

# Capítulo 7

---

## **Competitividad portuaria: línea naviera del puerto de Topolobampo, Sinaloa**

*Marisol Armentilla Galaviz  
Maricarmen Soto Ortigoza  
Francisco Javier Cruz Ariza*

<https://doi.org/10.61728/AE24003018>



## Introducción

De acuerdo con Bobadilla y Venegas (2018), los Puertos han sido desde tiempos antiguos centros de comercio estratégicos y representativos para el desarrollo económico de los países. Sin duda, el desarrollo tecnológico y la globalización han contribuido al transporte masivo de mercancías desde largas distancias, convirtiéndose así, en la columna vertebral del comercio internacional tanto para el transporte a granel de materias primas, así como la importación y exportación de alimentos y bienes manufacturados. En este sentido, la principal naviera de transporte de mercancías del mundo fue la gigante suiza MSC con el 19.19 %, seguido de la danesa Maersk, con un 14.6 % y la CMA CGM Group 12.6 % (Statista.com, 2024).

Por lo tanto, esta investigación contribuye a llenar un vacío de conocimiento sobre la competitividad del Puerto de Topolobampo desde la perspectiva de un actor clave como las líneas navieras. En este tenor, el objetivo es identificar los factores que generan la competitividad logística del Puerto de Topolobampo, Sinaloa desde la perspectiva de una línea naviera, que de acuerdo con Arrieta y Villalba (2018), la actividad portuaria y logística ha desempeñado un papel trascendental para la competitividad de la economía al aumentar los flujos del comercio internacional con efectos positivos directos en la productividad, competitividad y desarrollo económico, que sin duda, puede servir como base para futuros estudios comparativos con otros puertos, lo que permitiría identificar mejores prácticas y tendencias en el sector portuario.

Topolobampo es el Puerto con vocación de ser la plataforma portuaria de la producción agrícola sinaloense y del cabotaje abastecedor de carga general y combustibles, además del transporte de pasajeros, de los estados de Sinaloa y Baja California Sur. Fue inaugurado en 1991 para consolidar las expectativas comerciales de la región noroeste de México como un catalizador para el intercambio de productos con los mercados de Japón,

Corea, Taiwán, Singapur, Hong Kong, Australia, Canadá, Nueva Zelanda, los estados de Kansas, Nuevo México y Texas en los Estados Unidos; y Centro y Sudamérica (ASIPONA Topolobampo, 2021). Asimismo, se le considera como un Puerto multimodal, conectado al ferrocarril por la ruta Q Topolobampo-Chihuahua y a la ruta T Mexicali, Nogales, Topolobampo, Guadalajara y Ciudad de México, tal cual se indica en la Figura 1. Además, participa de manera sobresaliente en el cabotaje en México, tanto en el acopio de petrolíferos provenientes del Puerto de Salina Cruz, Oaxaca, como en el abastecimiento al estado de Baja California Sur, a través del Puerto Pichilingue.

**Figura 1.**

*Zona de influencia del Puerto de Topolobampo en el mercado nacional e internacional*



*Nota.* Tomado de Zona de Influencia [Fotografía], por ASIPONA Topolobampo, 2021, <https://www.Puertotopolobampo.com.mx/acerca-del-Puerto/zona-de-influencia/>

Topolobampo se localiza en el estado de Sinaloa, al noroeste del país, en la costa del océano Pacífico, a solo 200 millas de la entrada del golfo de California, constituyendo en el mundo una zona de influencia privilegiada mostrada en la Figura 1, al disponer de conexiones marítimas en tráficos de altura a los mercados de Estados Unidos, de países de Asia, África y Europa (ASIPONA Topolobampo, 2021).

Desde el año 1994 y de acuerdo con el título de concesión otorgado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), el concesionario del Puerto de Topolobampo es la empresa mercantil mexicana, de índole paraestatal de la Administración Pública Federal, denominada Administración del Sistema Portuario Nacional, Topolobampo S. A. de C. V. (ASIPONA Topolobampo). Como concesionario integral tiene a su

cargo la responsabilidad de: planear, programar y ejecutar las acciones necesarias para la promoción, operación y desarrollo del Puerto, a fin de lograr su mayor eficiencia, crecimiento y competitividad, al ofrecer servicios ágiles, flexibles y seguros a las líneas navieras (Puerto de Topolobampo, 2019). En este sentido, la Administración Portuaria Integral De Topolobampo, S. A. de C. V. determinó el desarrollo de la infraestructura y servicios portuarios de manera eficiente para el fortalecimiento de la competitividad como el objetivo estratégico formulado bajo los principios de competencia, calidad y eficiencia (API Topolobampo, 2022).

En síntesis, como lo señalan Quintero et al. (2021), los Puertos marítimos deben ser espacios para lograr generar ventaja competitiva para los países, aprovechando toda una infraestructura física, geográfica, tecnológica y comercial, que permita el incremento del tráfico marítimo de mercancías entre países del mundo. Esta estrategia, conlleva a mejorar la dinámica económica de las sociedades globalizadas a través de la competitividad, a los fines de lograr el bienestar colectivo no solo de los actores sociales involucrados en las actividades portuarias marítimas, sino de sus comunidades adyacentes, así como del mercado en general.

