

# EL ARTE DE ARTICULAR EL DESARROLLO DE LA PLATAFORMA LOGÍSTICA MANZANILLO, COLIMA

JOSÉ G. VARGAS-HERNÁNDEZ<sup>1</sup>  
MANUEL RIVAS ROCHA<sup>2</sup>

## RESUMEN

Este trabajo pretende identificar los elementos ineludibles en el desarrollo de un proyecto regional, multianual e interinstitucional de “Desarrollo de Plataforma Logística”; así como la trascendencia de una articulación valiosa de las instituciones y la participación de los grupos de interés. Se propone una estructura que le permita al proyecto realizarse con agilidad, legitimidad y transparencia sustentada en una estrategia inteligente, sostenible y articulada. Con lo que se pretende caminar como sociedad hacia una economía que use de manera eficiente sus recursos, potenciando proyectos estratégicos de alto valor añadido en las cadenas de valor de la región, que fortalezcan el mercado interno y doten empleos con alta responsabilidad social.

**Palabras clave:** Articulación; Desarrollo Plataforma Logística; Eficiencia; Estrategia; Grupos de Interés; Transparencia.

## ABSTRACT

This article identifies the inescapable elements in the development of a regional, and inter transexual "Logistics Platform" project; well as the importance of a valuable joint institutions and the participation of stakeholders. A structure that allows the project done with agility, legitimacy and transparency supported by a smart, sustainable and coordinated strategy is proposed. With what it is intended to walk as a society, to an economy that uses its resources efficiently, enhancing strategic projects with high added value in the value chains in the region, to strengthen the internal market and equip themselves with high social responsibility jobs.

**Key words:** Joint; logistics platform; efficiency; strategy; stakeholders; transparency development.

## INTRODUCCIÓN

No es fácil comprender la complejidad de desarrollar las Plataformas Logísticas (PL) adecuadas a las necesidades actuales y futuras del comercio internacional, ya que involucra la

---

<sup>1</sup> M.B.A.; Ph.D.; Doctorado en Ciencias Administrativas y Negocios Internacionales; Universidad Multitécnica Profesional, Centro Universitario de Ciencias Económico – Administrativas, Universidad de Guadalajara  
E-mail: [jvargas2006@gmail.com](mailto:jvargas2006@gmail.com), [jgvh0811@yahoo.com](mailto:jgvh0811@yahoo.com), [josevargas@cucea.udg.mx](mailto:josevargas@cucea.udg.mx)

<sup>2</sup> M.A.D.; Doctorado en Ciencias Administrativas y Negocios Internacionales; Universidad Multitécnica Profesional, Centro Universitario de Ciencias Económico – Administrativas, Universidad de Guadalajara

intervención de la gobernanza en las naciones, los estados subnacionales y de los gobiernos locales, así como en todos los sectores industriales involucrados; las instituciones no gubernamentales por ejemplo las educativas para lograr una transversalidad institucional y de esta forma el proyecto PL aporte, a lo mas valioso de la región su gente generando valor social a los grupos de interés con quien se considere establecer relaciones comerciales nacionales e internacionales.

Este tipo de proyectos son multianuales donde la inversión publica y privada a cada cambio de gobierno se convierte en una situación de alta burocrática y muy difusa para los nuevos responsables, que si no coinciden con el nuevo proyecto de gobierno puede quedar archivado o en muchos de los casos intervienen tantas personas, organizaciones y firmas que con cada nuevo liderazgo inician con objetivos y visiones distintas a las originales, con lo que se pierde la oportunidad y pertinencia para el beneficio de los grupos de interés.

Por lo tanto pensar en desarrollar un proyecto de tal envergadura como la PL en Manzanillo, requiere de la participación e involucramiento de dos grandes pilares, el primero sería la nueva gobernanza en sus 3 distintos ordenes de gobierno, nacional, subnacional y local y segundo las firmas proactivas que respalden el sector financiero, operacional y inmologístico (Manchon, 2014). que permita detonar un mutuo interés para ganar un beneficio de los interesados directos y de las regiones.

