específicas de mercaderías y productos
- Servicios directos en las dos terminales del puerto
- Costos competitivos
- Seguridad

El puerto cuenta con el corredor multimodal que conectan con los principales mercados nacionales y con un ferrocarril de gran capacidad para el transporte de contenedores a los diferentes corredores intermodales. (Ver tabla 5.2)

<sup>1</sup> NASCO (North American Supercorridor Coalition) es una organización que busca impulsar el comercio y la competitividad logística entre los países integrantes del NAFTA a través de la eficiencia y modernización del transporte marítimo, terrestre y aéreo,

Tabla 5-2 CORREDORES FERROVIARIOS PL0043

CORREDOR	VENTAJAS COMPETITIVAS
Lázaro Cárdenas - Altamira/ Tampico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión con el puerto de mayor desarrollo del Golfo de México</li> <li>• Posibilidad de desarrollar un corredor transoceánico Asia-Lázaro Cárdenas-Altamira-Europa</li> </ul>
Lázaro Cárdenas - KSCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo Comercial</li> <li>• Enlace entre Asia y Norteamérica</li> </ul>
Lazaro Cardenas - Guadalajara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidad de los clientes a la línea naviera Maersk Sealand<sup>1</sup></li> </ul>
Lazaro Cardenas - Monterrey	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión directa con la zona con mayor desarrollo industrial del país</li> <li>• Conexión con terminal intermodal</li> <li>• Cuenta con aduana interna</li> </ul>
Lazaro Cardenas - Pantaco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corredor más corto del Pacífico a la zona de mayor consumo del país</li> <li>• Conexión directa con terminal ferroviaria</li> <li>• Aduana interna</li> </ul>
Lazaro Cardenas - Queretaro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión a principal zona industrial del Bajío</li> <li>• Conexión directa a terminal intermodal</li> </ul>
Lazaro Cardenas - San Luis Potosí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión directa a terminal intermodal</li> <li>• Cuenta con aduana</li> </ul>
Lázaro Cárdenas - Toluca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión a zona industrial del centro del país</li> <li>• Conexión con terminal ferroviaria</li> </ul>
Lázaro Cárdenas - Veracruz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión con el puerto que opera el mayor número de contenedores en el Golfo de México</li> <li>• Posibilidad de desarrollar un corredor transoceánico Asia- Lázaro cárdenas -Altamira-Europa</li> <li>• El operador portuario de ambas terminales es el HPH</li> </ul>

Fuente. KSCM "Servicios eficientes del transporte ferroviario", 2008.  
 Disponible en: [http://issuu.com/landmarine/docs/lazaro\\_cardenas/39](http://issuu.com/landmarine/docs/lazaro_cardenas/39)

1. Maersk Sealand. Es la compañía de transporte marítimo de mercancía más grande de todo el mundo.

### **C) Transporte Marítimo**

Los puertos son los principales nodos de la red física del transporte marítimo. Éstos llegan a ser competitivos siempre y cuando sean capaces de ofrecer al comercio internacional servicios rápidos, flexibles y seguros. La influencia de la función logística en los puertos sobre la competitividad del comercio exterior de un país es muy alta.

El transporte marítimo se utiliza en más de las tres cuartas partes del comercio mundial. La internacionalización del transporte marítimo en los últimos años se ha manifestado con los cambios de propiedad y de gestión de los buques, la creación de nuevos registros, los adelantos técnicos y la contratación de tripulaciones procedentes de culturas diferentes

Es el modo de transporte ideal para cubrir los destinos más alejados del planeta con embarcaciones especializadas, haciendo posibles los intercambios comerciales, facilitando con ello la especialización y el desarrollo económico. Significativamente da lugar a la existencia de una gran gama de empresas productoras de bienes o servicios que trabajan de manera directa o prestan sus servicios.

Factores como la globalización de la economía, que han alterado los flujos de mercancías en relación con sus ámbitos geográficos de origen/destino, junto con la mayor demanda de calidad y amplitud de servicios, han traído como consecuencia la potenciación de los puertos en la cadena logística. La importancia del transporte marítimo queda de manifiesto por el hecho de que más del 70% del comercio mundial con otros países tiene lugar mediante transporte marítimo. Es oportuno mencionar que la inmejorable posición del Puerto Lázaro Cárdenas favorece el acceso a las naciones de la Cuenca del Pacífico y permite participar en las cadenas del transporte marítimo internacional más desarrolladas del orbe del mundo. En dicha Cuenca, se tiene lugar el 52 % del tráfico marítimo internacional.

### C.1 Compañías navieras

La rapidez con que se ha consolidado el manejo de carga a través de contenedores, al pasar de 1,646 contenedores en 2003 a 450 mil al cierre del 2008, llevó al consorcio Asiático Hutchinson Port Holdings<sup>1</sup> (HPH) a proyectar la construcción de una megaterminal especializada en esta modalidad de carga. HPH en el 2006 inició la primera de sus tres etapas de crecimiento. A finales del 2008, arribo al puerto un barco de bandera China con tres grúas pórtico con capacidad para descargar dos megabuques al mismo tiempo.

Las compañías navieras que operan en el PLC y que aparecen en la tabla 5-3 y grafica 5-1, han desarrollado una logística operativa adecuada que les permite ser eficientes en su nivel actual de operaciones. Esta logística incluye elementos tales como diseño de rutas, selección de capacidades de los buques, calendario de arribo al PLC y al PS, etc.

Tabla 5-3. PORCENTAJE DE OPERACIÓN DE LAS LÍNEAS NAVIERAS

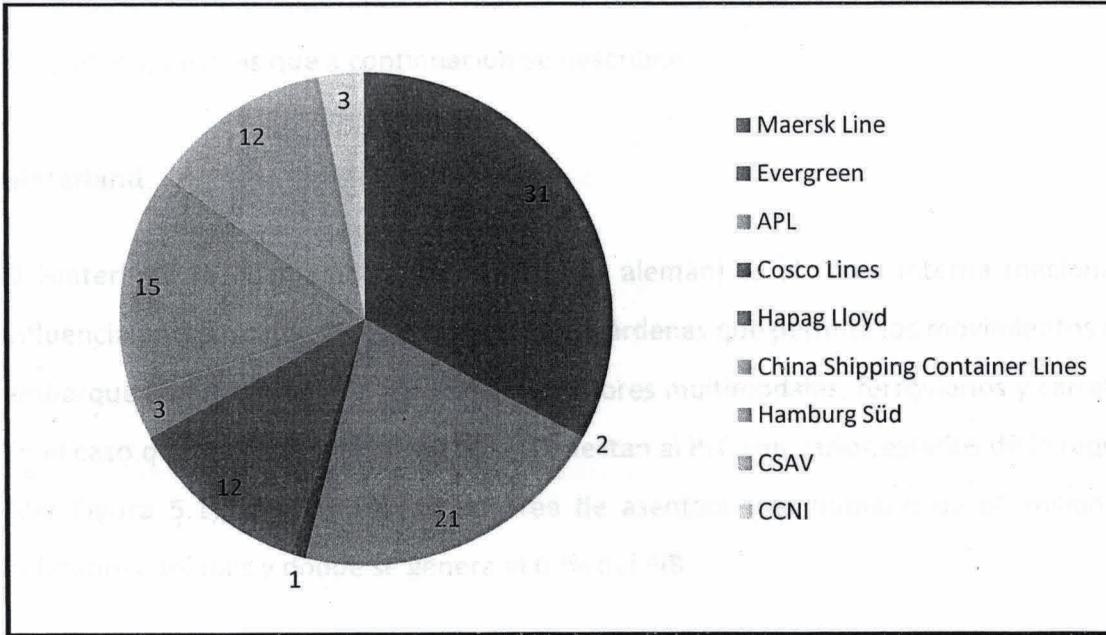
Naviera	% Participación
Maersk Line	31
Evergreen	2
APL	21
Cosco Lines*	1
Hapag Lloyd*	12
China Shipping Container Lines*	3
Hamburg Süd	15
CSAV	12
CCNI	3

Fuente. Elaboración propia con datos tomados de la LCTPC

Nota: Estas compañías (\*) son de origen chino y operan en Shanghai.

1. HPH comenzó a operar en el 2004 la terminal por más de 10 años inactiva.

Grafica 5-1 PORCENTAJE DE OPERACIÓN DE LAS LÍNEAS NAVIERAS



Fuente. Elaboración propia con datos tomados de la LCTPC



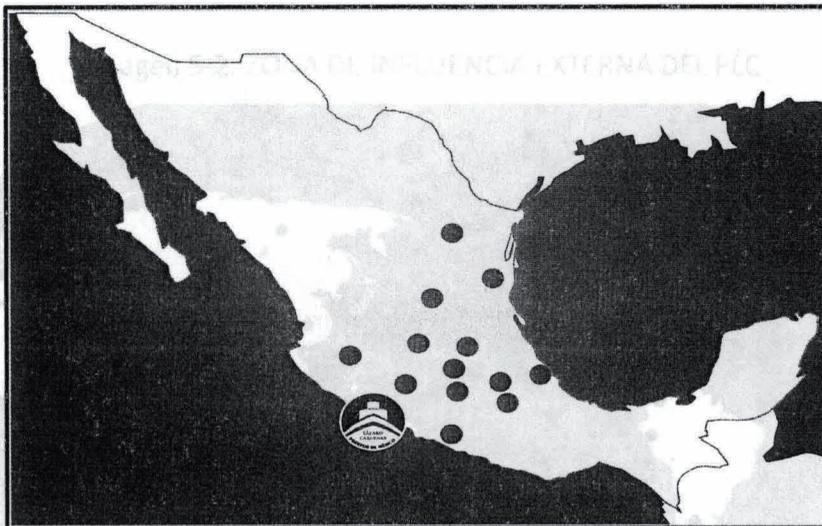
## C.2 Puertos

En todos los puertos marítimos del mundo existen dos zonas de influencia, La Hinterland y la Foreland, mismas que a continuación se describen.

