

I. Lineamientos de términos de referencia para la actualización de los PMDP

I.1. Actualización de los PMDP

La actualización de los PMDP deberá observar los siguientes lineamientos estratégicos generales:

- Considerar al puerto una comunidad integrada por usuarios, operadores de terminales, prestadores de servicios, autoridades y la propia API
- Los puertos deberán cumplir una doble función, de responder al papel asignado en el Plan Estratégico del Sistema Portuario y contribuir al desarrollo costero de acuerdo lo que establezca el PRORED del estado donde se ubique.
- Deben considerar prioritariamente los problemas de usos y destinos del suelo portuario y conectividad, participando en la solución de los mismos. Igual consideración se hará respecto de los comunes en la relación ciudad- puerto.

Los PMDP se formularán siguiendo la metodología de planeación y administración estratégicas

1.1.1. La comunidad portuaria



- Por comunidad portuaria debe entenderse a todos los actores involucrados en el quehacer portuario que en forma directa o indirecta se vinculen con ello. Deberá entenderse también la futura participación de otros participantes derivado de la extensión hacia el desarrollo costero y las formas de administración que se identifiquen para ello (ACIS, por ejemplo)
- El puerto debe considerarse como un centro de negocios en el que la función del administrador es conjuntar y armonizar fortalezas y oportunidades de las distintas empresas líneas de negocio que se desarrollen en el puerto.
- Los puertos deberán diferenciar que el PMDP es una herramienta dinámica de planeación de mediano plazo y no el conjunto de acciones y principios de funcionamiento y desarrollo general del puerto desde la óptica exclusiva de la API correspondiente.

I.1.1. La comunidad portuaria



- Las APIS deben ser conjuntamente con los usuarios y prestadores de servicios un ente público de desarrollo de los mercados a que sirven los puertos y participar en la promoción y gestión de los servicios portuarios y logísticos
- La función de la administración del puerto es apoyarse en la información sobre las características y condicionantes de los mercados en que participa el puerto y los actores del propio puerto involucrados en ellos.
- En particular, examinar su posible participación en los mercados analizados en los estudios estratégicos identificados en esta misma fase.
- Observar la estrategia que se derive de la implantación del modelo definido en el BSC que le corresponda

I.1.2. Función portuaria estratégica y en el PRORED



De acuerdo con los resultados del Plan Estratégico del Sistema Portuario, a los puertos que se manejarán considerados como comunidad (APIS), se les han asignado las siguientes líneas estratégicas:

Puertos prioritarios

- Manzanillo, Lázaro Cárdenas
- Altamira, Veracruz, Progreso
- Vallarta, Cozumel (cruceros)

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas

Puertos de riesgo externo

- Tampico, Tuxpan
- Ensenada, Topolobampo, Guaymas

Estrategia de especialización del puerto o de uso alternativo de infraestructura

I.1.2. Función portuaria estratégica y en el PRORED



Puertos de riesgo interno

- Mazatlán, Salina Cruz, Dos Bocas
- Coatzacoalcos

Estrategia de evaluación de su posición competitiva para aprovechar flujos de carga

- Puertos de cambio
- Puerto Madero

Estrategia de búsqueda de uso alternativo de infraestructura

I.1.2. Función portuaria estratégica y en el PRORED



En cuanto a la función de los puertos del sistema que se han considerado en la agrupación regional para estructurar los PRORED, se han propuesto como prioritarios, aquellos que por sus características de infraestructura, importancia estratégica, función comercial o industrial o por su significación regional, ameriten este calificativo.

- **Región Noroeste.** Puertos prioritarios: Ensenada, Pichilingue, Guaymas y Mazatlán
- **Región Pacífico Central.** Puertos prioritarios: Vallarta, Manzanillo y Lázaro Cárdenas
- **Región Pacífico Sur.** Puertos prioritarios: Acapulco, Salina Cruz y Madero
- **Región Costera Tamaulipeca.** Puertos prioritarios: Mezquital y Altamira
- **Región Costera Veracruzana.** Puertos prioritarios: Veracruz

1.1.2. Función portuaria estratégica y en el PRORED



- **Región Costera Tabasqueña.** Puertos prioritarios: Dos Bocas
 - **Península de Yucatán.** Puertos prioritarios: Ciudad del Carmen, Progreso, Morelos y Cozumel
-
- Respecto de la función identificada en el PRORED, se deberán involucrar en el PMDP, las líneas estratégicas que tengan vínculo directo con el apoyo al desarrollo costero regional
 - En general, las estrategias que propongan para la actualización de los PMDP (Fase 8), serán consistentes en tiempo y forma con las de los PRORED y en la medida de lo posible con los resultados de los proyectos y estudios estratégicos realizados en esta Fase 5.

