



COORDINACIÓN GENERAL  
DE PUERTOS Y MARINA MERCANTE

SCT



SECRETARÍA DE  
COMUNICACIONES  
Y TRANSPORTES

# REESTRUCTURACION Y DESARROLLO EN LOS PUERTOS MEXICANOS

**Carlos M. Jáuregui G.**  
*Director General, Puerto de Ensenada*

XVIII Congreso Latinoamericano de Puertos  
Asociación Americana de Autoridades Portuarias

Miami, Fl., Julio de 2009

## 114 PUERTOS Y TERMINALES HABILITADOS

### SIMBOLOGÍA

- Administración Portuaria Integral (Federal-SCT)
- Administración Portuaria Integral (FONATUR)
- Administración Portuaria Integral (Privada)
- Administración Portuaria Integral (Estatal)
- 98 Puertos
- 16 Terminales fuera de puerto

Golfo de México y Caribe:  
58 Puertos y Terminales

Pacífico:  
56 Puertos y Terminales

### Notas:

- 1.- El símbolo de las APIS Estatales no indica un puerto.
- 2.- Existe Administración Portuaria Integral Estatal en Baja California Sur, Tamaulipas, Tabasco, Campeche y Quintana Roo, las cuales incluyen los puertos marcados con y las terminales marcadas con , en los estados correspondientes.
- 3.- El símbolo representa a los otros puertos concesionados a APIS Federales, además del puerto que le da nombre a la API: los casos de Ensenada, Manzanillo y Progreso.



# ANTECEDENTES

**1991:** Inicia la reforma estructural del Sistema Portuario Nacional (SPN), en cinco ejes de cambio:

- **Descentralización** de la administración portuaria
- **Apertura** a la participación del sector privado
- **Desregulación** de la actividad
- **Modernización** del marco de relaciones laborales
- **Dominio público** de los bienes del recinto portuario