### Hinterland

El Hinterland (ó "tierra posterior" en idioma alemán) es el área interna (nacional) de influencia en este caso, del Puerto de Lázaro Cárdenas que permite los movimientos de los embarques de mercancías a través los corredores multimodales, ferroviarios y carreteros. En el caso que nos ocupa los corredores conectan al PLC con varios estados de la república (Ver Figura 5.1); que configuran un área de asentamiento humano de 60 millones de habitantes del país y donde se genera el 60% del PIB.

Imagen 5-1 ZONA DE INFLUENCIA INTERNA DEL PLC



Fuente. Administración Portuaria Integral del puerto de Lázaro Cárdenas (APILAC)

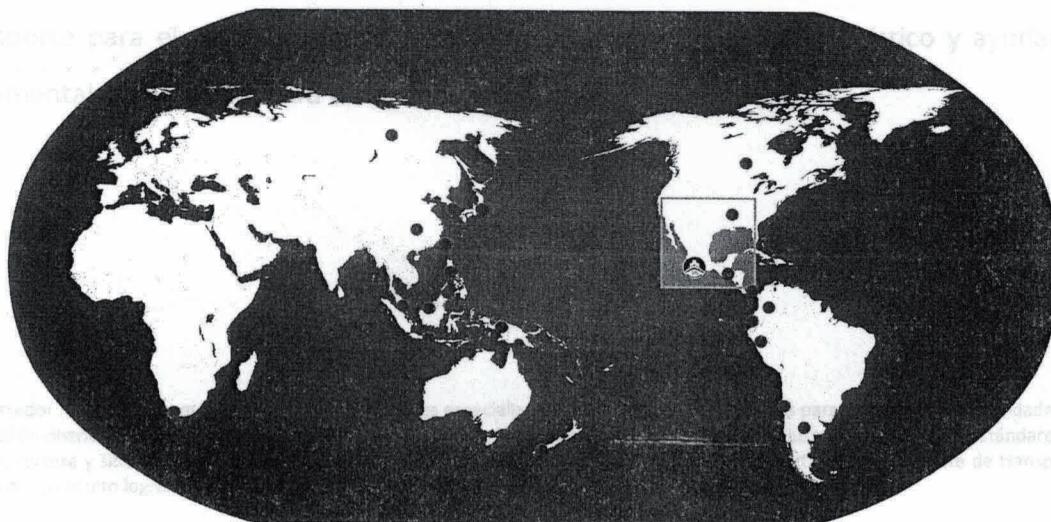
## Foreland

El Foreland (en idioma alemán) o área externa de influencia del Puerto Lázaro Cárdenas está determinada por la ubicación geográfica del puerto dentro de las cadenas logísticas internacionales. El Puerto Lázaro Cárdenas forma parte natural del mercado de la cuenca del Pacífico y puede operar carga que tenga como destino u origen final otros países; siendo este el puerto del Pacífico Mexicano más cercano al centro del país y con una extraordinaria ubicación con respecto a las principales zonas de área de influencia internacional. (Ver figura 5.2)

Las áreas de influencia internacional en el caso del Puerto de Lázaro Cárdenas son:

- Cuenca del Pacífico Oriental
- Región media de Estados Unidos y Canadá
- Centro América
- Sur América
- Europa

Imagen 5-2. ZONA DE INFLUENCIA EXTERNA DEL PLC



Fuente. Administración Portuaria Integral del puerto de Lázaro Cárdenas (APILAC)

## D) Corredores multimodales

El dinamismo de los mercados y la globalización, ante los nuevos avances en la forma eficiente, segura y competitiva en la cadena de transporte ha impuesto a las economías debidamente apoyadas por las empresas eficientes, los servicios de logística, almacenaje y distribución; así como una estructura amplia y moderna, como la del puerto de Shanghái en China. Todo esto con el fin de agilizar la distribución de los productos, ampliar su alcance de suministro y hacer cada vez más eficientes las interconexiones de transporte y el intercambio de mercancías elevando el nivel de calidad en los servicios.

Fue así que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) puso en marcha un proyecto presentando como el "Proyecto Bandera" que mostró al mundo que México y en especial el puerto de Lázaro Cárdenas, representa una opción competitiva para el comercio entre Asia-México-EUA; el gran reto era conectar y construir eficientemente una red de corredores multimodales y mejorar la operación de las cadenas logísticas:

Durante la Cumbre de APEC, celebrada en los Cabos, Baja California (octubre del 2002), se presentó formalmente, el proyecto llamado "Sistema de Seguridad Multimodal Transpacífico", el cual probó que los corredores intermodales, podían ser tan competitivos como otros corredores en Norteamérica.

Dichos corredores<sup>1</sup> tienen el propósito de articular la infraestructura y servicios de transporte para el movimiento de mercancías, para abatir el costo logístico y ayudar a incremental la competitividad de la economía global.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> El corredor multimodal requiere de servicios, terminales especializadas, tecnologías y regulaciones para desarrollar las actividades de producción-distribución de firmas manufactureras y de servicios, basadas en cadenas de suministro *justo a tiempo*, cuyos estándares de calidad, certeza y sincronía en las operaciones de movilidad y distribución son variables más importantes que el coste de transporte dentro de su circuito logístico completo.

Así, la necesidad de generar fluidez y flexibilidad para la integración de las cadenas productivas globalizadas demanda del corredor multimodal una serie de atributos físicos, tecnológicos, operativos y organizativos como el desarrollo de zonas de actividades logísticas, con terminales especializadas de contenedores, centros de consolidación de contenedores y plataformas de distribución, así como con los llamados recintos fiscalizados estratégicos<sup>2</sup>.

Lázaro Cárdenas es considerada una terminal multimodal, llamada así por contar con sistemas de transporte para la entrada y salida de mercancías; vía terrestre (ferrocarril y camión) y marítima.

#### **D.1 El PLC y Mesoamérica**

Como estrategia comercial, el PLC ha estado aprovechando uno de los bloques comerciales más importantes del planeta (NAFTA) del cual México forma parte, acelerando el crecimiento del transporte multimodal.

Así mismo el PLC aprovechando su condición de líder en la región, como estrategia comercial se encuentra promoviendo el desarrollo del transporte multimodal en la región de Mesoamérica (México y Centroamérica) dentro al plan "Desarrollo de corredores multimodales dentro de Mesoamérica" que tuvo lugar en Morelia Michoacán y en Lázaro Cárdenas en abril del 2010. El PLC participó presentando las ventajas con las que cuenta y la forma en que beneficiaría al corredor multimodal de Mesoamérica.

<sup>2</sup> Esta figura legal, no sólo permite las actividades de almacenamiento, envasado, embalaje, acondicionamiento y distribución, sino también las actividades de transformación de los bienes e insumos para su posterior venta dentro o fuera del territorio nacional, previo pago de los impuestos correspondientes.

## D.2 Ventajas competitivas de los corredores multimodales del PLC

- Reducción del número de maniobras para las revisiones de autoridades al pasar de 3 a sólo 1 maniobra, con un ahorro promedio de 75 dólares por evento.
- Reducción del tiempo de entrega de la carga, entre el 15% al 20%, derivado de: menor tiempo del despacho y menor tiempo de tránsito.
- Coordinación efectiva entre los diferentes operadores en los recintos portuarios, que deriva en disminución de los tiempos de estadía en el puerto.
- Servicios sin costuras a través del ferrocarril en varios corredores.
- Tránsito internacional desde el puerto de Shanghai, a través del puerto de Lázaro Cárdenas, con destino a Kansas City en los EUA, con un ahorro de 12 horas respecto de la ruta Los Ángeles-Long Beach.
- Favorece el acceso a las naciones de la Cuenca del Pacífico y permite participar en las cadenas del transporte marítimo internacional más desarrolladas.

## **E) Transporte Aéreo**

Ante el gran desarrollo del puerto: el incremento en sus operaciones, el desplazamiento de mercancías, el interés de inversionistas por participar dentro de los proyectos del PLC y el interés por convertirse en un puerto de clase mundial como lo es el puerto de Shanghái, el Puerto de Lázaro Cárdenas se ha planteado la necesidad dentro de sus estrategias comerciales, de contar con un aeropuerto internacional que venga a complementar la infraestructura del puerto y que responda ampliamente a las necesidades de comunicación de la zona.

Actualmente existe un aeropuerto local que se encuentra a sólo 15 minutos del propio Puerto de Lázaro Cárdenas, en donde se llevan a cabo vuelos comerciales a través de la aerolínea Aeromar, además de vuelos generales, oficiales y privados. También existe un aeropuerto en la Ciudad de Zihuatanejo, Guerrero, que opera bajo la modalidad de aeropuerto internacional; al cual se recurre en forma permanente para cubrir las necesidades de comunicación por vía aérea del PLC.

Dicho proyecto denominado "Aeropuerto Intercontinental Comercial" vendría a complementar los servicios que todo puerto debe ofrecer.

Shanghai cuenta con un aeropuerto internacional que cubre perfectamente las necesidades que el mercado requiere y el desplazamiento para comercialización de carga.

## CAPITULO VI

# APOYO OFICIAL Y AMBIENTAL

## CAPITULO VI

### APOYO OFICIAL Y AMBIENTAL

#### **A) Restructuración portuaria**

Un elemento central en el proceso de privatización de los puertos es la creación de la Administración Portuaria Integral (API), constituida legalmente como una sociedad mercantil que asume todas las funciones administrativas dentro del puerto, incluyendo la planeación, la promoción y la construcción de infraestructura. Es importante destacar que la infraestructura portuaria existente, los terrenos y áreas de agua que constituye el recinto portuario, no se desincorporaron del dominio público; solo su uso, aprovechamiento y explotación es concedido a empresas privadas por tiempo determinado.

La ciudad y el PLC, le ha representado a la nación el 25% de su deuda externa. LC, transita de ser una ciudad industrial, a una ciudad informacional dentro de la sociedad del conocimiento. En este sentido, la ciudad actúa como un polo de innovación portuaria-industrial, económica.

#### **B) Esquema social/conflictos sociales**

El desarrollo y potencia económica de LC, es impresionante por sus industrias, el turismo, pequeñas y medianas empresas, la cual a su vez se ve afectada por tomas y paros tanto en la ciudad, empresas y sobre todo el puerto que es el mayor movimiento en derrama económica.

