

Contenido de este informe



A.	Introducción	Página 5
B.	Objetivos de la fase	Página 8
C.	Resultados de la Fase	Página 10
I.	PMDP Base Acapulco	Página 24
II.	PMDP Base Altamira	Página 46
III.	PMDP Base Baja California Sur	Página 70
IV.	PMDP Base Cabo San Lucas	Página 92
V.	PMDP Base Campeche	Página 114
VI.	PMDP Base Coahuila de Zaragoza	Página 136
VII.	PMDP Base Dos Bocas	Página 160
VIII.	PMDP Base Ensenada	Página 183
IX.	PMDP Base Guaymas	Página 206
X.	PMDP Base Huatulco	Página 230
XI.	PMDP Base Lázaro Cárdenas	Página 252
XII.	PMDP Base Manzanillo	Página 276
XIII.	PMDP Base Mazatlán	Página 302
XIV.	PMDP Base Progreso	Página 325
XV.	PMDP Base Puerto Chiapas	Página 349
XVI.	PMDP Base Quintana Roo	Página 372
XVII.	PMDP Base Salina Cruz	Página 394
XVIII.	PMDP Base Tabasco	Página 417
XIX.	PMDP Base Tamaulipas	Página 439
XX.	PMDP Base Tampico	Página 461
XXI.	PMDP Base Topolobampo	Página 484
XXII.	PMDP Base Tuxpan	Página 507
XXIII.	PMDP Base Vallarta	Página 531
XXIV.	PMDP Base Veracruz	Página 554
D.	Conclusiones y Recomendaciones	Página 579

C. Resultados



Basados en el desarrollo metodológico propuesto, el consultor considera viable cumplir con los resultados deseables de las bases que son:

1. Homologar contenidos y alcances de los PMDP.
2. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS con base en la estrategia global del sistema portuario.
3. Disponer de nuevos PMDP que faciliten la implementación uniforme del PRODELI, por medio de un modelo de negocio.

C. Resultados



El proceso de *Actualización de los Programas Maestros de Desarrollo* ha sido un proceso de intercambio de información, en el cual participaron la DGP, las API's y el equipo de consultores.

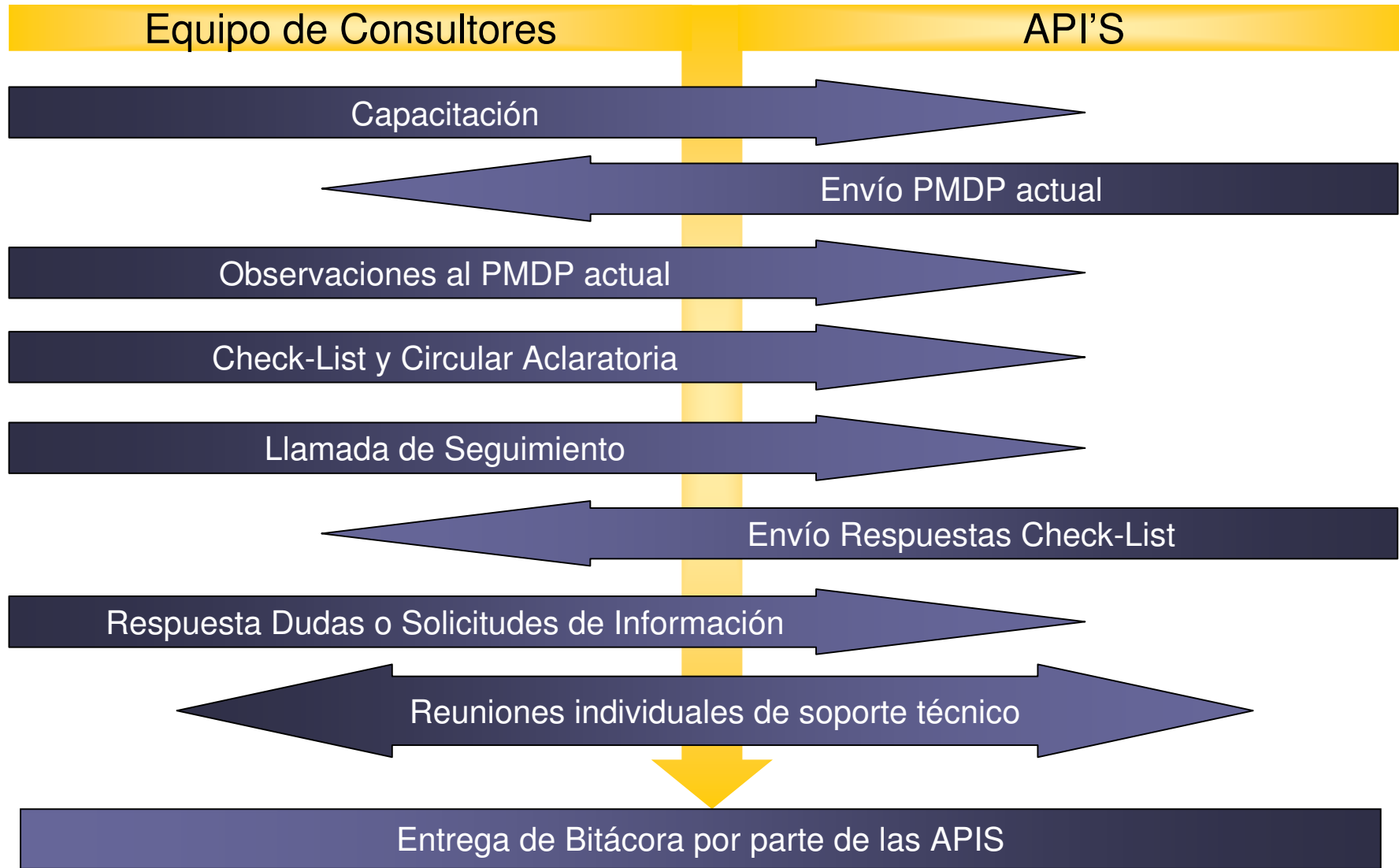
El proceso realizado se muestra de manera resumida en la siguiente página y consta de los siguientes hitos:

- Capacitación en el uso de la Guía Metodológica para la elaboración del PMDP.
- Envío de los PMDP por parte de las API's.
- Observaciones metodológicas y técnicas los PMDP por parte del equipo consultor.
- Aclaración de dudas en cuanto a las observaciones.
- Reuniones individuales de apoyo metodológico y técnico
- Confirmación de transferencia de conocimiento metodológico y técnico (Bitácora)

La documentación relacionada con el intercambio de información se encuentra en los anexos de este documento.

(Observaciones metodológicas y técnicas, Dudas y respuestas acerca de las observaciones, cuestionario, Bitácoras, Etc.)

C. Resultados



C. Resultados



Derivado de los resultados anteriores las API's cuentan con las herramientas e información necesaria para alinear el contenido y alcance de sus PMDP, con el Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes, el PRODELI y de aquellas instalaciones, terminales o recintos portuarios que en su caso, se concesionen a otras administraciones que resulten del BLOQUE 2, con las políticas y estrategias del sistema portuario nacional que permita un desarrollo más eficiente y competitivo, a la vez que respete el rol estratégico de cada API traducido en un modelo de negocio portuario.

C. Resultados



- **Como evidencia de los resultados de esta fase las APIS elaboraron una bitácora en la cual se refleja:**
 - El intercambio de información entre los consultores y las API's.
 - La confirmación por parte de las API's de que se encuentran en condiciones de:
 1. Homologar contenidos y alcances de sus PMDP.
 2. Definir claramente sus estrategias particulares con base en la estrategia global del sistema portuario.
 3. Disponer de nuevos PMDP que faciliten la implementación uniforme del PRODELI, por medio de un modelo de negocio.
- **Cada una de las APIS afirma en su bitácora el cumplimiento de estos resultados de la fase.**
- **Dichos documentos se encuentran en el anexo de este informe, donde adicionalmente se encuentra toda la documentación intercambiado con cada una de las APIS.**

C. Resultados

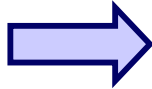
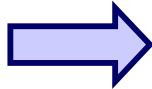
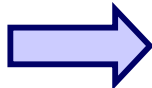


A continuación se describen cada uno de los resultados del proyecto según las términos de referencia, así como las tareas realizadas y los involucrados.

C.1. Homologar contenidos y alcances de los PMDP



Tareas realizadas:

- **Capacitación** en la metodología para el desarrollo de los PMDP elaborado en la fase 5 de este proyecto. Se capacitaron a representantes de las 24 API's y de los Gobiernos de los Estados Costeros.  9, 10 Febrero 2005
- **Análisis** de los PMDP vigentes para detectar oportunidades de mejora para homologar contenidos y alcances de los PMDP tomando como base la guía metodológica de Fase 5, ley y reglamentos de puertos y políticas públicas del PRODELI. Se solicitó información adicional a las API's sobre demanda relevante  Enero-Febrero 2005
- **Elaboración y comunicación** de observaciones personalizadas en base a las oportunidades de mejora detectadas a todas la API's para homologar contenidos y alcances de los PMDP que contemplan:
 - La aplicación de la metodología para el desarrollo de los PMDP elaborado en fase 5 de este proyecto contemplando aspectos metodológicos, técnicos y económicos.  7-18 Marzo 2005

C.1. Homologar contenidos y alcances de los PMDP



Resultados Obtenidos:

- Mediante la Guía Metodológica para la elaboración de los PMDP's elaborada en la Fase 5, las API's cuentan con los lineamientos de referencia para la elaboración de su PMDP y el alcance de éstos.
- A través de la capacitación impartida a las API's, los contenidos se homologarán metodológica y conceptualmente.
- Gracias a los comentarios y observaciones por parte de los consultores se logró claridad sobre las oportunidades de mejora en cuanto a la homogenización de contenidos y alcances de los PMDP para las 24 API's

La homologación en contenido y alcance de los PMDP facilitará a las API's el proceso de elaboración de su PMDP y la evaluación y seguimiento de éste.

C.2. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS con base en la estrategia global del SPN



Tareas realizadas:

- La definición de las estrategias particulares de las API's parte de la estrategia global del Sistema Portuario.
- Para determinar las estrategias particulares de cada API se analizaron los PMDP vigentes desde el punto de vista técnico y se realizaron las siguientes actividades:
 - Observaciones para la actualización del contenido de los PMDP.
 - Análisis macro económico de cada una de las API's.
 - Observaciones macro económicas de las API's.
 - Reuniones individuales para aclarar dudas y ofrecer recomendaciones en cuanto al contenido de los nuevos PMDP.



Fase 2



Marzo-Abril 2005

Nota:

En las 4 API's Piloto (Ensenada, Tampico, Altamira y Guaymas) adicionalmente a los trabajos realizados en esta fase se está en proceso de implantación de la metodología BSC para la definición de los objetivos estratégicos e inversiones partiendo del BSC del SPN definidos en la Fase 7.



Fase 9

C.2. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS con base en la estrategia global del SPN



Resultados Obtenidos:

- Conocimiento de la Estrategia Global del Sistema Portuario

Mediante reuniones celebradas en el marco de esta fase (9 y 10 de febrero del 2005) y fases anteriores del PRODELI (Fase 7: Octubre, Noviembre y Diciembre del 2004) y a través de la documentación de resultados de las fases 1 a 7 que se entregó oficialmente, las APIS cuentan con los conocimientos acerca de la estrategia del Sistema Portuario Nacional.

- Información para definir claramente las estrategia particulares


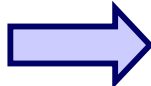
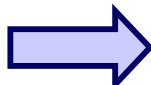
Adicionalmente a la información del Estudio de Competitividad y el Plan Estratégico del SPN que contienen información relevante a nivel de cada API, las observaciones técnicas y macroeconómicas de esta fase proveen la información necesaria para definir de manera clara las estrategia particulares de cada API. En las reuniones individuales se aclararon las últimas dudas en cuanto a la interpretación de esta información.

Al tener los contenidos y alcances de los PMDP's homologados, reflejando claramente sus estrategias particulares y alineados a la estrategia global del Sistema Portuario Nacional, se logra un enfoque basado en los principios de la planeación estratégica.

C.3. Disponer de nuevos PMDP que faciliten la implantación uniforme del PRODELI, por medio d un modelo de negocio



Tareas realizadas para la implementación uniforme del PRODELI:

- Capacitación en la metodología Balanced Scorecard como metodología para la definición de los objetivos del PMDP dentro del marco de la metodología para la actualización del PMDP. (Fase 5)  9, 10 Febrero 2005
- Comunicación del BSC Modelo Tipo elaborado en la Fase 7 como elemento de integración de la estrategia del SPN y las estrategias de las diferentes APIS.  Febrero 2005
- Elaboración y comunicación de observaciones personalizadas en cuanto a la aplicación de la metodología BSC para la identificación de objetivos e iniciativas.  7-15 Marzo 2005

Resultados obtenidos en la implementación uniforme del PRODELI:

- Todas las API's cuentan con los conocimientos de la misma metodología - el Balanced Scorecard - para definir los objetivos de sus PMDP en de manera uniforme.
- Todas las API's conocen el BSC Modelo Tipo (Mapa estratégico con objetivos estratégicos e indicadores) elaborado en la fase 7 del PRODELI y la importancia de alinear los objetivos de sus PMDP el en el grado en que sus necesidades individuales se lo permiten.

C.3. Disponer de nuevos PMDP que faciliten la implantación uniforme del PRODELI, por medio d un modelo de negocio



Tareas realizadas para contar con nuevos PMDP que cumplan con las características establecidas:

- Para permitir que cada API elabore su respectivo PMDP con base en su título de concesión y que la DGP proceda a autorizar las modificaciones de dichos PMDP con base en las políticas y programas para el desarrollo del Sistema Portuario Nacional conforme a la Ley al Regalamiento de Puertos se procedió de la siguiente manera:
 - Asegurar la comprensión de:
 - La metodología a aplicar para la elaboración de su PMDP.
 - La alineación de la estrategia particular de cada API con la del SPN.
 - Para ello se elaboró un cuestionario a las API's con la finalidad de averiguar si se encontraban en condiciones de avanzar en la actualización de su PMDP en conformidad con esta fase.
 - Y adicionalmente se ofreció a las API's una sesión de trabajo individual para aclarar dudas tanto técnicas, como metodológicas para el futuro desarrollo de sus PMDP.



16 Marzo 2005



25-27 Abril 2005

C.3. Disponer de nuevos PMDP que faciliten la implantación uniforme del PRODELI, por medio d un modelo de negocio



Resultados Obtenidos para contar con nuevos PMDP que cumplan con las características establecidas:

- A través de los cuestionarios, las APIS manifestaron su comprensión de las actividades y resultados realizadas en esta fase, tanto en cuanto a lo establecido a nivel metodológico como a nivel técnico.
- En los casos en que las APIS solicitaron aclaraciones, la información se facilitó bien por escrito, bien en el marco de las reuniones individuales que se celebraron en la CGPMM con los consultores. Con estas acciones se aseguró que las APIS estén en condiciones de continuar el proceso de actualización de sus PMDP.
- Dichos PMDP se elaborarán con base en un índice que integra la metodología para el desarrollo de los PMDP y las obligaciones legales correspondientes.

Al contar con los elementos básicos de la planificación estratégica establecidos en la metodología para la elaboración de los PMDP y una metodología para traducir la estrategia en acción y resultados (BSC) todas las APIS cuentan con la información y herramientas necesarias para la actualización de sus PMDP de manera alineada con los resultados del PRODELI, respetando el rol estratégico de cada API traducido en un modelo de negocio portuario.

Como avance actual en la elaboración de los PMDP se muestran a continuación el PMDP base para cada una de las APIS.

I. Administración Portuaria Integral ACAPULCO

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

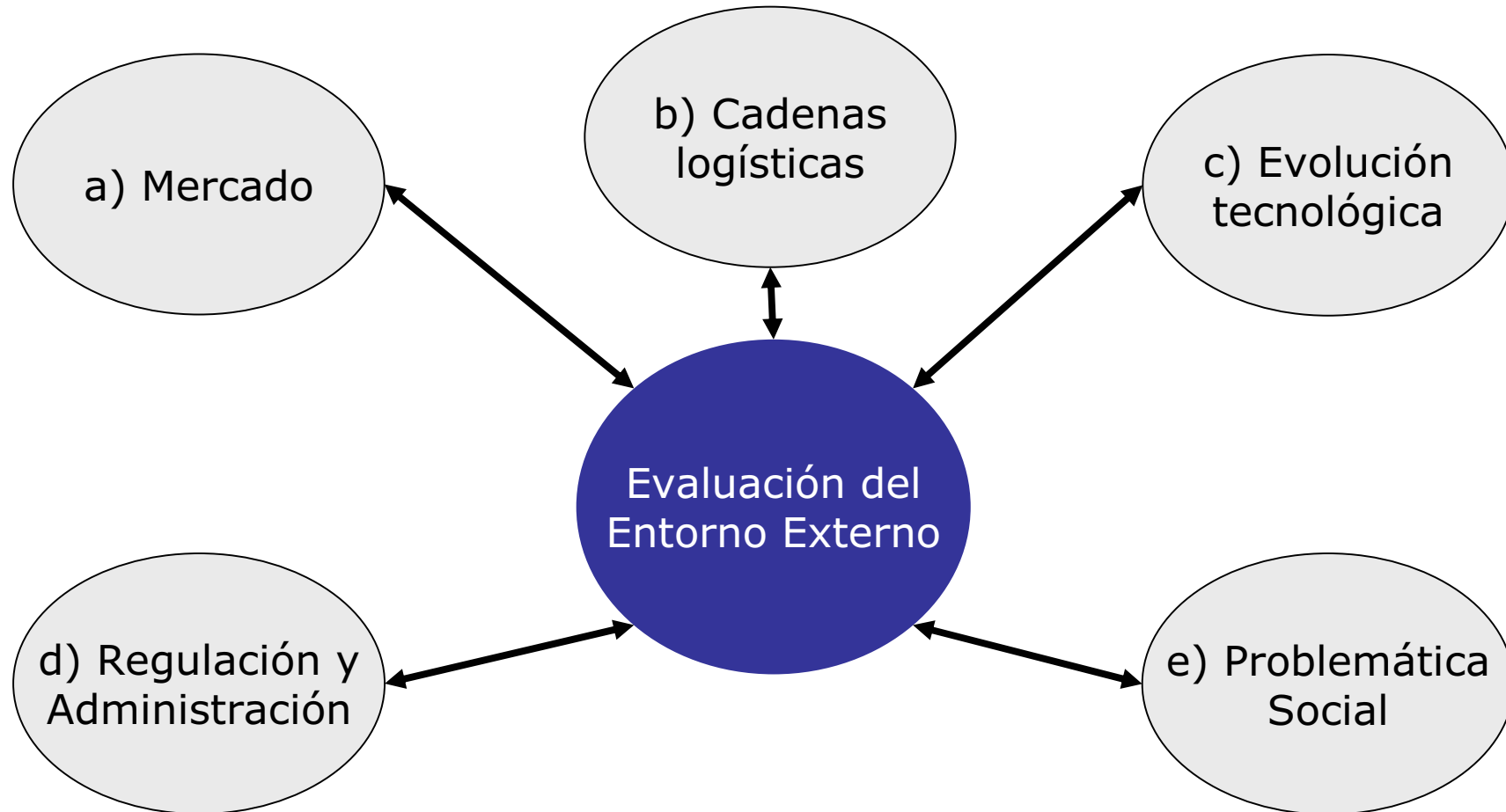
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Acapulco



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

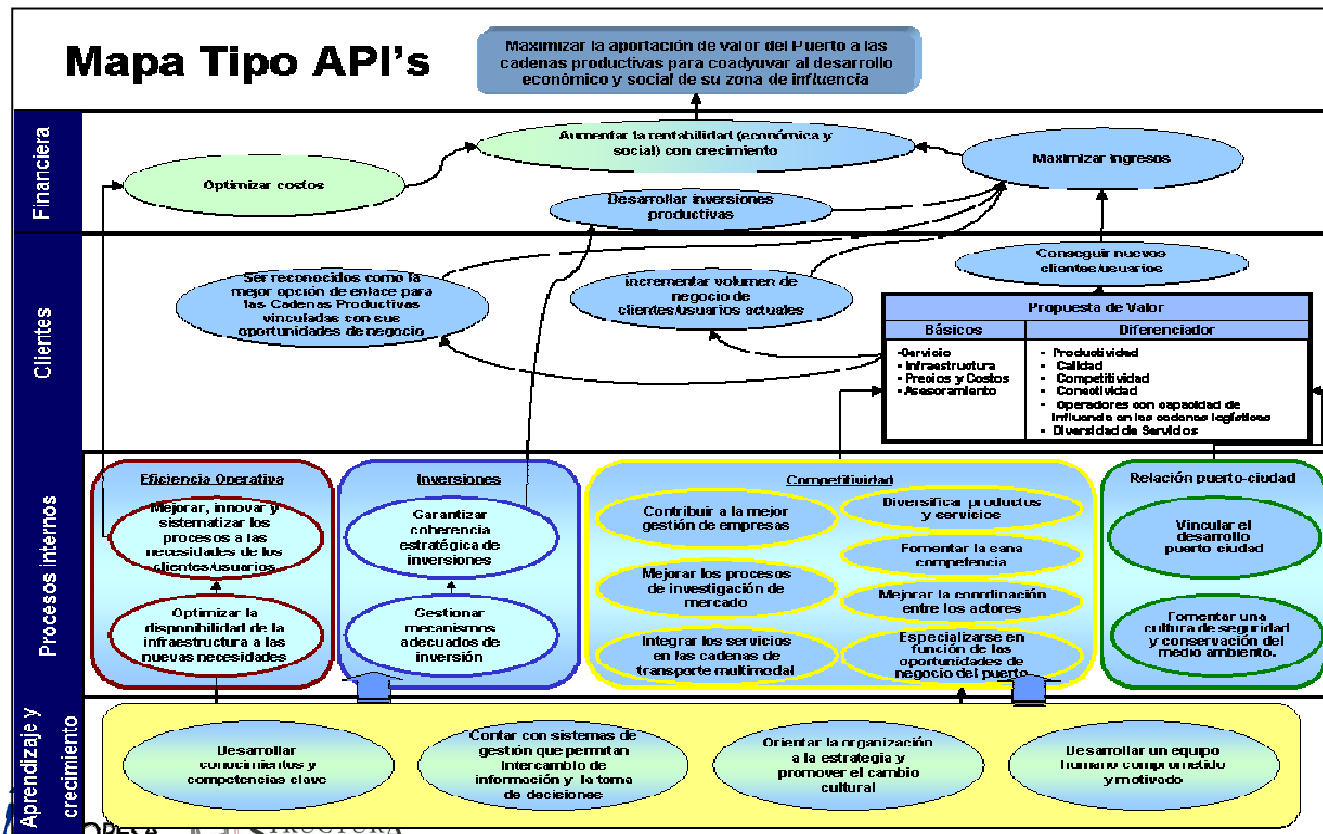
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