Se propone aplicar el trípede de la estrategia presentado por Peng (2010). como estrategia para afrontar el desarrollo de la PL, lo permitirá abrir un abanico de oportunidades que podrá ser capitalizable para el sector público y privado, al atender cada uno de su pilares estructurales existirá una derrama a la sociedad desde el sector industrial, en los recursos humano, de infraestructura e institucional al mejorar y hacer mas eficientes las instituciones que se vean involucradas directa e indirectamente de este proyecto PL y se dará un paso firme de cómo resolver el enigma del desarrollo integral de la región, considerando siempre equilibrio ambiental y la responsabilidad social corporativa.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente documento pretende alinear los esfuerzos de una región a favor de su población, al potenciar la PL de Manzanillo, Colima; su estructura industrial focal a la PL, al conservar, desarrollar, utilizar las capacidades naturales, humanas; modernizando y actualizando

sus instituciones a favor de un desarrollo armónico que permita mejorar los niveles de bienestar, local, subnacional y nacional.

Estos grandes proyectos logísticos de movilización global de mercancías y personas, pueden encontrar niveles bienestar amplio, haciendo acopio de las experiencias de administración estratégica y negocios internacionales de otras partes del mundo que nos permitan mantener las ventajas propias de la región y que propicien el desarrollo de una vida digna a la región.

Todos estos temas son tan valiosos; que no los podemos dejar solo en manos del gobierno y su capacidad de gobernanza, quien a través del tiempo a demostrado amplias limitaciones para atender todas las necesidades de la población y de desarrollo de PL; por lo que la participación de organizaciones, instituciones no gubernamentales, las firmas con un amplia responsabilidad social, son actores torales que se deben de involucrar para indicar a los gobiernos; la visión del mundo que deseamos: mas justo, equitativo, igualitario, incluyente que refleje una mejoría de como lo recibimos, para dejarle a nuestros congéneres una voz de aliento ante la situación económica y de niveles de bienestar que son posibles mejorar.

## **HIPÓTESIS**

Este trabajo aborda el impacto que genera una correcta articulación, alineación-flexibilidad y transparencia, en el proyecto multianual (forma) “PL Manzanillo Colima” en búsqueda de la eficiencia o maximización de los beneficios para sus grupos de interés.

- A. **H1:** Una alta articulación refleja un alto nivel de eficacia. Con una alta articulación se podrá pensar en lograr la PL en el tiempo planeado.
- B. **H2:** Una alineación-flexibilidad correcta genera eficiencia. Con una correcta alineación-flexibilidad permitirá identificar las posibles desviaciones a tiempo y costo del PL.
- C. **H3:** La transparencia permite identificar a los que Grupos de interés que no participan a favor del bien común. Con transparencia se propicia la legitimidad de un buen trabajo de los Grupos de Interés, o el descredito al malos Proyectos, trabajos o participantes.
- D. **H4:** Si se cumplen todas las anteriores. Se puede pensar en la recuperación de plena confianza y crecimiento local, regional y nacional, tangible e intangible que nos permitirá seguir avanzando de manera ágil por encima del promedio de la región

## **METODOLOGÍA**

Para validar las hipótesis se llevará a cabo una investigación empírica a las Plataformas Logísticas mas representativas del país, donde se consideraran los tiempos de ejecución, los montos, así como los obstáculos ocurridos durante la concepción y ejecución del proyecto, para poder identificar las áreas de oportunidad desde la concepción de la idea, el anteproyecto, la ejecución y la fecha de arranque.

Se realizarán entrevistas con los responsables de albergar estos proyectos de PL.

## **MARCO TEÓRICO**

### **A. Teoría de la firma**

En teoría de la firma que presenta Coase (1937) se fundamenta principalmente en los 2 grandes costos, uno “interno” refiriéndonos a los costos de coordinación de recursos, de organizar las actividades dentro de la firma y los costos de transacción de mercado “externos”, ambos costos manifiestan la amplia necesidad de complementar el talento de los integrantes de la firma y los activos de la misma para conocer sus límites o capacidad de la firma y para utilizar el talento e infraestructura de manera adecuada a la situación, aplicando el criterio de maximización de utilidades.

Otros autores Holmstrom and Hart (2002) identifican a la teoría de la firma y sus límites no solo a partir del alcance de la propiedad, ellos proponen que la firma se caracteriza por la amplitud de actividades dentro de la firma y las externalidades entre ellas lo que determina la existencia de los nuevos límites, por lo tanto hablando de puertos las externalidades de la ciudad-puerto no se limita a la dimensión física del mismo, ni a la localidad, ni el estado, ni la nación.

Pero no solo la propiedad y las externalidades de las actividades garantizan el control de la firma Alchain y Demsetz (1972) justifican los problemas de agencia y los conflictos de interés que surgen entre los integrantes de un equipo, que se requieren para producir un bien o un servicio, cuando no hay información perfecta acerca del comportamiento de cada uno de los individuos.