Los conflictos sociales que se han llevado a cabo en LC, son ajenos a las cuestiones del puerto, pero han afectado la imagen del mismo. Ningún conflicto social ha afectado directamente la operación portuaria, únicamente ha creado incertidumbre y falta de credibilidad en el puerto.

### **C) Apoyo Ambiental**

Es importante considerar el compromiso con el ambiente y el entorno de las empresas tanto públicas como privadas que operan en el PLC, son aspectos que sin duda el beneficio generado a la comunidad es importante para el desarrollo y crecimiento del puerto.

El PS se ha visto inmerso en una cadena constante de beneficios y crecimiento, gracias a que las empresas involucradas así como el gobierno han generado iniciativas y políticas dentro de la protección ambiental y obras que benefician a la comunidad.

Consciente de esta tendencia dentro de un espacio competitivo en donde se responde de manera estratégica y proactiva a las oportunidades así como a los retos sociales, económicos, culturales y medioambientales, el PLC demuestra su compromiso ambiental con el entorno que le rodea a través del desarrollo de sus acciones para promover con el ejemplo el cuidado del entorno ecológico en el que estamos inmersos.

Además de haber recibido la recertificación en sus sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental de acuerdo a las normas de gestión de Calidad ISO<sup>1</sup> 9001 y Ambiental ISO 1401, recibió la certificación como Industria Limpia (Ver imagen 6.1)

- **ISO14001**

La Certificación como Industria Limpia es otorgada por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) a las empresas que demuestren desarrollar sus operaciones dentro de la materia legal del medio ambiente vigente.

Fue en el 2005 cuando la APILAC se certificó por primera vez como industria limpia, se acreditó en 2007 y en 2010 volvió a certificarse luego de la visita de inspección de procesos y prácticas que hicieron en las instalaciones las autoridades ambientales, para validar que la empresa trabaja en los estándares normativos ambientales, además de emitir recomendaciones preventivas y correctivas en posibles situaciones de mejora.

Así mismo se tiene un área de 34 hectáreas, la cual se designó para una unidad de manejo ambiental (UMA), para proteger la flora (mangle) y fauna (reptiles, aves y pequeños mamíferos)

<sup>1</sup> Organización Internacional de Normalización

### 3 Programa Anualmente Responsoaria

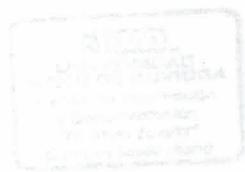
En coordinación con los operadores de las terminales portuarias, se lleva a cabo un programa anual a fin de verificar el cumplimiento con la legislación ambiental y la seguridad nacional e internacional en la operación de las terminales y la prestación de servicios portuarios.

Se cuenta con programa de deshierbe, poda y fertilización a fin de asegurar su desarrollo y que a corto plaza, sirva como un nicho ecológico para la fauna.

Imagen 6.1 Certificado de Industria Limpia



Fuente: API, certificado industria limpia otorgado a la API.



## C.2 Empresa Socialmente Responsable

Así mismo la API fue distinguida por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>1</sup> como Empresa Socialmente Responsable 2010. Para la certificación con este distintivo se tuvo que cubrir una serie de indicadores enfocados en 4 aspectos fundamentales:

- Vinculación con la Comunidad
- Ética Empresarial
- Calidad de Vida en la Empresa
- Vinculación con el Medio Ambiente

Contar con este distintivo, representa para la entidad un compromiso consciente y congruente de cumplir tanto en lo interno como en lo externo, mediante la implementación y mejora de las prácticas ya existentes en el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, para la construcción del bien común dentro del ámbito de competencia, apegados al desarrollo y crecimiento del Puerto Lázaro Cárdenas.



## D) Seguridad portuaria

El PLC se ha caracterizado por cumplir con altos estándares de seguridad dentro de las instalaciones y las empresas que lo conforman.

Derivado de la reciente implementación del Código internacional de Protección a Buques e instalaciones portuarias<sup>1</sup> (PBIP), el cual entro en vigencia el 1° de julio de 2004, en el PLC se han ido estableciendo una serie de medidas de seguridad y protección con el fin de observar su cumplimiento, y continuar realizando las actividades prioritarias del puerto, como son de embarcaciones de trafico de altura con carga general, graneles, contenedores, etc.

HPH maneja un política de seguridad aplicada a todas las terminales portuarias incluyendo la terminal del PS basada en la práctica de la protección conjunta, incorporando un rango de medidas con el fin de asegurar la instalación, empleados, visitantes, infraestructura, barcos y carga contra la amenaza del terrorismo y otras organizaciones criminales.<sup>2</sup>

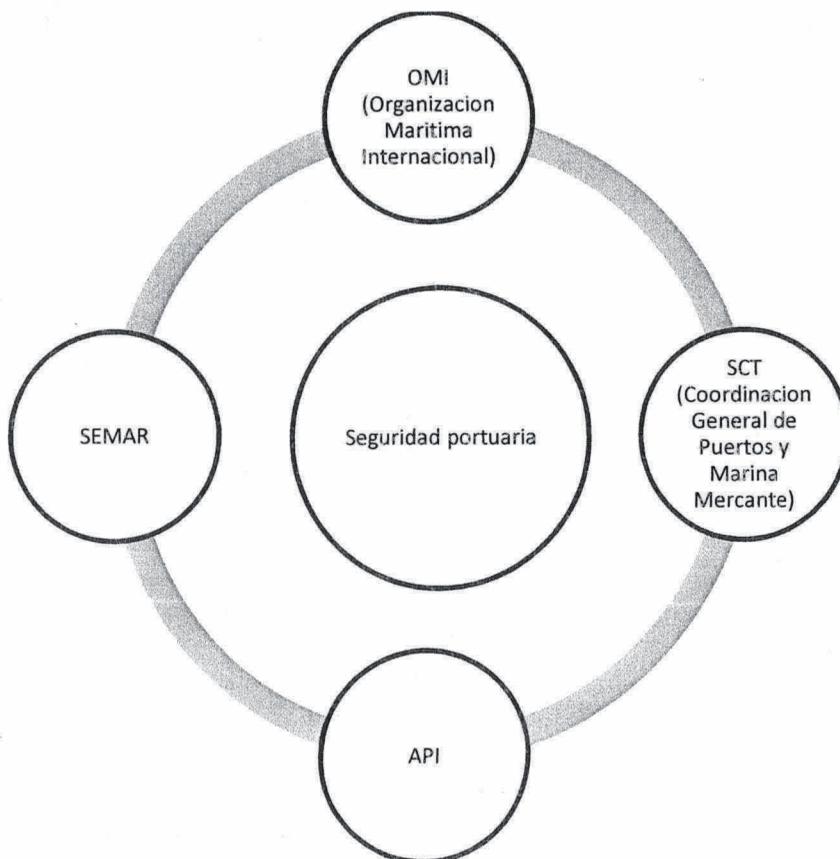
1 PBIP. Tras los trágicos acontecimientos del 11 de septiembre del 2001, la organización marítima internacional (OMI) acordó elaborar medidas en relación a la protección de los buques y las instalaciones portuarias, con el fin de prevenir actos que supongan amenaza para la protección del transporte marítimo.

2. LCTPC. Conferencias sobre el PBIP, políticas de protección. Julio, 2010

## Prioridades a la protección

- Contra acceso vehicular
- Perímetros
- Acceso peatonal
- Áreas restringidas
- Áreas designadas
- Sistema CCTV
- Comunicaciones
- Sistema de alumbrado

Imagen 6.2 ORGANISMOS QUE INTERACTÚAN EN LA PROTECCIÓN PORTUARIA.



## **CAPITULO 7**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CAPITULO 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A raíz de la apertura comercial con el resto del mundo, los puertos mexicanos del pacifico entraron en un proceso de modernización y de franca competencia por los recursos financieros federales.

El Puerto de Lázaro Cárdenas especialmente desde el mandato del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, ha mostrado un desarrollo dinámico abriendo sus posibilidades de crecimiento al Comercio Internacional y a la economía nacional. Actualmente el puerto cuenta con la infraestructura necesaria moderna para aprovechar las inversiones públicas y privadas, nacionales y extranjeras. El Puerto de Lázaro Cárdenas destaca por su ubicación estratégica que le permite conectar con los países del NAFTA y la región Asia-Pacífico (APEC).

Se recomienda establecer claramente una política de aprovechamiento de las ventajas del Puerto de Lázaro Cárdenas como punto estratégico para el intercambio comercial entre el Puerto de Lázaro Cárdenas y el Puerto de Shanghai.

Al puerto de Lázaro Cárdenas le han venido afectando problemas similares a los que se presentan en las aduanas a nivel nacional, como son: corrupción, lentitud en los trámites aduanales (no cumplen con los estándares internacionales) y el personal capacitado es insuficiente.

La Aduana del Puerto de Lázaro Cárdenas debe continuar adecuándose a los estándares internacionales en cuanto a la rapidez de los trámites aduanales.

Contar con un *Centro de Capacitación en Asuntos Aduaneros* para personal de la Aduana, de la Administración Portuaria Integral y del Recinto Fiscalizado Estratégico (RFE) para garantizar la oferta de personal capacitado suficiente para apoyar las operaciones aduaneras.

La infraestructura del Puerto de Lázaro Cárdenas constituye una de sus ventajas competitivas. Cubre con eficiencia y seguridad las actividades llevadas a cabo en un puerto de esta magnitud.

Para aprovechar mejor la infraestructura del PLC se recomienda promover la participación de las pequeñas y medianas empresas de Michoacán y del país, que tengan potencial exportador y que aun no cuentan con actividades en el exterior.

Continuar la promoción de delegaciones o grupos de inversionistas extranjeros especialmente del puerto de Shanghai y Hong Kong entre otros para mostrarles la infraestructura y los portafolios de inversión; en el marco de las estrategias comerciales del Puerto de Lázaro Cárdenas y para estrechar vínculos y ampliar la relación de intercambio con el Puerto de Shanghai.