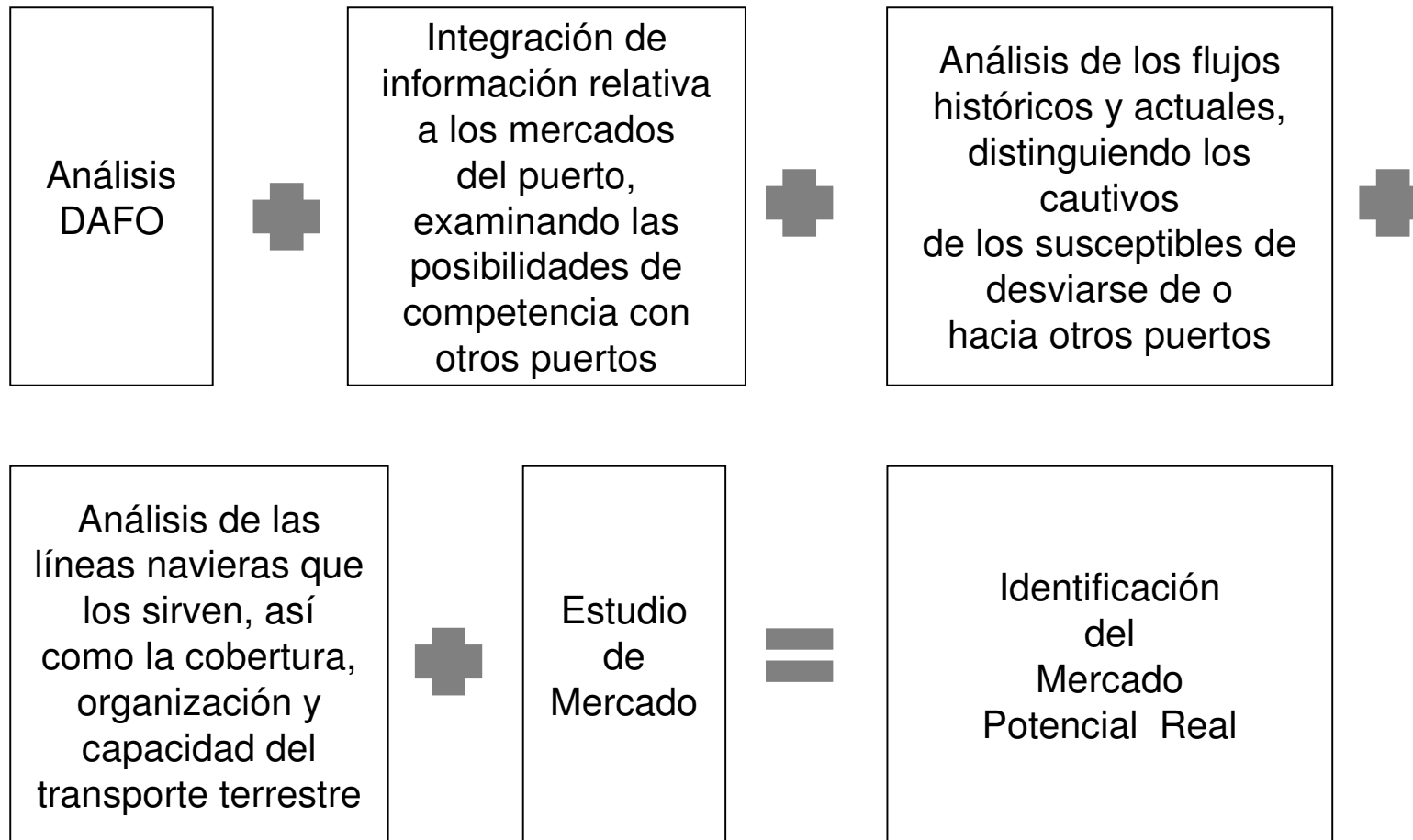
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Acapulco representa los siguientes factores críticos:

- La reducción en el movimiento de automóviles
- La optimización del uso de las áreas de tierra y la infraestructura portuaria existente
- La reducida oferta de servicios al turista de cruceros;
- La relación ciudad-puerto presenta problemas de seguridad

5. Definición de las estrategia alternativas

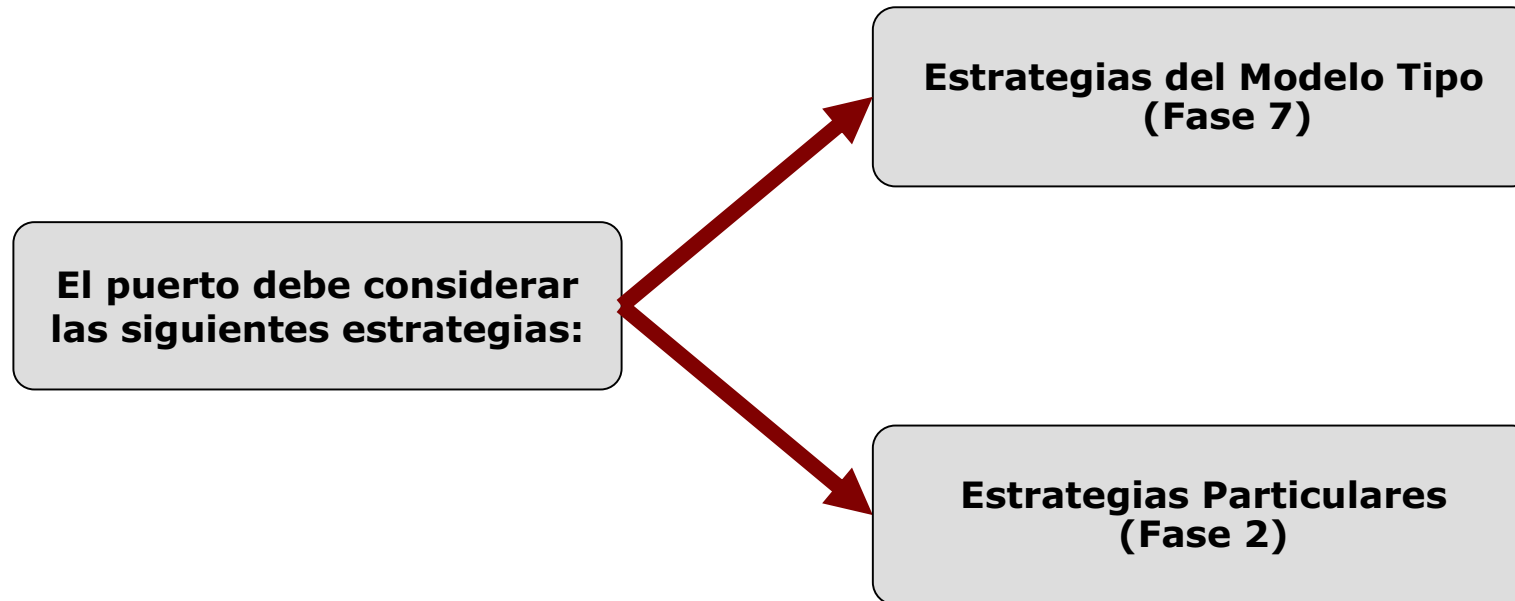
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



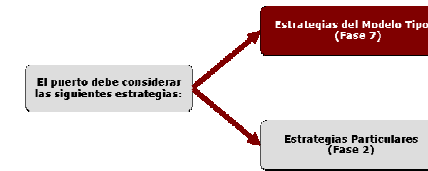
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Acapulco



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

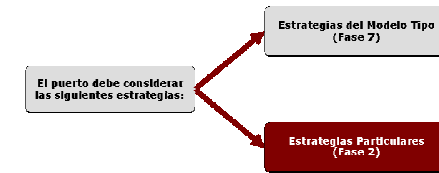
Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Acapulco



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Mejorar la productividad en las operaciones de embarque de automóviles.
- Reordenar los usos del suelo para propiciar el surgimiento de nuevas líneas de negocio.
- Elevar la calidad de los prestadores de servicio turístico de excursiones a los barcos.
- Coadyuvar con las autoridades municipales en el mejoramiento de la seguridad en el entorno urbano del puerto.
- Obtener el certificado ISO 14000.

PMDP Base API Acapulco



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

II. Administración Portuaria Integral ALTAMIRA

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

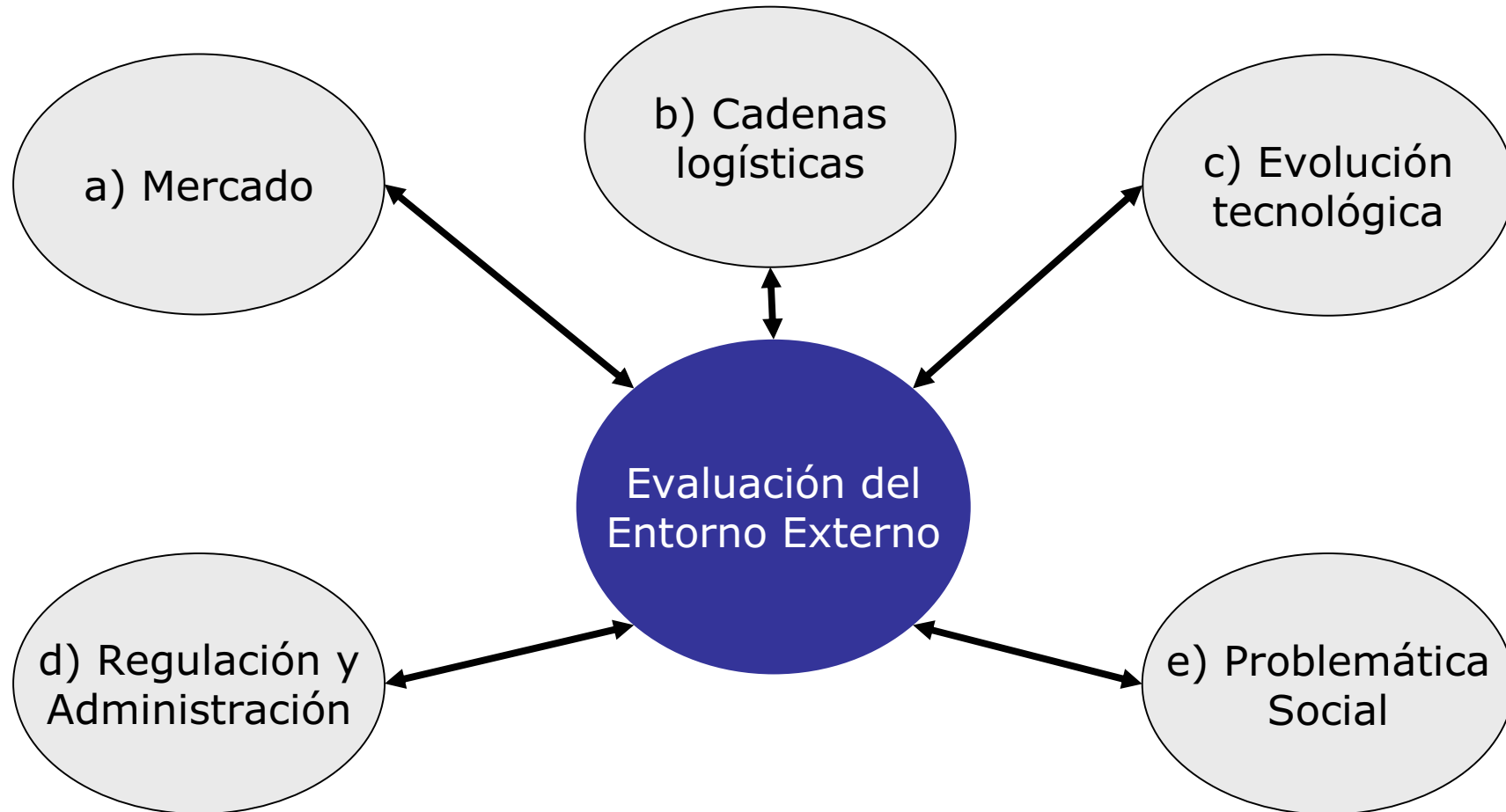
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

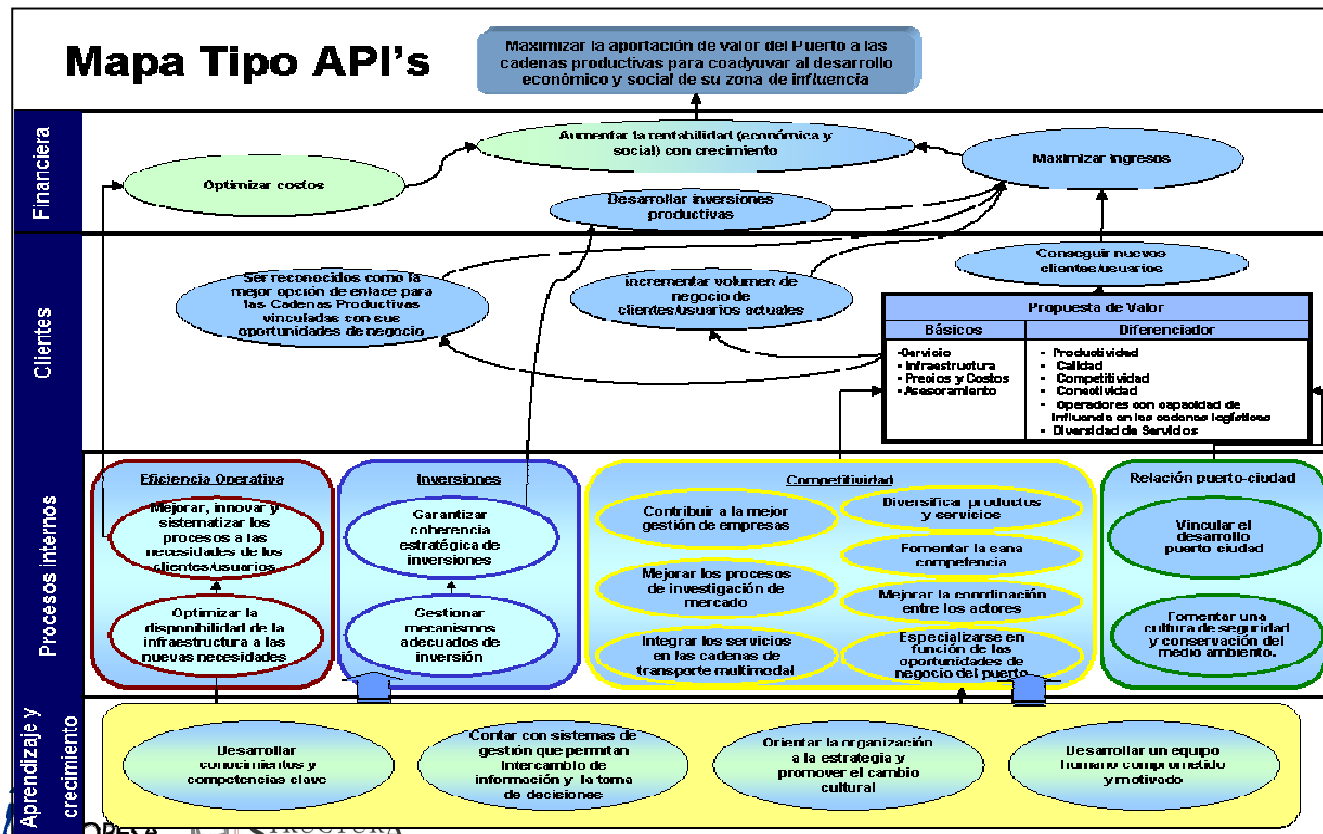
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

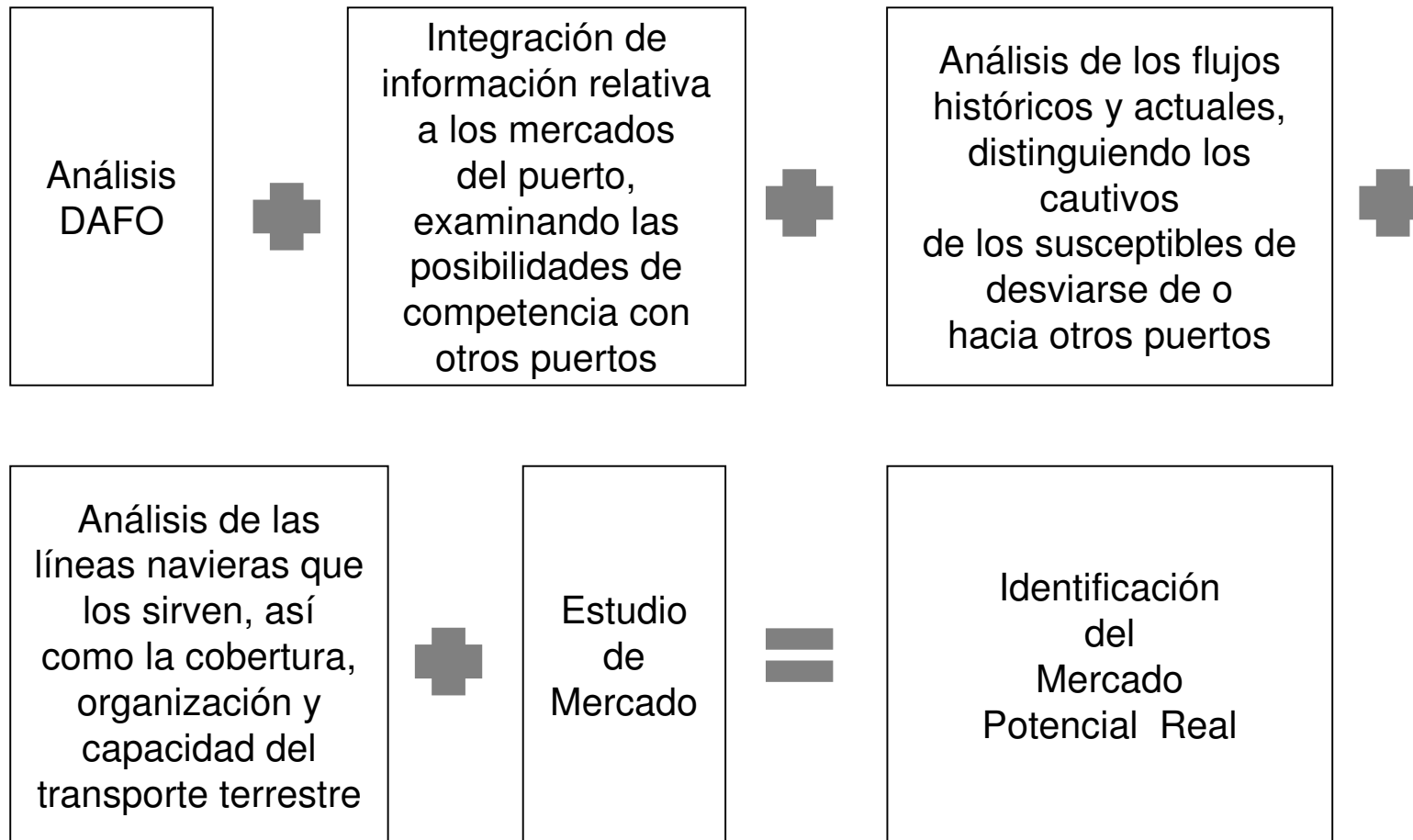
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Altamira representa los siguientes factores críticos:

- La estabilización del acceso marítimo, concluyendo las obras exteriores.
- La formalización sobre el control en la tenencia de áreas ocupadas por otros usos diferentes al portuario y para prever expansiones hacia el Norte.
- La revisión de la distribución de áreas en el puerto, tanto en el recinto propiamente dicho como en la zona de desarrollo, asociada con un conocimiento proactivo del mercado portuario, en particular por el impacto de la transferencia de cargas de Tampico, de la presencia de la terminal de recepción de gas natural y la deseable atracción de la industria automotriz.
- El acceso terrestre, especialmente el ferroviario, considerando las operaciones logísticas Pacífico Golfo y la competencia con los movimientos terrestres con origen o destino en los Estados Unidos.
- El enfoque principal tiene dos vertientes, la exterior, que se asocia con la estrategia de transferencia de las cargas de Tampico hacia el puerto, particularmente los graneles minerales. La interior se refiere a los problemas físicos de la terminación de las obras para el acceso marítimo y la regularización de algunos espacio es del recinto y terrenos inmediatos.

5. Definición de las estrategia alternativas

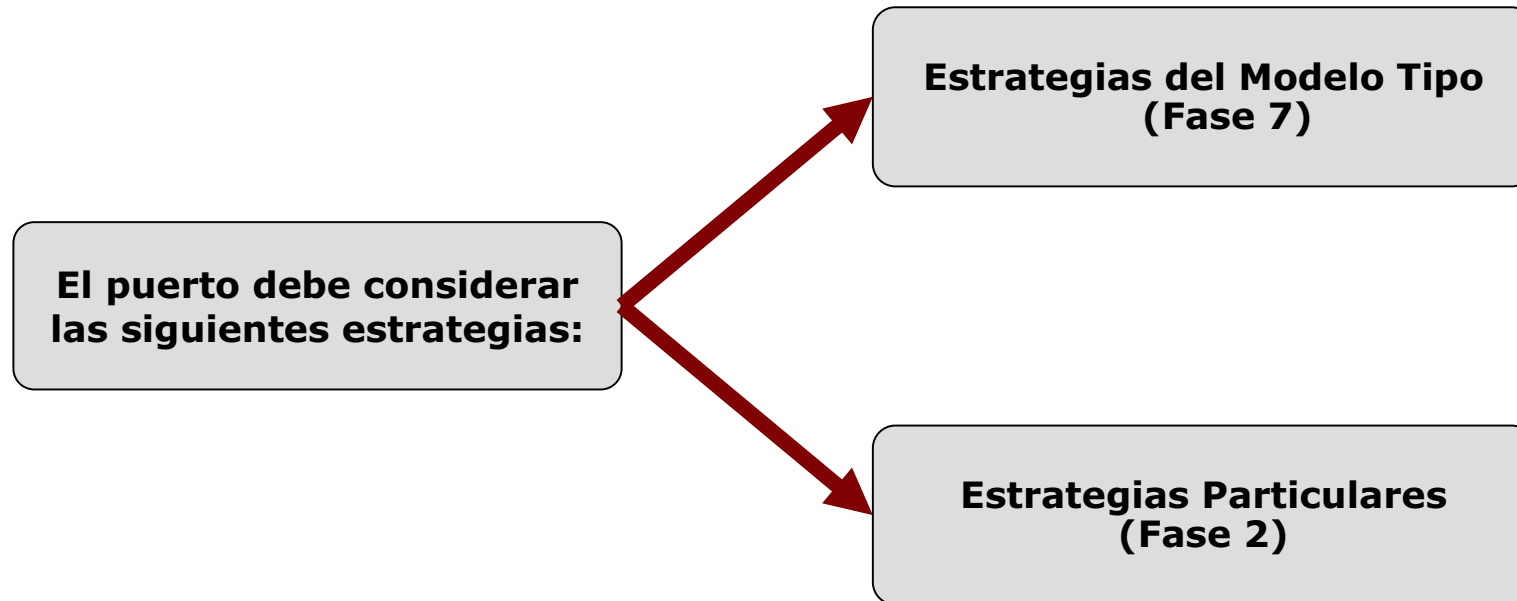
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



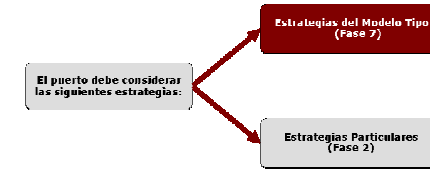
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Altamira



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Altamira



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

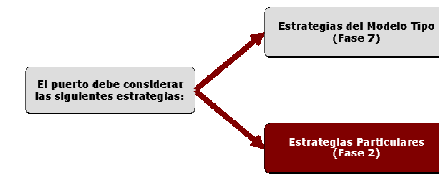
Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas:

Altamira, al igual que Lázaro Cárdenas es un puerto netamente comercial e industrial que goza de condiciones idóneas para soportar una estrategia de crecimiento agresivo a partir de la importación de insumos para las regiones industriales de Tamaulipas y Nuevo León y de la exportación de contenedores y vehículos.