En tanto en la firma se puede observar que es mas que una propiedad, mas que un conjunto de actividades, más que la valoración de los agentes o en sus excelentes intervenciones individuales, hoy más que nunca resurge la importancia de la coordinación de los distintos factores de la firma para conocer los límites y con ello conformar una visión clara que permita

establecer la o las estrategias que permitan posicionar a la firma a favor de sus grupos de interés y así maximicen el valor de la firma (Cohen, y Cyert, 1965).

## **B. Teoría basada en recursos**

Penrose (2009) afirma que en ocasiones es preferible trabajar con categorías más amplias de los recursos y no solo con las tradicionales (tierra, trabajo, capital) lo que le daría a la firma el carácter único. Kaufmann y Todtling (2001) indican que la apropiación de conocimiento proveniente de las universidades y centros de investigación, diversifican la base de conocimiento de la firma y mejora la capacidad de esta para introducir productos nuevos al mercado, así como el logro de innovaciones de mayor grado de novedad.

Itami & Roehl (1987) nos hablan de la movilización de los activos intangibles, como la cultura corporativa, la tecnología, la reputación, la marca; son de gran valor para la ventaja competitiva, en donde la dinámica de la estrategia de hoy pueden aumentar su valor o disminuirlo. Nelson & Winter (1982) definen a la firma como un depósito de conocimiento “know how”, que en un momento dado tiene ciertas capacidades y reglas de decisión organizacionales, que se encuentran en función de las habilidades individuales, que en una de las estrategias buscan que la organización aprenda para encontrar innovación en productos, proceso, servicios a favor de su firma.

Trigeorgis (1996) habla de las opciones reales: de la flexibilidad en la gestión y estrategia en la asignación de recursos, por ejemplo en la capacidad de adaptar sus acciones futuras en respuesta al cambio de las condiciones presentes.

## **C. Teoría de la industria**

Peng (2010) define a la industria como un grupo de firmas que producen bienes o servicios similares entre sí. En la teoría de la industria, hoy día es un desafío para que esté plenamente delimitada, Porter (1990) agrega la 6ta fuerza, las industrias relacionadas o de soporte denominados complementarios por ya que afectan la competitividad de la industria focal; además de que varias firmas se han fusionado por lo que se pretende identificar a todos los jugadores participantes dentro de un ecosistema; donde los enemigos (fabricante de un mismo producto con otra marca) hoy día pueden ser aliados y los productos complementarios de la industria si afectan la industria focal.

Las políticas sectoriales están en menor grado sujetas a política local de intereses específicos, más plegadas al consenso y la responsabilidad mutua para formular e implementar estrategias sectoriales, Best (1990) afirma que una política industrial debería promover competencia de tipo schumpeteriano y firmas más empresariales.

#### **D. Teoría de las instituciones**

En últimas décadas el institucionalismo económico se revitaliza con la participación de autores modernos como Ronald Coase, Armen Alchian, Oliver Williamson y Douglass North. Ellos abanderan la idea presentada por Coase. Ellos reconocen como factores determinantes los costos de transacción y los niveles de desarrollo tecnológico de la región, los que permiten la actividad productiva o de distribución económica en las firmas, los gobiernos, los consumidores operatividad del mercado.

Identifican en los agentes económicos no individualistas por ejemplo los estados y las firmas y los partidos políticos que tienen sus visiones a largo plazo, mas no son diferentes de quienes toman decisiones individuales, con lo que el institucionalismo es más sensible a las teorías sociales sobre el comportamiento humano. Algunas líneas del pensamiento neo-institucional son:

- 1) Comprende los límites que tiene la racionalidad maximizadora y a la pertenencia de los individuos a las organizaciones sociales, desde el nivel familiar da sentido hasta el sentido de pertenencia a la patria, y que estos operen con extrañamientos propios de la estructura institucional.
- 2) La institución es el principal patrimonio de la sociedad; a la falta de instituciones genera incertidumbre por lo que se tiene que desarrollar el institucionalismo para reducir la incertidumbre económica.
- 3) Los problemas importantes de desarrollo de las regiones casi nunca son solo atribuibles a las organizaciones, casi siempre son atribuibles a organizaciones e instituciones; por lo tanto para el desarrollo de las soluciones demanda estrategias combinadas de desarrollo organizativo e institucional.

- 4) Especialmente las nuevas realidades determinadas por las revoluciones tecnológicas y de globalización
- 5) La evolución del conocimiento y las habilidades en su conjunto de cada sociedad, son influidas por la estructura institucional.