I.2. Lineamientos de Términos de Referencia



La actualización de los PMDP, a la vez que consideren las líneas estratégicas señaladas, deberán de precisar las respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué clase de puerto se quiere tener?
- ¿Cuál es su situación actual?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cuáles son sus amenazas y oportunidades?
- ¿A partir de la situación actual, a dónde se quiere llegar?
- ¿Qué estrategias deberán seguirse para llegar a donde se propone?
- ¿Quiénes serán los responsables y cuáles los recursos necesarios que habrá que darles para llevar a cabo las estrategias?
- ¿De qué forma se controlarán y evaluarán los logros?
- ¿Cómo será el proceso de retroalimentación, ajuste y reiniciación del proceso?

I.2.1. Índice de los términos de referencia



El proceso de planeación se integra por los siete pasos:

- a) Evaluación del entorno externo del puerto
- b) Definición de la visión y misión del puerto, de sus metas y sus objetivos
- c) Diagnóstico de la situación actual del puerto
- d) Identificación de los factores críticos
- e) Definición de las estrategias alternativas
- f) Selección de la estrategia óptima
- g) Instrumentación de la estrategia elegida
- h) Actualización del programa

a) Evaluación del entorno externo del puerto



Dada la importancia de este punto y, con base en el cambio de concepto fundamental de considerar

- Al puerto, en mayor o menor grado, como un centro de negocios, modificando el simple concepto contractual de la concesión otorgada al organismo Administración Portuaria Integral, por el de definir al ente responsable de la administración como parte de un centro de negocios integrado por la comunidad portuaria
- Que ésta, está formada por usuarios y cesionarios de diversa índole de ocupación, y autoridades representativas de los tres niveles de gobierno.
- Que el puerto debe involucrarse en distintas formas, pero de manera evidente, en acciones externas al recinto portuario, ámbito de la concesión
- Es necesario precisar el universo de análisis del entorno del puerto

a) Evaluación del entorno externo del puerto



- Debe ser una amplia evaluación de los factores externos conocidos que pueden tener un impacto sobre el funcionamiento futuro del puerto.
- De manera relevante se deberá atender a todo lo relativo a la normatividad vinculada con el uso del suelo; a las cuestiones asociadas con la relación ciudad-puerto y sus accesos terrestres.
- Es recomendable integrar grupos interdisciplinarios de trabajo para identificar los distintos factores y posteriormente establecer su vinculación correspondiente con el desarrollo del puerto, así como la importancia de su influencia presente y futura
- Es primordial que exista siempre, sumado al tipo de especialista relacionado con el entorno externo, personal de la administración del puerto, que en el futuro pueda tener relación con el aspecto en cuestión

a) Evaluación del entorno externo del puerto



□ Estudios de mercado

Esencial en la definición del potencial de negocio del puerto. De su análisis se derivarán la complementación a las proyecciones de carga realizadas en el lapso 2005-2010. Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- Determinación de actividades económicas estratégicas, sus mercados y clientes
- Determinación de nuevos mercados, líneas de negocio y de otros potenciales
- Clasificación de los mercados según sus fases de crecimiento, sea que estén iniciando su proceso de desarrollo, que se hayan estabilizado o vayan en declinación
- Determinación de los principales clientes de los mercados, existentes o potenciales
- Cálculo de la participación del puerto y de sus competidores en sus diferentes mercados

a) Evaluación del entorno externo del puerto



□ Evaluación de los valores aportados por los clientes del puerto en cadenas logísticas

Comprenderá:

- Clasificación de las actividades logísticas
- Determinación de los insumos requeridos por ellas
- Determinación de los productos involucrados
- Categorización del valor producido
- Determinación de la contribución y participación del puerto en dichas actividades
- Selección de medidas del rendimiento, para cuantificar el valor aportado por el puerto
- Determinación de los valores relativos de esas medidas del rendimiento respecto del puerto y de sus competidores

a) Evaluación del entorno externo del puerto

- ❑ **Evaluación de tendencias de evolución tecnológica**
 - Tonelaje y tipo de buques
 - Presentación de la carga
 - Equipo de manejo de carga
 - Productividad de la mano de obra
 - Diseño de las instalaciones
 - Productividad y aprovechamiento de los muelles
 - Actividades en tierra (depósito, distribución, etc.)

- ❑ **Evaluación de aspectos regulatorios y administrativos**
 - Función del estado en las actividades portuarias
 - Papel asignado al puerto dentro de los planes y políticas nacionales de desarrollo carácter sectorial o regional
 - Reglamentaciones que afectan el comercio y los transportes
 - Normas laborales y condiciones de trabajo

a) *Evaluación del entorno externo del puerto*



□ **Evaluación de la problemática social relacionada con el puerto**

La evaluación tomará en cuenta:

- Actividades del puerto que afecten a la comunidad
- Problemas de ruido, contaminación y seguridad derivados de la operación del puerto
- Posibilidades de interacción del puerto con la comunidad en actividades recreativas o comerciales dentro de él
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto
- Crecimiento económico

b) Misión, metas y objetivos



□ Definición de la misión del puerto, las metas y los objetivos

- Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.
- La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizonte de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente
- Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado

c) Diagnóstico de la situación actual



Se realizará:

