

Competitividad de los principales puertos marítimos de México (2014 - 2024)

Competitiveness of Mexico's Main Seaports (2014-2024)

Carlos Méndez González¹
Ariel Gutiérrez Ortiz²
Noé López Alvarado³

Fecha de recepción: 2 de octubre de 2025
Fecha de aprobación: 15 de diciembre de 2025

Resumen

El objetivo de este artículo es identificar la competitividad de los principales puertos marítimos de México, medido a través de la participación de mercado contenerizado durante el periodo 2014-2024. Con información de fuentes secundarias oficiales, se colectan cifras de movimiento de carga contenerizada y se grafican y/o tabulan los datos para realizar un análisis con la fórmula general para calcular tasas de crecimiento durante el periodo de estudio. Los resultados indican que los principales puertos marítimos de México son: Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz, Altamira, y Ensenada, asimismo se observa que el movimiento de carga contenerizada por los puertos marítimos de México ha aumentado en los últimos años, destacando el puerto de Manzanillo que tiene el mayor porcentaje de participación

1 Universidad de Colima; Colima, México. Correo: cmendez6@ucol.mx ORCID: [0000-0002-4601-9028](https://orcid.org/0000-0002-4601-9028)

2 Universidad de Colima; Colima, México. Correo: agutierrez18@ucol.mx ORCID: [0000-0003-1468-0783](https://orcid.org/0000-0003-1468-0783)

3 Universidad de Colima; Colima, México. Correo: noelopez@ucol.mx ORCID: [0000-0001-8908-1828](https://orcid.org/0000-0001-8908-1828)



de mercado (44 %) y el puerto de Ensenada ha mostrado la tasa de crecimiento más alta con un acumulado de 210.68 % para el periodo de estudio, seguido de Lázaro Cárdenas con 141.51 %.

Palabras clave: Puertos marítimos, competitividad, participación de mercado, tasa de crecimiento, México.

Abstract

The objective of this article is to identify the competitiveness of Mexico's main seaports, measured through containerized market share during the period 2014-2024. With information from official secondary sources, containerized cargo movement figures are collected and graphed and/or tabulated to perform an analysis using the general formula for calculating year-to-year growth rates during the study period. The results indicate that the main seaports in Mexico are: Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz, Altamira, and Ensenada. It is also observed that the movement of containerized cargo through Mexico's seaports has increased in recent years, highlighting the port of Manzanillo which has the highest percentage of market share (44 %) and the port of Ensenada has shown the highest growth rate (210.68 %) for the study period, followed by Lázaro Cárdenas with 141.51 %.

Keywords: Seaports, competitiveness, market share, growth rate, Mexico.

Introducción

El comercio exterior muestra un dinamismo interesante a nivel global, de acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2018, p. 71), “el 80 % del volumen del comercio mundial de mercancías se manipula en puertos de todo el mundo y casi dos tercios de esas mercancías se cargan y descargan en puertos de los países en desarrollo”.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) proyecta que, para el año 2030, el movimiento de carga marítima experimentará un aumento significativo. Se prevé que la participación del transporte marítimo en el total de la carga transportada en el país pasará del 31 % registrado en 2009 a

casi 38 % para 2030, lo que hará necesario expandir la capacidad actual del sistema portuario nacional (SCT 2008, p. 30, citado por Ruíz y Vázquez, 2014, p. 156).

La capacidad portuaria de México, lo ha convertido en un país clave como eslabón de las cadenas de suministro global, posibilitando el intercambio comercial entre diferentes continentes. Esto denota la relevancia de los puertos marítimos, en el caso de México, cuenta con más de 100, sin embargo, son 5 los más importantes: Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz, Altamira, y Ensenada.

Este análisis pretende conocer la competitividad de los principales puertos marítimos de México para el periodo 2014-2024. Para conocer la competitividad se propone utilizar la participación de mercado con respecto al movimiento de carga contenerizada. La competitividad de los puertos marítimos es de gran relevancia para los países, los gobiernos y las empresas, especialmente aquellos actores involucrados en la actividad portuaria.

Revisión literaria

La competitividad es un concepto complejo, de interés académico, que, aunque hay abundante literatura, y diversas métricas, la medición de la competitividad no ha sido todavía consensuada de manera unánime o única, sin embargo, un proxy aceptable es la cuota o participación de mercado (Perles Ribes et al., 2014).