Las Estructuras e instituciones (EI) son el esqueleto mínimo y máximo, que brindan los grados de libertad o capacidad que puede aportar una institución o firma. Las EI que brindan como resultado una productividad baja, tienen que presentar atención a su reinversión hacia el logro, en donde deben cubrir las distintas dimensiones de bienestar y capacidad de las personas y e influenciar la relaciones que entre ellas ocurren. Abordando aspectos económicos, sociales y ambientales. Por ejemplo el impacto que tuvieron distintas organizaciones al no poder adaptarse a la nueva tecnología, refleja la incapacidad de una organización de adoptarse una nueva estructura organizativa, así como pueden venir cambios políticos y sociales que reflejan el avance o retroceso en el nivel de bienestar o de la población.

Es a través de la “destrucción creativa” a la que se refirió la escuela schumpeteriana que no solo considera la redefinición de sectores productivos y tecnológicos, sino también al proceso en el que se construyen o se redefinen las reglas del comportamiento. Cada comportamiento esta relacionado a un valor que a su vez condiciona otro comportamiento. Hoy las estructuras productivas definen las estructuras sociales y estas su vez son moldeadas por ellas, e influyen en la formación y las capacidades de los trabajadores

Las instituciones se rigen de acuerdo a la bibliografía neo-institucionalista como un conjunto de reglas formales e informales hacia donde convergen los agentes que organizan o estructuran su interacción. Las reglas formales incluyen las leyes y decretos. Por lo que evaluar las estructuras e instituciones es fundamental para entender algunas sociedades que se mueven hacia mayores niveles de productividad, bienestar, igualdad mientras que otros en su inoperatividad quedan atrapados en menor productividad, bienestar y mayor desigualdad.

## **ANÁLISIS DE TENDENCIAS**

### **A. El desafío globalizador**

Existen distintas formas de entender la globalización, pero seguro hay tantas o más formas para afrontarla. No podríamos imaginar que todo el mundo conoce lo que es la globalización y mucho menos que la entiende, por lo tanto será difícil pensar que con base a un conocimiento incipiente de globalización, lo van a poner en práctica a favor de sus organizaciones gobiernos, firmas etc. En acciones locales o globales para sus sectores de influencia; más sin embargo la globalización si se aprovecha su desconocimiento e invade y domina los mercados cautos, incautos e inactivos.

Lo que la negligencia de los grupos de interés de cada región o localidad a observar de manera inicial como se erosiona su mercado disminuyendo las ventas con las que contaban, y al poco tiempo se percatan, que cada día que se deja pasar, es una oportunidad que en otro lugar del mundo si es aprovechada, viéndose reflejada en el progreso o en el nivel de bienestar de la población o región alejada.

Así envueltos en el ejercicio globalizador no tenemos otra opción que sabernos adaptar al entorno, mostrando capacidad de adaptación que nos permitirá ampliar el abanico de oportunidades de tal forma que la participación debe ser incluyente e integral.

## **B. Comercio internacional**

Ante la disminución de actividad comercial en los puertos del mundo y de las naciones, la Organización Mundial de Comercio (OMC, 2013) estableció en diciembre del 2013 un acuerdo sobre facilitación del comercio entre las naciones con lo que se pretende agilizar y mejorar la regulación de los mismos.

Hoy día no solo el movimiento física de las mercancías, sino también la actividad vía electrónica es considerada para la aplicación de un arancel aduanal; por lo que en la reunión de Bali diciembre 2013, los ministros instaron a los gobiernos a continuar en los trabajos sobre el comercio electrónico y a no imponer derechos de aduana a las transmisiones electrónicas tales como llamadas telefónicas o mensajes vía correo electrónico hasta la decima conferencia Ministerial de la OMC a celebrarse en el 2015, OMC (2014a).

La ayuda al comercio permitirá movilizar los recursos internacionales, ya que se han dificultado debido a las inciertas perspectivas económicas mundiales y las presiones fiscales de los países donantes. Bajo el tema del cuarto examen la OMC, ayuda para el comercio plantearon la oportunidad que las cadenas de valor mundiales pueden ofrecer a los Países Menos

Adelantados (PMA), los debates se basaron en un informe de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y OMC sobre las experiencias de las partes interesadas.