## **Fundamentación teórica**

El Diario Oficial de la Federación (2020), en la publicación del Programa Especial para la Productividad y la Competitividad 2020-2024, indica que en la Constitución mexicana se define a la competitividad como el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo para garantizar una mejor calidad de vida para toda la población mexicana. Bonilla y Loayza (2023) señala que “la competitividad permite comprender los factores y situaciones que generan modificaciones en la gestión logística, especialmente a raíz de la pandemia Covid-19, debieron tener un rediseño con el que se diera respuesta a los nuevos requerimientos”.

Munguía et al. (2018), considera que, en un contexto de creciente intercambio comercial, resulta importante evaluar la competitividad logística del transporte marítimo. La competitividad portuaria del país debe ser analizada considerando el concepto de cadena logística, en la

cual el Puerto es un eslabón en el transporte de mercancías de exportación e importación. Flores (2012), define como competitividad portuaria a la condición de mercado en la cual un Puerto ofrece sus servicios que: ante la misma cantidad, calidad, tiempo y tipo de servicio, otorga un menor precio, generando además la seguridad y rentabilidad esperada en su operación para el concesionario, el Estado, el buque, la carga y la mercancía. Por ende, existen algunas determinantes, las cuales se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1**  
*Determinantes de la competitividad portuaria*

<b>Determinantes cuantitativos</b>	<b>Determinantes cualitativos</b>
a) Factores que involucran la superestructura del Puerto y la terminal	a) Desempeño de la Aduana
b) Factores que involucran la infraestructura portuaria y su accesibilidad	b) Conectividad del Hinterland
c) Factores que involucran el desempeño de la terminal (tiempo)	c) Confiabilidad del servicio (desempeño humano)
d) Factores que involucran los costos de la terminal	d) Reputación del Puerto
	e) Trazabilidad (uso más eficiente de las TIC para proveer información)
	f) Seguridad
	g) Velocidad de respuesta a los problemas
	h) Imagen ecológica del Puerto

*Nota:* elaboración propia a partir de Peña et al. (2017).

Ahora bien, Salinas (2020) puntualiza que un Puerto marítimo es un lugar de refugio para los buques, un lugar seguro por sus instalaciones que ofrece lo necesario para que los buques cumplan su finalidad de navegación: transportar viajeros y mercancías por mar. La noción de Puerto descansa sobre tres elementos que son: el espacio marítimo, las instalaciones y los servicios portuarios. En el caso del Puerto de Topolobampo, Sinaloa, es un Puerto de altura, debido a que está habilitado para prestar servicios a la navegación internacional, tanto por sus instalaciones como sus servicios comerciales. Por consiguiente, los principales factores que contribuyen para que un Puerto logre la competitividad, se describen en la tabla 2.

**Tabla 2***Principales factores que contribuyen a la competitividad portuaria*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
La situación geográfica del Puerto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor fundamental de competitividad para la generación de tráfico.</li> <li>• El Puerto debe estar situado en las grandes rutas marítimas o junto a centros de producción o consumo.</li> </ul>
La accesibilidad a la zona de influencia terrestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Puerto debe disponer de accesos adecuados y capaces con su zona de influencia, tanto de carretera —autopista— como de ferrocarril, o, en su caso, de vías navegables y oleoductos.</li> </ul>
La capacidad y calidad de la infraestructura portuaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La infraestructura portuaria deberá ser adecuada a las necesidades de los usuarios —que, mercancía, transporte interior, áreas industriales y logísticas—, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.</li> <li>• Asimismo, la disponibilidad de terreno en la propia zona de servicio del Puerto o adyacente al mismo, es otro elemento de competitividad.</li> </ul>
La capacidad operativa del Puerto. Existencia, disponibilidad, eficiencia y agilidad de los servicios portuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Puerto competitivo deberá disponer del máximo número de servicios posibles destinados a sus usuarios de forma eficiente y competitivos, la rapidez o fluidez —relacionada con el tiempo de paso—, facilidad de paso por el Puerto —pasar rápido y sin complicaciones— y flexibilidad o capacidad para enfrentar y resolver las incidencias o problemas no previstos.</li> </ul>
La existencia de competencia interna entre los prestadores de servicios del Puerto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La posibilidad de que el cliente puede escoger entre diferentes prestadores de servicios es un factor de competitividad que contribuirá a la mejora de la eficiencia del Puerto —precio y calidad—.</li> <li>• La Autoridad Portuaria tiene la obligación de fomentar, en la medida de lo posible la competencia intraportuaria. Alternativamente y, en todo caso, deberá garantizar la no presencia de prácticas monopolísticas, regular precios máximos, etc.</li> </ul>
La existencia de políticas de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad se ha convertido también en un elemento clave de la competitividad de un Puerto moderno, tanto desde un punto de vista comercial como operativo.</li> </ul>