Delgadillo (2011) afirma que para poder mantener la participación de mercado se requieren estrategias defensivas, mientras que para incrementarla se requieren estrategias ofensivas. Por lo que los puertos deberán considerar ambas estrategias.

Parreño et al. (2000) estudian las cuotas de mercado en la industria, y concluyen que para aumentar los beneficios se requiere aumentar primero la cuota de mercado, y para ello se requiere un cambio en los recursos desde la dirección y planeación estratégica. Esto resalta la importancia de un plan o Programa Maestro de Desarrollo Portuario.

Precisamente el Programa Maestro de Desarrollo Portuario de Manzanillo y Cuyutlán maneja en tres ejes o apartados, en el primero aborda los recursos y la competitividad, en el segundo

el diagnóstico y los retos, y en el tercero la estrategia para el desarrollo portuario donde también se muestra la Misión y Visión del Puerto de Manzanillo que se refiere a ser el puerto latinoamericano líder en contenedores del Océano Pacífico... (Gobierno de México, 2023)

Gül y Sur (2025) concluyen que, para aumentar la participación de mercado se requiere aumentar la promoción del país considerando las necesidades y expectativas de todas las partes y actores involucrados.

De acuerdo con Weiss (1968) el bienestar económico de una firma, empresa u organización lucrativa se puede resumir en términos de la participación de mercado. Gale (1972) demuestra empíricamente una relación positiva y significativa estadísticamente entre la cuota de participación de mercado y la tasa de retorno de una muestra de 106 empresas de diferentes sectores.

Sasaki (2025) menciona que las empresas evalúan su desempeño interno y su participación de mercado para obtener información valiosa y así considerar la posibilidad de identificar oportunidades para formar y/o pertenecer a redes interempresariales en mercados atractivos de modo que eso les permite aumentar o disminuir la cuota de mercado dependiendo del portafolio de inversión/activos.

Pregunta de investigación

¿Qué tan competitivos son los principales puertos marítimos de México 2014-2024?

Objetivo general de la investigación

Identificar la competitividad de los principales puertos marítimos de México durante el periodo 2014-2024.

Hipótesis

La competitividad de los principales puertos marítimos de México se determina por la participación de mercado en el manejo de carga contenerizada, siendo Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz, Altamira y Ensenada los más competitivos.

Metodología

La unidad de análisis definida en este estudio son los 5 principales puertos marítimos de México: Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz, Altamira, y Ensenada. La delimitación temporal del estudio contempla la última década de actividad portuaria de modo que se utilizan datos anuales del periodo 2014-2024, considerando el movimiento total de cargas contenerizadas. Según Hernández et al. (2018) describen las fuentes secundarias como “documentos que recopilan, sintetizan y analizan información ya publicada, como artículos de revisión, libros y reportes” (p.?). En este estudio las fuentes de información son secundarias ya que se consultaron bases de datos como:

- Administración del Sistema Portuario Nacional, Manzanillo. (ASIPONA) <https://www.puertomanzanillo.com.mx/espi/0000001/inicio.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL) <https://perfil.cepal.org/l/es/portmovements/classic>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (UNTACD) <https://unctad.org/>

Para analizar los resultados se armó una base de datos con series de tiempo anuales, se tabuló, se graficó y se calcularon tasas de crecimiento del movimiento de contenedores marítimos empleando la fórmula clásica

$$Tasa\ de\ crecimiento = \frac{vf - vi}{vi} * 100 \quad (1)$$

Donde:

Tasa de crecimiento= Es el crecimiento, se expresa en términos porcentuales regularmente. vf= es valor final, el último dato del que se tiene registro. vi= es valor inicial, el primer dato del que se dispone información.

Para calcular la participación de mercado, se dividió el número de contenedores por puerto, entre el total de contenedores y el resultado se expresa en porcentaje.