A los PMA se pueden incorporar a las cadenas de valor internacional, basta con que una empresa sea eficiente en uno de los aspectos del proceso de producción, con frecuencia denominado “tarea” OMC (2014a). sin embargo muchos países en desarrollo y en particular los PMA siguen estando al margen del comercio, de la inversión nacional y extranjera y se ven limitados al presentar una gama de bienes y servicios a nivel internacional.

En este foro se les pregunto a los ministros y a las firmas las dificultades que han tenido para integrarse en desarrollo en las cadenas de valor, e identificaron que es necesario seguir trabajando con el sector privado en la mejora del sector empresarial, la especialización profesional y la creación de las condiciones favorables para los proyectos regionales y la orientación de ayuda en materia de comercio y desarrollo y para movilizar inversiones productivas; Para Lamy (2013). dijo “y todo con un propósito en mente, de poner el comercio al servicio del desarrollo”.

También en la OMC se promueve el Marco Integrado Mejorado (MIM), que pretende fortalecer las instituciones comerciales y hacer frente a los obstáculos relacionados con el comercio, ayudar a los países más pobres a realizar estudios de diagnóstico sobre la integración comercial. Estos proyectos son la base para la acción de los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y los asociados para el desarrollo.

En el último informe del World Bank (2014) de expectativas económicas mundiales se observa que Latinoamérica experimenta una desaceleración leve este año y se esperan mejoras en el 2015 y 2016, la preocupación sería que no fuera una desaceleración cíclica, sino que se convierta en una nueva normalidad. Por lo que nos proponen a América Latina (AL) nos volquemos al aumento de productividad, para propiciar el crecimiento a largo plazo del PIB.

Además nos recomiendan promover reformas orientadas a mejorar la calidad de fuerza de trabajo y a fomentar la investigación, el desarrollo y la innovación, lo que ayudara a evitar un crecimiento a menor ritmo se convierta en una constante los próximos años.

## **EL CONTEXTO: MANZANILLO, CIUDAD PUERTO**

Manzanillo, una ciudad puerto que participa de la globalización con sus mejores intenciones, pero ¿serán suficientes solo sus intenciones? Como realiza su planeación prospectiva de desarrollo local y, como se alinea al Plan Estatal de Desarrollo y este a su vez al Plan Nacional de Desarrollo; hoy día la globalización no solo invita sino obliga a la coordinación internacional con proyectos que garanticen a una rentabilidad superior a la media, y que nos son a través con proyectos de infraestructura a corto plazo, esto requiere una visión amplia que permite proyectar un desarrollo regional integral, armónico, sostenible que beneficie a su población pero que beneficie a todas sus redes de gobierno y de firmas con las que participan.

Así entonces, que aporta la ciudad-puerto de Manzanillo en esta era Globalizada, para que sea una opción real de inversión de desarrollo, ¿Como le puede sacar provecho a la nueva geografía comercial del mundo?; que le permita mantenerse y desarrollarse, ¿cuales son las políticas publicas que consideran y /o ejecutan estas visiones?

La ciudad-puerto de Manzanillo, es un espacio que se revaloriza a cada momento, por su ubicación geográfica, comercial, de producción, de innovación, de concentración urbana, de sus estructuras sociales, institucionales, por el talento de su gente, por su capacidad organizativa, por la Inversión Extranjera Directa (IED) que se aplica para proyectos futuros.

Según Granda (2005) la redefinición del espacio portuario y sus implicaciones territoriales, difícilmente será posible sin la restructuración capitalista y la búsqueda de un modelo de acumulación apoyado por los más recientes avances científicos-técnicos detonando un paradigma tecno-económico, que fragmenta la producción a nivel mundial, diversifica la localización de las etapas que integran el proceso productivo, y distributivo con la finalidad de encontrar ventajas en cada una de ellas.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La integración global requiere nuevas centralidades, de donde se comandara el sistema global de producción disperso, de donde se coordinaran, gestionaran centros de alto nivel de innovación y serán atractivos a la hora de ser evaluados en la localización de grandes corporaciones. Friedmann, establece “el poder económico de una ciudad global esta en directa relación con la productividad de la región en la cual se articula” Friedmann (1997:43).

Hoffmann (2000) afirma que la concentración de las rutas de transporte marítimo, estaría condicionado por los cambios tecnológicos en ingeniería naval que permitan buques de mayor

tamaño, fusiones entre empresas navieras, permitiendo una mayor coordinación entre los servicios e infraestructura de transporte, mayor número de operaciones de transbordo, que redundarían en el incremento de las economías de escala en estos puertos y deben de ir acompañados de el incremento de un mayor comercio interregional.