Factor	Descripción
La capacidad, cualificación profesional, motivación y el estatus de la mano de obra portuaria	• Especialmente relevante es este factor en las operaciones de carga/descarga y también en las operaciones de patio, sobre todo en los tráficó de mercancía general y contenedores.
La eficiencia de los servicios de control	• Un factor diferencial para un Puerto en este campo, lo puede construir el hecho de disponer en el Puerto un Puesto de Inspección Fronterizo (PIF), perfectamente dimensionado, dotado y operado de acuerdo con las necesidades de los tráficó del Puerto en cuestión.
La existencia en Puerto de líneas marítimas regulares y de servicios de transporte interior	• La capacidad de vinculación del Puerto con el mayor número de Puertos del mundo, así como la frecuencia de salidas es un factor de atracción de tráfico, particularmente para los tráficó de mercancía general y contenedores, es decir, los tráficó de línea regular.
La integración del Puerto con otros nodos de la cadena logística, como las terminales interiores o Puertos secos y con otros Puertos del foreland (Puertos en red)	• También se suele denominar “Puerto extendido”. • En general, la idea de Puerto en red se basa en el hecho de que esta situación permite integrarse mejor en una cadena logística y por tanto fidelizar más la carga y el barco —cargadores y navieras—.
El precio de los servicios portuarios	• Por el contrario, Puertos más caros pero más rápidos y fiables se suelen considerar más competitivos que otros más baratos pero lentos. No obstante lo anterior, el precio de los servicios constituye un factor de competitividad importante.

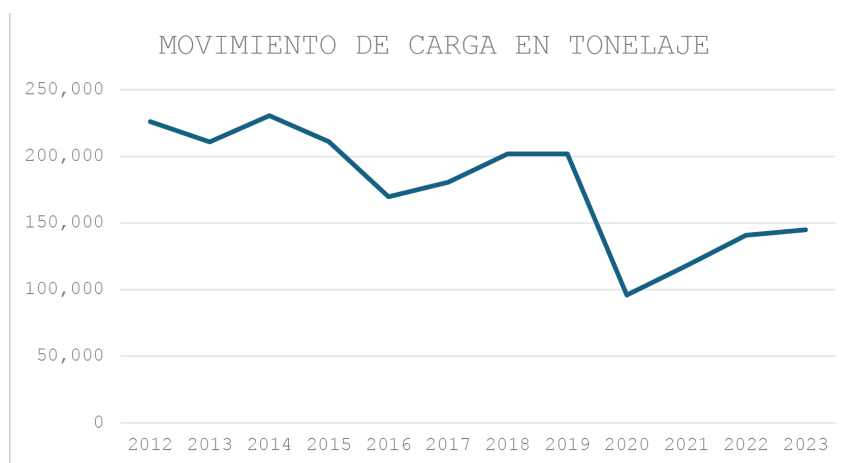
*Nota:* elaboración propia a partir de Izarriaga (2024).

Por otra parte, la Ley para el desarrollo de la Marina Mercante Mexicana, publicada en el Diario Oficial de la Federación (1981), en su artículo 4, puntualiza como línea naviera a las personas físicas de nacionalidad mexicana, a las personas morales constituidas conforme a las leyes mexicanas, que tengan por objeto la explotación en el tráfico marítimo de embarcaciones de su propiedad con bandera mexicana, puesto que de acuerdo con la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante (2016), las líneas navieras de servicio regular, son las responsables de

brindar servicios del traslado de personas y mercancías entre los Puertos mexicanos y del mundo. En el caso específico del Puerto de Topolobampo, Sinaloa, existen 14 líneas navieras reconocidas por la misma coordinación, entre las cuales se encuentran los objetos de estudio de esta investigación Tramitadora del Pacífico S. A. de C. V. y NAVECOPA S. de R. L. de C. V.

**Figura 2**

*Movimiento de carga.*



*Nota:* Elaboración propia a partir de ASIPONA Topolobampo (<https://www.Puertotopolobampo.com.mx/estadisticas/movimiento-de-carga/>)

Asimismo, se entiende como capacidad de una terminal portuaria el volumen de carga que es capaz de manipular dicha terminal a lo largo de un año, y el caso del Puerto de Topolobampo no es la excepción, así como se aprecia en la Figura 2. Esta capacidad máxima viene limitada por las infraestructuras portuarias, instalaciones, equipos y recursos humanos ‘existentes en el Puerto y a disposición de la terminal (Amador, 2022).

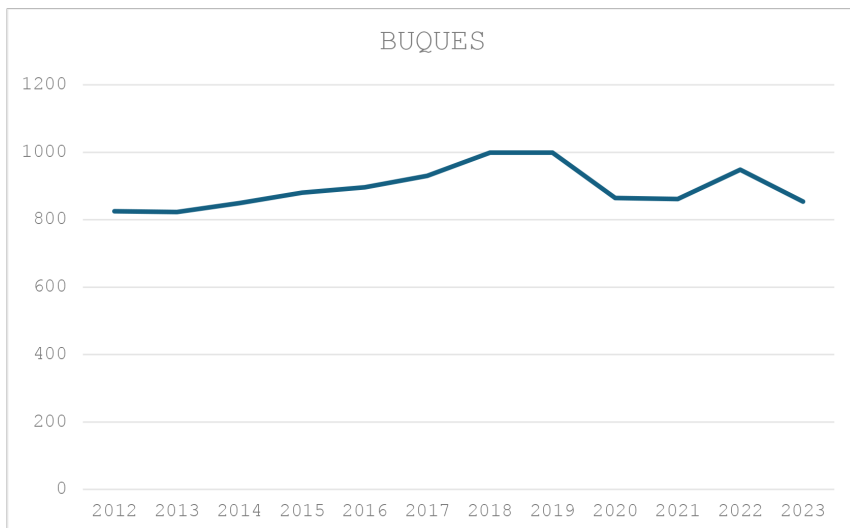
Por lo tanto, los cuatro factores que influyen en la capacidad de la terminal son: la capacidad de las líneas de atraque, la capacidad de carga y descarga, la capacidad de depósito y almacenamiento y la capacidad de las puertas de entrada y salida de la terminal.