**1993:** Entra en vigor la Ley de Puertos actual.

**1994:** Se promulga la Ley de Navegación y se emite el Reglamento de la Ley de Puertos.

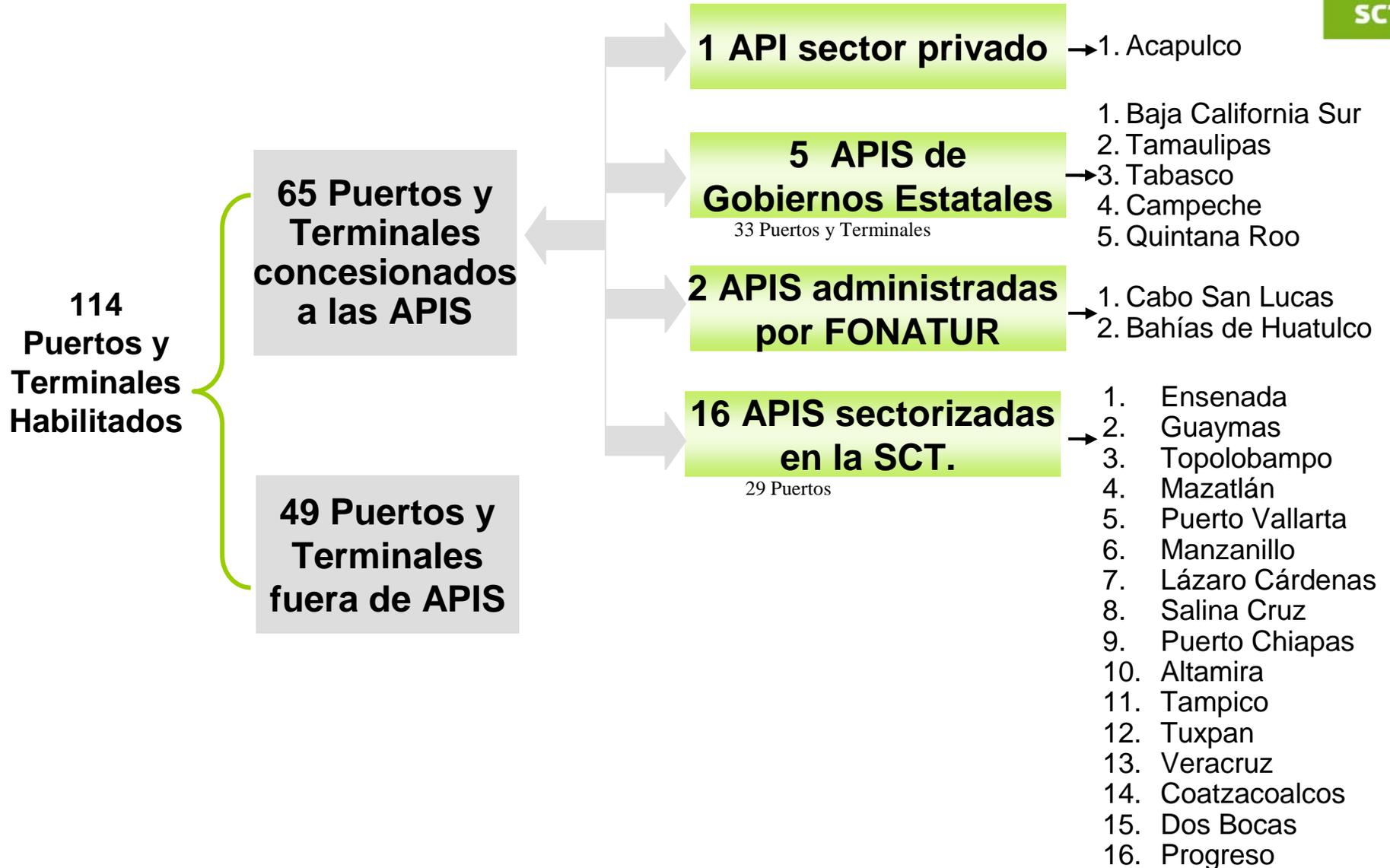
# ANTECEDENTES

- 1995- 2000:** Se realizaron más de 50 licitaciones en el marco de la apertura portuaria.
- 2000:** Se modificó el Reglamento de la Ley de Puertos.
- 2006:** Se promulga la nueva Ley de Navegación y Comercio Marítimos.
- 2001-2008:** Consolidación del SPN
- Modelo eficaz de organización.
  - Inversión privada creciente.
  - Aumento sustancial de cargas.
  - Incremento de infraestructura y oferta de servicios.
  - Construcción y operación privada en principales TEC's y TUM's.

# ENTORNO

Desde la publicación de la Ley de Puertos, hace 16 años, han ocurrido cambios importantes en el entorno nacional e internacional:

- ❑ El sector ha registrado profundas transformaciones en su estructura y dinámica, impulsadas por:
  - Cambios tecnológicos
  - Globalización de la economía
  - Integración de los procesos productivos y de distribución de las cadenas logísticas y de valor
- ❑ Requerimientos nuevos y más estrictos en materia ecológica y de seguridad, en puertos y terminales.



**Notas:**

- 1) No se incluye las concesiones de API otorgadas a empresas propiedad de los gobiernos municipales.
- 2) La concesión de API Campeche incluye otros sitios que no están habilitados como puerto o terminal: Astata y Yúmm K'aak Náab.

Sector Central



Entidades Coordinadas

## Educación Náutica

Fideicomiso de Formación y Capacitación para el Personal de la Marina Mercante Nacional

Escuelas Náuticas Mercantes

- Veracruz
- Mazatlán
- Tampico
- Campeche

## Administraciones Portuarias Integrales

- 
- |                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| 1. Ensenada        |                   |
| 2. Guaymas         |                   |
| 3. Topolobampo     |                   |
| 4. Mazatlán        |                   |
| 5. Puerto Vallarta |                   |
| 6. Manzanillo      |                   |
| 7. Lázaro Cárdenas |                   |
| 8. Salina Cruz     |                   |
| 9. Puerto Madero   |                   |
|                    | Altamira 10.      |
|                    | Tampico 11.       |
|                    | Tuxpan 12.        |
|                    | Veracruz 13.      |
|                    | Coatzacoalcos 14. |
|                    | Dos Bocas 15.     |
|                    | Progreso 16.      |

## Gobierno Federal

- **Funciones de Autoridad**
- **Custodia de los bienes del dominio público de la federación**
- **Planeación del desarrollo Nacional**
- **Políticas Públicas**
- **Regulación**