Para atender y afrontar el paradigma de estrategia global, para alcanzar de manera armónica la integración regional en búsqueda de articular cadenas de valor proponemos el siguiente esquema. Lo cual significa que las políticas no pueden ser exclusivamente locales o regionales, sino que deben tomar en cuenta la posición y el posicionamiento de los sistemas territoriales dentro de contextos nacionales e internacionales. Young, Hood, and Peters (1994) llegaron a la conclusión de que bajo ciertas condiciones la empresa multinacional podría ser el medio para el desarrollo económico regional.

Algunas opciones para fortalecer la PL es que las empresas multinacionales puedan contribuir en constituir redes sectoriales y tecnológicas fuertes, bajo la condición de que se originen vínculos con universidades locales y centros de investigación y vínculos hacia atrás con las firmas locales. Otra opción sería una política de búsqueda selectiva de inversión multinacional y un minucioso seguimiento para asegurar que surja una oportunidad local. Una última opción sería entender cuáles son los factores de localización de inversión extranjera directa y buscar identificar nuestras potencialidades. Esto es fundamental para entender el comportamiento exógeno que nos permita conocer el alcance de nuestra firma o Comisión del proyecto de PL, siempre en todo momento considerar cumplir con las reglas de gobierno abierto para toda la evolución del proyecto desde su concepción.

## Estrategia Plataforma Logística Manzanillo, Colima; Ciudad-Puerto.

Etapa 0	Constituir la Comisión de Proyecto de Plataforma Logística
	Gobierno abierto

Etapa 1 Diagnostico Trípodde; Industria, Recursos, Instituciones (IRI) Peng, 2010.

	Industria	Recursos	Instituciones
Estructura			
Conducta			
Desempeño			
Selección de socios			

Estructura, Conducta, Desempeño, Scherer, 1980

Etapa 2 Estrategia como integración

Estratega inteligente	Gobernanza Nacional-Estatal-Local	Firmas
Dialogo (Coordinación Alto Nivel)		
Gestión (Coordinación Nivel Ejecutivo)		
Instancias de Monitoreo del Sistema		

Alto Nivel, Ejecutivo, Sistema, Manchón, 2014

FIGURA 1: Estrategia plataforma logística Manzanillo, Ciudad-Puerto  
Elaboración propia con base a Peng (2010), Scherer (1990), y Manchon (2014).

### A. Calidad en la gobernanza y la gestión con firmas

La participación de la gobernanza y las firmas es de vital importancia para mantener de manera vibrante el proyecto durante todo su desarrollo, por lo que existe la necesidad de constituir una comisión que tenga siempre presente del proyecto: la claridad, la dimensión, el impacto; lo que permitirá ser más eficientes en su concepción, desarrollo, ejecución con el menor impacto ecológico, para que a través de la comisión sea todo correctamente eslabonado, y en si mismo sea un ejercicio sinérgico que desarrolle las estructuras, las conductas y el desempeño de las regiones involucradas.

Hace algunas décadas dicen se podía administrar la abundancia, en cambio hoy se debe saber administrar la escasez. La intervención de los gobiernos tiene que ser eficaz, eficiente, sostenible y de alto beneficio social.

En el caso de las Plataformas Logísticas es recomendable como mínimo que las principales aportaciones a nivel Nacional / Federal sean 6:

- 1) Planificación, (Necesidad de poner coto a iniciativas dispersas - planificación abierta y dinámica).
- 2) Suelo, (El problema No.1 para la viabilidad del proyecto –aportación o facilitación).
- 3) Permisos, (En coordinación con otras administraciones—la agilidad, factor de competitividad).
- 4) Accesos y conexiones, (proyectos de gran complejidad e impactos exteriores microaccesibilidad).
- 5) Intermodalidad, (suele ser una competencia nacional—dificultad en articular la intermodalidad de una forma espontánea).
- 6) Ayudas y apoyos, (las plataformas, mas que un proyecto inmologico es México la colaboración de dos secretarias SCT y SE)

En lo referente a la aportación regional / estatal que se identifica como critica, por que en todo momento debe mantener la vitalidad del proyecto para el sector público y para las firmas.