La proximidad geográfica existente entre Tampico y Altamira genera una condición de indiferencia en términos de planeación de la cadena de suministros, por lo que será el puerto que ofrezca las mejores condiciones bajo el criterio de planeación de los operadores de dichas cadenas el que logre capturar más carga.

Bajo estas condiciones, Altamira posee una situación sumamente ventajosa con respecto a Tampico, situación que se debe tomar en cuenta al calcular las tasas de crecimiento de los distintos tipos de carga en que coinciden ambos puertos.

En cuanto al movimiento de contenedores, si bien las condiciones externas no se prestan para el funcionamiento de un puerto concentrador, el crecimiento de la producción en la región a la que sirve y las características de los productos que ésta exporta proveen volúmenes suficientes para mantener un ritmo de crecimiento superior al del Producto Interno Bruto en el horizonte de planeación.



PMDP Base API Altamira



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas (cont.):

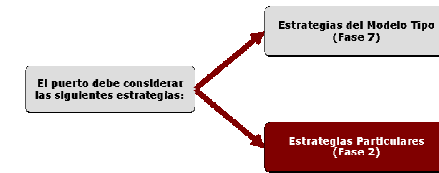
El crecimiento de los graneles agrícolas, más allá de lo esperado en razón del crecimiento natural de la demanda, puede verse favorecido en el caso de existir mejores condiciones para la importación de granos que las que ofrece Tampico.

El manejo de graneles minerales observará crecimientos importantes lo que requerirá incrementar el rendimiento como alternativa antes de tener que expandir la infraestructura.

En el caso de los fluidos, se anticipa la necesidad de nuevas instalaciones en el corto, mediano y largo plazos.

Es importante considerar dentro de las líneas estratégicas para el desarrollo del puerto el estrechamiento de vínculos con los usuarios del puerto, tanto finales como operadores de carga, a fin de fortalecer su posición competitiva frente a los puertos de Texas.

Siendo un puerto netamente comercial e industrial, Altamira no tiene el potencial de desarrollar actividad turística de cruceros o de embarcaciones recreativas. La pesca tampoco se considera como una actividad que deba promoverse en el puerto.

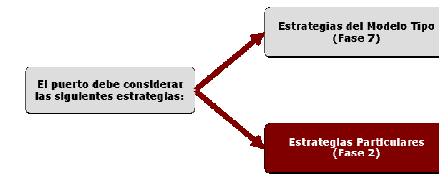


PMDP Base API Altamira



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Modificar las estrategias de promoción y comercialización, considerando el principio de la comunidad portuaria y el carácter de puerto industrial.
- Examinar las implicaciones operativas, administrativas y de carácter político, derivadas del proceso gradual de transferencia de cargas de Tampico a Altamira.
- Consolidar todo lo relativo a la tenencia de la tierra dentro del recinto y en la zona de desarrollo, para dar certeza jurídica a los futuros usuarios del puerto.
- Identificar posibilidades de inversión y participación en centros de consolidación de carga tierra adentro para combinarlos con las terminales de contenedores.
- Adecuar las condiciones de infraestructura general para garantizar la competitividad del puerto, tanto en lo relativo al acceso marítimo como el terrestre, en especial el ferroviario y su operación.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

III. Administración Portuaria Integral BAJA CALIFORNIA SUR

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

PMDP Base API Baja California Sur



CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

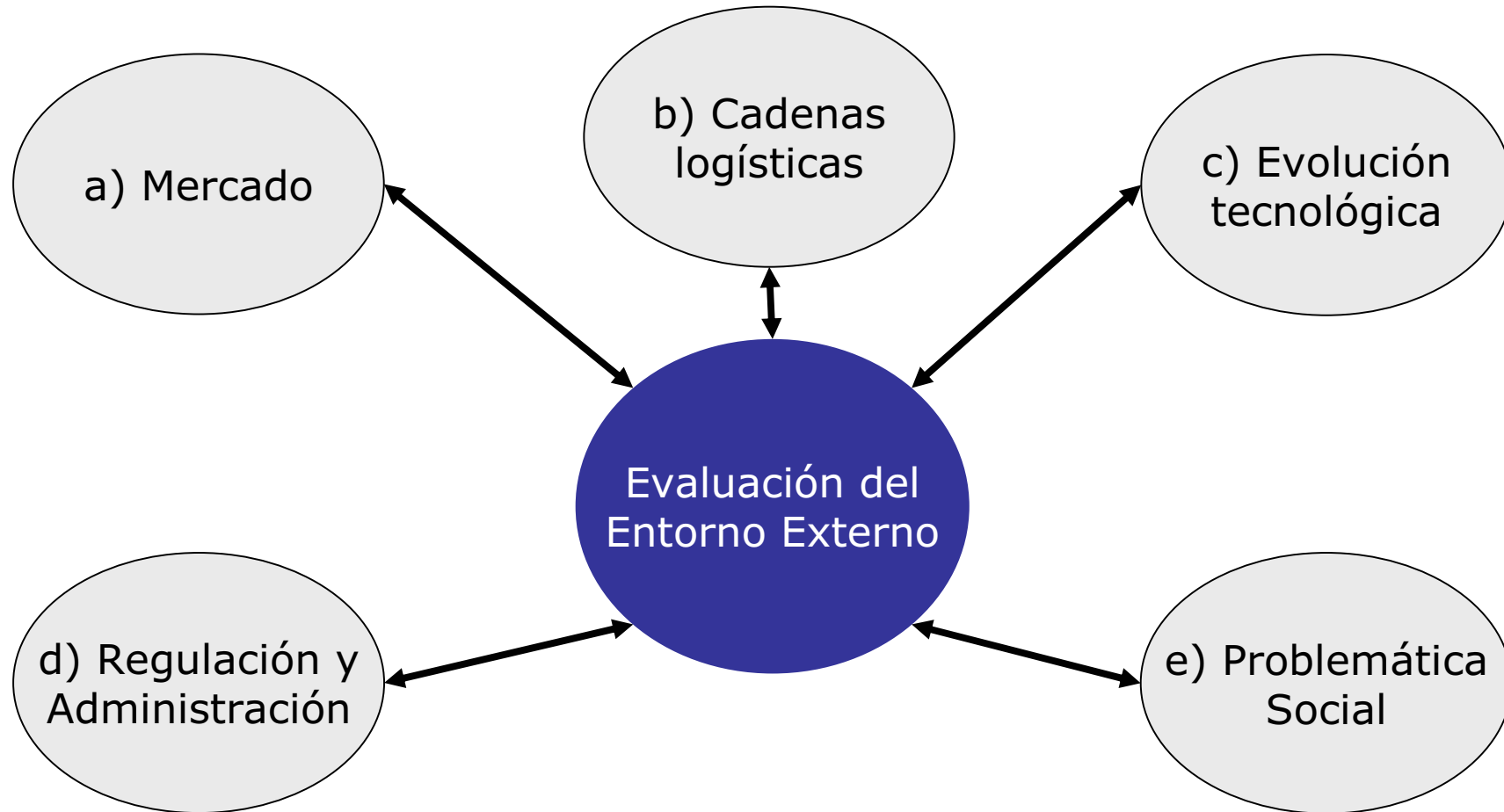
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



PMDP Base API Baja California Sur



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Baja California Sur



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Baja California Sur



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

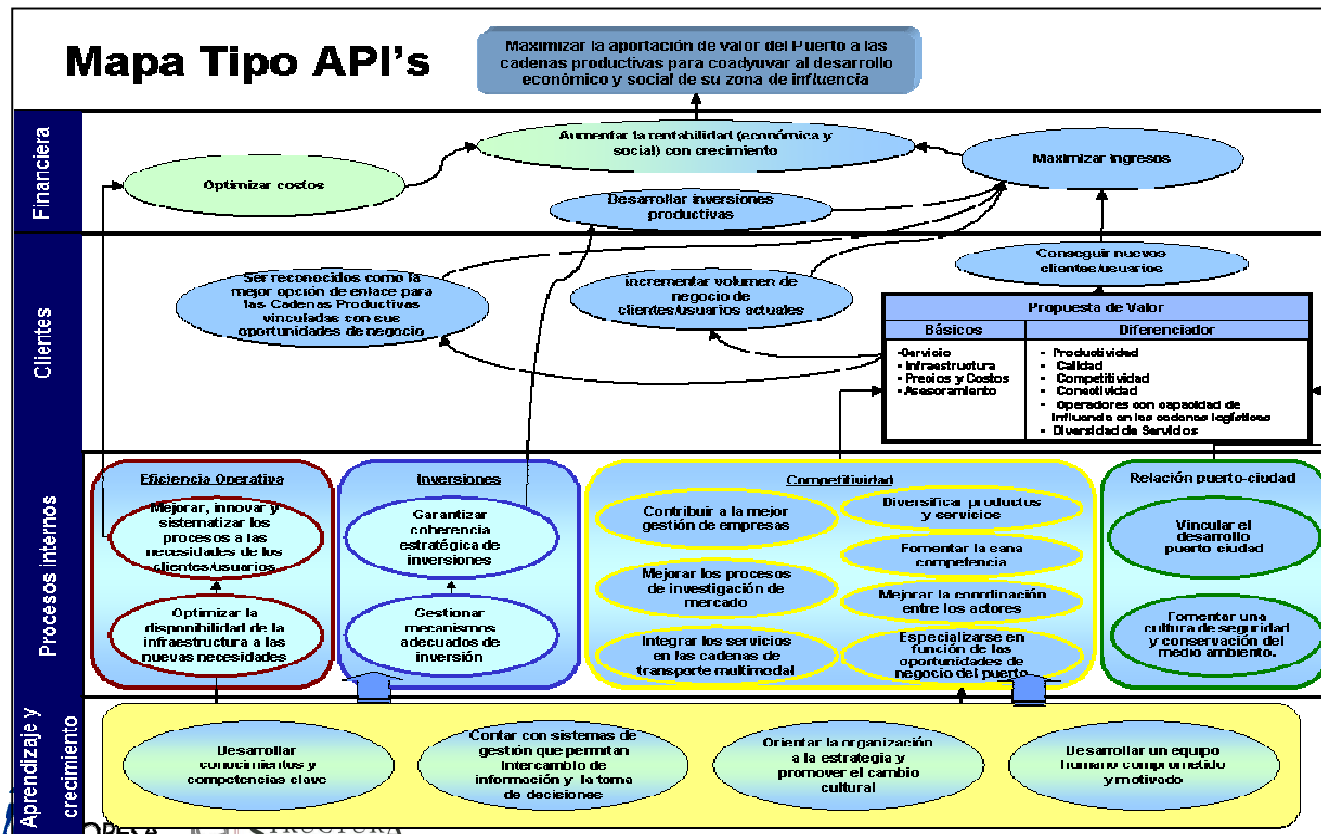
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Baja California Sur



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



PMDP Base API Baja California Sur



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

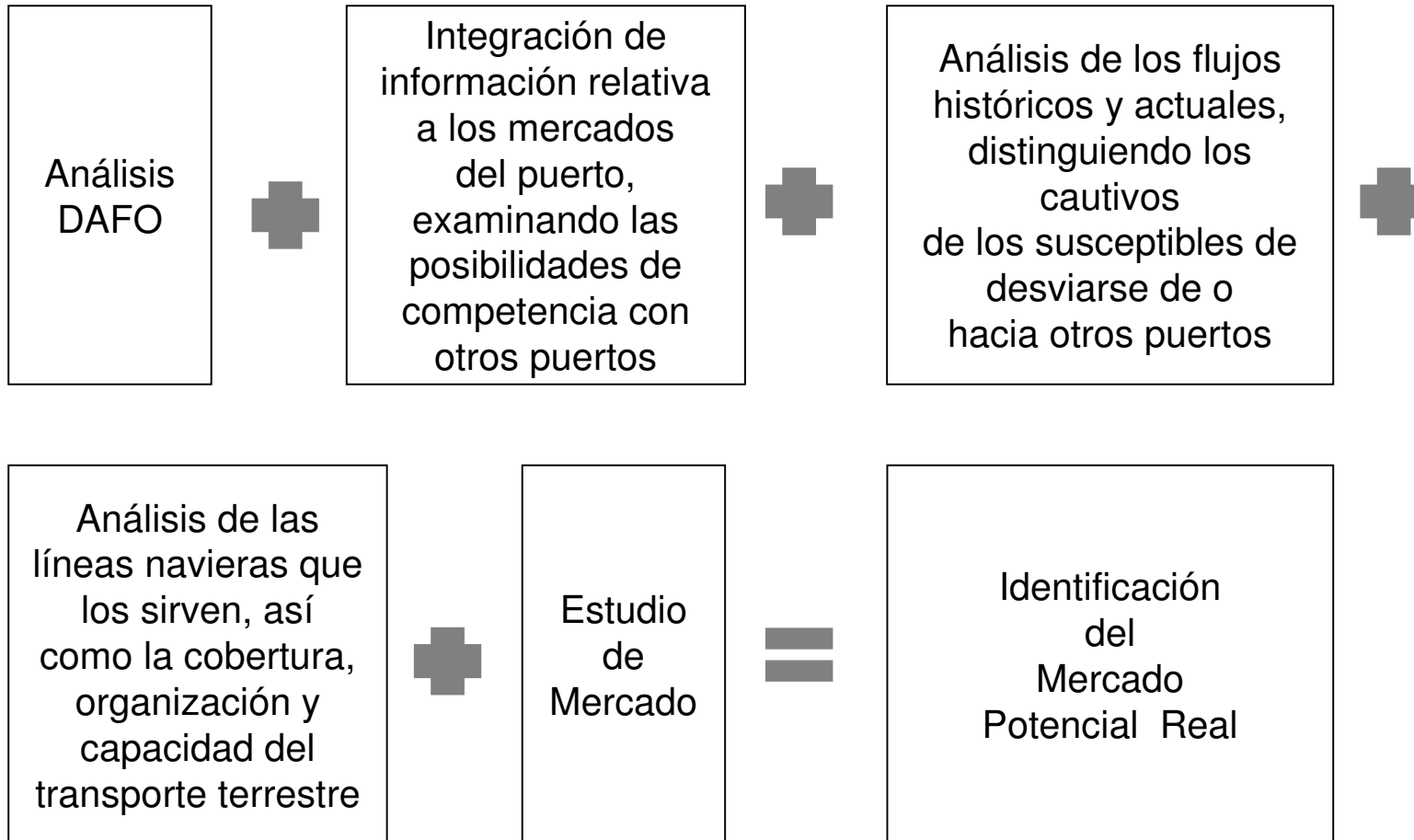
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Baja California Sur representa los siguientes factores críticos en sus distintos recintos:

- **San Carlos.** Comercialmente presenta limitadas posibilidades de desarrollo. Las líneas principales de desarrollo son el turismo ecológico y la pesca. Guarda buena relación con la población
- **Pichilingue.** Observa buena actividad comercial por el tráfico de los transbordadores. Para mejora de la operación es conveniente ampliar el recinto.
- **La Paz.** La concentración de la actividad turística a pequeña y mediana escala es la línea principal de desarrollo y sólo faltarían pequeñas adecuaciones respecto de su relación con la ciudad.
- **Puerto Escondido.** Su desarrollo esta condicionado a los planes que tenga FONATUR
- **Santa Rosalía.** Su actividad es limitada al arribo de cruceros ecológicos y la pesca. Las instalaciones están en condiciones

5. Definición de las estrategia alternativas

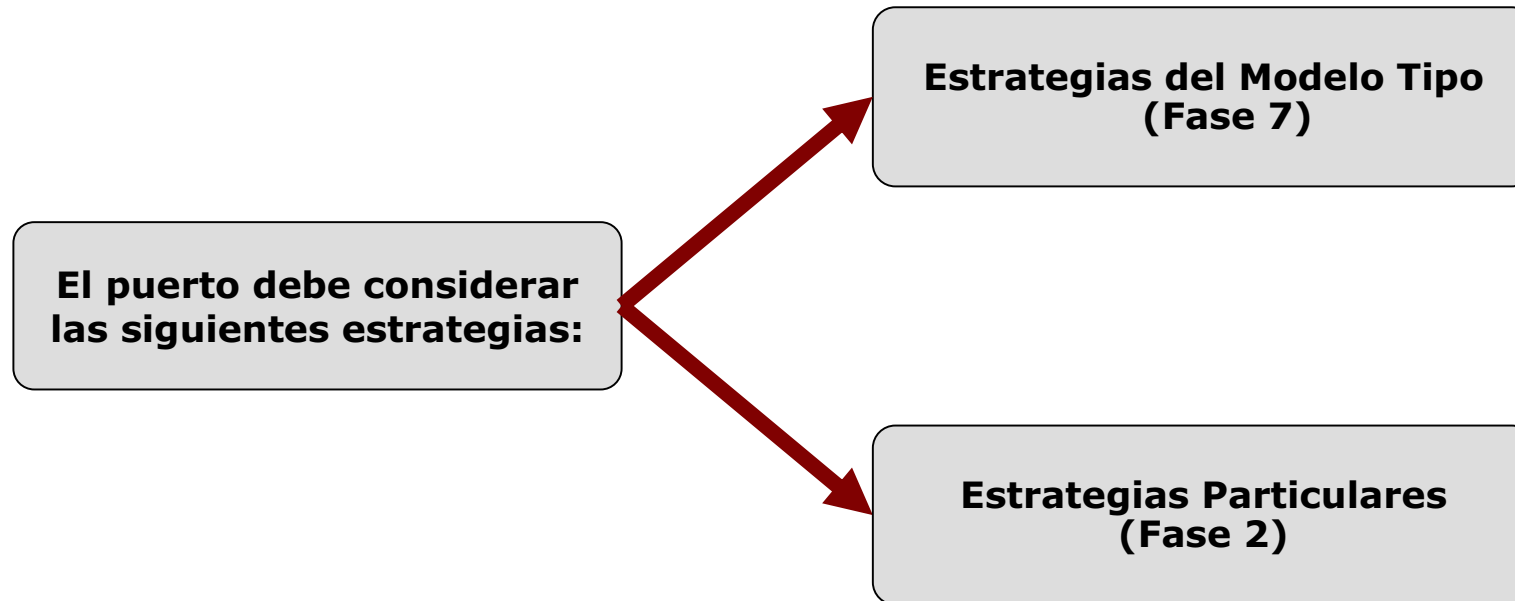
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



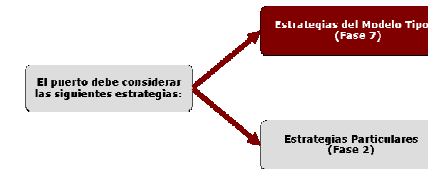
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Baja California Sur



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

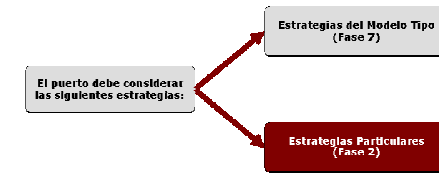
Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Baja California Sur



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Ampliar el recinto portuario y optimizar el uso de la infraestructura disponible en Pichilingue.
- Continuar con el proceso de integración de los proyectos de la escalera náutica con el uso de la infraestructura portuaria disponible.
- Asociar el desarrollo de San Carlos con actividades de maricultura.
- Ampliar la promoción para el circuito de cruceros del Golfo de California.
- Vincular programas del PRORED con la regulación e impulso al desarrollo sustentable de actividades de turismo náutico.