En realidad, los Puertos no se limitan únicamente a las operaciones de carga y descarga de bienes, así como al embarque y desembarque

de pasajeros. Ahora desempeñan funciones clave que respaldan estas actividades, como la manipulación, almacenamiento, inspección, consolidación y des consolidación de la carga. Además, ofrecen servicios esenciales para los buques, como reparaciones, servicios auxiliares y suministros. En el caso de Topolobampo ha mantenido esta atención, así como se ilustra en la Figura 3

**Figura 3.**

*Afluencia de buques en el Puerto de Topolobampo*



*Nota:* Elaboración propia a partir de ASIPONA Topolobampo (<https://www.Puertotopolobampo.com.mx/estadisticas/movimiento-de-carga/>)

## Metodología

La presente investigación enmarcada en el paradigma cualitativo adoptó un enfoque cualitativo para identificar los factores que determinan la competitividad portuaria desde la perspectiva de una línea naviera del Puerto de Topolobampo, Sinaloa. Se utilizó un método inductivo con un alcance descriptivo para comprender las experiencias de las líneas navieras en relación con la competitividad portuaria.

La población de interés consistió en dos empleados que fungieron como informantes clave de las navieras que fueron seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia:

1. *Tramitadora del Pacífico S. A. de C. V.*: Empresa de Manzanillo, desde el 2017 tiene en Topolobampo la concesión el servicio de maniobras en general, está certificada por el ISO 9001:2015 en Gestión en los servicios portuarios de supervisión y reexpedición de mercancías. Ofrece servicios de maniobras, agencia aduanal, agencia consignataria y otros servicios complementarios que cubren toda la cadena logística de tus mercancías. Entre las mercancías que mueve están maquinaria, fertilizante, azúcar, cemento, carga general y hierro. En los últimos 5 años han atendido alrededor de 124 buques que equivales alrededor de 1 254 135 toneladas.
2. *NAVECOPA S. de R. L. de C. V.*: Empresa de Manzanillo, Colima en el 2010 y en febrero 2018 obtiene la concesión de estibadores en Topolobampo. está certificada por el ISO 9001:2015 en Gestión en los servicios portuarios de supervisión y reexpedición de mercancías. Ofrece servicios de maniobras, agencia aduanal, agencia consignataria y otros servicios complementarios que cubren toda la cadena logística de tus mercancías. Tiene programado arribos de Manzanillo, México, Singapur, Panamá. Chipre, Liberia, entre otros.

La recolección de datos se llevó a cabo de 2 formas: la primera fue mediante visitas a la Administración del Sistema Portuario Nacional Topolobampo S. A. de C. V., donde se realizaron entrevistas semiestructuradas conformadas por ocho preguntas. Durante las entrevistas, se hizo uso de la observación no participante para contextualizar y enriquecer los datos obtenidos. Adicional se utilizó el software ATLAS. v8.1.2, para analizar la percepción de las líneas navieras. Y la segunda, fue por medio de un análisis documental bibliográfico, donde se llevó a cabo análisis exhaustivo de documentos y estudios relevantes relacionados con los conceptos clave de competitividad portuaria, especialmente desde la perspectiva de las líneas navieras.

## Resultados y discusión

A continuación, se presentan las respuestas de las entrevistas realizadas a los informantes claves de ambas líneas navieras, tomadas como objeto de estudio para la investigación, las cuales se aprecian en la Tabla 3.

**Tabla 3**  
*Hallazgos en los informantes claves*

<b>Pregunta</b>	<b>Informante clave línea naviera 1</b>	<b>Determinantes cualitativos</b>
¿Cuáles son las principales líneas de carga en el Puerto de Topolobampo?	Ln1. Petróleos y derivados, carga granel, c. Mineral, c. Pasajeros, c. Agrícola	Ln2. El Puerto de Topolobampo cuenta con 6 diferentes líneas de carga siendo todas de suma importancia para el desarrollo de la región como el norte del país, estas son: Granel mineral, Granel agrícola, Carga general, Cruceros, Petróleos y derivados
¿Cómo gestionan los aspectos logísticos y de transporte para asegurar la correcta distribución de las mercancías al momento de embarcar o desembarcar?	Ln1. Por medio de las necesidades/exigencias del cliente se descargan en el muelle y son llevadas a los almacenes de los parques logísticos o directamente a la bodega del cliente.	Ln2. Dentro del Puerto de Topolobampo existen siete diferentes tipos de terminales en las cuales se dividen las cargas y arribó de buques dependiendo el tipo de carga/derivados contenga, dentro de las terminales se les delimita a las diferentes empresas y líneas navieras el uso del área para poder estas adaptar o instalar el tipo de instalación necesaria a las necesidades de cada una
¿Cuáles son los tipos de mercancías que transitan en el Puerto de Topolobampo?	Ln1. Mineral, maíz, fertilizantes, gasolina, diésel, carros de carga, pasajeros	Ln2. Mineral, agrícola, general, pasaje, petróleo y derivados