Como estrategia comercial, el puerto ha desarrollado un proyecto para la atracción de inversión identificado como Recinto Fiscalizado Estratégico "Isla de las Palmas".

Se recomienda dar especial atención al RFE, ya que dentro de dicho proyecto se contempla que, a las empresas que se sitúan en la zona se les darán preferencias en materia fiscal de acuerdo al monto de la inversión a la cantidad de empleos generados.

El marco jurídico del PLC y el marco jurídico del PS, difieren entre sí porque se trata de realidades muy distintas. Sin embargo algunas leyes o reglamentos del PS pueden servir para señalar en el horizonte de largo plazo, los puntos que puede alcanzar el PLC en su desarrollo operativo y en su grado de competitividad.

Es recomendable reducir el número de miembros del comité técnico para agilizar la toma de decisiones

Respecto al art. 1º fracción 11 inciso a, del mismo decreto, se sugiere, no poner limitaciones a la selección y reclutamiento de los recursos humanos que demandan los proyectos de inversión del PLC. El ejemplo a seguir es el del PS que localiza en cualquier parte del mundo los recursos humanos que posean la experiencia y las habilidades necesarias para garantizar el éxito de sus proyectos.

Por otra parte, en el artículo 3º del decreto se dice que "...si no se dispusiese del mismo, en el término de tres años,....la desincorporación y posterior donación quedara sin efecto...". Se recomienda que cuando se trate de inversiones cuantiosas por parte de empresas muy prestigiadas<sup>1</sup>, no se establezcan plazos cortos ni perentorios, ya que pueden afectar dichas inversiones y también al Gobierno del Estado, como sucedió con las difíciles situaciones que el Gobernador tuvo que superar para poder emitir el decreto de desincorporación de la Isla las Palmas el 7 junio del 2010.

1. Como las que plantea, por ejemplo, la compañía ferrocarrilera Kansas City Southern de México para ampliar su patio en un área de 183 hras. de la Isla de las Palmas

La naviera Danesa Maersk Sealand junto con la operadora portuaria HPH y la Ferroviaria KCSM son tres empresas líderes que habrán de generar una mayor actividad económica y empleos para la región.

Se recomienda dar apoyo al funcionamiento integral de estas tres empresas, para eficientar el despacho de contenedores, la logística del puerto y el tiempo de traslado de las mercancías a sus destinos. Con esto se logrará una mayor ventaja competitiva y la posibilidad de diseñar mejores estrategias comerciales y aumentar la eficiencia en la productividad del Puerto de Lázaro Cárdenas.

El Puerto de Lázaro Cárdenas ofrece ventajas competitivas dentro de las cadenas de abastecimiento para la distribución de las mercancías por los medios de transporte eficientes con los que cuenta.

Los corredores multimodales son una viable opción de apertura al comercio internacional y el impulso de la industria Mexicana, al articular la infraestructura del puerto y los servicios de transporte.

Se recomienda seguir alentando el desarrollo de los corredores multimodales como estrategia comercial altamente productiva. También se recomienda apoyar el corredor multimodal para atender a la región de Mesoamérica.

# ANEXOS

# ANEXOS

---

- I DECRETO DE DESINCORPORACIÓN DE LA  
"ISLA DE LAS PALMAS"
- II MAPA DEL PUERTO DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN
- III MAPA DEL PUERTO DE SHANGHAI, CHINA
- IV ORGANIGRAMA DE LA APILAC
- V DESINCORPORACIÓN DEL RFE "ISLA DE LAS PALMAS"
- VI LA ZONA FRANCA DE WAIGAOQIAO
- VII RUTAS DE LA COMPAÑÍA FERROVIARIA KCSM
- VIII DISTRIBUCIÓN DEL PUERTO DE LÁZARO CÁRDENAS
- IX CUESTIONARIOS
- X LA EMPRESA MULTINACIONAL POR PETER DRUCKER
- XI FOTOGRAFÍAS
- XII RELACIÓN DE AGENTES AGUANALES DEL PLC

# ANEXO I

## DECRETO DE DESINCORPORACION DE LA ISLA DE LAS PALMAS



### PERIODICO OFICIAL DEL GOBIERNO CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE MICHOACAN DE OCAMPO

Fundado en 1867

Las leyes y demás disposiciones son de observancia obligatoria por el solo hecho de publicarse en este periódico. Registrado como artículo de 2a. clase el 28 de noviembre de 1921.

Director: Lic. José Calderón González

Pino Suárez # 154, Centro Histórico, C.P. 58000

QUINTA SECCIÓN

Tels. y Fax: 3-12-32-28, 3-17-06-84

TOMO CXLIX

Morelia, Mich., Lunes 7 de Junio del 2010

NUM. 25

### CONTENIDO

#### PODER EJECUTIVO DEL ESTADO

**LEONEL GODOY RANGEL**, Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo, a todos sus habitantes hace saber:

El H. Congreso del Estado, se ha servido dirigirme el siguiente:

#### DECRETO

**EL CONGRESO DE MICHOACÁN DE OCAMPO DECRETA:**

#### NÚMERO 211

**ARTÍCULO 1º.** El Congreso del Estado de Michoacán de Ocampo, autoriza al Titular del Poder Ejecutivo la desincorporación y posterior donación del inmueble de propiedad Estatal en favor del Fideicomiso 2112; el predio está ubicado en el polígono GOB1, dentro de La Isla de La Palma y una fracción de la parte norte de La Isla del Cayacal, situada entre los brazos izquierdo y derecho del Río Balsas, con una superficie de 444-89-93.77 hectáreas con las siguientes medidas: por el noreste, del punto PI-17 en línea quebrada 2,560.54 m. (dos mil quinientos sesenta punto cincuenta y cuatro metros), con derecho Federal del brazo izquierdo del Río Balsas; al sureste, del punto PI-17 al punto PI-9 en línea quebrada 1,788.86 m. (Un mil setecientos ochenta y ocho punto ochenta y seis metros) con derecho Federal del brazo de liga del Río Balsas; al suroeste, en líneas quebradas del punto PI-9 al punto PI-11, 1,715.99 m. (Un mil setecientos quince punto noventa y nueve metros) con derecho Federal del brazo derecho del Río Balsas; y, al noroeste, en línea quebrada del punto PI-11 al punto PI-14, 2,520.90 m. (Dos mil quinientos veinte, punto noventa metros) con derecho Federal del brazo derecho del Río Balsas; ubicados dentro del Municipio de Lázaro Cárdenas, Michoacán, con el fin de que el Fideicomiso 2112, promueva el desarrollo de instalaciones y la realización de actividades industriales, incluyendo la dotación de infraestructura y servicios, que fomenten la actividad económica del Estado de Michoacán, en donde se considere el desarrollo de un Parque Industrial, el desarrollo y operación de un Recinto Fiscalizado Estratégico; siempre y cuando el Fideicomiso 2112 cumpla las siguientes condiciones:

- I. Se circunscriba a lo que establece la Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Michoacán;
- II. Se publique el Contrato del Fideicomiso y las reglas de operación en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo;

Responsable de la Publicación  
Secretaría de Gobierno

#### DIRECTORIO

Gobernador Constitucional del Estado  
de Michoacán de Ocampo  
Mtro. Leonel Godoy Rangel

Secretario de Gobierno  
Mtro. Fidel Calderón Torreblanca

Director del Periódico Oficial  
Lic. José Calderón González

Aparece ordinariamente de lunes a viernes.

Tiraje: 250 ejemplares

Esta sección consta de 4 páginas

Precio por ejemplar:

\$ 13.50 del día

\$ 20.00 atrasado

Para consulta en Internet:

[www.michoacan.gob.mx/noticias/p-oficial](http://www.michoacan.gob.mx/noticias/p-oficial)  
[www.congresomich.gob.mx](http://www.congresomich.gob.mx)

Correo electrónico

[periodicooficial@michoacan.gob.mx](mailto:periodicooficial@michoacan.gob.mx)