PMDP Base API Baja California Sur



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

IV. Administración Portuaria Integral CABO SAN LUCAS

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

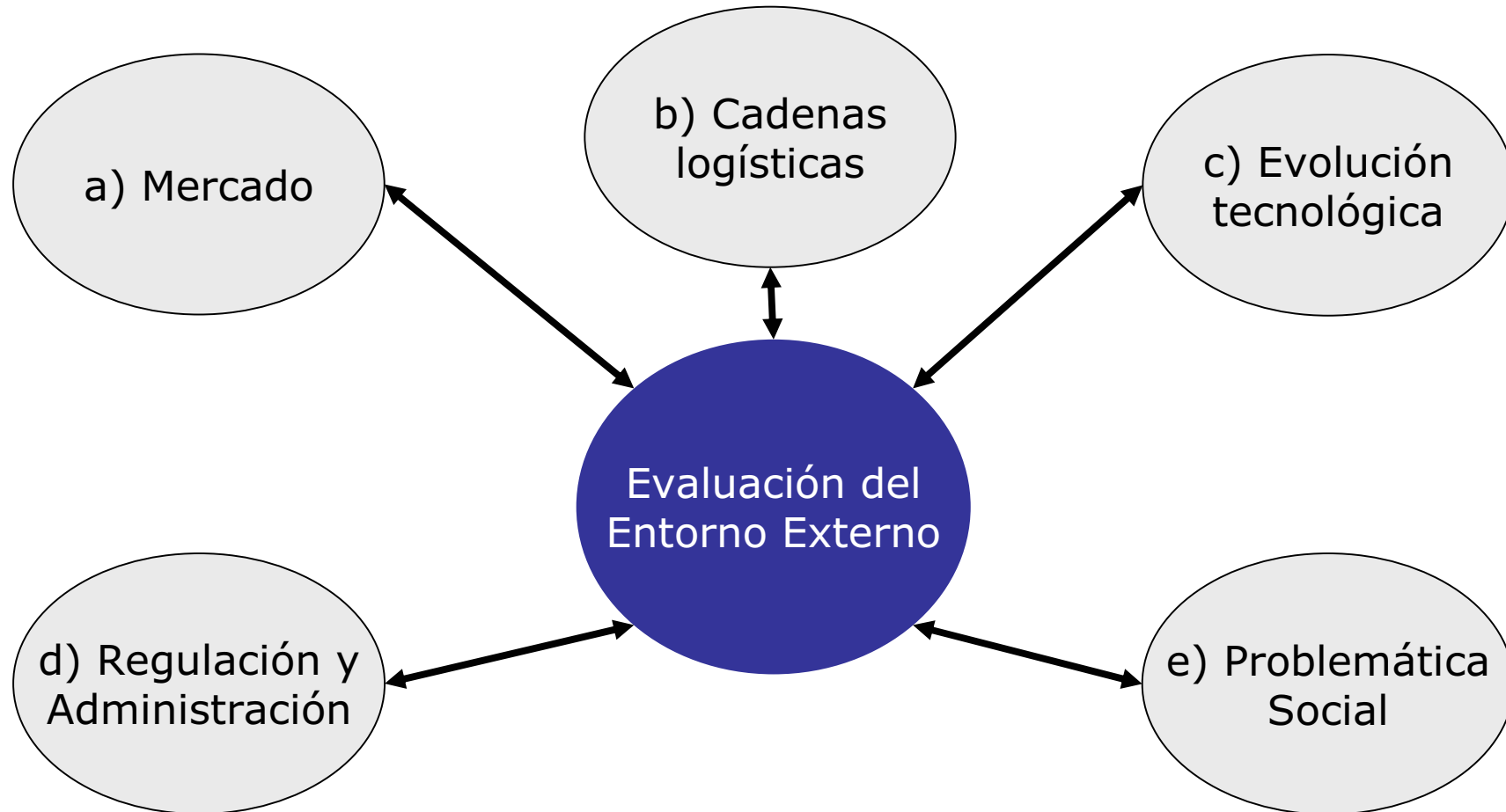
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Cabo San Lucas



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Cabo San Lucas



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

PMDP Base API Cabo San Lucas



1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

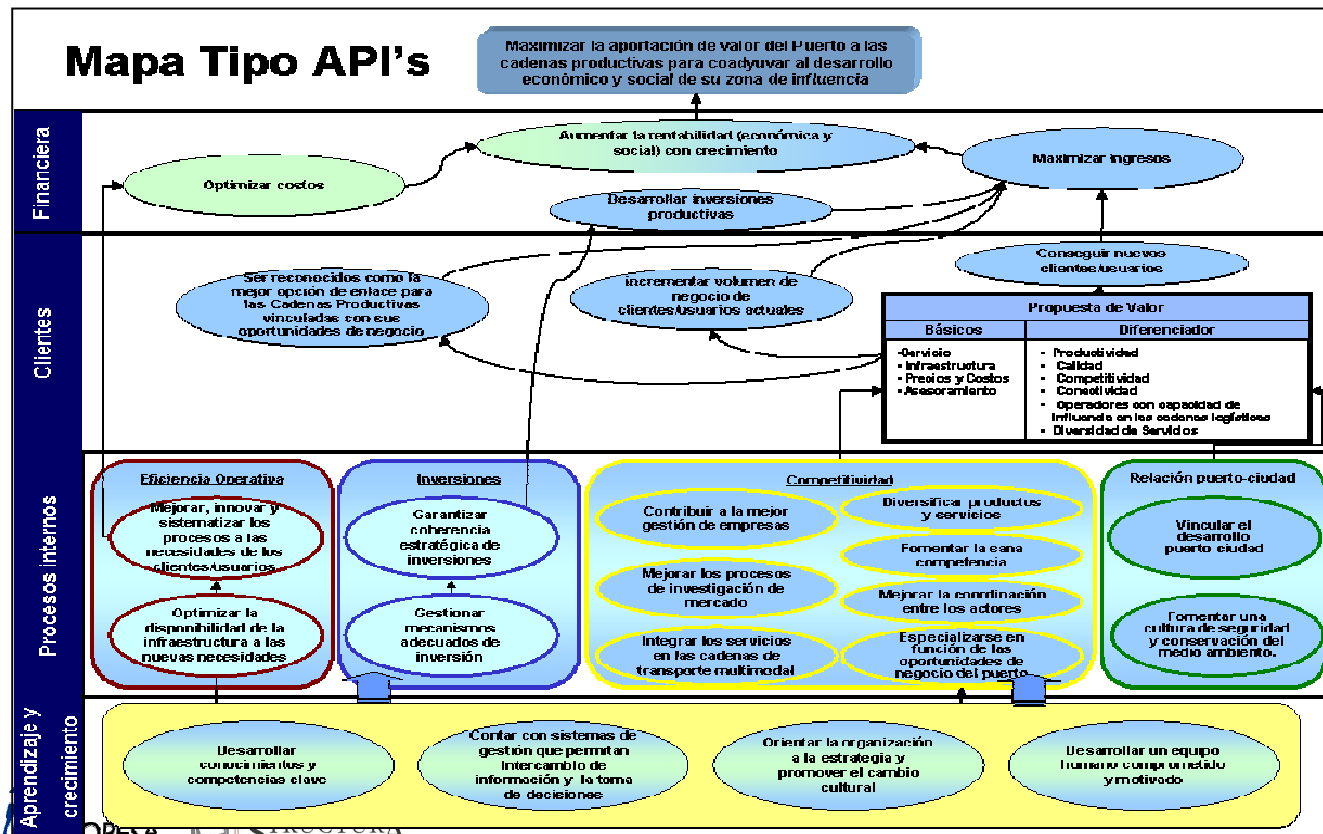
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Cabo San Lucas



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleja tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

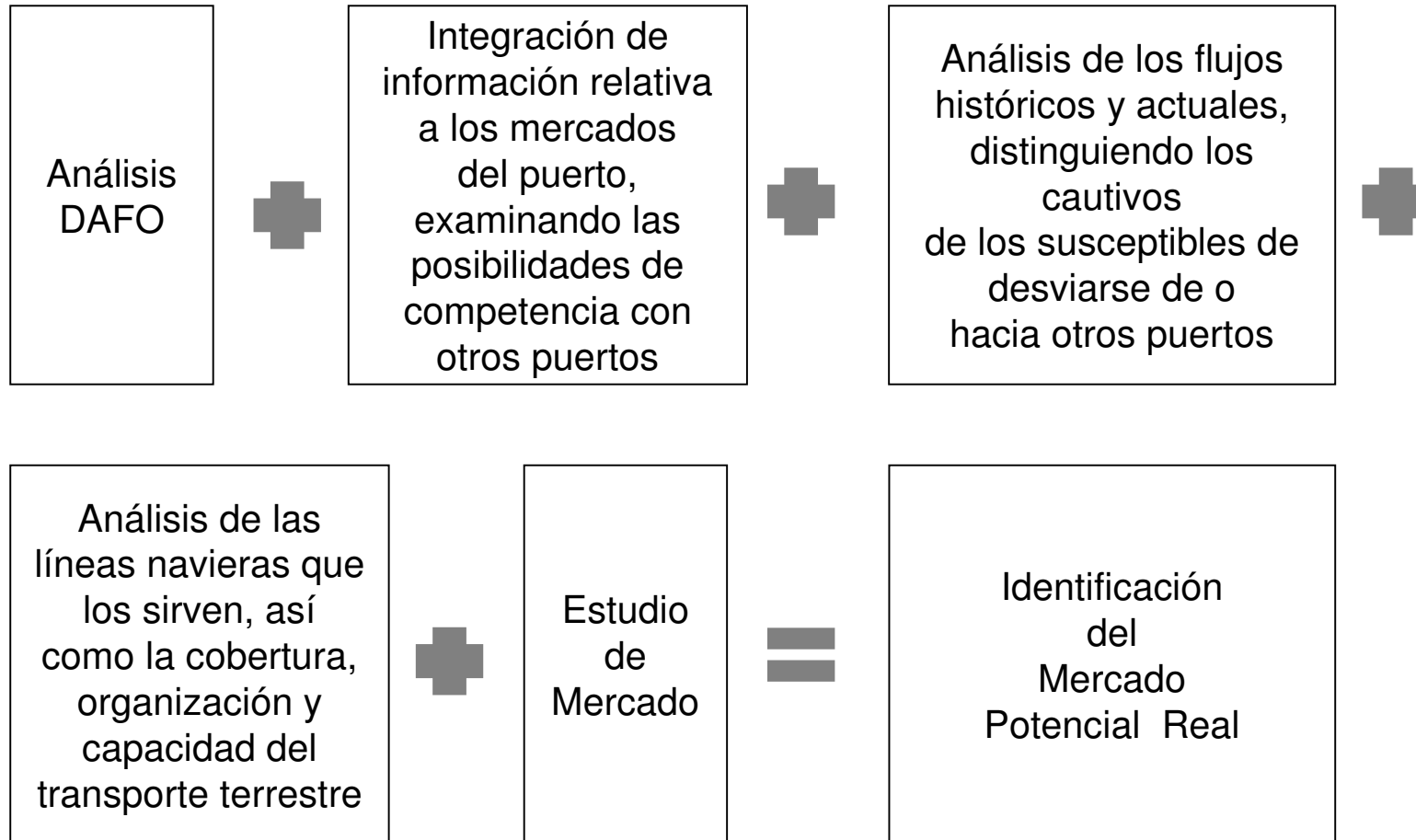
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Cabo San Lucas representa los siguientes factores críticos:

- La falta de una terminal para recibir a los cruceros.
- La revisión del uso y aprovechamiento de terrenos adyacentes al recinto.
- La coordinación de operaciones comerciales en la frontera con la ciudad.

5. Definición de las estrategia alternativas

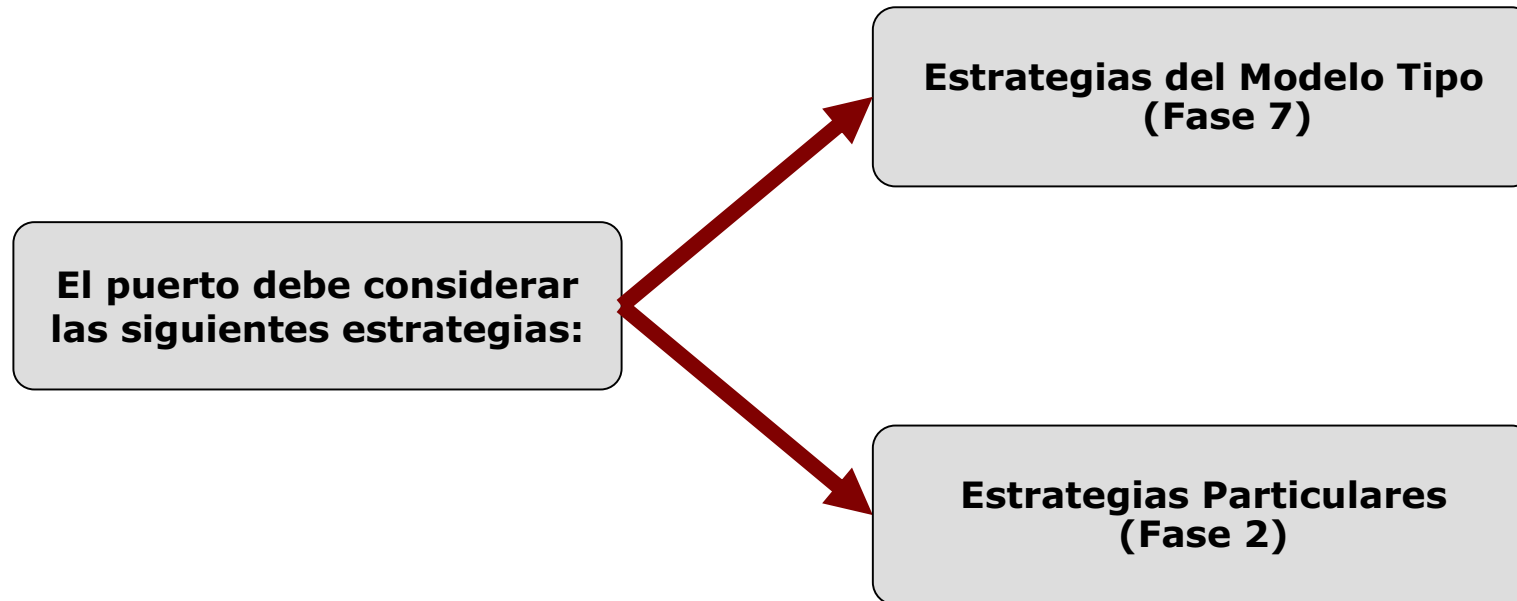
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



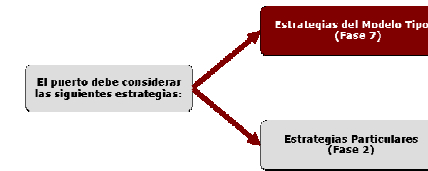
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Cabo San Lucas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

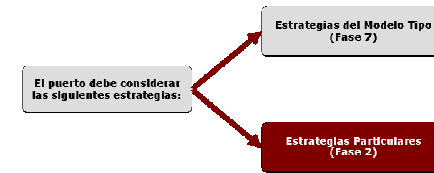
Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Cabo San Lucas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Respalda con estudios ambientales el proyecto de la terminal de cruceros.
- Revisar la estrategia de comercialización de terrenos adyacentes al recinto.
- Estimular la participación de operadores de cruceros ecológicos especialmente para los circuitos del Golfo de California.

PMDP Base API Cabo San Lucas



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

V. Administración Portuaria Integral CAMPECHE

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

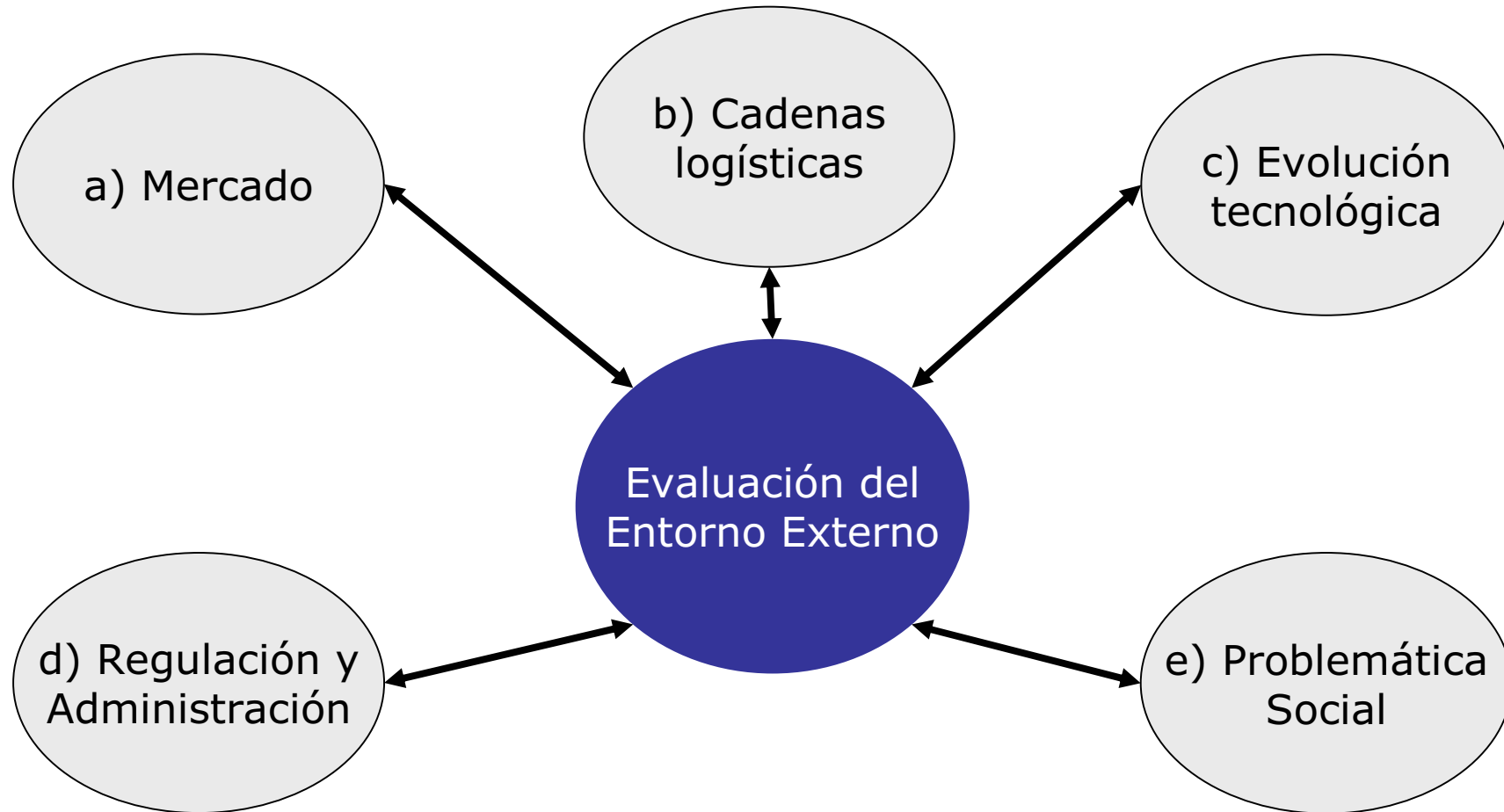
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Campeche



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Campeche



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

PMDP Base API Campeche



1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

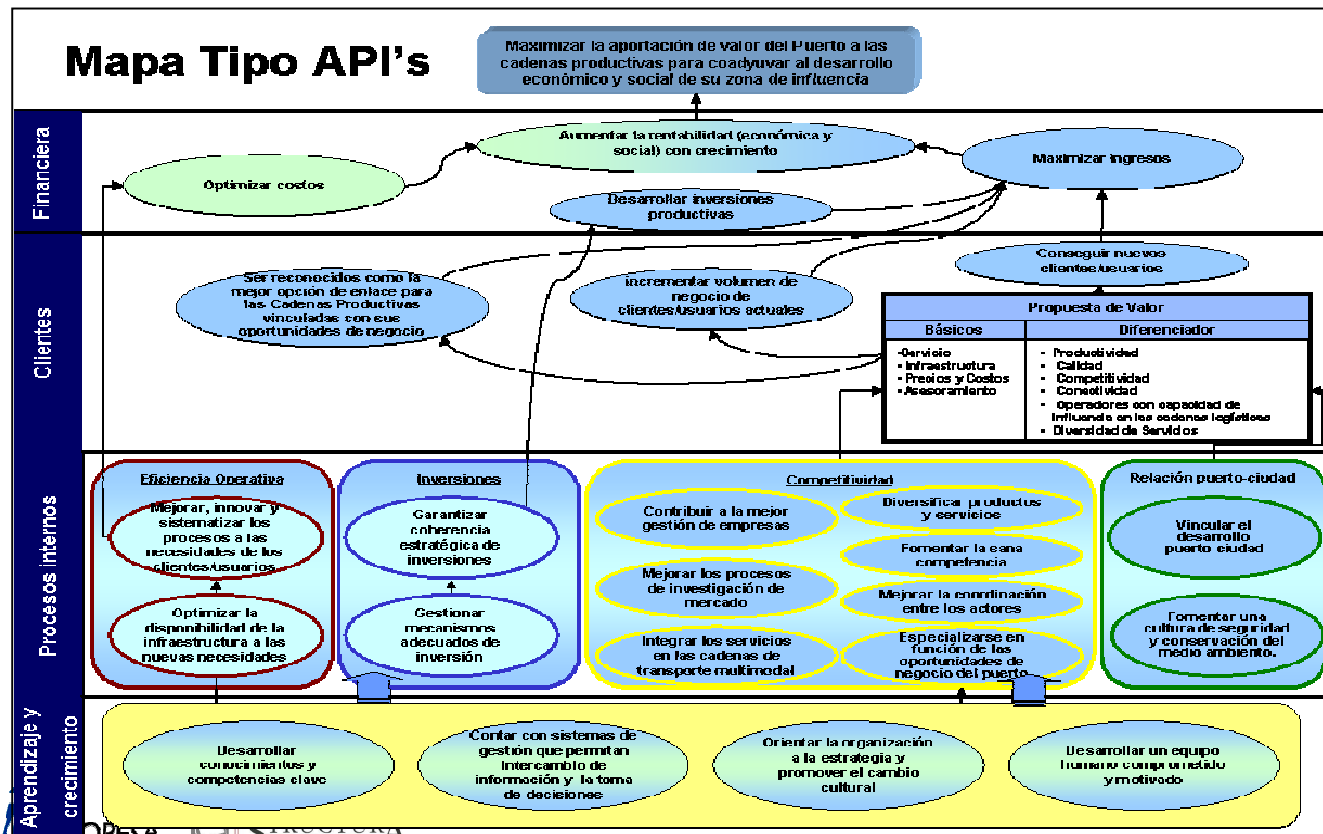
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Campeche



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

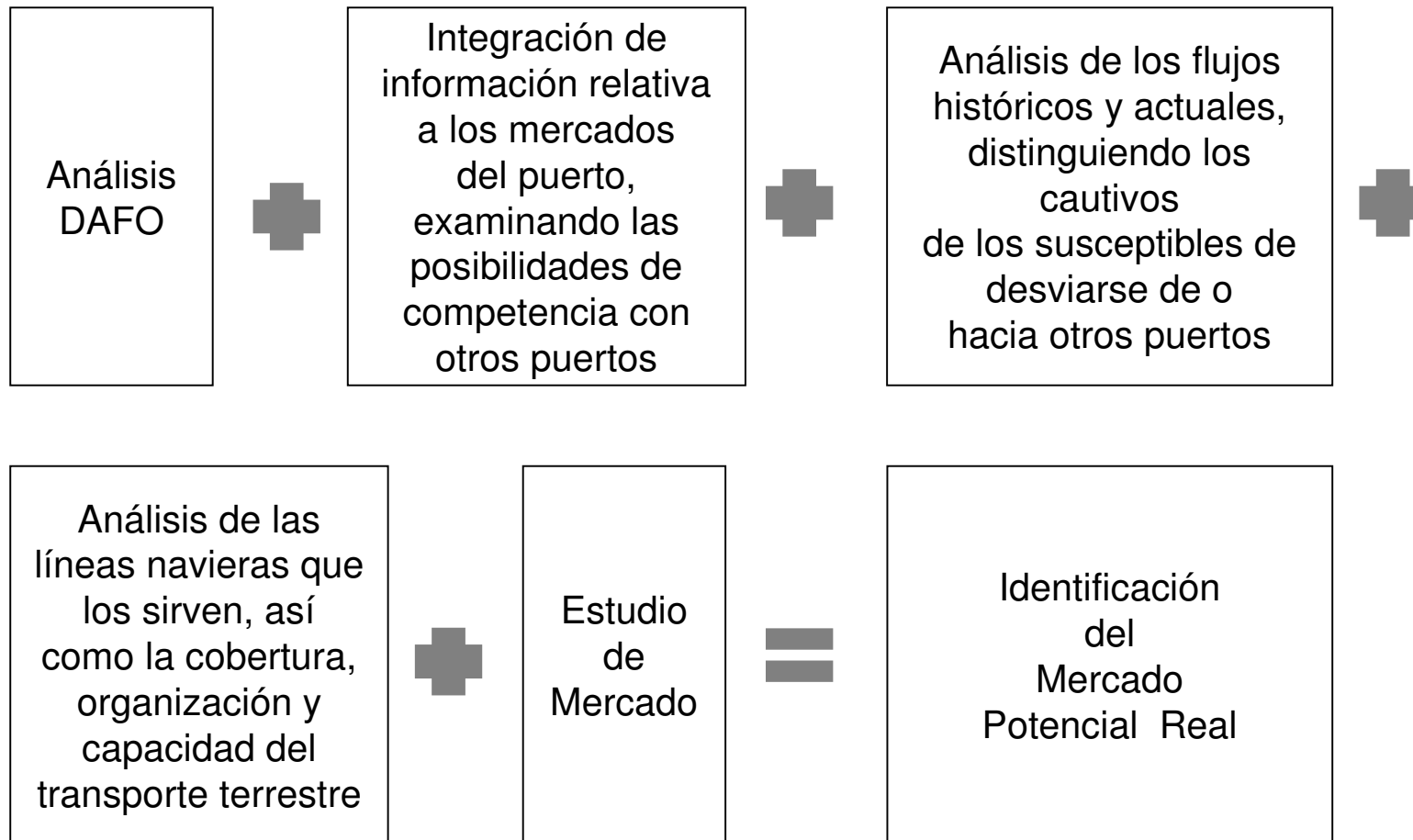
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Campeche representa los siguientes factores críticos:

- El puerto de Laguna Azul presenta un alto grado de saturación para los servicios que le da a PEMEX
- EL puerto de Seybaplaya no puede iniciar actividades regulares por falta del servicio de una línea naviera.
- La industria maquiladora de Campeche no ha crecido por falta de servicios logísticos que le permitan operar por el puerto de Seybaplaya;
- El conjunto de puertos pesqueros que forman parte de su concesión, no ofrecen ninguna posibilidad de explotación comercial, ni de negocio

5. Definición de las estrategia alternativas

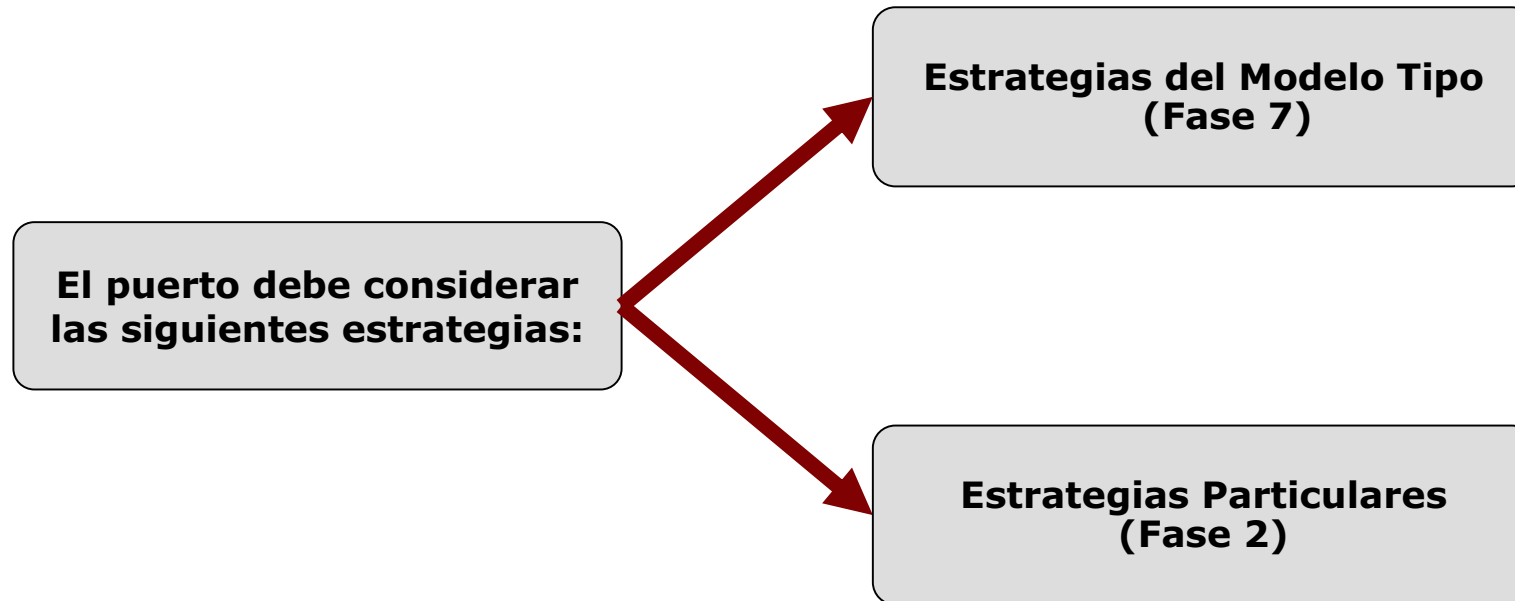
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



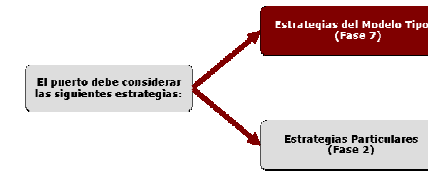
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Campeche



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

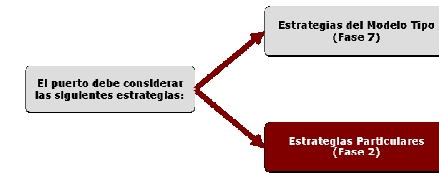
Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Campeche



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Realizar las acciones necesarias para dimensionar la ampliación del puerto de Laguna Azul.
- Consolidar la infraestructura de Seybaplaya, abriendo la posibilidad de dar uso industrial al puerto.
- Promover la actividad comercial en Seybaplaya para atraer un servicio regular de barcos.
- Examinar conjuntamente con el gobierno del estado, la posibilidad de incorporar varios de los puertos pesqueros concesionados al PRORED

PMDP Base API Campeche



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

VI. Administración Portuaria Integral COATZACOALCOS

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

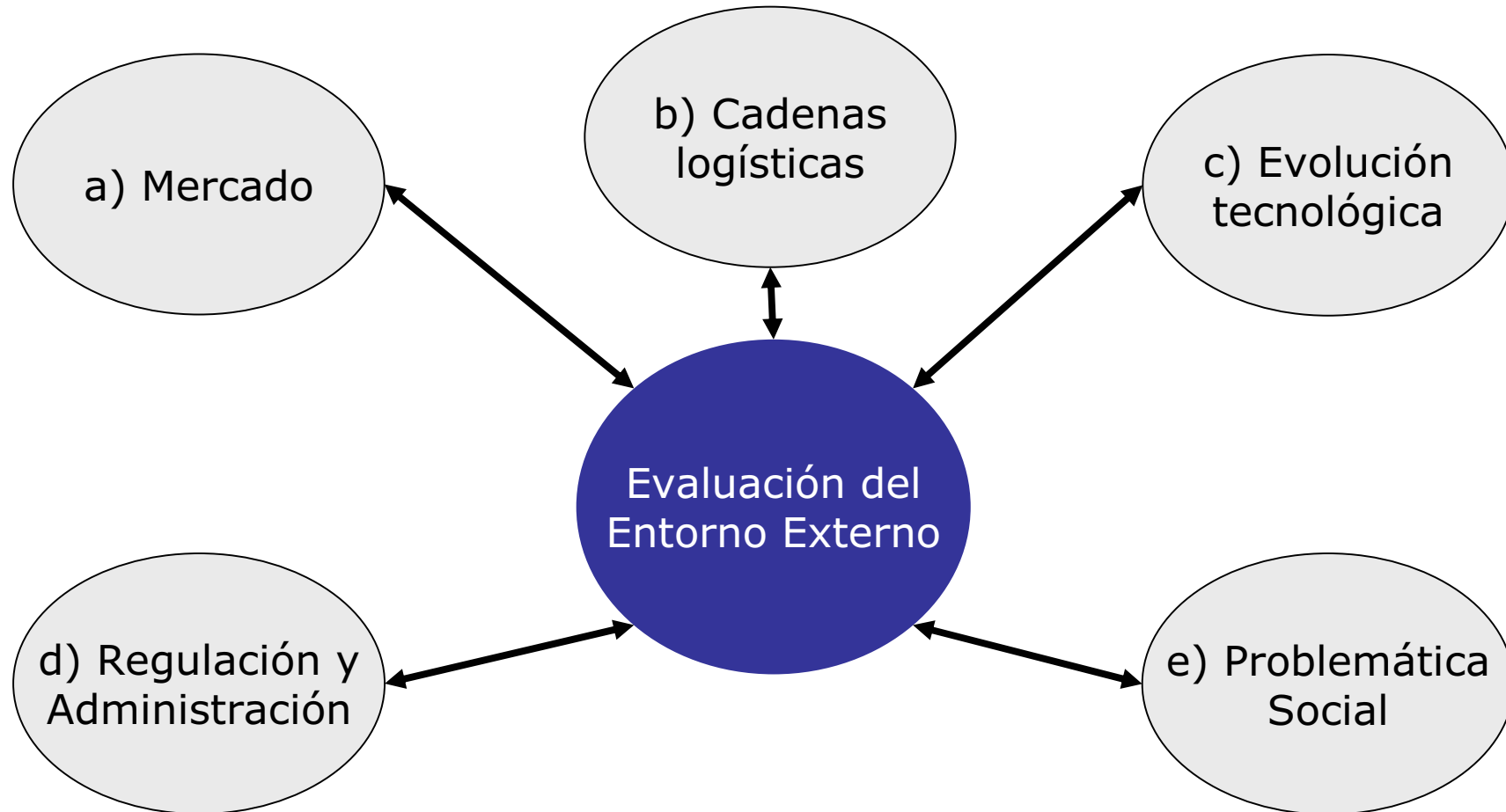
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Coatzacoalcos



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

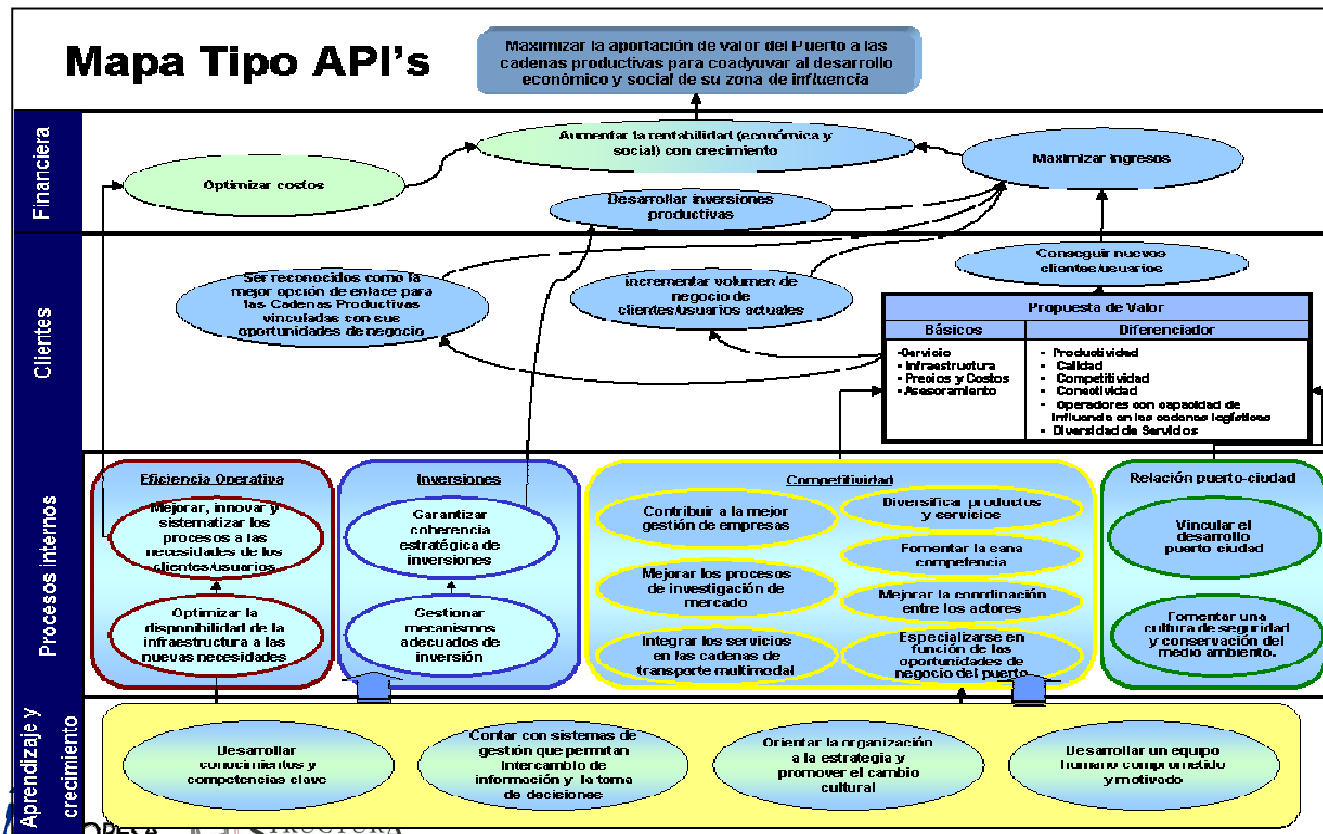
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Coatzacoalcos



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

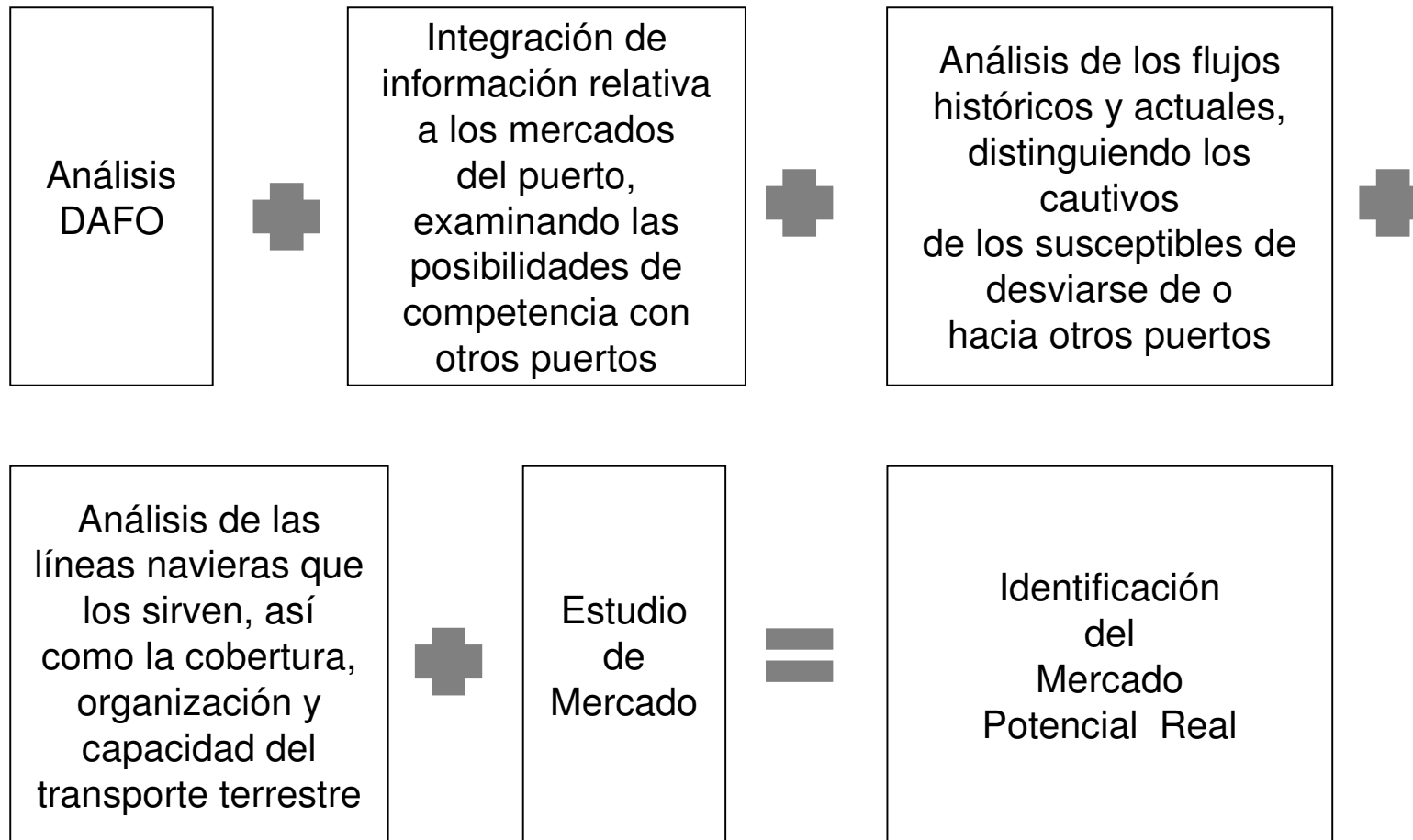
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Coatzacoalcos representa los siguientes factores críticos:

- La falta de integración de cadenas productivas asociada con su entorno industrial
- La necesidad de revisar su participación en cadenas logísticas internacionales
- La desvinculación con las infraestructura existente en Pajaritos.

5. Definición de las estrategia alternativas

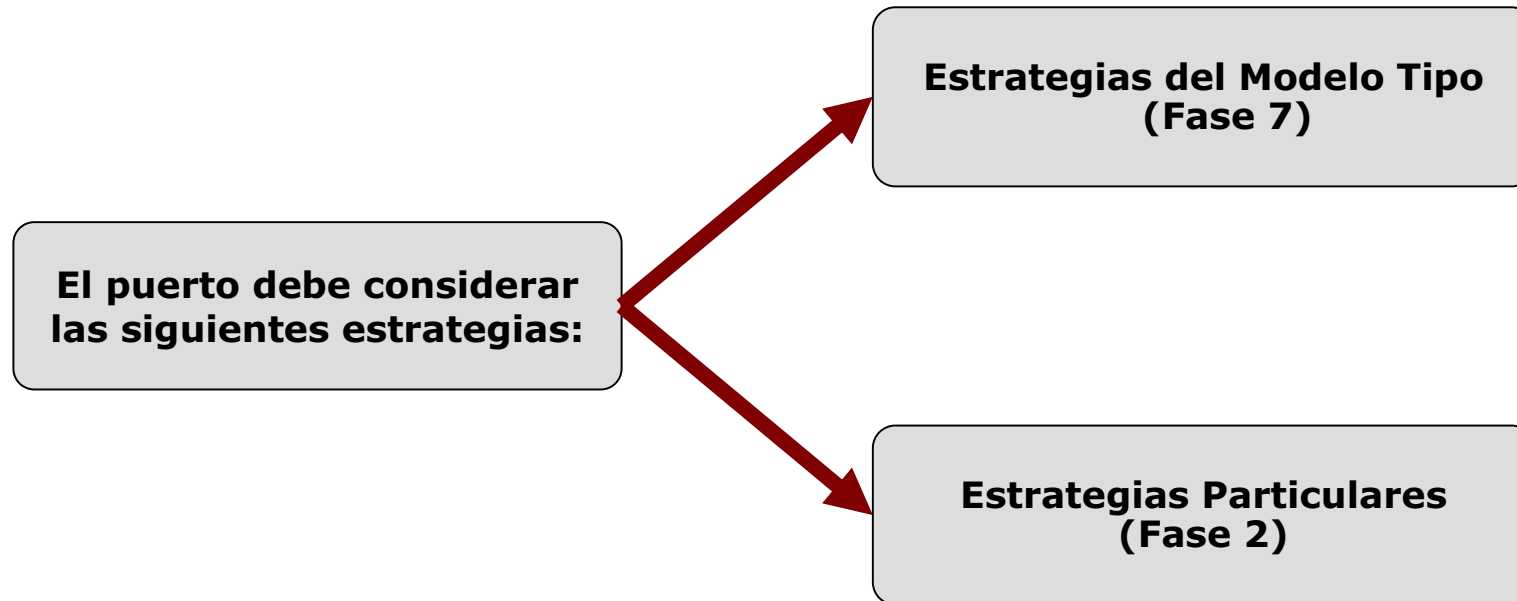
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



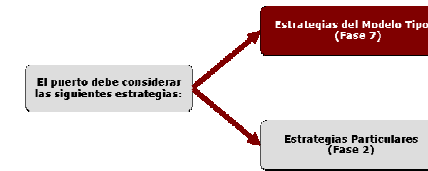
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Coatzacoalcos



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

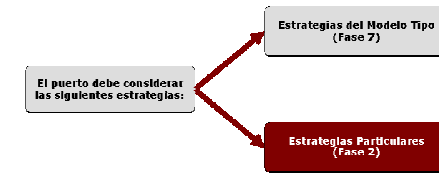
PMDP Base API Coatzacoalcos



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

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



Una de las características que mejor definen a los puertos de riesgo interno es la estabilidad, y en este sentido Coatzacoalcos es un buen ejemplo: Coatzacoalcos cuenta con una cartera de carga cautiva derivada de su ubicación geográfica tanto en términos de su cercanía a sus usuarios como de la ausencia de un puerto competidor para su mercado regional.

Como en el caso de Mazatlán, sus expectativas de crecimiento si bien modestas, no se encuentran directamente amenazadas por factores de riesgo externo, brindando así al puerto mayor control sobre la mejora de su posición competitiva.

En particular para Coatzacoalcos la estrategia debe enfocarse a reducir el impacto que tiene el puerto sobre el entorno urbano y ambiental y al desarrollo de una mejor relación puerto-ciudad.

PMDP Base API Coatzacoalcos



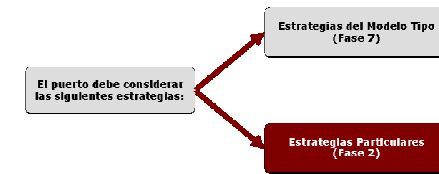
5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

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

En términos de crecimiento del tráfico de carga, éste continuará directamente ligado a la actividad productiva de la región. Será necesario que Coatzacoalcos incremente su productividad a fin de evitar una potencial saturación de las instalaciones actuales, particularmente en lo referente a la carga general suelta y el granel mineral.

El potencial turístico y pesquero para el puerto se encuentra limitado por la naturaleza de la actividad comercial del mismo, aunque cuenta con una buena posición para ser un puerto importante en el tráfico de cabotaje, sujeto al desarrollo de dicho mercado y al incremento de la capacidad portuaria por vía de la mejora en sus rendimientos. Esto quedará más claramente definido en el estudio específico de cabotaje.