## Administraciones Portuarias Integrales

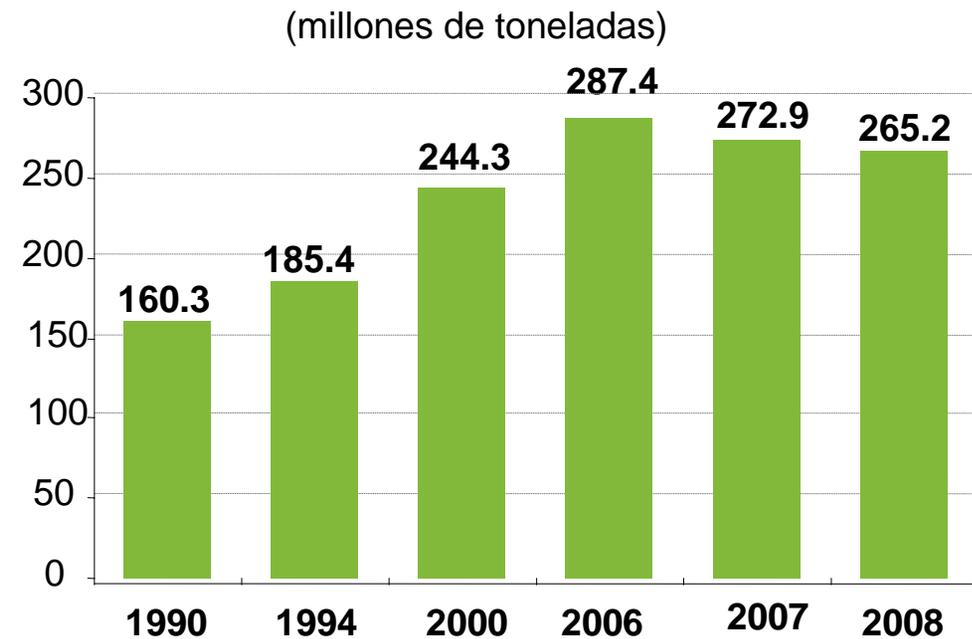
- **Administración**
- **Programas Maestros de Desarrollo Portuario**
- **Mantenimiento de la infraestructura concesionada**
- **Inversión en nueva infraestructura**
- **Promoción de la participación del sector privado en la prestación de servicios**
- **Promoción de competencia intra/ inter-portuaria**

## Operadores y prestadores de servicios portuarios

- **Construcción y/o operación de Terminales**
- **Prestación del servicio de maniobras**
- **Remolque**
- **Abastecimiento de combustibles**
- **Avituallamiento**

- ❑ Tradicionalmente, México no se ha desarrollado con una vocación marítima y portuaria relevante.
- ❑ Sin embargo, esta situación ha cambiado, particularmente a partir de las reformas realizadas en la década pasada:
  - Descentralización de la administración portuaria
  - Apertura a la participación del sector privado
  - Desregulación de la actividad
  - Modernización del marco de relaciones laborales
  - Dominio público de los bienes del recinto portuario
- ❑ Como consecuencia, la carga manejada en los puertos ha crecido sustancialmente y hoy el Sistema Portuario Mexicano es uno de los más importantes en América Latina.