Resultados

Una vez que se colectaron cifras de la última década (2014-2024) sobre el movimiento de contenedores marítimos en los principales puertos de México, se tabuló la información por puerto, se calcularon tasas de crecimiento interanual en el caso individual (ver tablas 1-5), se realizaron gráficas para mostrar la participación de mercado en el año de inicio (2014) de este estudio y en último año (2024) para comparar los resultados por puerto, y, finalmente se hizo un concentrado de datos (ver tabla 6 y 7) para el análisis final a continuación se muestran los resultados:

Tabla 1. Movimiento de TEUs y Buques en el puerto de Manzanillo (2014-2024)

Año	TEUs	Crecimiento	Buques	Crecimiento
2014	2,355,149	-	1,935	-
2015	2,537,046	7.72 %	2,074	7.18 %
2016	2,578,700	1.64 %	2,109	1.69 %
2017	2,830,370	9.76 %	2,037	-3.41 %
2018	3,078,513	8.77 %	1,999	-1.87 %
2019	3,069,067	-0.31 %	1,990	-0.45 %
2020	2,909,454	-5.20 %	1,829	-8.09 %
2021	3,371,438	15.88 %	1,866	2.02 %
2022	3,472,854	3.01 %	1,935	3.70 %
2023	3,698,582	6.50 %	1,938	0.16 %
2024	3,924,515	6.11 %	1,730	-10.73 %
	Crecimiento total (suma de variaciones)	53.88 %		-9.81 %
	Promedio de crecimiento anual	5.39 %		-0.98 %

Nota: Elaboración propia con información de ASIPONA.

En la tabla 1 se muestra información del puerto de Manzanillo, en 2014 movió 2,355,149 contenedores marítimos (TEUs) gracias al arribo de 1,935 buques. También se calculó la tasa de crecimiento interanual, en todos los años se observa una variación positiva, excepto en 2019 y 2020 (por pandemia), la suma de las variaciones anuales registra un total de 53.88 % y

el promedio anual es de 5.39 %. Resalta también que, aunque el número de buques no necesariamente tiene un crecimiento constante ni lineal, ya que en la actualidad cada vez es más común recibir buques de mayor tamaño que tienen capacidad para transportar más contenedores, probablemente por eso en 2024 se recibieron menos buques.

Tabla 2. Movimiento de TEUs y Buques en el puerto de Lázaro Cárdenas (2014-2024)

Año	TEUs	Crecimiento	Buques	Crecimiento
2014	996,654		1,457	
2015	1,058,747	6.23 %	1,593	9.33 %
2016	1,115,452	5.36 %	1,569	-1.51 %
2017	1,149,079	3.01 %	1,549	-1.27 %
2018	1,314,798	14.42 %	1,525	-1.55 %
2019	1,318,732	0.30 %	1,633	7.08 %
2020	1,063,675	-19.3 4%	1,261	-22.78 %
2021	1,686,076	58.51 %	1,498	18.79 %
2022	2,031,552	20.49 %	1,655	10.48 %
2023	1,869,293	-7.99 %	1,631	-1.45 %
2024	2,406,980	28.76 %	1,715	5.15 %
	Crecimiento total	109.75 %		22.28 %
	Promedio de Crecimiento	10.98 %		2.23 %

Nota: Elaboración propia con información de ASIPONA.

En la tabla 2 se muestran cifras del puerto de Lázaro Cárdenas, en 2014 movió 996,654 contenedores marítimos (casi un millón de TEUs) con un registro de 1,457 buques. Al calcular la tasa de crecimiento interanual, en todos los años se observa una variación positiva, excepto en 2020 (por pandemia) y 2023, la suma de las variaciones anuales registra un total de 109.75 % y el promedio anual es de 10.98 %. Para 2024, se movieron 2,406,980 contenedores transportados por 1,715 buques.

Lázaro Cárdenas es el segundo puerto más importante en México con respecto al manejo de contendores, y por la trayectoria registrada en la última década, y las impresionantes tasas de crecimiento registradas podría perfilarse como el puerto más importante de México en próximas décadas si mantiene ese ritmo de trabajo.

Tabla 3. Movimiento de TEUs y Buques en el puerto de Veracruz (2014-2024)

Año	TEUs	Crecimiento	Buques	Crecimiento
2014	847,370		1,852	
2015	931,812	9.97 %	1,898	2.48 %
2016	965,294	3.59 %	1,725	-9.11 %
2017	1,117,304	15.75 %	1,992	15.48 %
2018	1,176,253	5.28 %	1,980	-0.60 %
2019	1,144,156	-2.73 %	1,996	0.81 %
2020	1,005,936	-12.08 %	1,861	-6.76 %
2021	1,165,043	15.82 %	2,012	8.11 %
2022	1,186,589	1.85 %	2,174	8.05 %
2023	1,148,325	-3.22 %	2,315	6.49 %
2024	1,301,470	13.34 %	2,231	-3.63 %
	Crecimien- to total	47.57 %		21.31 %
	Promedio de Creci- miento	4.76 %		2.13 %

Nota: Elaboración propia con información de ASIPONA.