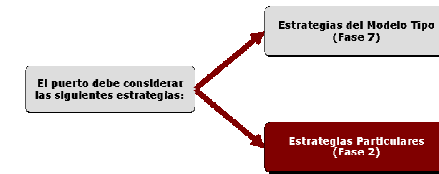


PMDP Base API Coatzacoalcos



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Revisar la distribución operativa de áreas, asociadas con la incorporación de actividades de valor agregado y de integración a cadenas productivas.
- Revisar el proyecto del puente terrestre considerado como proyecto de desarrollo regional, incorporando actividades de valor agregado.
- Analizar las posibilidades de expansión del recinto portuario actual, vinculado con modificaciones al sistema vial regional.
- Examinar la posibilidad de incorporar Pajaritos al recinto portuario actual.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

VII. Administración Portuaria Integral DOS BOCAS

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

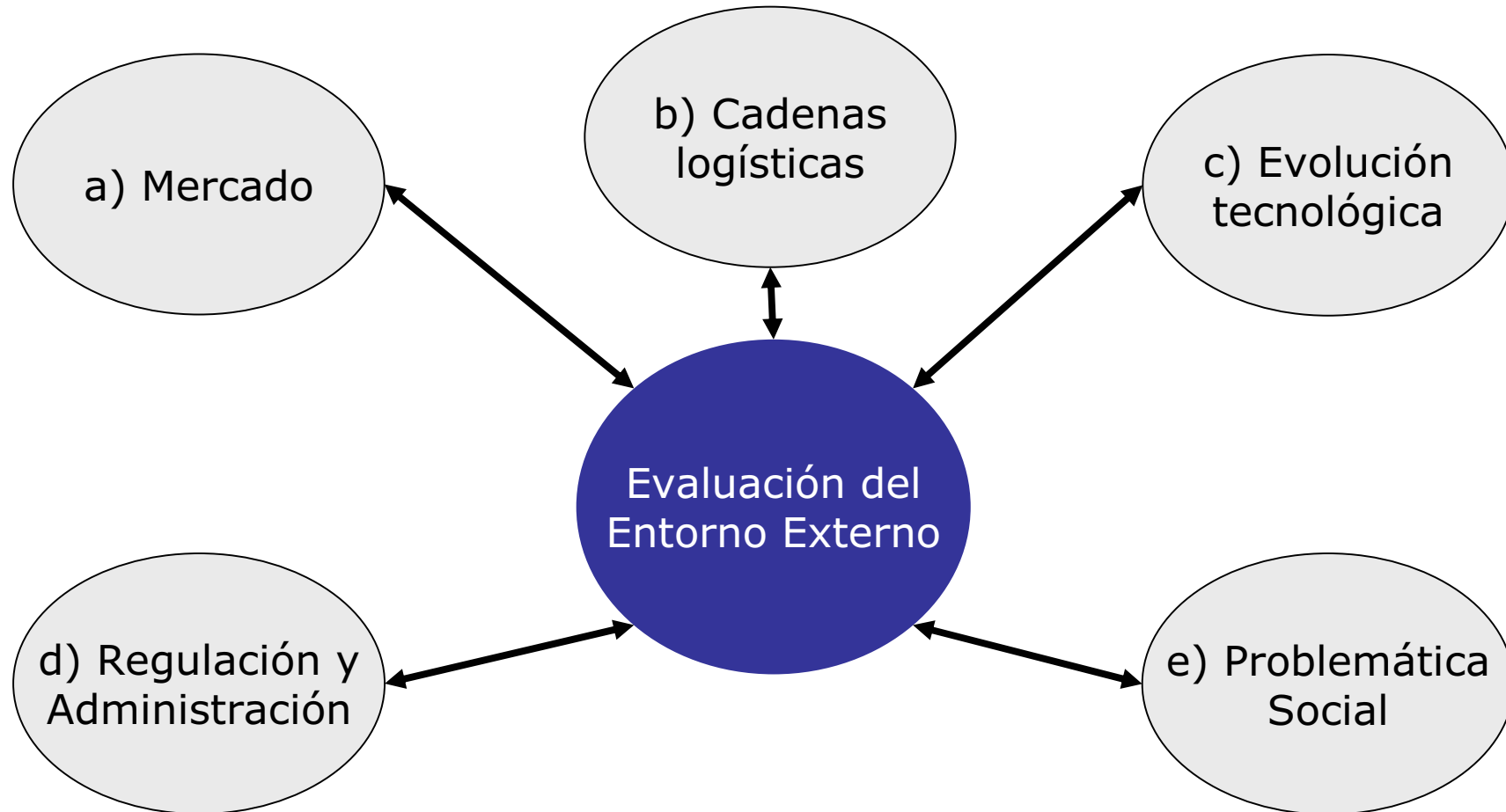
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Dos Bocas



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Dos Bocas



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

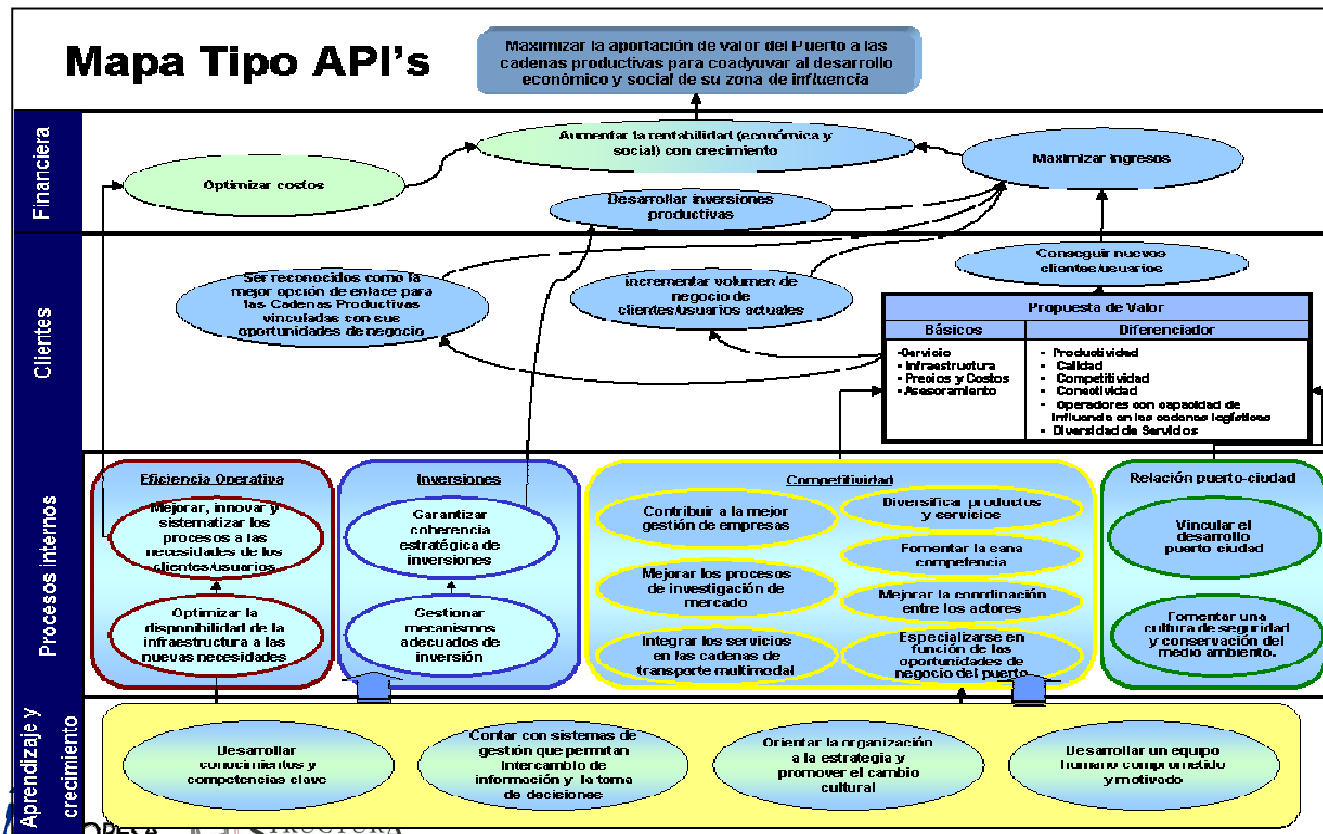
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Dos Bocas



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

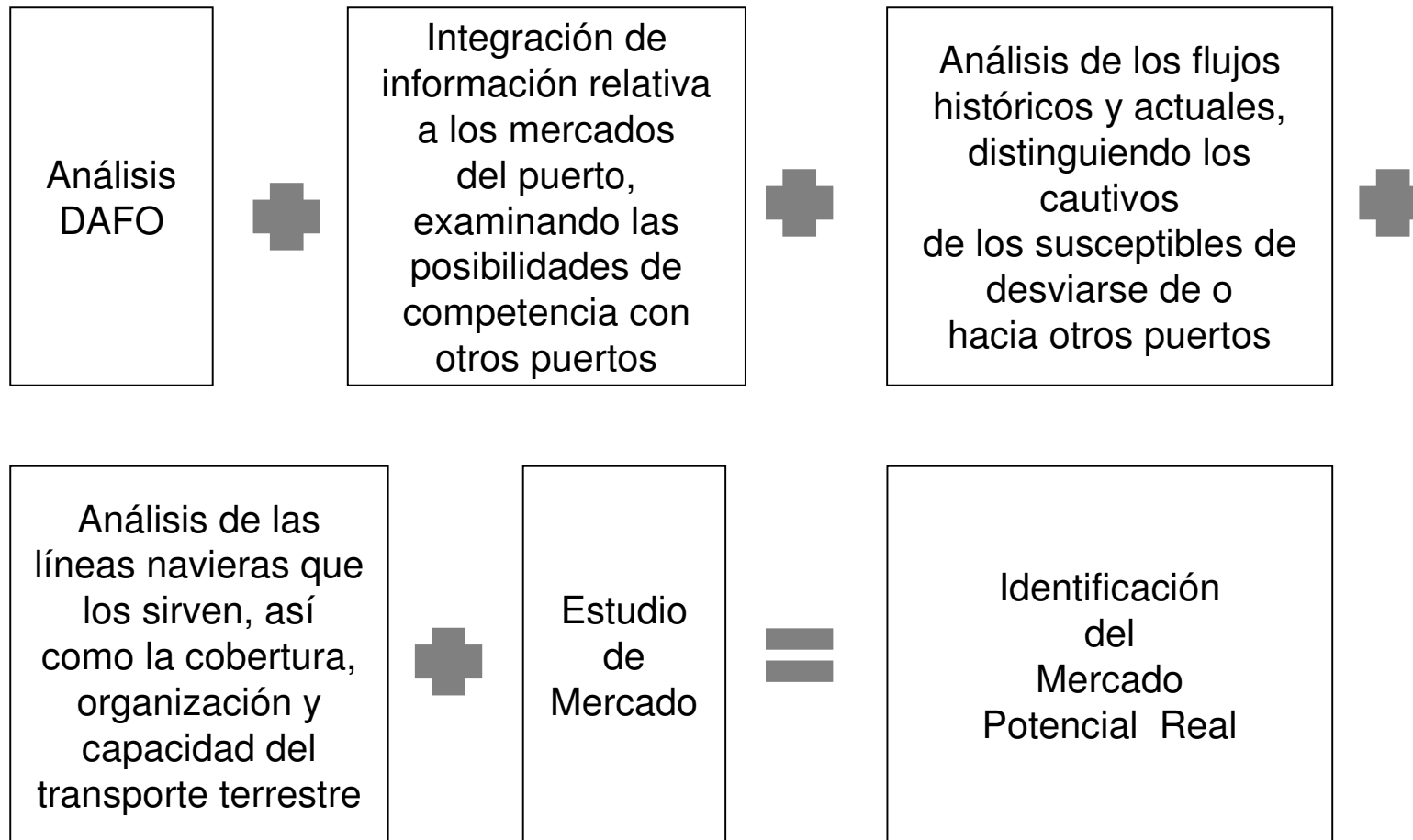
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Dos Bocas representa los siguientes factores críticos:

- La falta de los rompeolas de protección y del dragado para buques de hasta 120,000 TPM.
- La falta de los muelles para la exportación de crudo, para sustituir a las boyas que han llegado a niveles de saturación.
- La capacidad de almacenamiento de crudo en tierra, que obliga a un costoso almacenamiento flotante.
- La necesidad de actualizar y adecuar las políticas de comercialización frente a los cambios que se prevén para la industria petrolera costa afuera.
- La revisión de las características del mercado del puerto en el ámbito comercial asociado con la disponibilidad real de áreas en el recinto para este tipo de servicios.
- La necesidad de solventar problemas ambientales asociados con el crecimiento de los poblados de Puerto Ceiba y Paraíso.
- La terminación de los rompeolas de protección, el dragado para buques de hasta 120,000 TPM y la puesta en operación de los muelles de exportación de petróleo crudo.

5. Definición de las estrategia alternativas

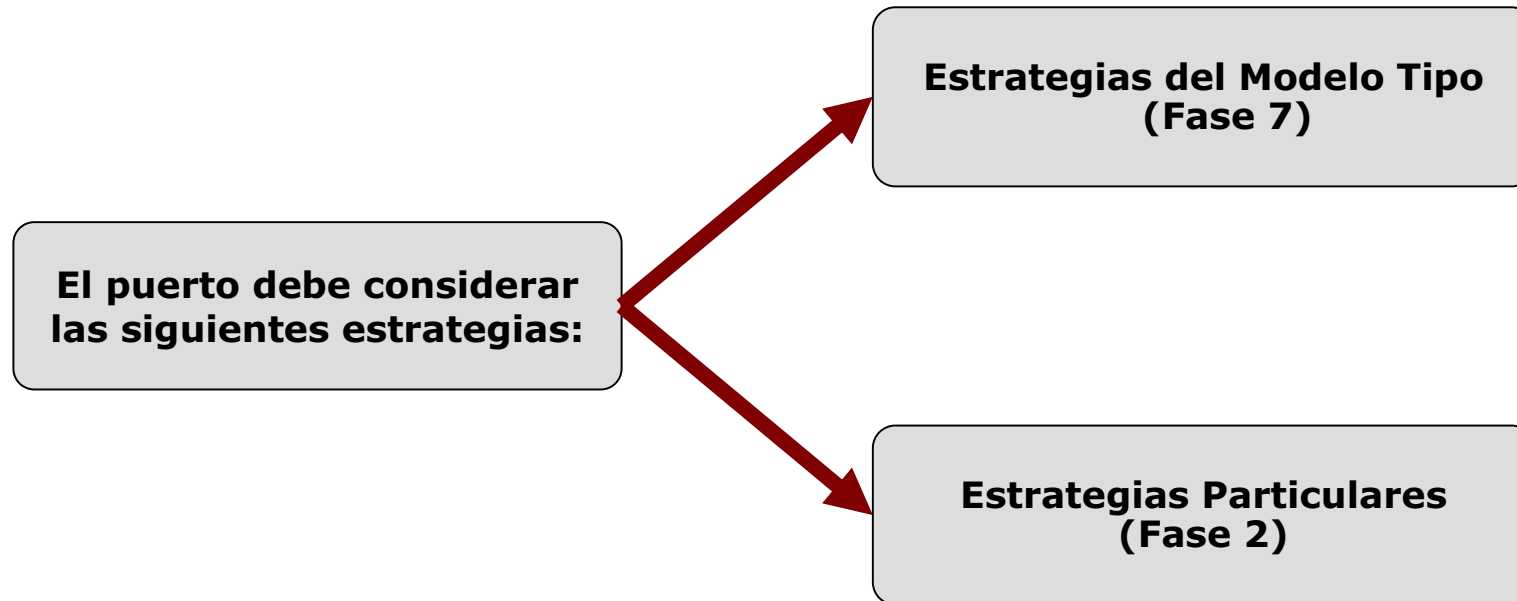
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



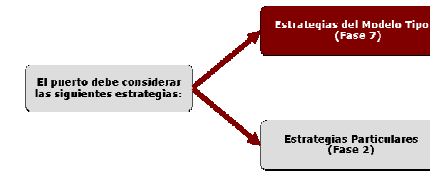
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Dos Bocas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

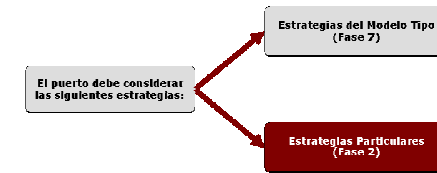
PMDP Base API Dos Bocas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

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



Dos Bocas es un puerto planeado y construido con el propósito expreso de ser el concentrador de la exportación de petróleo crudo del Golfo de México, tal y como Salina Cruz lo es en el Pacífico.

En la medida en que dicho objetivo no se materialice, el puerto corre el riesgo de convertirse en un puerto en transición, sin una vocación clara ni un apoyo real de la actividad productiva de la región.

Es por ello que la línea estratégica fundamental para el desarrollo futuro de Dos Bocas es la de cumplir con el fin para el que fue creado.

En caso contrario, deberá buscar reorientar su actividad hacia la prestación de servicios de apoyo y mantenimiento a las plataformas petroleras o bien, hacia el desarrollo de una oferta turística atractiva, aunque esta última vertiente encuentra mayores limitantes que en caso del Pacífico, dada la inexistencia de circuitos turísticos marítimos en el Golfo.

PMDP Base API Dos Bocas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

- Concluir los rompeolas de protección del puerto y realizar el dragado requerido para los barcos de 120,000 TPM.
- Construir los muelles para la exportación de crudo y de manejo de petrolíferos diversos.
- Revisar la política de distribución de áreas y frentes de agua, de acuerdo con la evolución de la industria petrolera costa afuera y del conjunto de servicios básicos y de valor agregado.
- Adecuar las políticas de comercialización del puerto, considerando a PEMEX y sus proveedores y los miembros de la industria y el comercio tabasqueños, no petroleros, como miembros de la comunidad portuaria.
- Asegurar los espacios necesarios para la expansión del puerto.
- Integrar con la CNA, el gobierno del estado y las autoridades de Puerto Ceiba y Paraíso, un programa de saneamiento con un mejor manejo de aguas residuales, de los esteros y del río Samaria.
- Iniciar los programas de urbanización industrial e introducción de servicios complementarios, requeridos por la industria, en especial la petrolera.
- Considerar la posibilidad de vincular a la API con la construcción y administración de un aeropuerto regional en Comalcalco, especialmente para servicio de la industria petrolera asentada en el puerto.



PMDP Base API Dos Bocas



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

VIII. Administración Portuaria Integral ENSENADA

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

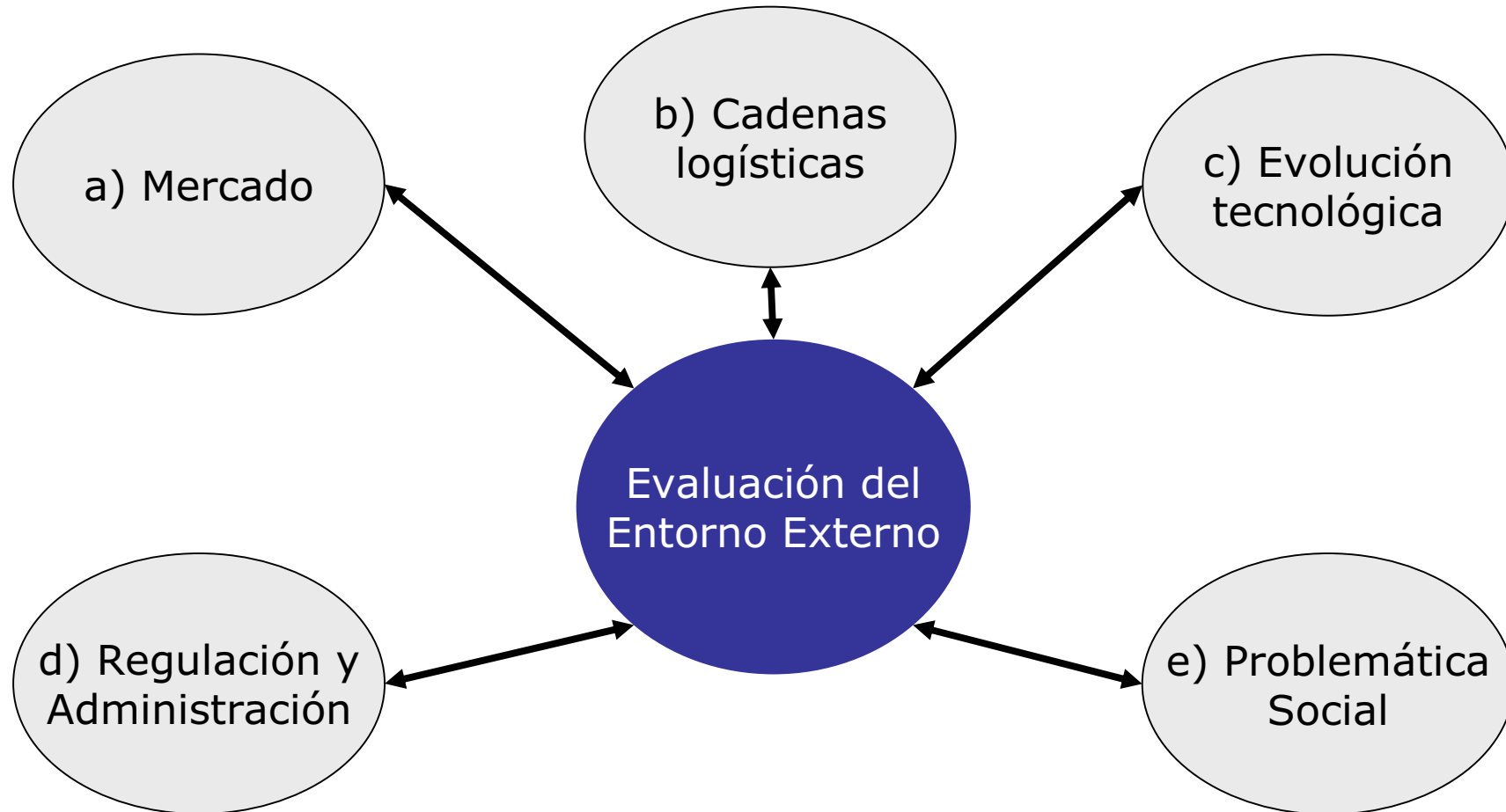
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