## Movimiento Portuario Nacional Serie histórica 1990-2008

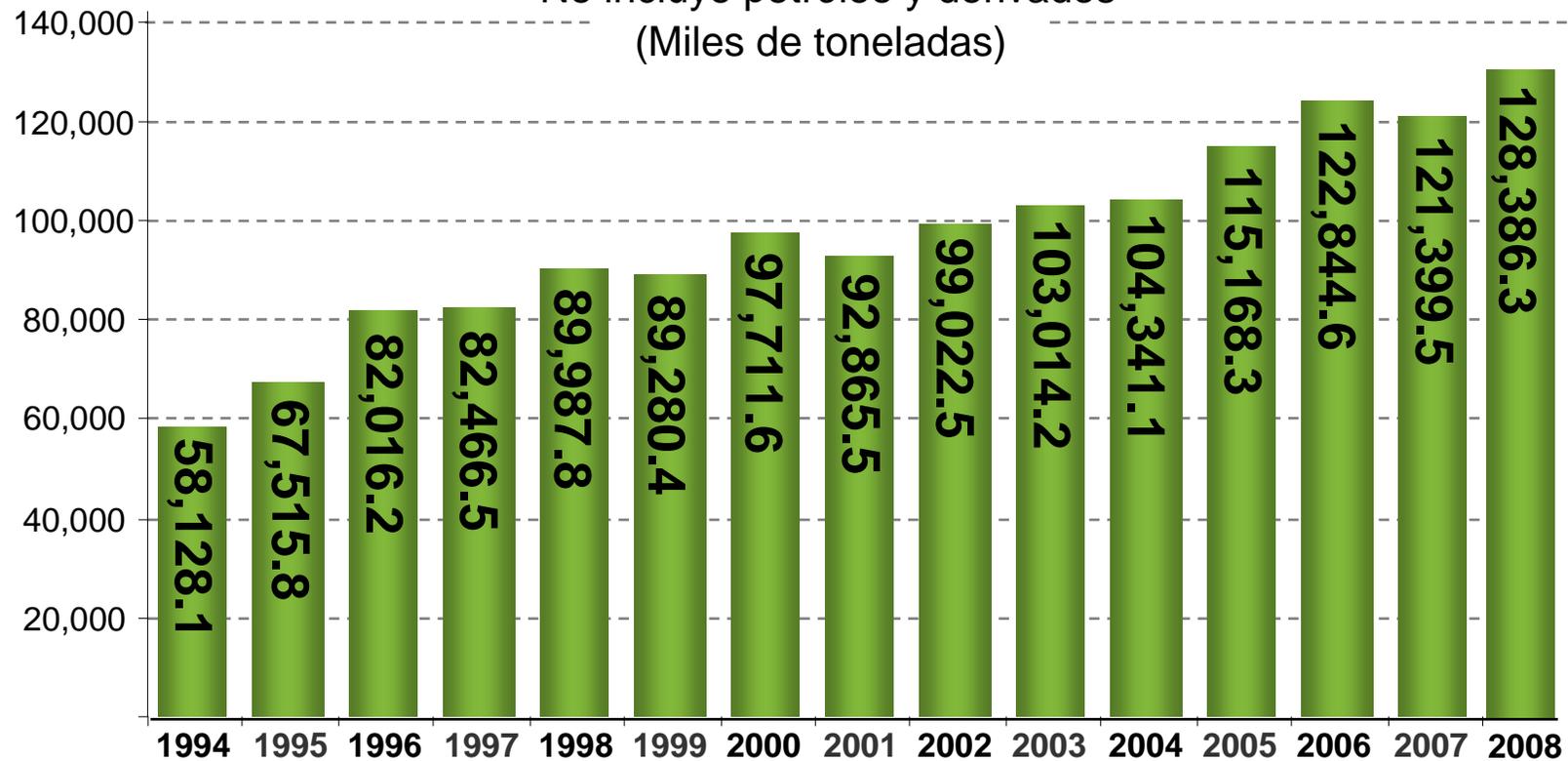


Tasa de Crecimiento  
Promedio Anual (1994-2008):  
2.6%

- La carga comercial, sin incluir ni petróleo ni derivados, muestra un mayor dinamismo.

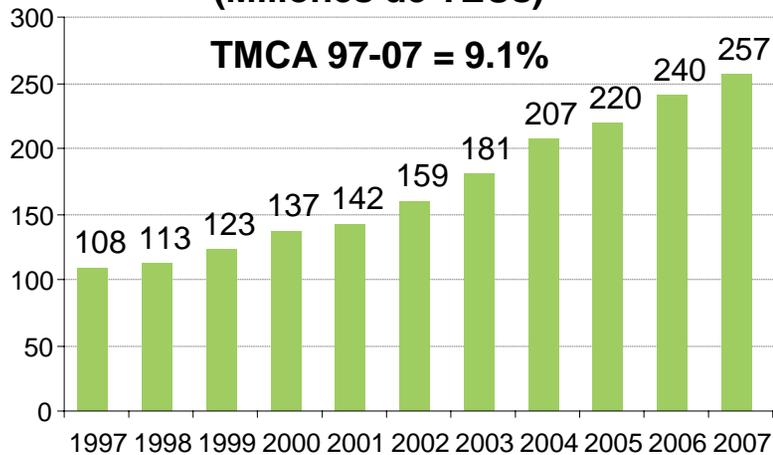
## CARGA COMERCIAL\*

\*No incluye petróleo y derivados  
(Miles de toneladas)