<b>Pregunta</b>	<b>Informante clave línea naviera 1</b>	<b>Determinantes cualitativos</b>
¿Cuál es la calidad de la infraestructura dentro del recinto portuario?	Ln1. Buena	Ln2. Las condiciones del recinto portuario son buenas ya que constantemente está en mantenimiento, cambio y expansión para el cumplimiento de la demanda anual
¿Cómo se manejan los aspectos comerciales, como tratos, contratos, precios y negocios internacionales?	Ln1. Mediante contratos, los clientes exponen el caso y las agencias les dan propuestas, ellos eligen la mejor opción	Ln2. Cada empresa tiene su forma distinta de manejar este tipo de aspectos, sin embargo, los clientes reciben un trato directo con ellas en todo momento
¿Qué tipos de documentos son necesarios para que la empresa pueda realizar la descarga de mercancías en el Puerto?	Ln1. Bill of lading, pedimento, certificados de calidad, además de que el buque debe tener todo en regla en capitanía de Puerto y ASIPONA para poder atracar	
¿Qué otras instituciones u organizaciones requieren documentación para el arribo de un buque al Puerto?	Ln1. ASIPONA, Capitanía de Puerto	Ln2. Capitanía de Puerto y ASIPONA
¿Cómo aseguran el cumplimiento de las normas de seguridad en la descarga de mineral y granos?	Ln1. Mediante procesos de seguridad, hay personal revisando que se lleven los protocolos por ejemplo todos deben de llevar su EPP, se delimita zonas de carga y descarga	Ln2. El Puerto está calificado como “Puerto seguro” sin embargo existen empresas y personas encargadas de la seguridad dentro del recinto además de contar con el international ship and port security (ISPS)

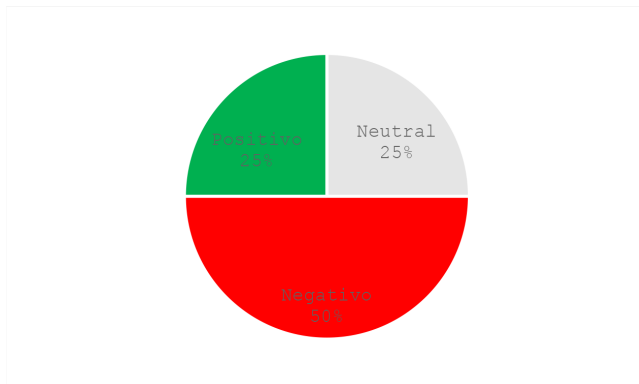
*Nota:* Elaboración propia a partir de los informantes clave.

Al analizar las respuestas de los informantes claves con el software ATLAS. v8.1.2, se obtienen las percepciones de las líneas navieras (Figura

4), los aspectos logísticos y de transporte vinculados a la distribución eficaz de las mercancías, especialmente durante las fases de carga y descarga, son vistos de forma negativa por el 50 % de los encuestados, los documentos necesarios para la descarga de mercancías en el Puerto, el cumplimiento de las normas de seguridad en la descarga de mineral y grano, y por último, los aspectos comerciales, como tratos, contratos, precios y negocios internacionales. Tiene como percepción positiva a las principales líneas de carga en el Puerto de Topolobampo y la calidad de la infraestructura dentro del recinto portuario. Por otro lado, perciben de forma neutral, los tipos de mercancías que transitan en el Puerto de Topolobampo y las otras instituciones u organizaciones requieren documentación para el arribo de un buque al Puerto.

**Figura 4**

*Percepciones de las líneas navieras*



Adicionalmente, con los datos obtenidos de las entrevistas, se pudieron identificar los determinantes de la competitividad portuaria (Tabla 4), donde se pueden apreciar desde dos perspectivas, los determinantes cuantitativos donde se consideran las líneas de carga, los tipos de terminales, la documentación y los procesos de seguridad. En cuanto a los determinantes cualitativos, se identificó que las descargas están basadas en las necesidades del cliente y las distintas navieras compiten por cubrir dichas necesidades, las condiciones del Puerto son satisfactorias y lo consideran seguro.

**Tabla 4**

*Determinantes de la competitividad del Puerto de Topolobampo desde la perspectiva de una línea naviera*

Determinantes cuantitativos	Determinantes cualitativos
<p>a) El Puerto de Topolobampo cuenta con 6 diferentes líneas de carga siendo todas de suma importancia para el desarrollo de la región como el norte del país, estas son: Granel mineral, Granel agrícola, Carga general, Cruceros, Petróleos y derivados.</p> <p>b) Dentro del Puerto de Topolobampo existen 7 diferentes tipos de terminales en las cuales se dividen las cargas y arribo de buques dependiendo el tipo de carga/derivados contenga, dentro de las terminales se les delimita a las diferentes empresas y líneas navieras el uso del área para poder estas adaptar o instalar el tipo de instalación necesaria a las necesidades de cada una.</p> <p>c) El buque debe tener todo en regla en capitania de Puerto y ASIPONA para poder atracar.</p>	<p>a) Por medio de las necesidades/ exigencias del cliente se descargan en el muelle y son llevadas a los almacenes de los parques logísticos o directamente a la bodega del cliente.</p> <p>b) Las condiciones del recinto portuario son buenas ya que constantemente está en mantenimiento, cambio y expansión para el cumplimiento de la demanda anual.</p> <p>c) Cada línea naviera tiene su forma distinta de manejar este tipo de aspectos, mediante contratos, los clientes exponen el caso y las agencias les dan propuestas, ellos eligen la mejor opción.</p> <p>d) El Puerto está calificado como "Puerto seguro".</p> <p>e) Mediante procesos de seguridad, hay personal revisando que se lleven los protocolos por ejemplo, "todos deben de llevar su EPP, se delimita zonas de carga y descarga". Sin embargo, existen empresas y personas encargadas de la seguridad dentro del recinto además de contar con el international Ship and Port Security (ISPS).</p>