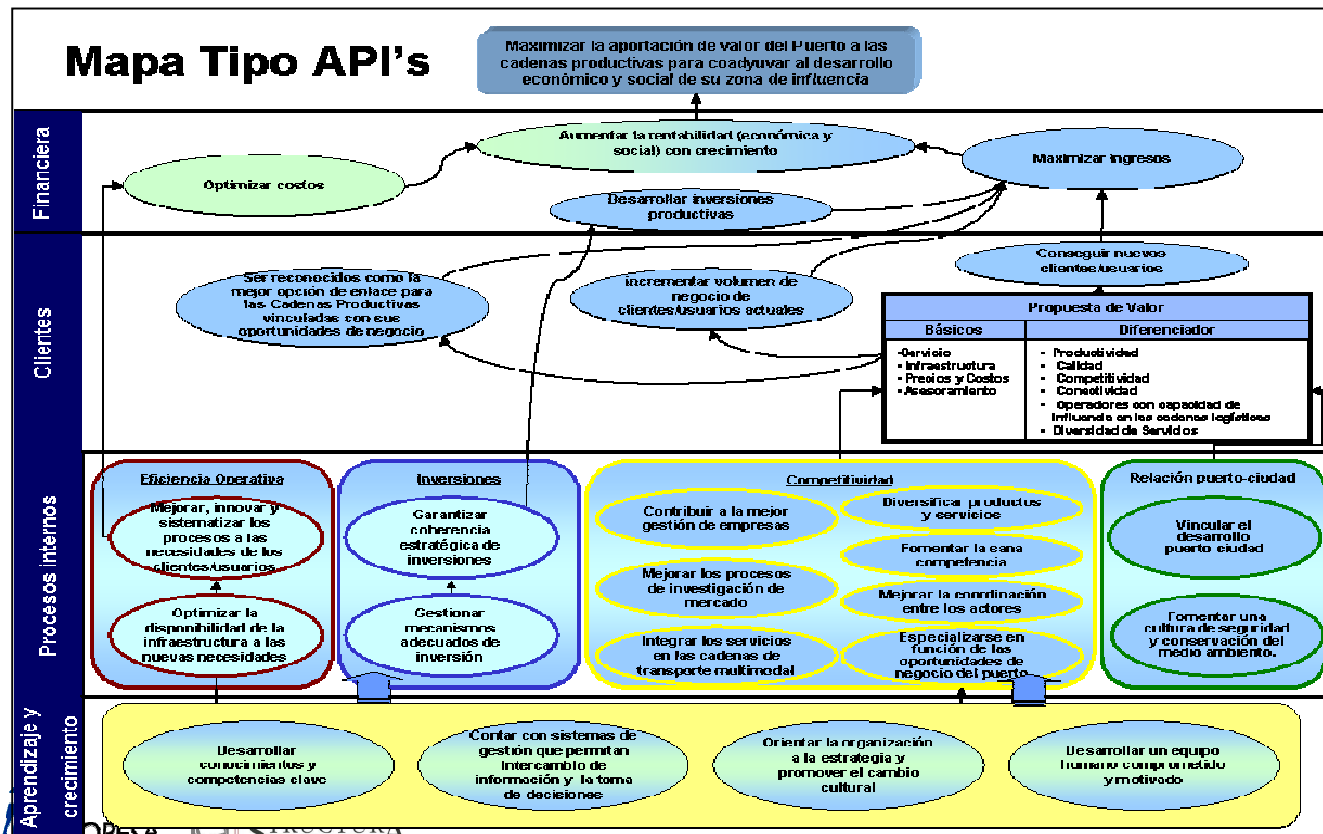
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

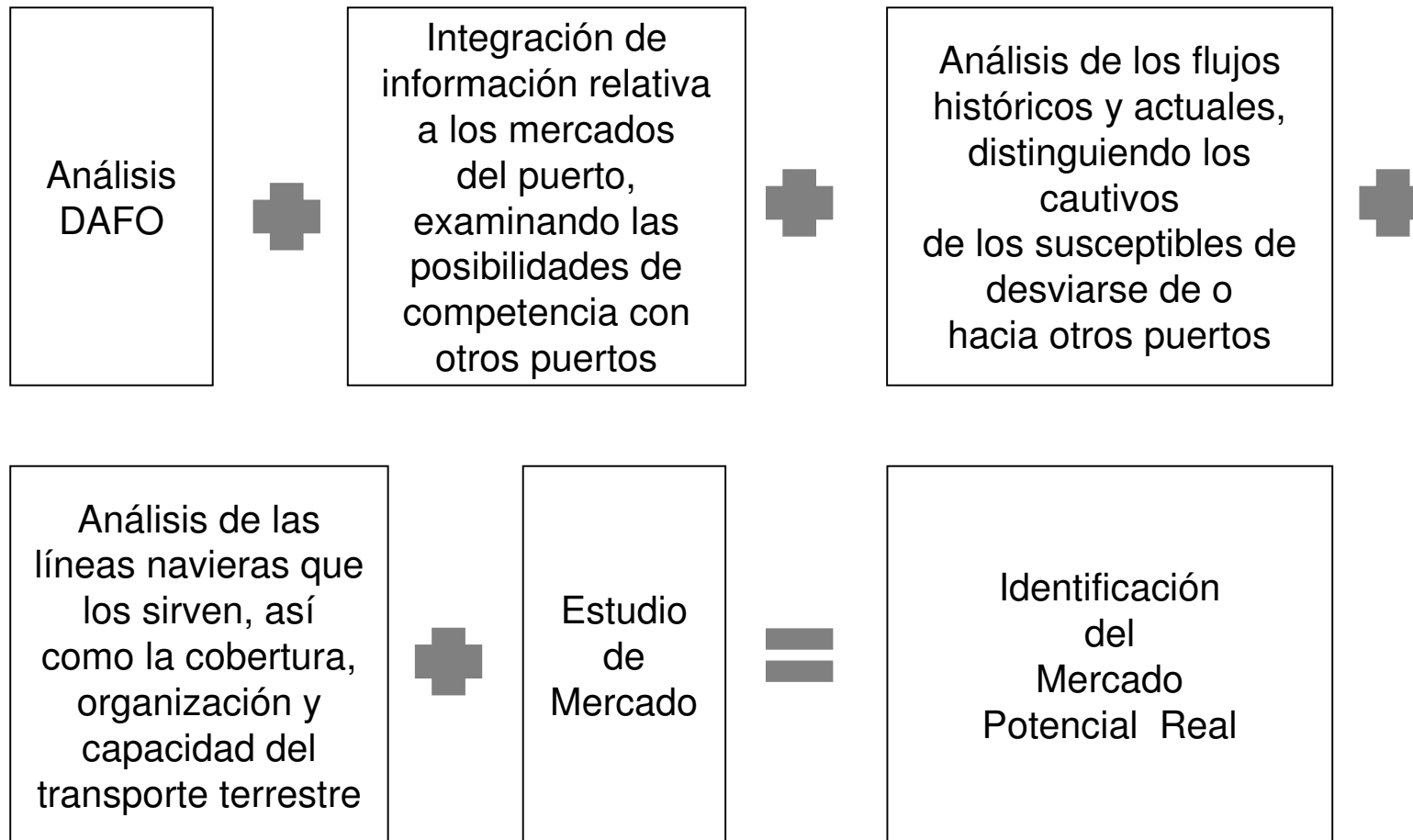
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Ensenada representa los siguientes factores críticos:

- La falta de espacio en el recinto portuario para manejo a gran escala de carga contenerizada.
- La falta de conexión ferroviaria con la frontera Norte.
- La necesidad de asociar la distribución de la infraestructura actual con las características del mercado.
- La desvinculación de los recintos portuarios de Ensenada y El Sauzal.

5. Definición de las estrategia alternativas

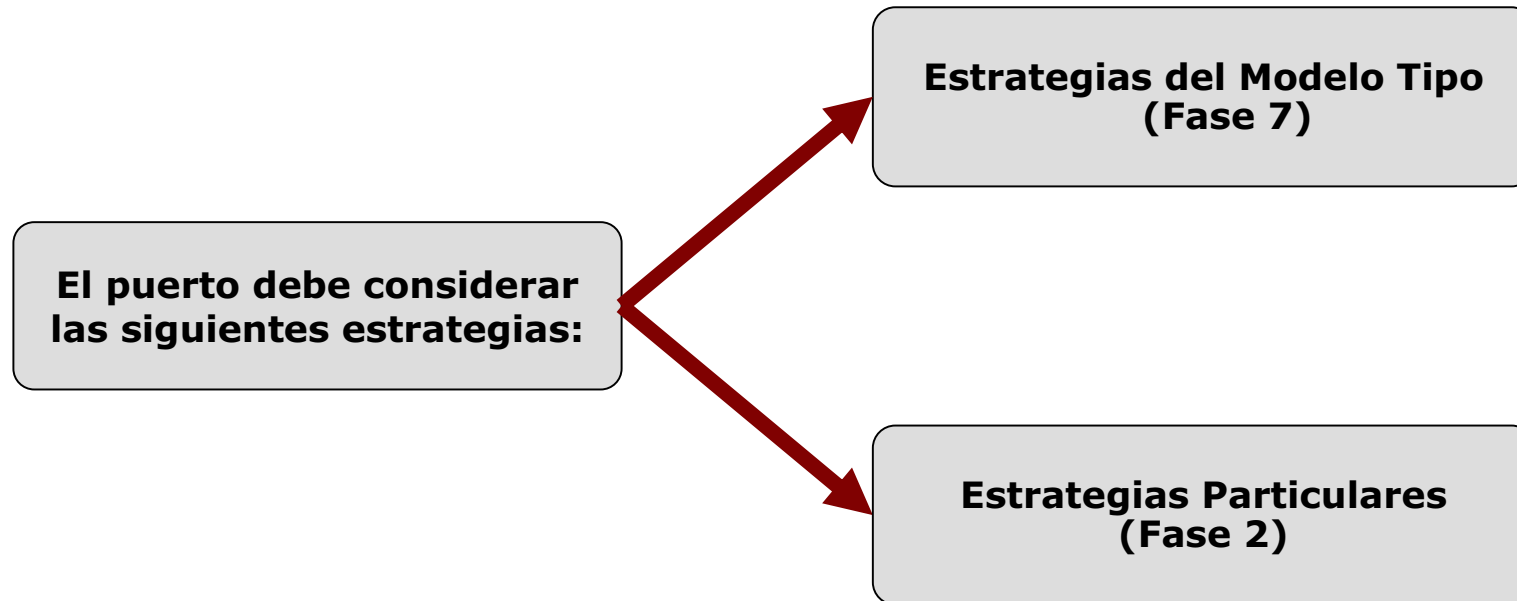
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Ensenada



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Ensenada



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de especialización del puerto o de uso alternativo de infraestructura.

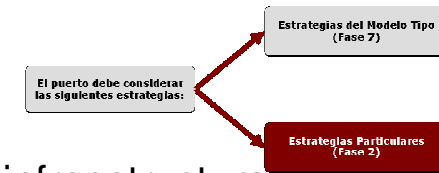
Teniendo en consideración la ventaja competitiva que observan otros puertos del litoral, la posición de Ensenada en términos del crecimiento de su mercado es relativamente desfavorable. Sin embargo, la tendencia positiva proyectada para el tráfico de importación de granel mineral sustenta un nicho de mercado en el que el puerto puede llegar a jugar un papel importante.

Ensenada presenta una situación difícil en términos de los condicionantes que afectan el crecimiento futuro del puerto aunque como se menciona en el siguiente punto, no es patente la necesidad de ampliar el puerto en el horizonte de planeación.

En términos de su capacidad, el puerto no presenta mayores problemas, ya que se espera que, de concretarse el aumento en el rendimiento proyectado al 2030, aun conserve la capacidad de manejar los volúmenes de carga proyectados.

En cuanto al desarrollo de actividades alternas o complementarias, el turismo ofrece pocas oportunidades. La pesca comercial y la acuicultura son actividades que se prestan a la situación geográfica del puerto, lo que correspondería a la ACI.

Dada su proximidad con la frontera norte, y buscando ventajas competitivas derivadas del tipo de cambio y del menor costo de mano de obra relativo a los Estados Unidos, podría considerarse como línea de negocio a explorar el servicio de mantenimiento y de dique seco para la flota que visita los puertos del sur de California.

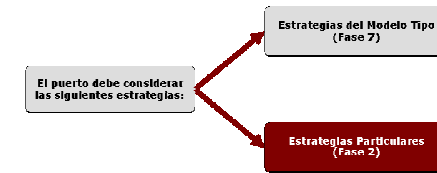


PMDP Base API Ensenada



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Formular un análisis realista sobre las posibilidades de participación del puerto frente a los problemas de congestionamiento de los puertos del Sur de California.
- Revisar más ampliamente la estrategia de desarrollo comercial de la porción Este del recinto en especial en lo relativo al movimiento de cruceros.
- Examinar el impacto de los proyectos de las terminales para la recepción de gas natural y la posible participación del puerto en actividades industriales asociadas.
- Integrar al recinto de El Sauzal y áreas adyacente al programa de desarrollo del puerto.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

IX. Administración Portuaria Integral GUAYMAS

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

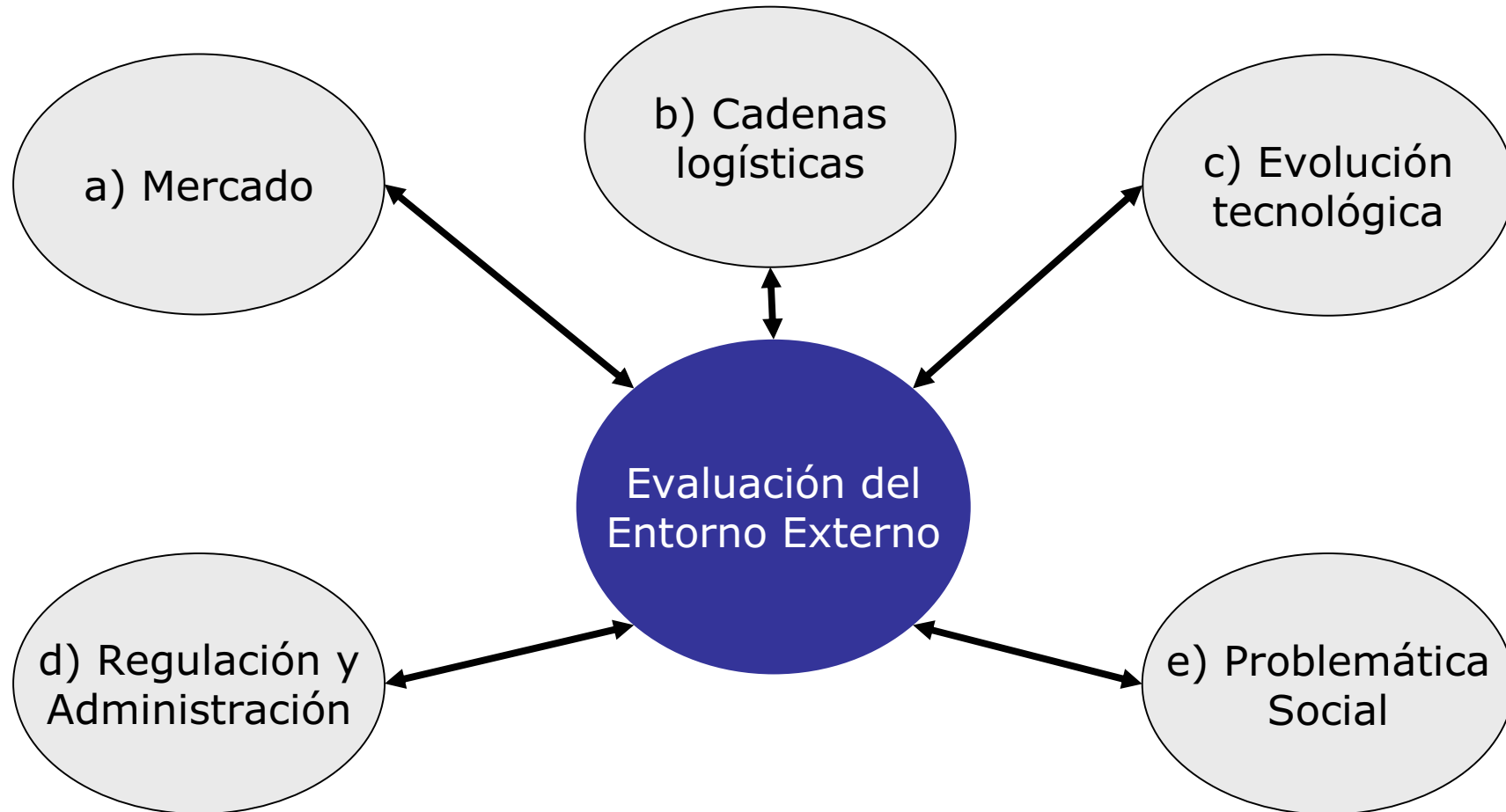
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

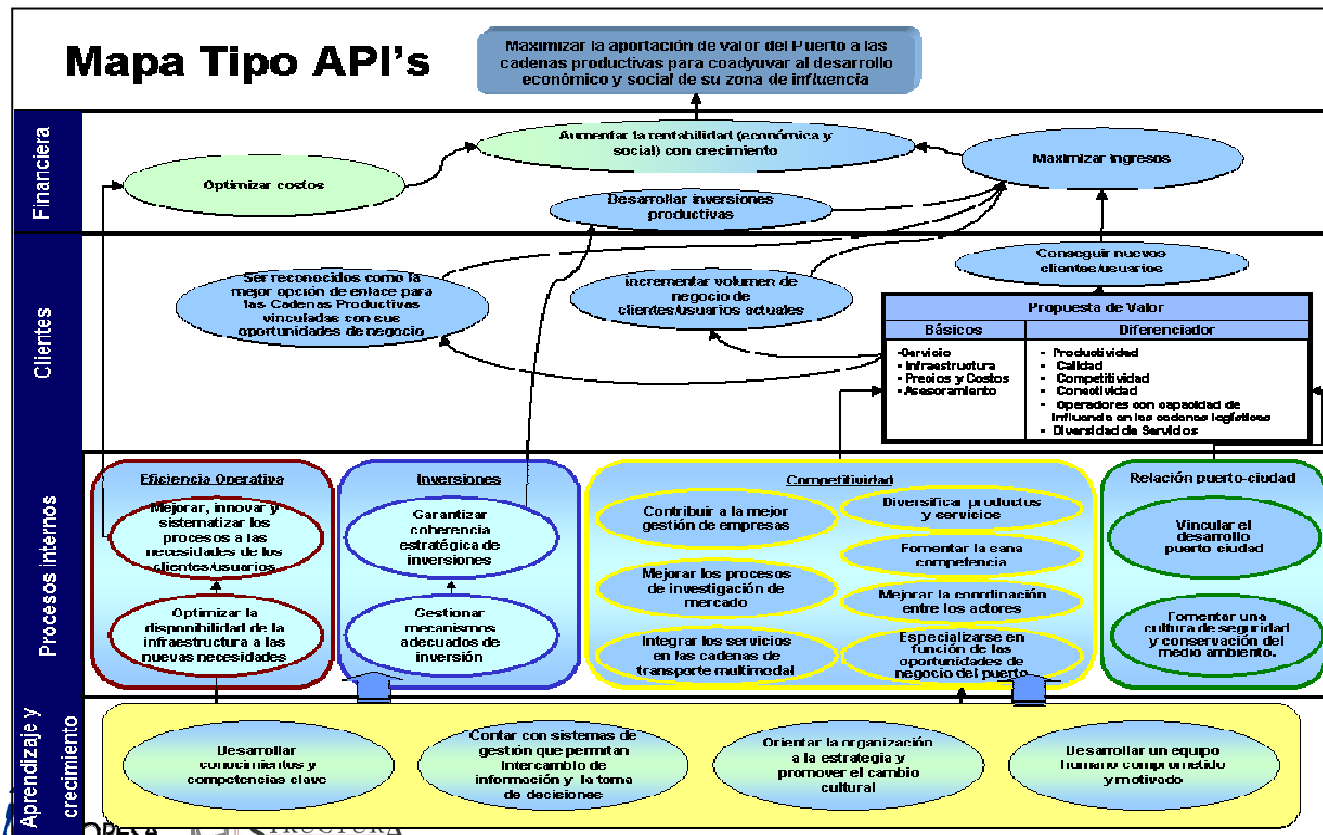
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

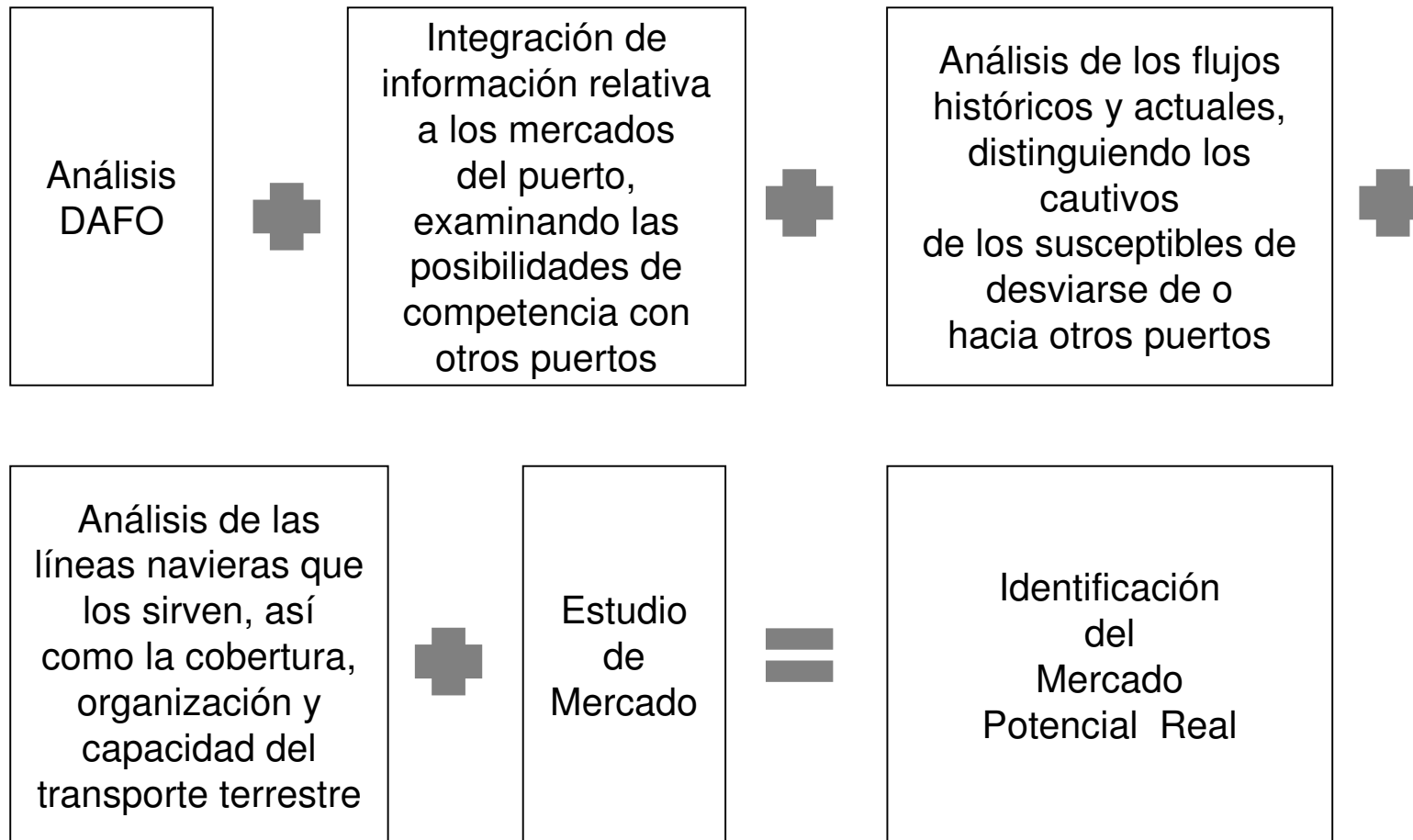
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Guaymas representa los siguientes factores críticos:

- La necesidad de ampliar sus mercados para incrementar la carga por el puerto.
- La competencia del ferrocarril en el movimiento de granos por cabotaje.
- Los problemas estructurales del muelle para manejo de contenedores.
- La relación ciudad-puerto en materia de acceso ferroviario para servicios logísticos.