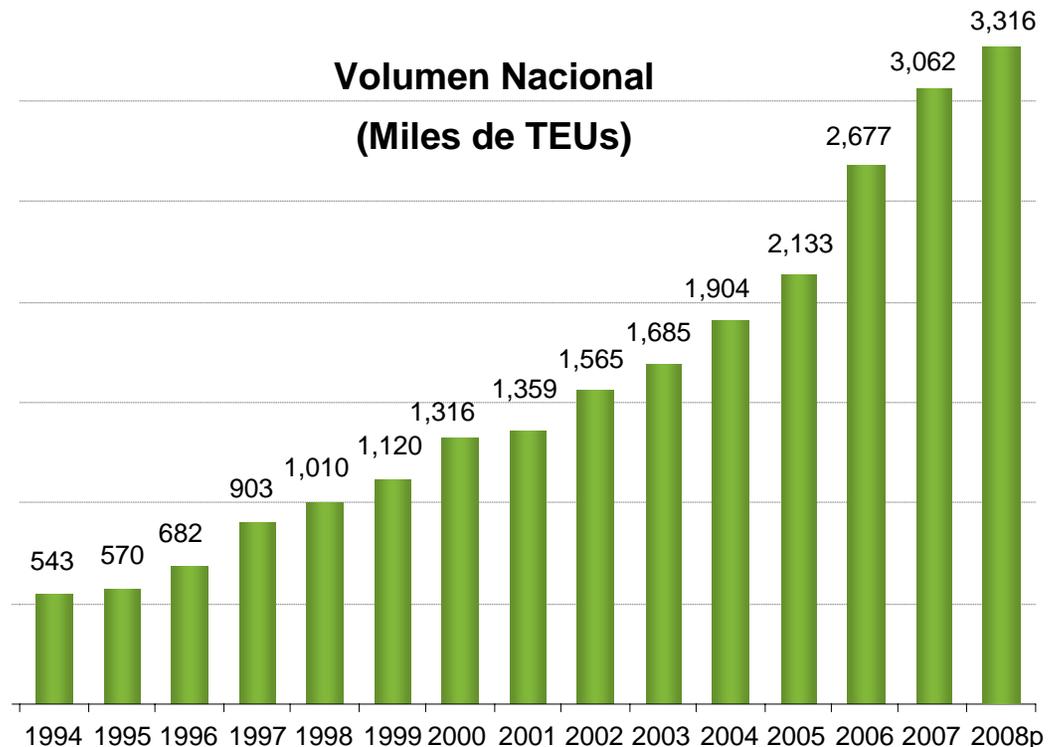
Tasas de Crecimiento Promedio Anual 1994-2008 = 5.8%

## Volumen Mundial (Millones de TEUs)



- El movimiento de contenedores ha crecido significativamente tanto a nivel mundial como en el caso de México.
- Crecimiento Promedio Anual 1994-2008 = **13.7%**