*Nota:* Elaboración propia a partir de las entrevistas de los informantes

## **Resultados del análisis documental bibliográfico**

En la Tabla 5, como resultado del análisis documental bibliográfico realizado en esta investigación, se describen los 11 factores que contribuyen a la competitividad del Puerto de Topolobampo.

**Tabla 5***Principales factores que contribuyen a la competitividad del Puerto de Topolobampo*

Factor	Descripción
La situación geográfica del Puerto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene el tamaño que corresponda a su tráfico, este sirve a su hinterland, el cual se divide en tres regiones de México y 1 fronterizo:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado local: 38.3 % (Sinaloa)</li> <li>2. Mercado del Noroeste: 3.2 % (B.C., Sonora, Chihuahua, Durango)</li> <li>3. Mercado de Cabotaje: 58.5 % (BCS, Colima y Oaxaca)</li> <li>4. Mercado Fronterizo: Texas, Nuevo México, Arizona.</li> </ol> </li> </ul>
La accesibilidad a la zona de influencia terrestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un Puerto Multimodal, conectado al sistema carretero del noroeste del país, al ferrocarril por la ruta Q Topolobampo-Chihuahua y a la ruta T Mexicali, Nogales, Topolobampo, Guadalajara y Ciudad de México, además al tráfico aéreo del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Los Mochis</li> </ul>
La capacidad y calidad de la infraestructura portuaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con la siguiente infraestructura:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Longitud canal de navegación: 22.22 km.</li> <li>2. Plantilla canal de navegación: 150 metros.</li> <li>3. Superficie de 116.82 Ha de tierra y 1417.01 Ha de agua.</li> <li>4. Calado oficial: 13.40 metros.</li> <li>5. Posiciones de atraque para embarcaciones comerciales: 9</li> </ol> </li> </ul>
La capacidad operativa del Puerto. Existencia, disponibilidad, eficiencia y agilidad de los servicios portuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente se ofrecen 21 diferentes tipos de servicios en un total de 54 ofertantes de los mismos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avituallamiento: 4</li> <li>2. Fumigación: 6</li> <li>3. Amarre y desamarre de cabos: 1</li> <li>4. Lanchaje: 1</li> <li>5. Recolección de residuos sólidos no peligrosos: 2</li> <li>6. Recolección de residuos sólidos peligrosos: 1</li> <li>7. Maniobras en general: 5</li> <li>8. Maniobras de carga y descarga de fertilizantes: 1</li> <li>9. Suministro de combustible: 11</li> <li>10. Suministro de combustible a embarcaciones menores: 1</li> </ol> </li> </ul>

Factor	Descripción
	11. Inspección, verificación de carga: 9 12. Servicio portuario de remolque: 1 13. Suministro de agua: 1 14. Suministro de agua embotellada y hielo: 1 15. Suministro de alimentos: 1 16. Traslado de personal: 2 17. Embarcación menor para despliegue y recolección de la barrera flotante para contención de derrames de hidrocarburos: 2 18. Venta de artículos de ferretería: 1 19. Mantenimiento y reparaciones a flote de embarcaciones: 1 20. Metal mecánico: 1 21. Venta de artículos de limpieza: 1 •Adicional, están abiertos, en caso de ser necesario ampliarlos.
La existencia de competencia interna entre los prestadores de servicios del Puerto	• Existen las siguientes 52 empresas que fueron previamente autorizadas por la ASIPONA, las cuales participaron en licitaciones y convocatorias correspondientes: 1. Abastecedora de combustibles del pacifico, S. A. de C. V. 2. Alba Mina Castro Lugo (BELCA fumigaciones) 3. AMSPEC de México, S. A. de C. V. 4. Arrendadora turística de león S. A. de C. V. 5. Asesoría, inspección y tratamientos de agro negocios, S. A. de C. V. 6. C. Héctor Emanuel Ibarra Flores (fumigaciones Ibarra) 7. C. Jesús Antonio Rubio López 8. C. Jesús Salvador López Espinoza 9. C. Juan Gilberto Galaviz Lugo 10. C. María Enriqueta Graciela Calvillo Tinajero 11. C. Solangel Valdés Ruiz 12. Calsa logística portuaria, S. A. de C. V. 13. Cap. Alt. Iván Valenzuela López 14. Cap. Roberto Carlos Hernández Romero 15. Combustibles y servicios pesqueros Topolobampo, S. A. de C. V. 16. Conekta intermodal S.A.P.I. de C. V. 17. Diésel pak, S. A. de C. V. 18. DTC inmobiliaria SPV 1, S. A. de C. V.