En la tabla 3 se muestran datos del puerto de Veracruz, en 2014 movió 847,370 contenedores marítimos (TEUs) para eso requirió el arribo de 1,852 buques. Con respecto a la tasa de crecimiento interanual, en todos los años se observa una variación positiva, excepto en 2019, 2020 (por pandemia) y 2023, la suma de las variaciones anuales registra un total de 47.57 % y el promedio anual es de 4.76 %.

El puerto de Veracruz es uno de los más antiguos y emblemáticos de México, por su gran historia y tradición, es uno de los más representativos e importantes por su acceso internacional, a diferencia de los dos puertos abordados anteriormente (Manzanillo y Lázaro Cárdenas), este se ubica en el Golfo de México.

Tabla 4. Movimiento de TEUs y Buques en el puerto de Altamira (2014-2024)

Año	TEUs	Crecimiento	Buques	Crecimiento
2014	599,357		1,602	
2015	647,369	8.01 %	1,680	4.87 %
2016	684,927	5.80 %	1,725	2.68 %
2017	803,222	17.27 %	1,993	15.54 %
2018	820,090	2.10 %	2,006	0.65 %
2019	877,396	6.99 %	1,618	-19.34 %
2020	762,320	-13.12 %	1,618	-4.45 %
2021	885,457	16.15 %	1,754	13.45 %
2022	856,488	-3.27 %	1,737	-0.97 %
2023	856,414	-0.01 %	1,911	10.02 %
2024	802,000	-6.35 %	2,136	11.77 %
	Crecimiento total	33.57 %		34.22 %
	Promedio de Crecimiento	3.36 %		3.42 %

Nota: Elaboración propia con información de ASIPONA.

En la tabla 4 se muestra información del puerto industrial de Altamira, ubicado en la costa este de México, su acceso es por el golfo de México, en 2014 movió 599,357 contenedores marítimos (TEUs) con el arribo de 1,602 buques. La tasa de crecimiento interanual, en todos los años se observa una variación positiva, excepto en 4 años, en 2020 (por pandemia), 2022, 2023 y 2024, la suma de las variaciones anuales registra un total de 33.57 % y el promedio anual es de 3.36 %. En el caso del puerto de Altamira, ha hilado de manera consecutiva los últimos 3 años con tasas negativas, es decir ha disminuido consistentemente el volumen de manejo de contenedores, sin embargo, en el gran total si alcanza cifras positivas a lo largo de la década, por lo que su tendencia parece revertirse.

Tabla 5. Movimiento de TEUs y Buques en el puerto de Ensenada (2014-2024)

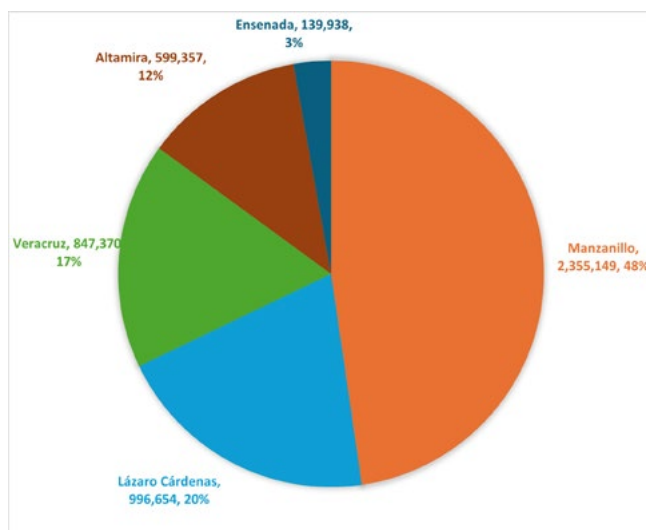
Años	TEUs	Crecimiento	Buques	Crecimiento
2014	139,938		435	
2015	193,420	38.22 %	412	-5.29 %
2016	191,708	-0.89 %	482	16.99 %
2017	230,185	20.07 %	478	-0.83 %
2018	272,587	18.42 %	432	-9.62 %
2019	337,738	23.90 %	515	19.21 %
2020	384,331	13.80 %	493	-4.27 %
2021	394,911	2.75 %	519	5.27 %
2022	435,019	10.16 %	534	2.89 %
2023	462,176	6.24 %	553	3.56 %
2024	434,765	-5.93 %	562	1.63 %
	Crecimien- to Total	126.74 %		29.54 %
	Promedio de Creci- miento	12.67 %		2.95 %