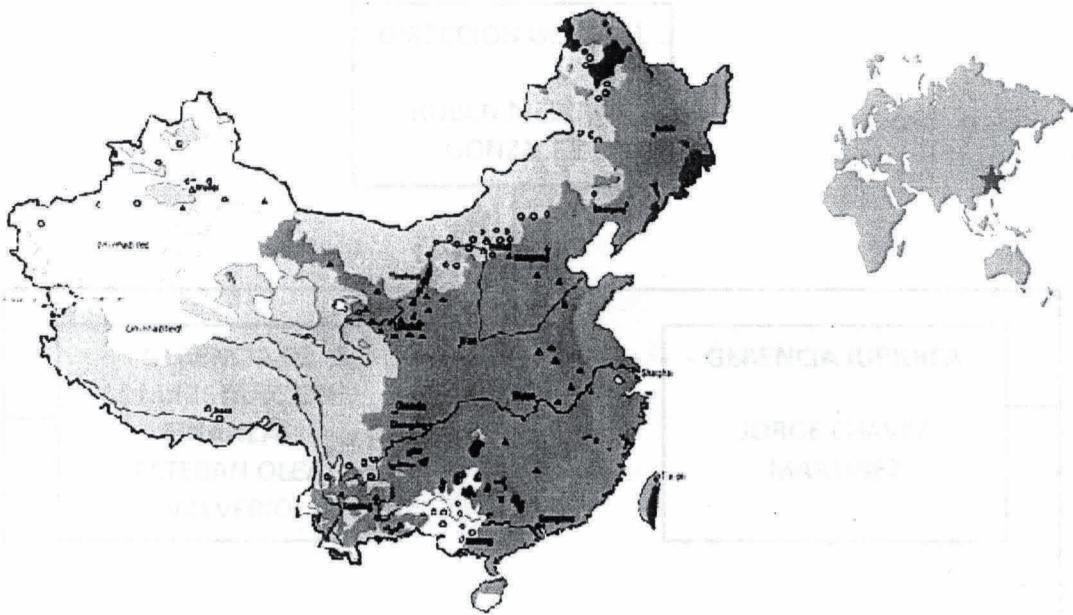
- III. Se integre en el Comité Técnico del Fideicomiso 2112, con voz y voto a:
- El Presidente Municipal de Lázaro Cárdenas, Michoacán;
  - El Director de la Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas;
  - El Presidente del Consejo Coordinador Empresarial de Lázaro Cárdenas A.C.;
  - El Director General de la Comisión Ejecutiva para el Desarrollo Integral de la Costa Michoacana;
  - El Director del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas; y,
  - El Presidente del Consejo Michoacano de Hombres de Negocios, A.C.
- IV. Se debe cambiar el nombre del contrato de Fideicomiso 2112, para que sea más acorde con la realidad de sus objetivos;
- V. Se precise en el Fin del Fideicomiso 2112, la obligación de establecer un Plan Maestro para el desarrollo del Proyecto el cual deberá estar en concordancia con el Plan Maestro de Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas, con la finalidad de conciliar las políticas, inversiones y acciones a realizarse en la zona, en beneficio del desarrollo económico de la región;
- VI. Se consideren en el Plan Maestro para el desarrollo del Proyecto y en las reglas de operación, los lineamientos de desarrollo, los criterios técnicos y de inversión, observando las normas oficiales y disposiciones legales aplicables que rigen en el orden federal, así como convenios y tratados de orden internacional, aplicables a la actividad industrial, comercial y cuidado del medio ambiente, suscritos y ratificados por México;
- VII. Se integren en el Plan Maestro del Proyecto, lineamientos de desarrollo, criterios técnicos, de inversión observando las disposiciones legales aplicables que rigen en el Orden Estatal, que permitan estimular la economía de la zona;
- VIII. En la superficie del Recinto Fiscalizado Estratégico, se deberá operar en los términos fijados por la autorización emitida para tal efecto;
- IX. La fracción del inmueble que no haya quedado incluida, en el Recinto Fiscalizado Estratégico de la superficie desincorporada del patrimonio del Estado, por autorización contenida en el Decreto Legislativo número 83, publicado en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, con fecha 17 de noviembre de 2006, queda sujeta a las condiciones de este Decreto;
- X. Las Reglas de Operación del Fideicomiso 2112, deberán contener un apartado de sanciones a los inversionistas que por motivo de incumplimiento a los proyectos autorizados para ejecución y operación, que incluirá la reversión de todo lo realizado, con sus mejoras y aprovechamientos;
- XI. Las Reglas de Operación del Fideicomiso 2112, deberán considerar un apartado de bases y procedimientos de asignación y desarrollo de proyectos industriales realizados mediante subasta pública, las cuales deberán observar la preferencia de asignación a:
- Los proyectos encabezados por ciudadanos michoacanos;
  - Los proyectos que requieran un mayor número de trabajadores, dándole prioridad a los domiciliados en el Estado de Michoacán;
  - Proyectos que requieran una mayor inversión; y,
  - Proyectos sustentables.
- XII. El inmueble materia del presente Decreto operará de modo diferente según su destino:
- La fracción de terreno que ocupe la terminal ferroviaria, no podrá ser enajenada, en favor de persona distinta al fideicomitente del Fideicomiso 2112, el Titular del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán, o el Titular del Poder Ejecutivo Federal, en los términos del Artículo 1º fracción II de la Ley General de Bienes Nacionales;
  - La fracción perteneciente al Recinto Fiscalizado Estratégico no podrá ser objeto de enajenación y se destinará para los fines fiscales autorizados; y,
  - La fracción destinada al parque industrial tendrá el destino que fije el Plan Maestro que autorice el Comité Técnico del Fideicomiso.
- ARTÍCULO 2º.** De la superficie de terreno desincorporada del Patrimonio del Estado, por autorización contenida en el Decreto Legislativo número 83 de la LXX Legislatura, publicado en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo de fecha 17 de noviembre de 2006, con el objeto de aportarlo mediante donación al Fideicomiso 2112; la fracción de terreno que a la fecha no esté asignada para el Recinto Fiscalizado Estratégico, queda sujeta a las disposiciones de este Decreto, observando para su operación las condiciones aquí fijadas.
- ARTÍCULO 3º.** Si el inmueble materia de la presente donación, se destinare a objeto distinto del señalado en el Artículo Primero del presente Decreto o no se dispusiese del mismo, en el término de tres años, contados a partir de la entrada en vigor del mismo, la desincorporación y posterior donación quedará sin efecto y el inmueble de referencia, volverá a formar parte del patrimonio del Estado, con todos sus frutos, reservas, mejoras y accesiones sin responsabilidad para el Estado.

MAPA DEL PUERTO DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN



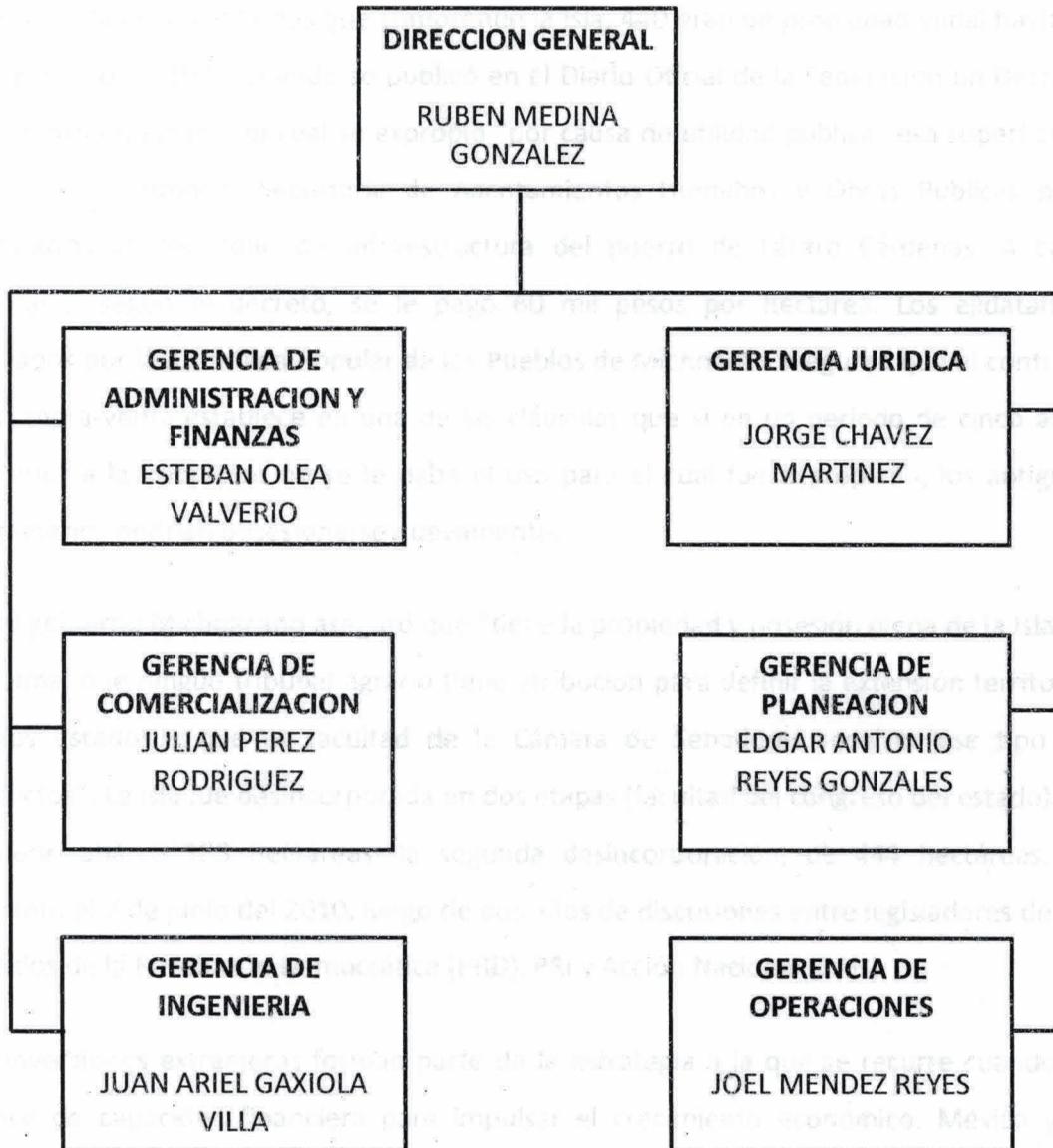
# ANEXO III

## MAPA DE SHANGHAI, CHINA



ANEXO IV

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL



DESINCORPORACION DEL RECINTO FISCALIZADO ESTRATEGICO

“ISLA DE LAS PALMAS”

Dentro de las 628 hectáreas que comprende la Isla, 440 eran de propiedad ejidal hasta el 17 de marzo de 1982, cuando se publicó en el Diario Oficial de la Federación un Decreto Presidencial mediante el cual se expropió “por causa de utilidad pública” esa superficie a favor de la entonces Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas para destinarlos al desarrollo de infraestructura del puerto de Lázaro Cárdenas. A cada ejidatario, según el decreto, se le pagó 60 mil pesos por hectárea. Los ejidatarios, apoyados por la Asamblea Popular de los Pueblos de Michoacán aseguran que el contrato de compra-venta establece en una de las cláusulas que si en un periodo de cinco años posterior a la operación no se le daba el uso para el cual fue expropiado, los antiguos propietarios podrían posesionarse nuevamente.

Así el gobierno Michoacano aseguró que “tiene la propiedad y posesión plena de la Isla de la Palma, que ningún tribunal agrario tiene atribución para definir la extensión territorial de los estados y que es facultad de la Cámara de Senadores resolver ese tipo de conflictos”. La isla fue desincorporada en dos etapas (facultad del congreso del estado). La primera, abarcó 183 hectáreas, la segunda desincorporación, de 444 hectáreas, se concretó el 7 de junio del 2010, luego de dos años de discusiones entre legisladores de los partidos de la Revolución Democrática (PRD), PRI y Acción Nacional (PAN).