- 1) En los estados esta el nivel critico del éxito de los proyectos
- 2) Especialmente adecuado para articular el interés de la gobernanza y las firmas
- 3) Es el nivel adecuado para la logística, medio ambiente, territorio y desarrollo regional.
- 4) Una recomendación: planificación logística regional/ estatal

Finalmente el tercer orden de gobierno debe de aportar a nivel local / municipal:

- 1) Facilitación del suelo/coordinación con los municipios
- 2) Integración territorial e infraestructuras
- 3) Coordinación con sector empresarial y regional.
- 4) Dentro de las aportaciones municipales son 5:
- 5) Financiación e inversión (la inversión privada ha de ser de 3 a 5 veces mayor que la publica).
- 6) Escala de intervención (Nivel de “proyecto” concreto, con plazos coros y mercado muy definido. Dimensiones acotadas).
- 7) Proyectos rentables, no especulativos (El ser logístico no acepta sobre costos).
- 8) Gobernanza y gestión (Calidad de la gestión integral del proyecto).
- 9) Proyectos con planificación estricta (Planes de negocio o estudios de factibilidad).

La selección de los socios “Firmas” no debe ser genérica, sino muy selectiva en función de los negocios y de los objetivos.

Es imperioso institucionalizar la logística y el triangulo logístico.

- 1) Instancias de dialogo (coordinación de alto nivel)

- 2) Instancias de gestión (coordinación a nivel ejecutivo)
- 3) Instancias de Monitoreo del sistema

## **CONCLUSIONES**

Las nuevas formas de gobernanza no se restringen al nivel local, sino también asignan responsabilidades a actores nacionales e internacionales. Actores y agencias nacionales, públicas y privadas, que deben jugar un papel impulsor especialmente para regiones cercanas que carecen de capital económico, social y físico para emprender el Desarrollo de la Plataforma Logística.

La ciudad-puerto de Manzanillo debe de competir, para lo cual se debe preparar a la sociedad como hacerle para sea una opción viable en la captación de IED y que sea aplicable a las actividades portuarias de manera directa o indirecta. Se tendrá que trabajar en los marcos normativos que faciliten la actividad comercial.

Se competirá con otras ciudades puerto para saber quienes serán los nodos de articulación de redes logísticas crecientes y globalizadas del comercio mundial. Para ello se deberán hacer ajustes y transformaciones territoriales a todo lo largo de las intermodalidades para que estas estén aptas a las nuevas necesidades. Los impactos son locales, regionales y transfronterizos para los cuales debemos estar listos

El arte de la articulación social para afrontar estos proyectos no pueden dejar pasar el tiempo, cualquier aletargamiento deja fuera a nuestra ciudad-puerto; lo que implicaría una afectación de fuerza laboral, niveles de bienestar, desarrollo y por supuesto generaría pobreza.

La participación de las instituciones educativas media y superior es indispensable y hay que realizarla con audacia, astucia y talento, con una clara dirección caminando hacia la igualdad propuesta por la CEPAL (2014, p15) y disminuir la heterogeneidad que existe entre países y regiones para lograr progresos significativos virtuosos que impacten en la reducción de la pobreza y el desempleo y progresar en la incipientes distribución equitativa del ingreso.

Existen algunos pronunciamientos de lo valioso que es fortalecer el comercio y lo que este contribuye al PIB; por lo que proponemos que con la base el trípede de Peng, se monitoree y evalúe el cumplimiento de nuestra estrategia integral e inteligente, detectando áreas de oportunidad que se constaten en la ejecución la correcta aplicación de la estrategia planeada.

Ante la necesidad de fortalecer las capacidades estructurales de nuestro estado-nación y no solo las físicas o tangibles, también las intangib

les que nos hablan de los sueños de los individuos, por mejorar sus instituciones y su sociedad; tenemos que evitar la tentación de atender solo los “efectos” del limitado crecimiento económico, local, subnacional, y nacional.

Existe la imperiosa necesidad de desafiarnos y unirnos de manera colectiva, colaborativa y articularnos para buscar la prosperidad sostenible, claro con algunas nuevas variables como menos recursos y más competencia.

Ante un panorama incierto donde nuestra agilidad política es muy inferior a la agilidad de los mercados, por lo que como sociedad debemos participar donde podamos aportar por el bien de todos.

Debemos aprender de los referentes globales y buscar el intercambio y coordinación aunque teniendo muy claro que con los benchmarkings no son suficientes.

Algunos factores de éxito a considerar: La estructura del liderazgo local es un determinante crucial de las redes locales: mientras más diferenciada la economía y la sociedad local, menos integradas serán sus actividades colectivas. La clave de las regiones más exitosas Bennett y McCoshan (1993). son las que han logrado crear estructuras coordinadas de gobernabilidad local, poniendo más énfasis en las condiciones básicas de aprendizaje colectivo, y la inclusión social.