Nota: Elaboración propia con información de ASIPONA (varios años).

En la tabla 5 se muestra información del puerto de Ensenada, ubicado en la costa oeste de México, su acceso es por el Océano Pacífico, en 2014 movió tan sólo 139,938 contenedores marítimos (TEUs) con el arribo de 435 buques. En todos los años se observa una variación positiva al calcular la tasa de crecimiento interanual, excepto en 2016 y 2024 con ligeras variaciones a la baja en esos dos años, la suma de las variaciones anuales registra un total de 126.74 % y el promedio anual es de 12.67 %.

El caso del puerto de Ensenada es el puerto con menos volumen en el manejo de carga contenerizada, sin embargo, es el puerto que ha mostrado la tasa de crecimiento más amplia de los 5 puertos analizados en este artículo.

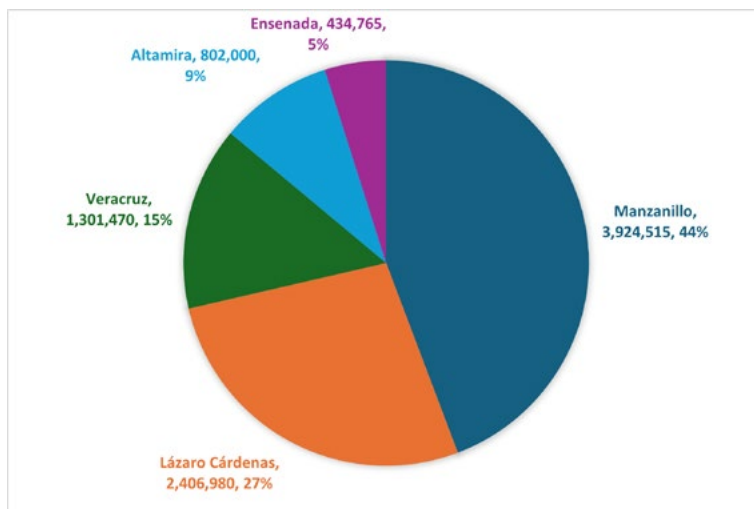
Figura 1. Movimiento de contenedores marítimos de los principales puertos de México en 2014.



Nota: Elaboración propia con información de ASIPONA (varios años).

En 2014, Manzanillo concentra el 48 % del total de TEUs movilizados en los cinco puertos más importantes de México, mostrándose como el principal centro logístico del país moviendo 2,355,149 contenedores. Lázaro Cárdenas le sigue con 20 %, mientras que Veracruz 17 % y Altamira 12 % reflejan una fuerte presencia en el Golfo de México. Ensenada, con 3 % moviendo 139,938 contenedores marítimos en 2014, juega un rol menor pero estratégico en el comercio con la costa oeste de EE.UU.

Figura 2. Movimiento de contenedores marítimos de los principales puertos de México en 2024



Nota: Elaboración propia con información de ASIPONA (2024).

Para 2024, Manzanillo mantiene el liderazgo como el puerto que más participación de mercado tiene con un 44 % del total, a pesar de que perdió terreno (-4 %) comparado con 2014. En segundo lugar, Lázaro Cárdenas registra una participación de mercado de 27 % sumando 7 % desde el 20 % original que ostentaba en 2014, Veracruz pierde 2 % y se queda con 15 % manteniéndose como el 3er puerto más importante en manejo de carga contenerizada en México, en 4to lugar Altamira con 9 % luego de ceder 3 % ya que en 2014 tenía 12 %, y en 5to lugar Ensenada con el 5 % restante, luego de ganar terreno (2 %) desde el 3 % que tenía en 2014.