Factor	Descripción
	19. Fumigaciones a granos almacenados, S. A. de C. V.
	20. Fumigaciones stop, S.C.
	21. General ships chandler acropolis, S. A. de C. V.
	22. Grupo AGD del pacífico, S. A. de C. V.
	23. Grupo asfaltos procesados, S. A. de C. V.
	24. Inspectorate de México, S. A. de C. V.
	25. Insumos y servicios agrícolas de occidente, S. A. de C. V.
	26. Intertek testing services de México, S. A. de C. V.
	27. Intertug México, S. A. de C. V.
	28. Josanise, S. A. de C. V.
	29. Maloney commodity services México, S. De R. L. De C. V.
	30. Maniobras y remolques de Topolobampo, S. C.
	31. Molécula del pacífico, S. A. de C. V.
	32. Multiservicios la pilarica, S. A. de C. V.
	33. Oil test international México, S. A. de C. V.
	34. Op ecología SAPI, S. A. de C. V.
	35. Operadora de granos y almacenes, S. A. de C. V.
	36. Operadora de servicios turísticos el colorado, S. A. de C. V.
	37. Operadora logística de combustibles, S. A. de C. V.
	38. Petroplazas, S. A. de C. V.
	39. Porfirio Martínez Ceballos
	40. Prisay, S. A. de C. V.
	41. Pro-energéticos, combustibles y servicios a la industria, S. A. de C. V.
	42. Promotora ambiental de la laguna, S. A. de C. V.
	43. Quality ships suppliers, S. A. de C. V.
	44. Rain surveyors del golfo, S. C.
	45. Sanigran de México, S. A. de C. V.
	46. SGS de México, S. A. de C. V.
	47. Sindicato C.R.O.M.
	48. Sistemas de control de limpieza, S. A. de C. V. (pro-higiene)
	49. Tecnologías GPG de México, S. A. de C. V.
	50. Tramitadora del pacífico, S. A. de C. V.
	51. Transportadora Mazocahui, S. A. de C. V.
	52. Transportes tiny, S. A. de C. V.

---

Factor	Descripción
La existencia de políticas de calidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certificado de Calidad Ambiental</li><li>• Código de ética, las reglas de integridad, y el código de conducta</li><li>• Normas ISO 14001:2015</li><li>• Normas ISO 9001:2015</li><li>• Política de Calidad</li><li>• Política del Sistema de Gestión Integral</li><li>• Reglas de Operación</li></ul>
La capacidad, cualificación profesional, motivación y el estatus de la mano de obra portuaria	<ul style="list-style-type: none"><li>• ASIPONA, la autoridad portuaria señala que los funcionarios de primer nivel deben de tener un desarrollo permanente e integral, con el compromiso de buscar de manera permanente la actualización y formación profesional propia y del personal a cargo para propiciar un desempeño productivo.</li><li>• Las empresas que ofrecen servicios en el recinto portuario participan en una licitación o convocatoria gubernamental donde están estipulados los lineamientos profesionales que se requieren, incluida las sanciones a las que se pueden hacer acreedores en caso de incumplimiento.</li></ul>
La eficiencia de los servicios de control	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con el Sistema Puerto Inteligente Seguro, donde a través de los siguientes manuales se explica los reglamentos a cumplirse durante su estadía en el recinto portuario:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Acuerdo de usuario</li><li>2. Operadores, transportes y vehículos</li><li>3. Permisos</li></ol></li><li>• Los trámites se realizan en la Ventanilla Única Marítima del Sistema Portuario Nacional de México (PIS-SICA-PAM), en cumplimiento a lo dispuesto por el Comité de Facilitación de la Organización Marítima Internacional (OMI), sobre la autenticación, integridad y confidencialidad en el intercambio electrónico de la información requerida a la llegada, estancia y salida de los buques en los Puertos de México.</li></ul>

---

Factor	Descripción
La existencia en Puerto de líneas marítimas regulares y de servicios de transporte interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Puerto de Topolobampo se caracteriza por atender tráficos de bajo valor agregado, gráneles minerales y agrícolas, y carga general suelta.</li> <li>• El hinterland del Puerto es regional y el mayor volumen operado dentro de la carga comercial, el tráfico se realiza entre Topolobampo y La Paz.</li> <li>• La carga total operada por el Puerto está compuesta casi exclusivamente por movimientos de buques de cabotaje.</li> <li>• El tráfico de Altura es apenas el 13 % del volumen total de cargas y se compone únicamente de tráficos de importación.</li> <li>• El Puerto carece de tráficos de exportación, no tiene al presente foreland ya que no existen registros estadísticos de exportación de mercancías desde el año 2000.</li> <li>• En los muelles de PEMEX y el de contenedores de API-TOPO, se moviliza aproximadamente el 84 % de la carga total operada en el Puerto.</li> <li>• De los 585 arribos de buques registrados estadísticamente por la API, solo 37 realizan tráfico de altura de importación, 236 corresponden a tráficos de cabotaje y el resto son transbordadores que enlazan al Puerto de Topolobampo con el de La Paz.</li> </ul>
La integración del Puerto con otros nodos de la cadena logística, como las terminales interiores o Puertos secos y con otros Puertos del foreland (Puertos en red)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foreland, con respecto a los orígenes y destinos de la carga exterior, el Puerto de Topolobampo atiende cargas a países principalmente.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asia</li> <li>2. Norteamérica</li> <li>3. Centroamérica</li> <li>4. Sudamérica</li> <li>5. Sur de África</li> <li>6. Unión Europea</li> </ol> </li> </ul>
El precio de los servicios portuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tarifas de los cesionarios y prestadores de servicios son variadas, ya que son autorizadas y otorgadas por la Dirección General de Puertos y dependerán de los servicios que prestan en particular.</li> <li>• Las tarifas actuales de la ASIPONA fueron establecidas conforme al oficio de solicitud 0740/2024 de fecha 22 de febrero de 2024, que emite la Dirección General de Puertos, se autoriza las siguientes tarifas de infraestructura:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puerto para embarcaciones comerciales: 8 servicios con una tarifa total de \$18 274.70 pesos.</li> </ol> </li> </ul>