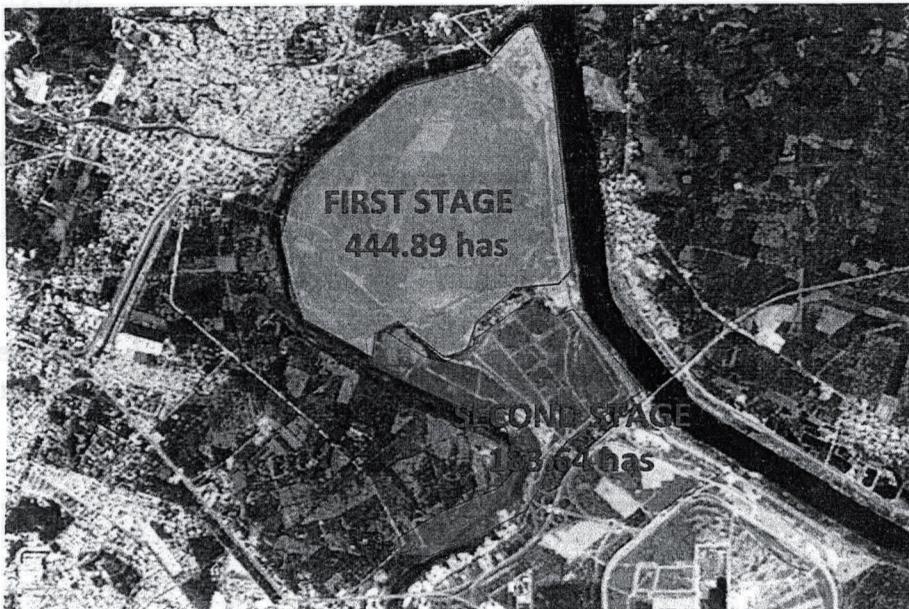
Las inversiones extranjeras forman parte de la estrategia a la que se recurre cuando se carece de capacidad financiera para impulsar el crecimiento económico. México y el estado de Michoacán atraviesan por una severa crisis económica que se ha visto fuertemente agravada por la falta de empleo, la caída de las finanzas públicas, la inseguridad y la caída de la inversión pública y privada.

El debate sobre la desincorporación de la Isla de La Palma tomó dos años de la presente administración y lejos de entenderse este proyecto como estratégico para la a creación de nuevas inversiones y la consolidación de las ya existentes fue generando estancamiento y desgaste a las políticas públicas para el desarrollo económico que impulsa el actual gobierno.

#### Proyectos a desarrollar dentro del RFE

- Kansas City Southern de México contempla invertir en la construcción de la terminal ferroviaria más grande de Latinoamérica, esta Terminal estará ubicada en un terreno de 183 hectáreas en la Isla de Palmas, que permitirá fortalecer la infraestructura y competitividad del PLC
- HPH invertirá en la construcción de la Nueva Terminal de Contenedores más grande del Sistema Portuario Mexicano
- APILAC por su parte invertirá en la construcción de la aduana más grande y moderna del país.

Imagen de desincorporación Isla las Palmas



## ANEXO VI

### ZONA FRANCA DE SHANGHAI "WAIGAOQIAO"

Este recinto fiscalizado estratégico o zona franca de Shanghai llamado "Waigaoqiao" fue el primero en crearse en China y actualmente es el más grande del país. Se estableció en un esquema de Joint Venture entre Hutchinson Port Holdings y las autoridades portuarias de Shanghai y comenzó sus operaciones el 12 de agosto de 1993.<sup>1</sup>

La zona de Waigaoqiao cuenta con su propio puerto, situado al lado noreste de Shanghai, junto al principal canal del río Yangtze y está equipada con facilidades portuarias en zonas profundas. El desarrollo de la tercera fase de expansión en su terminal de contenedores, tendrá la capacidad de movimiento de carga para 400,000 TEUs, 2 atracaderos para manejar barcos super post-panamax y un patio de contenedores de 700,000 metros cuadrados.<sup>2</sup>

Cuadro A. Zona Franca de Waigaoqiao

<b>Ubicación</b>	Noreste de Pudong (Shanghai), Confluencia entre el río Yangtze y el mar de China.
<b>Infraestructura</b>	5.4 millones de kw de electricidad comunicación de fibra óptica capacidad de suministro de agua gas natural y suministro calorífico disponible
<b>Conexiones y tráfico</b>	<b>Por aire:</b> a 28.8 kms del aeropuerto Hongqiao de Shanghai y a 23 kms del aeropuerto internacional de Pudong (Shanghai) <b>Por mar:</b> el puerto de Waigaoqiao conecta la ZFC y el río Yangtze; 4 muelles con amarraderos para barcos con carga de 100000 toneladas <b>Por carretera:</b> 40 minutos en coche del centro de Shanghai

Las empresas involucradas en el desarrollo de la terminal Waigaoqian son:

- Autoridades portuarias de Shanghái
- Hutchison Port Holdings
- Shanghai Industrial Investment
- COSCO Pacific

Un gran número de negocios nacionales e internacionales relacionados con el comercio con el extranjero, la exportación de alta tecnología, el almacenamiento y la logística se ha asentado en la zona. No hay límite ni en el tiempo ni en los tipos de mercancías almacenadas, tanto si están en depósito o han pagado aranceles. Se les permite a los almacenes llevar a cabo procesos comerciales simples, como cargamento y empaquetado, selección, etiquetado, descatalogación, etc.

1.Trade Development Council. HPH to development Shanghai's Wai Gao Qiao Port. Trad. Consulta 2007. Disponible:

[http://www.tdctrade.com/shippers/vol23\\_3/vol23\\_3\\_ports07.html](http://www.tdctrade.com/shippers/vol23_3/vol23_3_ports07.html)

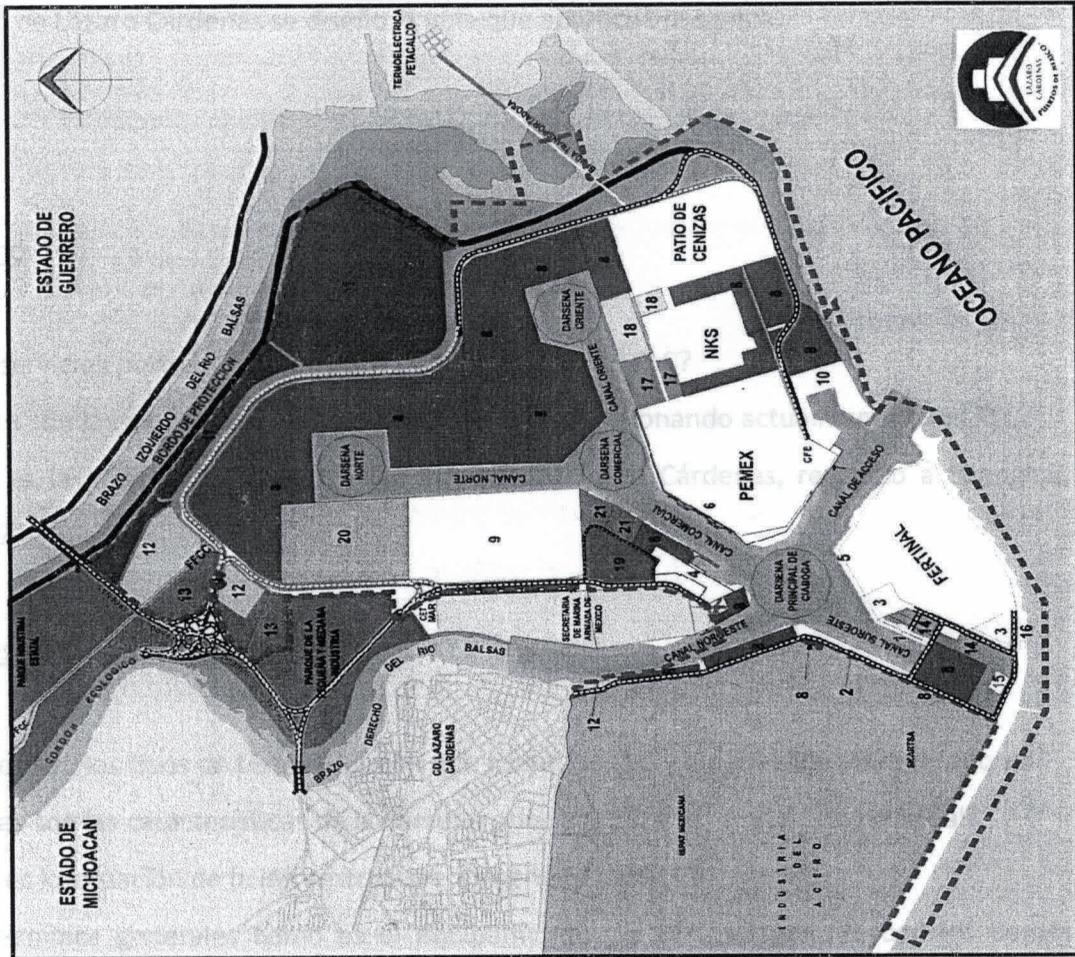
2.Shanghai Port word's 2nd in cargo throughput. Bussines. Publicacion People's Daily

RUTAS DE LA COMPAÑÍA FERROVIARIA "KCSM"



# ANEXO VIII

## DISTRIBUCION DEL PUERTO DE LAZARO CARDENAS



### SIMBOLOGIA

- POLIGONO DEL RECINTO PORTUARIO
- 1 TERMINALES DE USOS MÚLTIPLES (I/II)
- 2 TERMINALES DE METALES Y MINERALES
- 3 TERMINAL DE CONTENEDORES
- 4 TERMINAL GRANELERA
- 5 INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE AGENIES
- 6 TERMINAL DE FULIGONES
- 7 TERMINAL DE CARBÓN
- 8 ZONA DE DESARROLLO PORTUARIO
- 9 TERMINAL DE CONTENEDORES CAYACAL
- 10 TERMINALES DE GAS
- 11 ZONA DE DESARROLLO PORTUARIO SIN FRENTES DE AGUA
- 12 INSTALACIONES DE LA CUADRA
- 13 AREAS DE SERVICIOS
- 14 AREAS PARA ALMACENAMIENTO Y SERVICIOS
- 15 PUNTO DE VERIFICACION FITOSANITARIO
- 16 INCINERADOR
- 17 TERMINAL PARA DESMANTELAMIENTO DE ENBARCACIONES
- 18 TERMINAL DE MINERALES A GRANEL Y PRODUCTOS MANUFACTURADOS DE VALORES DEL ACERO
- 19 PRTO PARA ALMACENAMIENTO DE AUTOS
- 20 NUEVA TERMINAL DE CONTENEDORES
- 21 TERMINALES ESPECIALIZADAS PARA AUTOS

### AREAS OCURPADAS

GUIA PARA ENTREVISTAS

Durante la planeación de las entrevistas directas con 4 funcionarios relacionados con el Puerto de Lázaro Cárdenas se diseñó la guía que aparece enseguida.