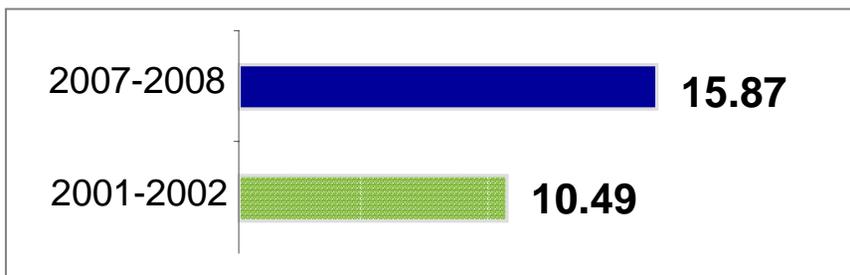
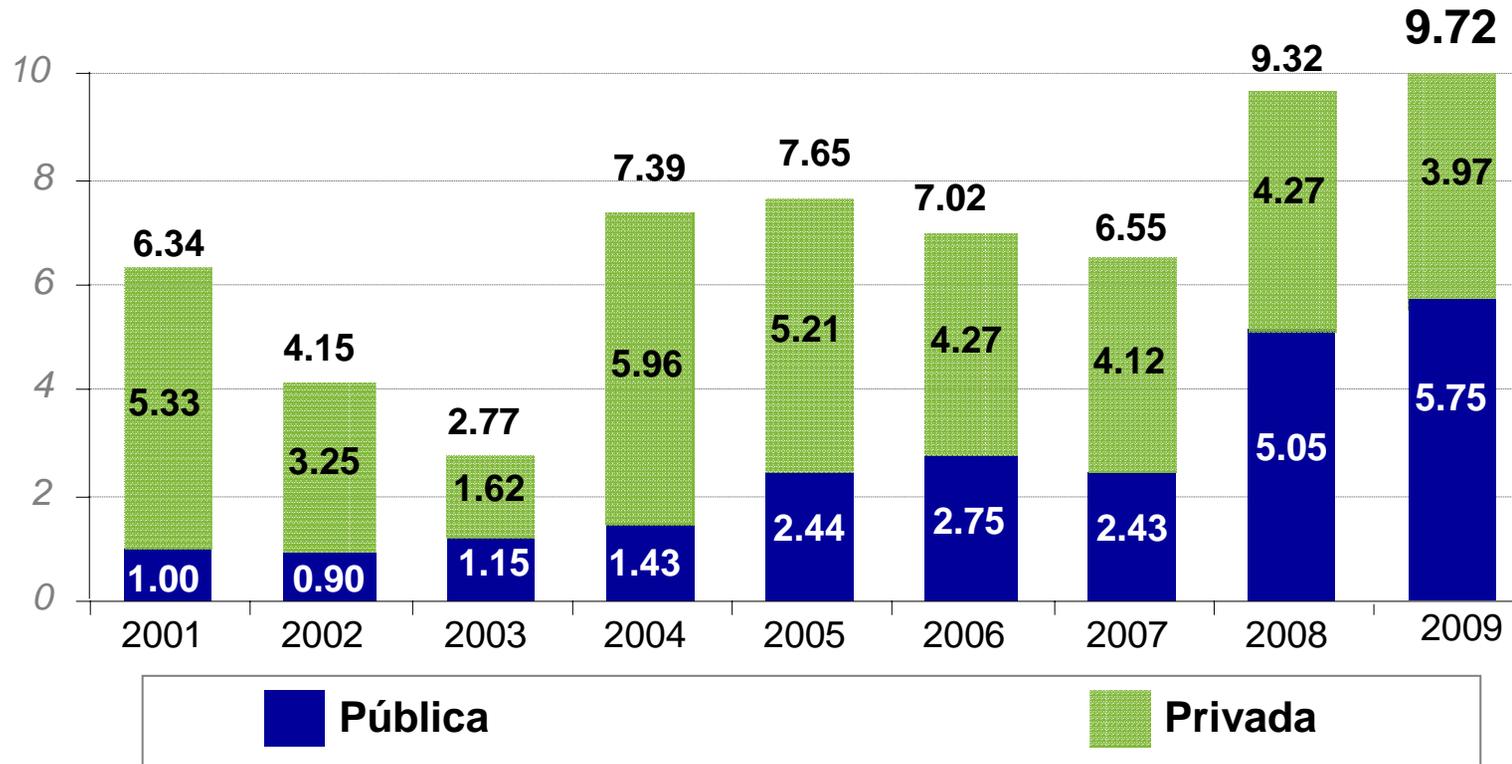
## Volumen Nacional (Miles de TEUs)



## Participación de la Carga Contenerizada en el tonelaje total de México (%)

	1996	2008
En la Carga Total	2.9	9.8
En la Carga Comercial	7.4	20.2
En la Carga General	39.5	56.1

(Miles de Millones de Pesos)



- Incremento de la inversión pública y privada de 4.3% en 2009 respecto al año anterior.
- Incremento del 51.3%, respecto al mismo periodo del sexenio anterior.

## Programa Nacional de Infraestructura 2007-2012

Tiene como uno de sus propósitos, convertir a México en una plataforma logística altamente competitiva que aproveche nuestras ventajas geográficas y comerciales, y acelere el crecimiento económico y la generación de empleos dignos para los mexicanos.

### Metas del Sistema Portuario Nacional:

- Construir 5 nuevos puertos y ampliar o modernizar otros 22.
- Construir 13 muelles para cruceros.
- Aumentar la capacidad instalada para el manejo de contenedores de 4 a 7.2 millones de TEUS.
- Incrementar el rendimiento de las operaciones en terminales especializadas de contenedores de 68 a 75 contenedores por hora - buque en operación.

### Inversión Estimada 2007-2012

(miles de millones de pesos)