Factor	Descripción
	2. Tarifa de Puerto para embarcaciones turísticas en tráfico de altura por unidad de arqueado bruto o tonelada de registro bruto: en los Puertos 1 y 2 con una tarifa total de \$6.54 pesos.
	3. Atraque para embarcaciones turísticas en tráfico de altura: 3 servicios con una tarifa total de \$70 pesos.
	4. Almacenaje: 4 servicios con una tarifa total de \$98.92 pesos.
	5. Tarifa para el cobro de almacenaje en bodegas o patios por metro cuadrado, por tonelada o por unidad: 3 servicios con una tarifa total de \$41.98 pesos.
	6. Unidades automotrices: 4 servicios con una tarifa total de \$324.63 pesos.
	7. Tarifa aplicable al servicio portuario de amarre o desamarre de cabos que se proporciona en el recinto portuario de Topolobampo, Sin.: 4 servicios con una tarifa total de \$15 544.14 pesos.
	8. Tarifa aplicable para al servicio portuario de lanchaje que se proporciona en el recinto portuario de Topolobampo, Sin.: \$ 3097.23 por servicio/hora.
	9. Tarifa aplicable para al servicio portuario de suministro de agua que se proporciona en el recinto portuario de Topolobampo, Sin.: 2 servicios con una tarifa total de \$143.41 pesos por m <sup>3</sup> .
	10. Tarifa de servicios conexos: 10 servicios con una tarifa total de \$2995.43 pesos.

*Nota:* Elaboración propia a partir de ASIPONA Topolobampo ([www.Puertotopolobampo.com.mx](http://www.Puertotopolobampo.com.mx))

## Discusión de los resultados

Con respecto al logro del objetivo de esta investigación, lo que se pretende es identificar los factores que determinan la competitividad portuaria desde la perspectiva de una línea naviera del Puerto de Topolobampo, Sinaloa. En este sentido se identifican las siguientes 4 aristas: experiencia de las líneas navieras, percepciones de las líneas navieras, determinantes de la competitividad del puerto de Topolobampo desde la perspectiva de

una línea naviera y factores que contribuyen a la competitividad del puerto de Topolobampo. Primeramente, la experiencia de las líneas navieras Tramitadora del Pacífico S. A. de C. V. y NAVECOPA S. de R. L. de C. V. representa un activo invaluable para el Puerto de Topolobampo, ya que contribuye a su eficiencia, competitividad y posicionamiento en el mercado marítimo. Es fundamental continuar fomentando la presencia de estas empresas y atraer a nuevas líneas navieras para consolidar el crecimiento del puerto y su papel como motor del desarrollo regional.

A continuación, la percepción negativa de la certificación ISO 9001:2015 por parte de las líneas navieras puede deberse a una combinación de factores, como la resistencia al cambio, la falta de comunicación y la percepción inicial de la certificación como una carga adicional. Sin embargo, es importante destacar que los beneficios a largo plazo de esta certificación son evidentes, tanto para las líneas navieras como para sus clientes. En cuanto, a la neutralidad en el proceso, se ve garantizada por la Ventanilla Única Marítima y por la diversidad de mercancías manejadas, lo que demuestra la capacidad de las líneas navieras para adaptarse a diferentes tipos de carga. Por consiguiente, la certificación ISO 9001:2015, a pesar de generar inicialmente cierta resistencia, representa un valor agregado para las líneas navieras y contribuye a la mejora continua de los servicios portuarios. En cuanto, a los determinantes identificados en los resultados destacan la importancia de una visión integral de la competitividad portuaria. Si bien los aspectos cuantitativos son fundamentales para garantizar la eficiencia operativa, los aspectos cualitativos, como la satisfacción del cliente y la percepción general, son igualmente importantes para atraer y retener a las líneas navieras. Por consiguiente, el Puerto de Topolobampo tiene el potencial de convertirse en un hub logístico de relevancia regional si continúa invirtiendo en infraestructura, mejorando la eficiencia de sus operaciones y adaptándose a las necesidades cambiantes de las líneas navieras y sus clientes.

Finalmente, el Puerto de Topolobampo para alcanzar lo anterior mencionado, es necesario abordar los siguientes desafíos: 1. La diversificación de mercados, al buscar nuevos mercados y rutas marítimas para reducir la dependencia de ciertos destinos y productos. 2. La inversión en infraestructura al modernizar las instalaciones portuarias y ampliar la