PREGUNTAS

Entorno

- ¿Qué servicios portuarios se ofrecen a las empresas del PLC?
- ¿Cuáles son las empresas e instituciones que están funcionando actualmente en el PLC?
- ¿Cuál es la posición competitiva del Puerto de Lázaro Cárdenas, respecto a Shanghai, China?

Infraestructura y equipamiento

- ¿Cuáles son los tipos de terminales con que cuenta el PLC y quiénes son sus operadores?
- ¿Cuáles son las características de la dársena principal y cuál es su función principal?
- ¿Cuál es la situación de la infraestructura en general del PLC?
- ¿En términos generales como es el equipamiento del PLC, comparado con los demás puertos marítimos mexicanos?
- ¿Cómo influye la infraestructura en la posición competitiva del PLC?

## Servicios aduaneros

¿Cuáles son las funciones de la Aduanas?

¿Qué servicios ofrece la Aduana de LC?

¿Cuántos Agentes Aduanales hay? ¿Cuáles son?

¿Qué planes se tienen para modernizar la Aduana de LC?

¿Qué beneficios se tendrán con la innovación de los sistemas aduaneros?

¿Cómo va a operar el Recinto Fiscalizado Estratégico de la Isla de "Las Palmas"?

¿En qué beneficiara al PLC el programa de Restructuración Aduanera, de \$300 millones del Gobierno Federal, que concluirá en julio del 2010 y que incluye el adiestramiento de 1500 oficiales nuevos de comercio exterior?

## Operación del PLC

¿Cuántas compañías navieras operan dentro del PLC?

¿Cuál es la forma de operar del PLC en cuanto a logística?

¿El actual aeropuerto cumple con las necesidades que el mercado requiere para la comercialización de productos?

Entra dentro de la cadena logística requerida para la comercialización

## Comunidad portuaria

¿Cuáles son las funciones de la Unidad de Mejoramiento Ambiental?

¿Los conflictos sociales que se han presentado durante los últimos años, han perjudicado el crecimiento del PLC?

¿El PLC cumple con los estándares de una empresa socialmente responsable?

¿Qué medidas de seguridad se aplican en el PLC y en su entorno?

¿Cómo se puede describir: la operación del circuito cerrado de TV, los controles de acceso automatizado?

### LA EMPRESA MULTINACIONAL POR Peter Drucker

Como si la operación del Puerto de Lázaro Cárdenas, el desarrollo de sus relaciones económicas y la formulación de estrategias competitivas de comercialización fueran problemas menores; adicionalmente se le han presentado al Puerto de Lázaro Cárdenas, situaciones de carácter económico y político que Peter Drucker con maestría analiza en el presente anexo.

Prácticamente todos los argumentos esgrimidos contra la empresa multinacional, en los diferentes países, son en sí mismos falacias. Y sin embargo, la argumentación a favor no convence a los críticos ni a los enemigos del multinacionalismo.

En los países huéspedes se ataca a la empresa multinacional, afirmándose que es inmune a las políticas económicas, sociales, financieras de la nación y que mina la soberanía del país y a su gobierno. Se le ataca porque ejerce un poder de decisión sobre lo que se producirá, los empleos, la política industrial y económica. Las decisiones se determinan en un lugar muy alejado, por individuos que no conocen el país y no se interesan en él.

Pero también se ataca a la empresa multinacional en el país de origen. En Estados Unidos se acusa a la empresa multinacional, de origen norteamericano de exportar empleos, pero también de utilizar a sus filiales en el exterior para esquivar medidas norteamericanas, como por ejemplo la de no comerciar con algún país en particular, como Cuba, Corea del Norte etc.

Ninguna empresa, al margen de la magnitud de su riqueza y su poder, puede oponerse a un gobierno nacional. En un choque entre el poder económico y el político, por lo menos en este siglo, el poder económico ocupa un segundo lugar a considerable distancia del

político. Como cualquier empresa la compañía multinacional existe gracias a la tolerancia del gobierno nacional.

El problema real es que por su misma naturaleza multinacional, la empresa, debe concebir a la economía en términos no nacionales. Debe considerar los recursos, por ejemplo las plantas manufactureras, como parte de un sistema económico transnacional. En la globoeconomía la soberanía política y la realidad económica ya no coinciden. Resulta inútil enfrentar, contra la empresa multinacional, la realidad de la economía nacional. Es lo que intento hacer De Gaulle. El único resultado obtenido fue una rápida declinación de la posición competitiva de la economía francesa en el mundo.

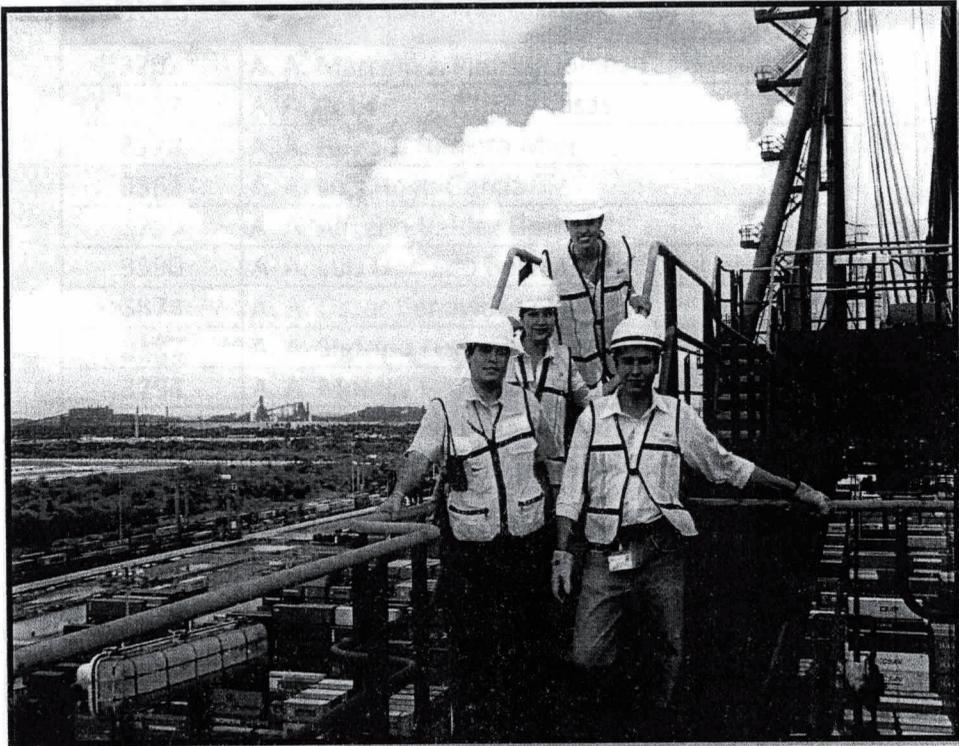
No es verdad que la optimización económica de la empresa multinacional exporste empleos. Todos los estudios realizados demuestran que los crea. La empresa filial compra equipos y suministros al país de origen de la empresa multinacional. Más aun, como acerca la producción a la gente, la empresa multinacional puede ser la fuerza importante que impide el desorden y la turbulencia económica.

En el caso de la desincorporación de 444 hectáreas de la isla de la Palma, en el PLC, donde la empresa transnacional Kansas City Southern proyecta construir la terminal intermodal más grande de América Latina, concurrieron varias situaciones como las que plantea Peter Drucker. Los ataques a esta empresa ferroviaria fueron desde la falta de patriotismo, el recelo por las inversiones extranjeras, la cesión de soberanía o el impedir el multimillonario negocio de unas pocas empresas en detrimento del desarrollo de la costa Michoacana y sus habitantes.

ANEXO XI

---

FOTOGRAFIAS DENTRO DEL TPCLC



93

## ANEXO XII

### RELACION DE AGENTES ADUANALES EN EL PLC

Patente	Agencia Aduanal
3202	A. A. Marcelo J. Padilla Gomez Tagle
3037	A. A. Roberto J. Ramos Casas
3178	A. A. Hugo J. Herrera Mier
3862	A. A. Luis Hoyo Garcia
3719	A. A. Alfredo Valdez Gomez
3590	A. A. Luis Hurtado Belendez
3874	A. A. Oscar Benavides Carrillo
3387	A. A. Sigfrido Luciano Arredondo Flores
3794	A. A. Monica Leticia Alcantara Acevedo
3506	A. A. Aberto del Valle Betanzo
3843	A. A. Manuel Humberto Reynaud Agiss
3921	A. A. Luis Enrique de la Cruz
3145	A. A. Enrique G. Moreno Sesma
3334	A. A. Roman Aguilar Flores
3428	A. A. Manuel Enrique Romero Payan
3655	A. A. Maria de Lourdes Sanchez Guillen
3109	A. A. Carlos Tereso Sanchez Reyes Retana
3346	A. A. José Antonio Vidales Flores
3320	A. A. Manuel Cardenas Garza
3870	A. A. Guillermo Padilla Gomez Tagle
3884	A. A. Jorge Enrique Mercado Ocampo Santiago
3065	A. A. Fortino Fernandez Espinosa
3475	A. A. Victor Horacio Muris Salinas
3098	A. A. Andres Enrique Palazuelos Perez Oronoz
3481	A. A. José Antonio Guerrero Flores
3788	A. A. Eduardo Villafuerte Coello
3910	A. A. Sergio Jesus Davila Urcullu
3296	A. A. José Martin Dominguez Muro
3891	A. A. Carlos Miguel Reyes Simon
3731	A. A. Ganett Saleh Gattas
3338	A. A. Rodolfo Vicente Castañeda Zuñiga
3230	A. A. Maria Ofelia Gonzalez Mora
3640	A. A. Xavier Gonzalez Ortega Carbajal
3850	A. A. Enrique Ramos Ramirez