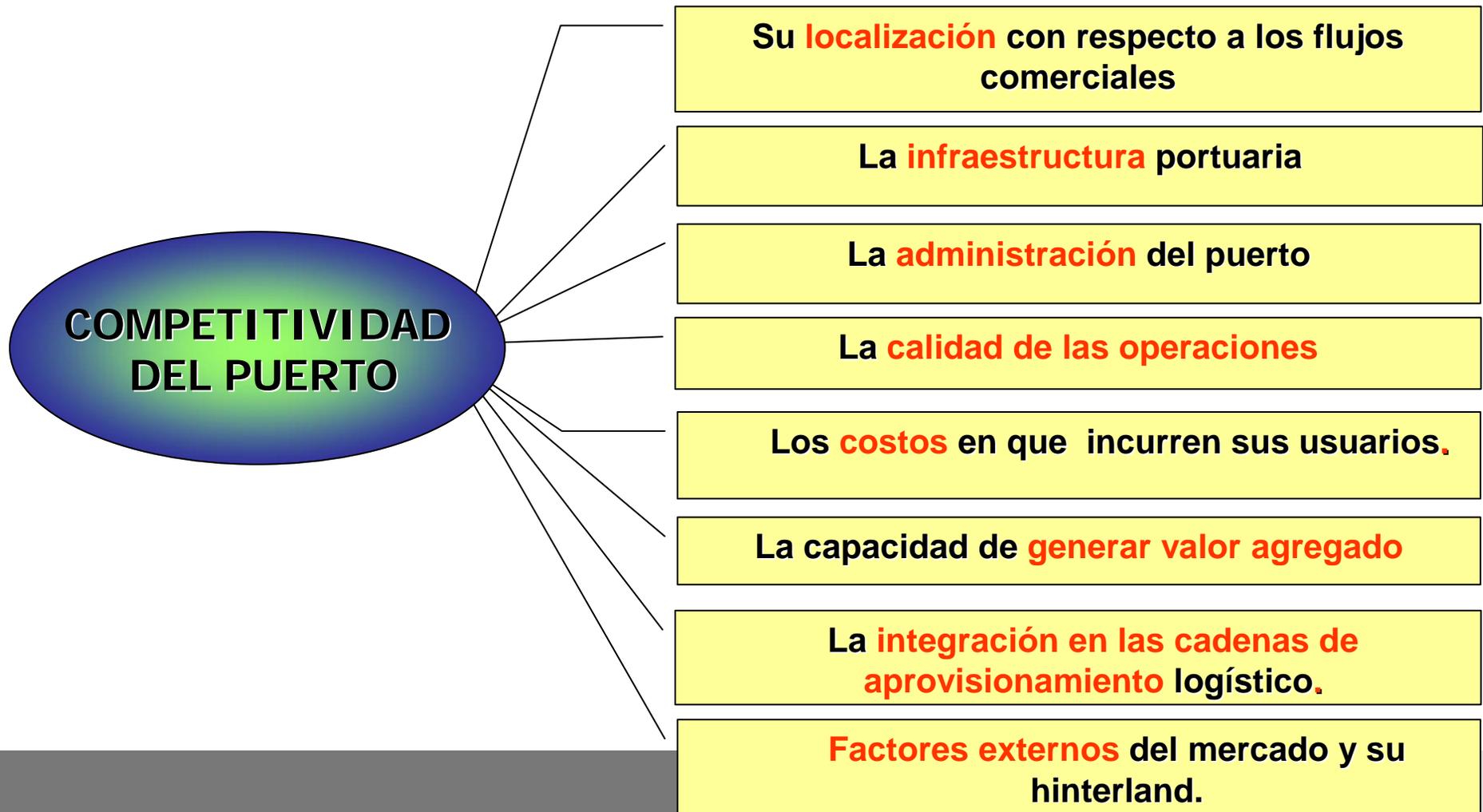
Concepto	Recursos Públicos	Recursos Privados	Total
<b>Total</b>	<b>15.6</b>	<b>55.0</b>	<b>70.6</b>
Nuevos Puertos	3.4	23.0	26.4
Ampliaciones	9.3	32.0	41.3
Conservación	2.9	-	2.9

# Temas a considerar para la competitividad de los puertos.

- ✓ **La industria marítima y portuaria impacta el desarrollo del comercio mundial y las economías de los países.**
- ✓ **Mayor relevancia de las cadenas logísticas que el énfasis en la competencia entre puertos portuaria.**
- ✓ **El hinterland se basa en el desarrollo e integración de las cadenas logísticas y un nuevo modelo de regionalización portuaria.**
- ✓ **Los puertos deben impulsar las actividades de valor agregado a las cadenas logísticas.**
- ✓ **La contenerización y unitización de la carga se han convertido en requisitos para el éxito en el nuevo ambiente logístico**

# Determinantes de la competitividad portuaria

**Puerto competitivo:** Capaz de atraer, concentrar y organizar carga e inversiones, integrándose eficientemente en las cadenas de aprovisionamiento logístico donde estas cargas participan.