Tabla 6. Movimiento de TEUs y participación de mercado 5 puertos mexicanos (2014-2024)

Año	Manzanillo	Lázaro Cárdenas	Veracruz	Altamira	Ensenada	Total
2014	2,355,149	996,654	847,370	599,357	139,938	4,938,468
2015	2,537,046	1,058,747	931,812	647,369	193,420	5,368,394
2016	2,578,700	1,115,452	965,294	684,927	191,708	5,536,081
2017	2,830,370	1,149,079	1,117,304	803,222	230,185	6,130,160
2018	3,078,513	1,314,798	1,176,253	820,090	272,587	6,662,241
2019	3,069,067	1,318,732	1,144,156	877,396	337,738	6,747,089
2020	2,909,454	1,063,675	1,005,936	762,320	384,331	6,125,716
2021	3,371,438	1,686,076	1,165,043	885,457	394,911	7,502,925
2022	3,472,854	2,031,552	1,186,589	856,488	435,019	7,982,502
2023	3,698,582	1,869,293	1,148,325	856,414	462,176	8,034,790
2024	3,924,515	2,406,980	1,301,470	802,000	434,765	8,869,730
Crecimiento	66.64%	141.51%	53.59%	33.81%	210.68%	79.60%
Participación	44.25%	27.14%	14.67%	9.04%	4.90%	100%

Nota: Elaboración y cálculos propios con información de asipona y cepal (2024).
Nota*: Se calculó el crecimiento del año inicial (2014) y final (2024).

Tabla 7. Resumen de la posición (ranking) competitiva de los 5 puertos más importantes de México respecto al movimiento de contenedores marítimos, se considera crecimiento porcentual del año 2014 al 2024 y participación de mercado en 2024

Posición Crecimiento	Puerto	Crecimiento en la última década	Posición Part. de Mercado	Puerto	Participación de Mercado
1	Ensenada	210.68 %	1	Manzanillo	44.25 %
2	Lázaro Cárdenas	141.51 %	2	Lázaro Cárdenas	27.14 %
3	Manzanillo	66.64 %	3	Veracruz	14.67 %
4	Veracruz	53.59 %	4	Altamira	9.04 %
5	Altamira	33.81 %	5	Ensenada	4.90 %

Nota: Elaboración y cálculos propios con información ASIPONA.

Con respecto a la participación de mercado nacional de manejo de contenedores marítimos, Manzanillo ocupa el 1er lugar, sin embargo, el que mostró mayor crecimiento es Ensenada.

Conclusiones

A lo largo de la última década, los puertos mexicanos han mostrado un aumento importante en el movimiento de contenedores marítimos, los 5 más competitivos son: Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz, Altamira y Ensenada. Siendo este último el puerto que mostró mayor crecimiento acumulado de 210.68 % durante el periodo de estudio, seguido de Lázaro Cárdenas con 141.51 %, Manzanillo con 66.64 %, Veracruz con 53.59 %, y finalmente Altamira con 33.81 %. Estas cifras proyectan un crecimiento en el comercio marítimo en México.

Con respecto a la participación de mercado en el manejo de contenedores marítimos, Manzanillo ha mantenido su posición como el puerto más importante de México en términos de volumen de TEUs movilizados, cerrando el 2024 con una participación de mercado de 44 %, seguido por otros puertos importantes como Lázaro Cárdenas con 27 %, Veracruz 15 %, Altamira 9 % y Ensenada con 5 %. Estos resultados confirman que los 5 puertos más importantes de México muestran una dinámica importante pasando de mover 4,938,468 contenedores en 2014 a mover 8,869,730 en 2024, esto significa un aumento de 80 % en la última década (2014-2024), lo que augura proyectos y experiencias positivas en general para el comercio exterior marítimo mexicano.

Finalmente, la literatura sugiere que los gobiernos y funcionarios públicos impulsen y promuevan al país como ente portuario marítimo, y en los planes de desarrollo consideren los recursos y capacidades con las que se cuenta, por su parte las empresas portuarias (sector privado) deben diagnosticar su situación interna, detectar las necesidades y expectativas de sus clientes y generar estrategias que les permitan aumentar la participación de mercado. Para terminar, se concluye que, el desempeño portuario reflejado en el movimiento de contenedores es el resultado de esfuerzos individuales, pero también de la coordinación de todos los actores de la comunidad portuaria que hacen que los puertos sean más competitivos.