- Análisis D.A.F.O
- Integración de la información relacionada con el mercado del puerto, examinando las posibilidades de competencia con otros puertos
- El estudio de los flujos de carga históricos y actuales, distinguiendo los cautivos, de los susceptibles de desviarse de o hacia otros puertos
- Analizar las líneas navieras que los sirven, así como la cobertura, organización y capacidad del transporte terrestre
- El resultado de lo mencionado, sumado al análisis de mercado, llevará a la identificación del mercado potencial real.
- El producto final de esta fase del proceso dará una definición realista de las oportunidades y características actuales y potenciales de negocios y su relación con las de desarrollo presentes y la perspectiva del futuro desempeño del puerto.
- La información anterior, complementada con los pronósticos de carga elaborados en el Plan Estratégico del Sistema Portuario, permitirán verificar si la capacidad disponible y las mejoras operativas que podrían realizarse, serían suficientes para satisfacer la demanda o habría que ampliar físicamente el puerto y cuales podrían ser las características de dicha ampliación.

d) *Identificación de factores críticos*



- Los factores críticos a los que se enfrentará el puerto durante el período de planeación y de los que depende el futuro negocio portuario, deberán atenderse adoptando una posición proactiva, es decir, formulando las estrategias necesarias para evitar o atenuar sus efectos negativos sobre el proceso.
- Deben listarse, agruparse y analizarse de acuerdo a alguna convención previamente establecida (por ejemplo, mercado potencial, medio ambiente, recursos humanos, regulaciones y restricciones institucionales, desarrollo de facilidades, etc.).

e) Definición de estrategias alternativas



El análisis comparativo puede incluir aspectos tales como:

- Competencia entre usos de la tierra con frente de agua para proyectos puramente portuarios y los que no lo son. Se examinarían y ordenarían los proyectos por su impacto económico, incluido el análisis de sensibilidad de los impactos al riesgo de la inversión.
- Evaluación de los impactos de los proyectos portuarios. Definiendo el nivel de referencia del tonelaje potencial esperado y los escenarios consecuentes, desarrollo de nuevas instalaciones y cambios en el tamaño y tipo de los barcos.
- Evaluación de los usos no marítimos de la tierra portuaria, incluyendo una evaluación de los impactos de los desarrollos industriales existentes y de los usos potenciales de tipo comercial, industrial, de distribución, turístico y residencial.

f) Selección de una estrategia óptima



- El proceso de selección de la estrategia óptima para el desarrollo de un puerto requiere seguir varias etapas en diversos niveles de la organización, será un factor crítico en la determinación de la calidad del proceso de selección mismo y de sus resultados.
- La substancia del contenido del plan estratégico, será lo que determine hacia dónde irá un puerto y cómo llegará allí. Un resultado importante de esta selección podría ser la redefinición de la misión del puerto, lo cual motivaría una revisión de los pasos subsecuentes, haciendo únicamente los ajustes que correspondiesen a dicha redefinición.
- En esta fase del proceso, la construcción del mapa estratégico del puerto, siguiendo la metodología del BSC será un apoyo que permita homogeneizar el sistema de planeación y, posteriormente, el de evaluación de resultados.

g) Instrumentación del programa



- La instrumentación del programa presupone el cumplimiento de condicionantes de organización y de asignación de recursos materiales y humanos, convenientemente programados según las metas y objetivos esperados.
- Presupone, igualmente, que todos los responsables de ejecutar alguna parte del programa, no sólo conozcan la parte que les corresponde, sino también las restantes, y las consecuentes interrelaciones entre ellas. En este sentido, nuevamente el uso del BSC, facilitará esta tarea
- Internamente, y en forma independiente al conocimiento que tengan del programa, los responsables de instrumentarlo, es conveniente, producir algún boletín periódico que informe sobre el cumplimiento de los distintos objetivos y metas, con la finalidad de dar a conocer sobre sus avances y de hacer partícipe a todo el personal del puerto del proceso de desarrollo del mismo

h) Actualización del programa



- La actualización permanente tiene dos niveles de periodicidad. El primero se produce a lo largo de la ejecución de los programas específicos en que se han dividido las distintas actividades relacionadas con el desarrollo del puerto; y, el segundo, que ocurre al evaluar al final del año, el programa operativo correspondiente.
- Respecto del primer nivel, lo recomendable es que en reuniones sistemáticas con el director del puerto para programar las actividades correspondientes a los distintos programas, se haga una rápida verificación de los cambios o desviaciones respecto de lo originalmente establecido en el programa operativo anual, si es que hubieran ocurrido.
- La actualización anual, se basa en gran medida en los resultados del proceso anterior, debe incorporar una revisión cuidadosa de las características del entorno del puerto, máxime si éste se encuentra ubicado en una zona que presente gran dinamismo en el desarrollo de actividades que incidan, directa o indirectamente, sobre la misión del puerto.