## BIBLIOGRAFIA

---

- Cerban Jimenez; M del M "Competitividad Económica de los Puertos" Universidad de Cadiz. 2007. Consulta Instituto Tecnológico Lázaro Cárdenas
- John R. Shermerhorn Jr. "Administración" Cap. 5 pág. 98 a 101. Dimensiones de la administración en un mercado globalizado, Editorial Limusa Wiley
- Jonathan Story. "China, Cómo Transformará los Negocios, los Mercados y el Nuevo Orden Mundial" Cap. 3, Biblioteca de la UNLA
- Macario Shetino "TLC, ¿Qué es y cómo nos afecta?" Grupo editorial Iberoamericana
- ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México). "México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio, Impacto Sectorial" Cap. 8, pág. 306 y 312, editorial McGraw-Hill/ Interamericana de México S.A de C.V
- Ted C. Fishman "China, Cómo la nueva potencia industrial desafía al mundo" Cap. 3, Consulta ININEE(Instituto de investigaciones económicas y empresariales)
- Robert Devlin, Antoni Esteveordal y Andres Rodriguez-Clare. "El impacto de China, Oportunidades y Retos para América Latina y el Caribe" Cap. 5, Biblioteca de la UNLA (Universidad Latina de América)
- Villareal, R. "Mexico competitivo 2020, Un Modelo de competitividad Sistemática para el Desarrollo". Editorial Oceano, 2001. Consulta Instituto Tecnológico Lázaro Cárdenas

- CEPAL (Comisión Económica para América Latina), "El Ciclo Marítimo y las Tendencias de América Latina". Boletín de la CEPAL No.228, de Agosto. 2005
- Pérez, A. "Los Puertos Mexicanos ante el Reto de la Modernización", Banco Nacional de Comercio Exterior, México. 1995
- SCT, "Primera Conferencia de Puertos Mexicanos y los Puertos de Los Angeles y Long Beach, Puerto de Los Ángeles", Noviembre del 2007.
- Presidencia de la Republica, "Primer Informe de Gobierno del Presidente Felipe Calderón" México, 2007
- Carlos Martner-Peyrelongue "China: Economía, Sociedad y Territorio" Volumen II, Núm. 25, 2007
- Ruiz Olmedo, Sergio A. "Competitividad portuaria ¿Cuáles son los siguientes pasos? Publicación: Transporte Siglo XXI Año 5, Volumen 58, junio 2004
- SECRETARIA DE ECONOMIA, 2005, Logística en México: Infraestructura y corredores multimodales.
- Fajnzylber, Fernando, "Competitividad internacional: evolución y lecciones", Revista de la CEPAL, Num 36,1988. Pag 1-24
- SEDECO. Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Michoacán
- Coordinacion General de Puertos y Marina Mercante. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Gobierno Federal.
- Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas (APILAC)
- Aduana de Lázaro Cárdenas
- TPCLC
- CAAAREM
- Plan Nacional de Desarrollo Portuario 2006-2011

- Publicaciones dedicadas a la industria marítimo- portuaria  
<http://www.comunidadportuariamexico.com/>
- Puerto de México  
Dirección de internet:  
[www.ecomunicacionesytransportes.gob.mx/wb2/eMex/eMex\\_Puertos\\_de\\_México](http://www.ecomunicacionesytransportes.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Puertos_de_México)
- Acerca del puerto de shanghai  
Dirección de internet: [www.asiatradehub.com/china/shanghai.asp](http://www.asiatradehub.com/china/shanghai.asp)
- Acerca del Puerto de Shanghai  
Dirección de internet: <http://shpilots.com.cn/en/Corporate/introduction.aspx>
- Acerca de Shanghai, China  
Dirección de internet:  
[www.eumed.net/rev/china/06/cm.pdf](http://www.eumed.net/rev/china/06/cm.pdf)
- Shanghai International Port Group  
<http://www.portshanghai.com.cn/en/>

---

#### Personas entrevistadas de acuerdo al Anexo VIII

- Gerente Control Aduanero  
C.P. Lilia Juárez  
LCTPC

- Jefe de atención a clientes

Elias Chiprout Torres

LCTPC

- Supervisor Portuario Estadística

Víctor Hugo Rodríguez Claudio

APILAC

- Ing. Julián Pérez

- Gerente de comercialización

APILAC

**Bocana.** Parte de la costa que forma la entrada de un puerto o río.

**Ciaboga.** Es el giro de 180° que se da respecto a un rumbo establecido.

**Contenedor.** Recipiente de carga para el transporte aéreo, marítimo o fluvial, transporte terrestre y transporte multimodal. Las dimensiones del contenedor se encuentran normalizadas para facilitar su manipulación.

**Consolidación.** Combinación de dos o más embarques con el propósito de reducir las proporciones de transporte.

**Corporaciones multinacionales.** Son firmas de negocios con extensas operaciones internacionales en más de un país extranjero.

**Corredor multimodal.** Facilitación, desarrollo de cadenas logísticas en territorio nacional y su vinculación segura y eficiente con el exterior.

**Dársena.** Parte resguardada artificialmente para facilitar la carga y descarga de mercaderías. Se usa además para tareas de reparar y desaguar barcos.

**Dársena de ciaboga.** Área marítima dentro del puerto donde los buques realizan las maniobras de giro y revire con el fin de enfilarse hacia las distintas zonas del puerto.

**Desconsolidación.** La separación de una sola carga consolidada en embarques individuales más pequeños para entrega a los últimos consignatarios.

**Fondadero.** Lugar suficientemente profundo donde anclan buques, que generalmente se encuentran a cierta distancia de los puertos.

**Foreland.** Se refiere específicamente al área complementaria de un puerto conectada a éste por barco, es decir, al conjunto de áreas desde donde se atraen las importaciones y se distribuyen las exportaciones.

**Hinterland.** Proviene del idioma alemán, y significa literalmente "tierra posterior" (a una ciudad, un puerto, etc.). Se aplica específicamente a la región interna situada tras un puerto, es decir, la región tierra adentro que proporciona, distribuye o requiere de ciertas mercancías para su desarrollo y satisface tales necesidades a través de un puerto determinado.

**HUB.** (Puerto HUB) En el comercio internacional significa puerto central y de redistribución de carga.

**Join venture.** Consiste en una entidad legal de responsabilidad limitada registrada ante el gobierno; debe tener por lo menos el 25% del capital extranjero y un socio Chino. Su constitución requiere la aprobación o permiso previo de las autoridades centrales y locales, dependiendo del monto de la inversión. La solicitud del permiso debe incluir un estudio de factibilidad, estatutos, nombre de los consejeros entre otros.

**Marbete.** Etiqueta descriptiva que se adhiere a un objeto con un rótulo que indica su naturaleza o propiedades

**Puerto Marítimo.** Área que permite el intercambio comercial entre el mar y la tierra. Se define como el conjunto de obras, instalaciones y servicios que proporcionan el espacio de aguas tranquilas necesarias para la estancia segura de los buques, mientras se realizan las operaciones de carga, descarga y almacenaje de las mercancías y el tránsito de viajeros.

**Recinto Fiscal.** Lugar en donde las autoridades aduaneras realizan indistintamente las funciones de manejo, almacenaje, custodia, carga y descarga de las mercancías de comercio exterior, fiscalización, así como el despacho aduanero de las mismas

**Recinto Fiscalizado.** Inmueble donde los particulares prestan los servicios de manejo, almacenaje y custodia de mercancías una vez obtenida la autorización fiscal correspondiente, la cual se otorgará sobre inmuebles cercanos a los lugares donde se realizan las operaciones de importación o exportación de mercancías.

**Transporte multimodal.** El transporte multimodal es la articulación entre diferentes modos de transporte, a fin de realizar más rápida y eficazmente las operaciones de trasbordo de materiales y mercancías (incluyendo contenedores, tarimas o artículos similares utilizados para consolidación de cargas). El transporte multimodal es aquel en el que es necesario más de un tipo de vehículo para transportar la mercancía desde su lugar de origen hasta su destino final.

**Zona franca.** Territorio delimitado de un país donde se goza de algunos beneficios tributarios, como el no pago de derechos de importación de mercancías o el no cobro de algunos impuestos.

## **ABREVIATURAS**

**APEC. Asia-Pacific Economic Council** (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico) es un foro multilateral creado en 1989, con el fin de impulsar el crecimiento y la prosperidad de los países del Pacífico. Abarca temas relacionados con el intercambio comercial, cuidado de la ecología, educación, desarrollo económico, coordinación para la defensa de la cuenca del pacifico, etc.

**APILAC.** Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas

**GATT.** General Agreement on Trade and Tariffs (Acuerdo general sobre comercio y aranceles). Precursor de la OMC (Organización Mundial de Comercio), creado en 1947 en la Conferencia de La Habana, al concluir la Segunda Guerra Mundial. El propósito del GATT fue ayudar a restaurar la economía y el comercio mundial; estableciendo normas, procedimientos, estándares de clasificación de mercancías, etc.

**NAFTA.** North American Free Trade Agreement, o TLC por sus siglas en español. El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica es marco jurídico que norma las relaciones de intercambio comercial, de servicios y de inversión entre Canadá, Estados Unidos y México, a partir del 1ro de Enero de 1994. En el NAFTA también se establecen los porcentajes y

plazos de desgravación de las mercancías hasta lograr la eliminación de las barreras arancelarias para conseguir el libre acceso de los productos y servicios entre las tres naciones.

**TEU.** Twenty-foot Equivalent Unit, capacidad que tiene un contenedor de 20 pies (equivalentes a 6,096 metros de largo x 2,438 metros de ancho x 2,591 metros de alto)

**PS.** Puerto de Shanghai

**PLC.** Puerto Lázaro Cárdenas