En esta investigación se analizó la competitividad de los 5 puertos más importantes de México en el manejo de contenedores, en futuras investigaciones sería interesante abordar diferentes variables, métricas y metodologías para estudiar el nivel de competitividad de los puertos mexicanos e incluso compararlos con otros puertos de Latinoamérica y del Mundo.

Referencias

- Administración del Sistema Portuario Nacional Altamira (ASIPO-NA). (s. f.). *ASIPONA Altamira*. <https://www.puertoaltamira.com.mx>
- Administración del Sistema Portuario Nacional Ensenada (ASIPO-NA). (s. f.). *ASIPONA Ensenada*. <https://www.puertoensenada.com.mx>
- Administración del Sistema Portuario Nacional Lázaro Cárdenas (ASIPONA). (s. f.). *ASIPONA Lázaro Cárdenas*. <https://www.puertolazarocardenas.com.mx>
- Administración del Sistema Portuario Nacional Manzanillo (ASIPO-NA). (s. f.). *ASIPONA Manzanillo*. <https://www.puertomanzanillo.com.mx/espi/0000001/inicio.html>
- Administración del Sistema Portuario Nacional Veracruz (ASIPO-NA). (s. f.). *ASIPONA Veracruz*. <https://www.puertodeveracruz.com.mx>
- Administración del Sistema Portuario Nacional (ASIPONA). (2024). *Puerto y marina mercante. Estadísticas: Datos estadísticos mensuales y acumulado anual*. <https://www.gob.mx/puertosymarinamercante/acciones-y-programas/corporativo-apis>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Movimiento de contenedores en puertos de América y el Caribe*. https://perfil.cepal.org/l/es/portmovements_classic.html
- Delgadillo, M. (2011) Estrategias defensivas para generar poder de mercado. *Perspectivas*. (27), 73-90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941231005>
- Gale, B.T. (1972). Market Share and rate of return. *The Review of Economics and Statistics*, 54(4), 412-423. <https://doi.org/10.2307/1924568>
- Gobierno de México (2023). *Programa Maestro de Desarrollo Portuario de los Puertos de Manzanillo y Laguna de Cuyutlán 2021-2026*. Administración del Sistema Portuario Nacional. Secretaría de Marina. [https://www.puertomanzanillo.com.mx/sipot/2024/PMDP%202021-2026%20\(Autorizado\)_Noviembre%202024.pdf](https://www.puertomanzanillo.com.mx/sipot/2024/PMDP%202021-2026%20(Autorizado)_Noviembre%202024.pdf)

- Gobierno de México. (2024). *Informe estadístico del primer bimestre de 2024*. <https://puertomanzanillo.com.mx/espi/0000001/noticia.php?id=104>
- Gül, C., y Sur, H. (2025) A qualitative study on the organization of medical tourism and increase of market shares of Türkiye. *Journal of Management and Economic Research*, 23(3). 36-59. <https://doi.org/10.11611/yead.1544661>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Koopmans, T. C. (1951). An Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities. En T. C. Koopmans (Ed.), *Activity Analysis of Production and Allocation*, Cowles Commission for Research in Economics, Monograph No. 13 (pp. 33-97). Wiley.
- Parreño, J., Ruiz, E. y Mas, F.J. (2000). Efectos cuota de mercado e industria sobre los resultados. *Revista de Economía Aplicada*, 8(23), 165-188. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96917888007>
- Perles Ribes, J.F., Ramón-Rodríguez, A.B. y Sevilla-Jiménez, M. (2014). La cuota de mercado como indicador de competitividad en los destinos turísticos: sentido y limitaciones. *Cuadernos de Turismo*, 34, 265-285. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39831596013>
- Ruiz, W. y Vázquez, C. (2014). Competitividad portuaria en el Pacífico mexicano, con especial referencia a Ensenada, Baja California. *Estudios Fronterizos*, 15(30). <https://doi.org/10.21670/ref.2014.30.a06>
- Sasaki, H. (2025) A behavioral theory of market retrenchment: Role of Changes in market shares and market attractiveness. *Businesses*, 5(3), 40. 1-20. <https://doi.org/10.3390/businesses5030040>
- Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD). (2018). *Review of maritime transport 2018*. United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2018>