# Estrategias para elevar la competitividad

## INFRAESTRUCTURA

### ESTRATEGIAS DEL SECTOR

Para los  
buques y  
la carga

- Construir nuevos puertos estratégicos y terminales con infraestructura y conectividad suficientes
- Modernizar la infraestructura de los principales puertos comerciales.
- Modernizar la infraestructura en puertos fuera de APIs.

Para el  
transporte  
terrestre

- Invertir en sistemas integrados de transporte multimodal.
- Modernizar la infraestructura intermodal en los recintos portuarios.
- Invertir en las conexiones terrestres a los puertos con mayor capacidad.

# Estrategias para elevar la competitividad

## ADMINISTRACIÓN PORTUARIA

### ESTRATEGIAS DEL SECTOR

#### Sistema de información

- Establecer puertos sin papeles
- Implantar sistemas de intercambio electrónico de datos
- Contar con sistemas de indicadores estratégicos e institucionales en las APIS.

#### Procedimientos Administrativos

- Concretar acuerdos bilaterales entre Dependencias
- Realizar ajustes organizacionales y funcionales en los puertos
- Revisar la integración y participación en los Consejos de Administración de las APIS.

#### Capacitación Portuaria

- Disponer de personal eficiente y con el perfil adecuado
- Tener una baja tasa de movilidad en la empresa.
- Establecer programas integrales de capacitación .

# Estrategias para elevar la competitividad

## OPERACIÓN PORTUARIA

### ESTRATEGIAS DEL SECTOR

#### Eficiencia operativa

- Impulsar marcos operativos acordes a las mejores prácticas
- Favorecer la competitividad de las cadenas de suministro
- Mejorar la productividad de las maniobras portuarias.
- Optimizar el uso de las instalaciones portuarias concesionadas.

#### Disponibilidad de servicios portuarios

- Incorporar nuevos prestadores de servicios
- Premiar la eficiencia de los servicios portuarios
- Revisar los servicios que efectivamente se requieren.
- Transparentar la asignación de contratos.

#### Confiabilidad de los Servicios

- Revisar rigurosamente los horarios de los servicios
- Establecer mecanismos para incentivar la mejora en productividad y calidad de los servicios
- Supervisar la adecuada prestación de los servicios.

# Estrategias para elevar la competitividad

## C O S T O S

### ESTRATEGIAS DEL SECTOR

Para los  
buques y  
la carga

- Revisar las tarifas que induzcan bajas en costos
- Homologar estructuras tarifas con las de nuestros socios comerciales
- Revisar mercados portuarios para desregular tarifas.
- Establecer tarifas que promuevan la productividad
- Revisar la obligatoriedad de ciertos servicios portuarios
- Mejorar la percepción del costo de los puertos

# Estrategias para elevar la competitividad

## GENERACIÓN DE VALOR AGREGADO

### ESTRATEGIAS DEL SECTOR

Tiempo en  
Puerto y  
Capacidad de  
respuesta

- Reducir los tiempos de desalojo de las mercancías en puerto
- Cumplir con expectativas de usuarios en tiempos de servicio
- Crear valor a las cadenas de suministro que usan el puerto.
- Mejorar la coordinación de autoridades para reducir los tiempos y costos asociados a la entrada y salida de las mercancías.
- Mejorar la gestión portuaria para atender las necesidades de los usuarios de manera eficiente y oportuna

# Estrategias para elevar la competitividad

## INTEGRACIÓN CON LAS CADENAS DE TRANSPORTE

### ESTRATEGIAS DEL SECTOR

Cadenas  
de  
Transporte

- Acuerdos y alianzas con operadores, prestadores de servicios y empresas de transporte para desarrollar servicios logísticos.
- Mejorar la conectividad de los puertos para elevar la capacidad de desalojo.
- Realizar obras de accesos terrestre para el autotransporte y el ferrocarril.
- Incrementar la capacidad de los accesos terrestres
- Promover la construcción de zonas de actividades logísticas

# Estrategias para elevar la competitividad

## GOBIERNO CORPORATIVO

### ESTRATEGIAS DEL SECTOR

#### DESEMPEÑO DE LOS PUERTOS

- **Mejorar el desempeño y el buen gobierno de las APIS.**
- **Impulsar una relación cordial y generadora de valor entre las APIS con la comunidad portuaria y la sociedad en general**
- **Realizar evaluaciones mensuales del desempeño de las APIS**