- 1) Localización localización localización
- 2) ..con suelos gestionables
- 3) Proyecto bien planificado, integralmente. Una buena definición funcional, de mercado, diseño y plan económico-financiero.
- 4) Acierto en la articulación publico-privada
- 5) Adecuada coordinación interadministrativa

Logrando que las instituciones sean garante de la correcta intervención de los gobiernos, para evitar o disminuir las fallas del mercado y apropiándonos de las nuevas reformas estructurales, para que sean el motor y esperanza de nuestro pueblo. Por supuesto implementar las REFORMAS ESTRUCTURALES no será nada fácil y es ahí donde el presente trabajo pretende abonar.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALCHAIN, A. y DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization, **American Economic Review**, 625, 777 – 95, 1972.

- Bennett, R.J. y McCoshan, A. **Enterprise and human resource development.** Local capacity building. London: Paul Chapman, 1993.
- Best. **The new competition. Institutions of industrial restructuring.** Cambridge: Polity Press, 1990.
- CEPAL. Pactos para la igualdad ISBN 978-92-1-1218497 Naciones Unidas. Abril 2014.
- Cohen, K., y Cyert, R., (1965).** *Theory of the Firm*, Prentice-Hall
- Coase (1937).** The Nature of the Firm, *Economica*, 4, 386 – 405.
- Friedman, J. (1997).** *Futuros de la ciudad global. El Rol de la Políticas Urbanas y Regionales en la Región de Asia-Pacífico.* Revista EURE, No 70.
- Granda (2005).** *Ciudades puerto en la economía globalizada.* CEPAL Santiago de Chile
- Hoffmann J. (2000).** *El potencial de los puertos pivotes de la costa del pacífico sudamericano.* ECLAC Transport Unit, ECLAC Revista 71: Santiago de Chile.
- Holmstrom, B. and Hart, O. (2002).** *A theory of firm scope.* Working paper, Department of Economics, MIT.
- Itami. H. & Roehl, T. (1987).** Mobilizing invisible assets; Cambridge (Mass): Harvard University Press
- Kaufmann, A y Todtling, F. (2001).** Science–industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary-crossing between systems. *Research Policy*, 30 (5) pp. 791-804.
- Lamy P. (2013). Discurso: La OMC está abierta a todos, sin duda también a las ONG, [http://www.wto.org/spanish/news\\_s/sppl\\_s/sppl293\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/sppl_s/sppl293_s.htm) 9 de julio de 2013.
- Manchon, F. (2014).** *Ponencia.* Foro Mundial de Plataformas Logísticas, Manzanillo-Colima-México. Mayo 2014
- Nelson, R. & Winter, S. (1982).** *An Evolutionary Theory of Economic change.* Cambridge: Harvard University Press.
- OMC (2014)** Informe Anual pag 109, Información General sobre la creación de capacidad comercial. [http://wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/anrep\\_s/anrep14\\_chap8\\_s.pdf](http://wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/anrep14_chap8_s.pdf)
- OMC (2014a).** Informe Anual pag 102, Información General sobre la creación de capacidad comercial [http://wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/anrep\\_s/anrep14\\_chap8\\_s.pdf](http://wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/anrep14_chap8_s.pdf)
- OMC (2013).** Decisión Ministerial de 7 de diciembre de 2013 BALI., Acuerdo Sobre Facilitación del Comercio [http://wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/mc9\\_s/desci36\\_s.htm](http://wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc9_s/desci36_s.htm)
- Peng, M. (2010).** *Estrategia Global*, CENGAGE Learning.
- Peng, M. (2010), Scherer, F.M. (1990), y Manchon, F. (2014)**
- Penrose, E. (2009)** *The theory of the growth of the firm. Revised edn, Oxford: Oxford University Press*
- Porter M. (1990).** *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Scherer, F.M. (1990),** *Industrial Market Structure and Economy Performance*, 3a ed., Boston: Houghton Mifflin Company.
- Trigeorgis, L. (1996).** *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation.* MIT Press.
- Young, S., Hood, N. and Peters E. (1994).** Multinational enterprises and regionale economic development. *Regional Studies*, 28, 7, 657-677.

**World Bank (2014).** *Perspectivas económicas mundiales, cambio de Prioridades, construir para el futuro.*  
[http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2014b/RegionalOverview\\_LAC\\_GEP\\_Jun2014\\_Sp.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2014b/RegionalOverview_LAC_GEP_Jun2014_Sp.pdf) Junio 2014