5. Definición de las estrategia alternativas

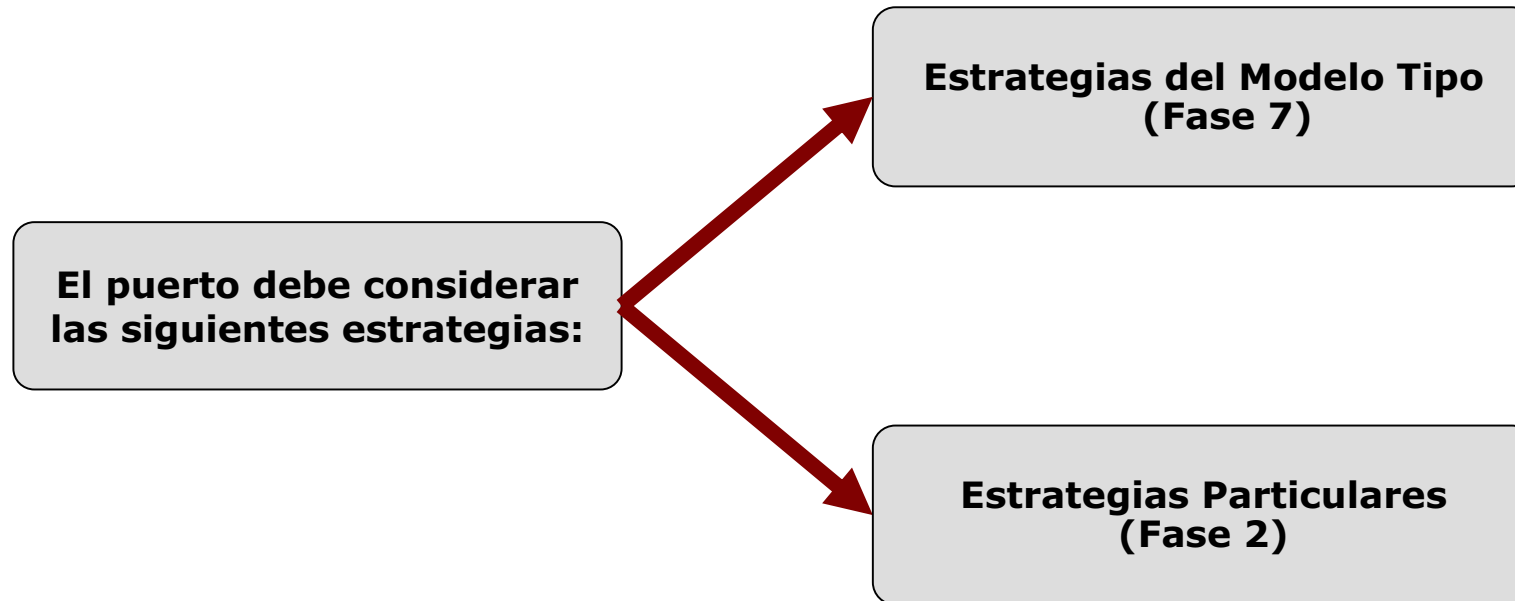
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



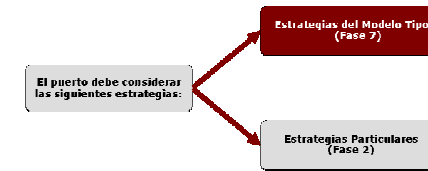
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Guaymas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Guaymas



5. Definición de las estrategia alternativas

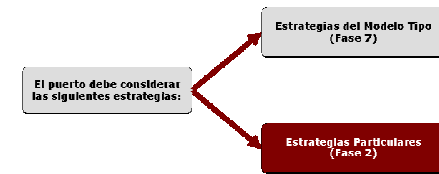
Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de especialización del puerto o de uso alternativo de infraestructura

El puerto de Guaymas se localiza en el centro de una región con un dinamismo industrial y agrícola importante, lo que le representa una ventaja a explotar frente a su ubicación con respecto a los flujos transpacíficos, que difícilmente encontrarían ventajas económicas en navegar la distancia adicional que representa la entrada al Golfo de California.

La cercanía con la frontera norte y las excelentes vías de comunicación con que cuenta la región han representado para Guaymas, en la situación actual, más una desventaja que una ventaja, dado que el principal destino de la producción de la zona es Estados Unidos, haciendo del transporte terrestre un adversario formidable ante el cual no se tienen ventajas comparativas reales.

En este sentido, sería necesario considerar un escenario optimista para esperar ver en Guaymas incrementos importantes en su movimiento de altura. Más aún, con la creciente especialización de otros puertos (Manzanillo en particular) y la marcadamente constante tendencia hacia la contenerización de la carga general, es difícil ver a Guaymas incrementar (o inclusive, conservar) carga de altura más allá de la que le es de sí cautiva.



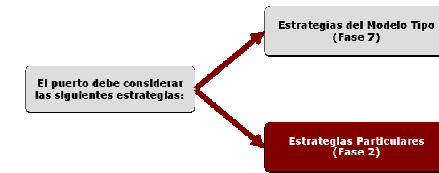
PMDP Base API Guaymas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de especialización del puerto o de uso alternativo de infraestructura



En la medida en que el desarrollo costero de la región avance con la labor de las ACIS, es posible ver incrementos en el movimiento de carga de cabotaje hacia la península de Baja California. Más allá de lo anterior, las áreas potenciales de crecimiento para Guaymas se encuentran en otras vertientes de la actividad portuaria, como lo es el turismo y el desarrollo pesquero comercial.

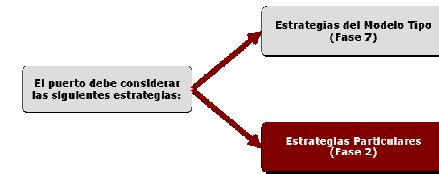
Particularmente en materia turística, debe constituirse en una prioridad para el puerto el impulso a la creación de un circuito eco-turístico y de embarcaciones menores en el Mar de Cortés.

PMDP Base API Guaymas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Analizar la viabilidad de un corredor intermodal Guaymas –Arizona, incluyendo posibles expansiones para servicio a la carga contenerizada.
- Buscar una mayor vinculación con la industria automotriz.
- Examinar la posibilidad de incorporarse a los circuitos turísticos del Golfo de California.
- Participar en el análisis integral del manejo de graneles agrícolas por vía marítima.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

X. Administración Portuaria Integral FONATUR SAN LUCAS y HUATULCO

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

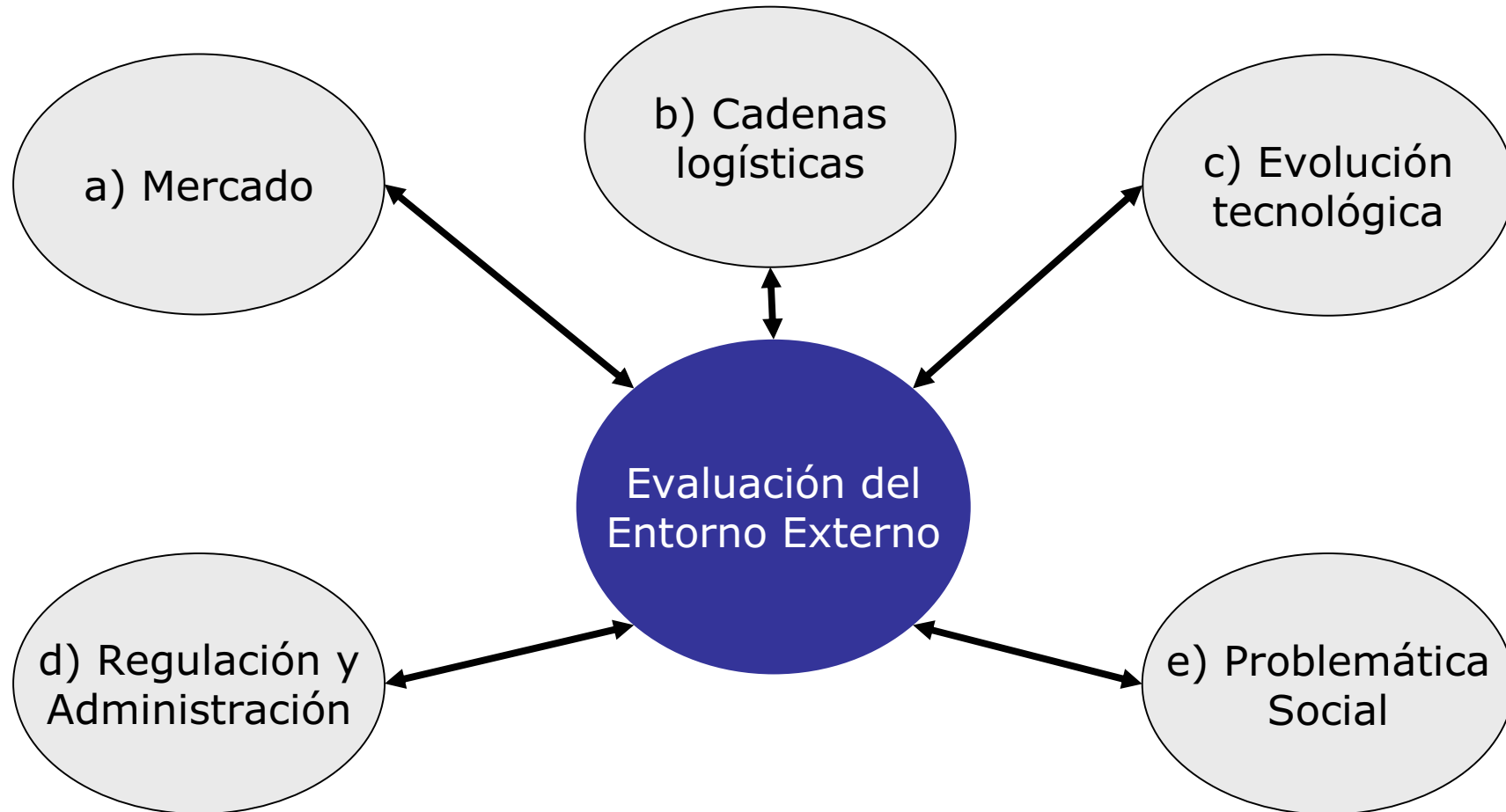
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

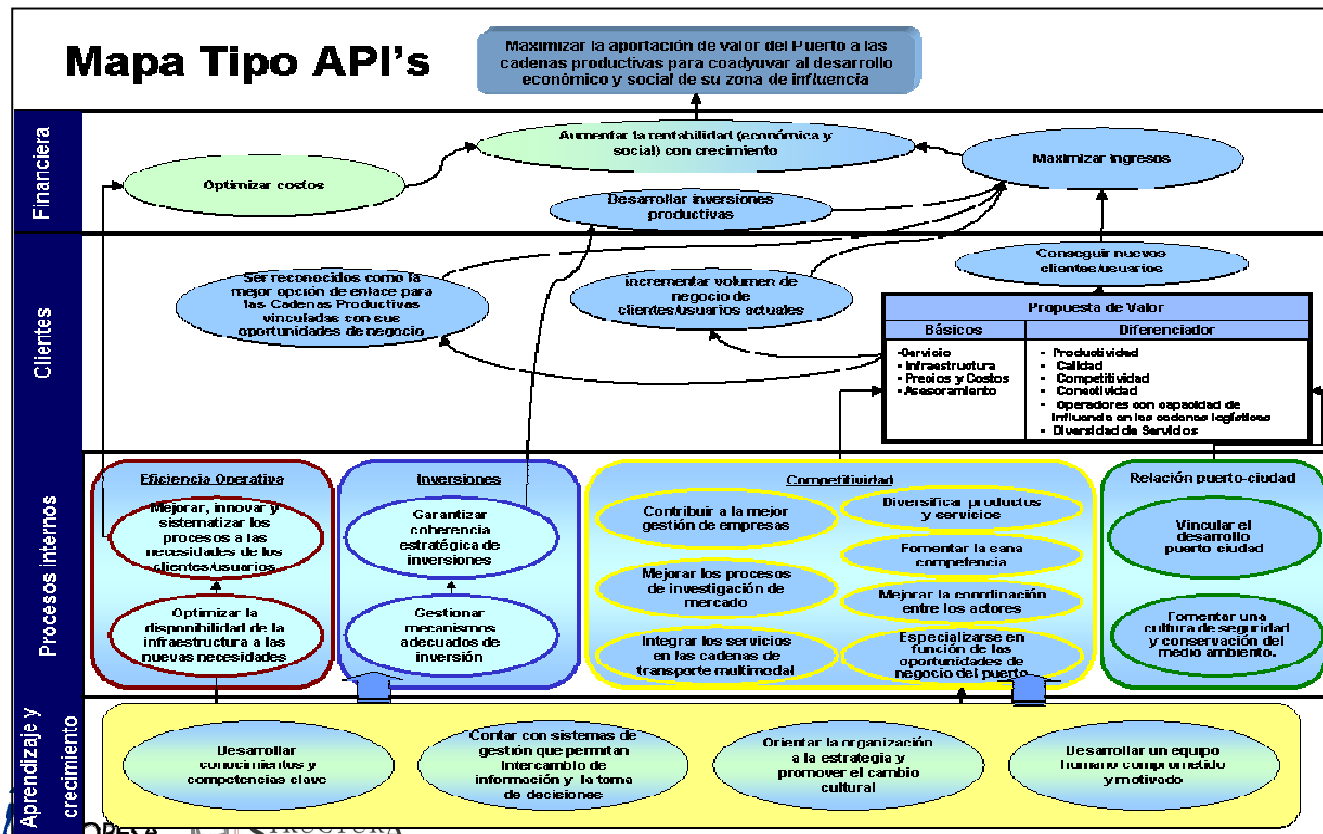
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

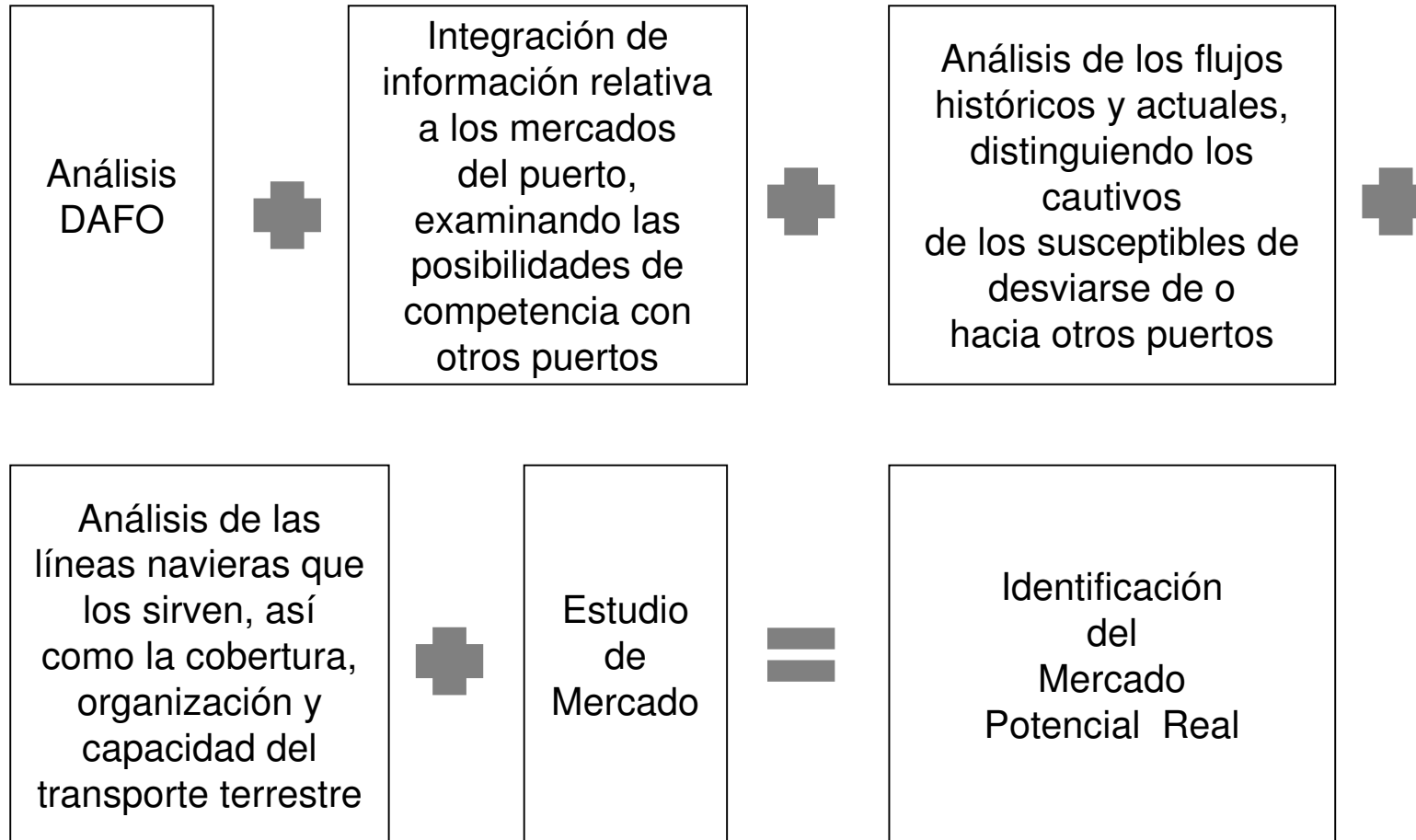
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Huatulco representa los siguientes factores críticos:

- La necesidad de mejorar e integrar las instalaciones de tierra con el muelle.
- Mejorar la integración de las instalaciones orientadas al servicio de cruceros con la comunidad urbana.
- Oferta de servicios en tierra reducidos y poco organizados;

5. Definición de las estrategia alternativas

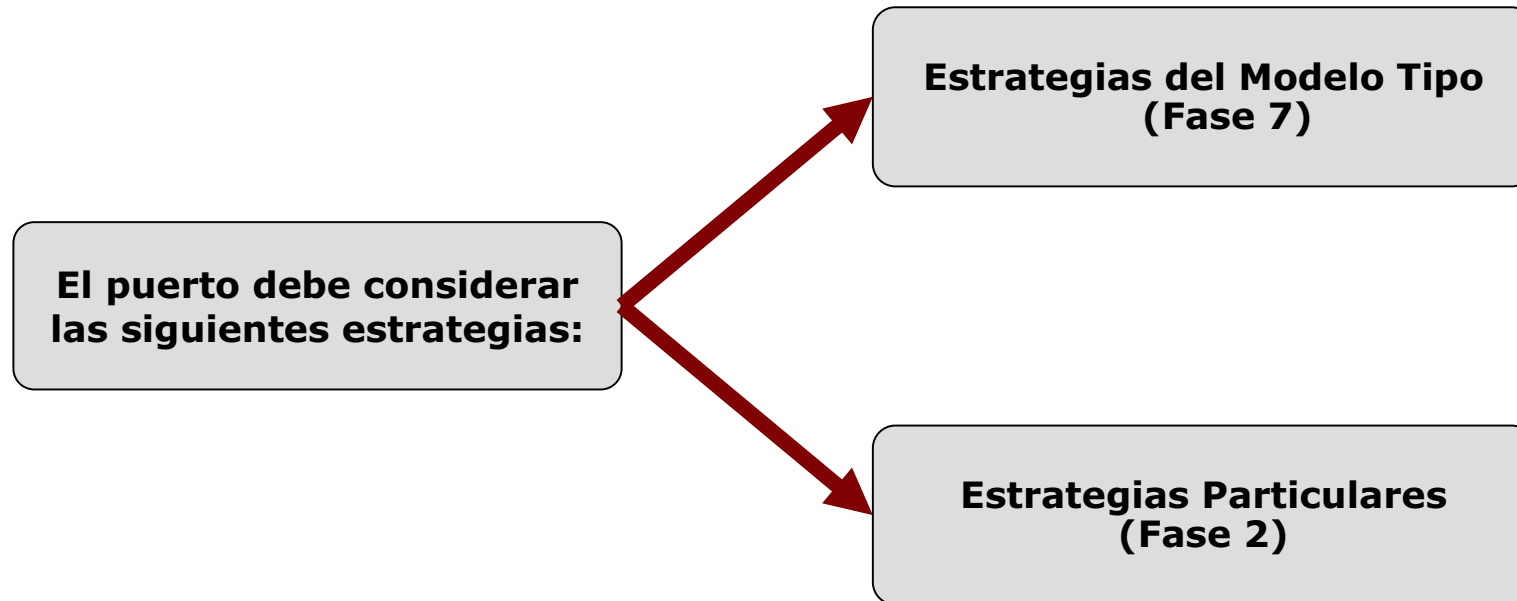
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



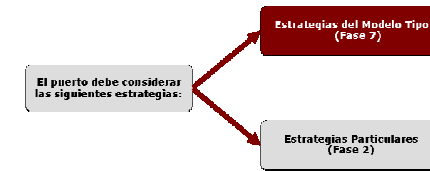
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Huatulco



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

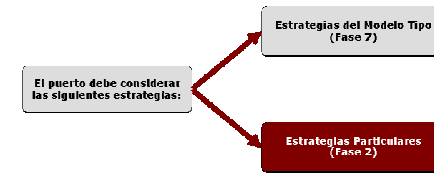
Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Huatulco



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Precisar el plano ordenador de usos del suelo en el área de influencia de las actividades turísticas de cruceros.
- Estructurar el conjunto de servicios internos y para visitas en los alrededores.
- Mejorar las condiciones de atención a los pasajeros durante las operaciones de embarque y desembarque.
- Promover una mayor capacitación y organización de los prestadores de servicios a los pasajeros.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XI. Administración Portuaria Integral LÁZARO CÁRDENAS

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

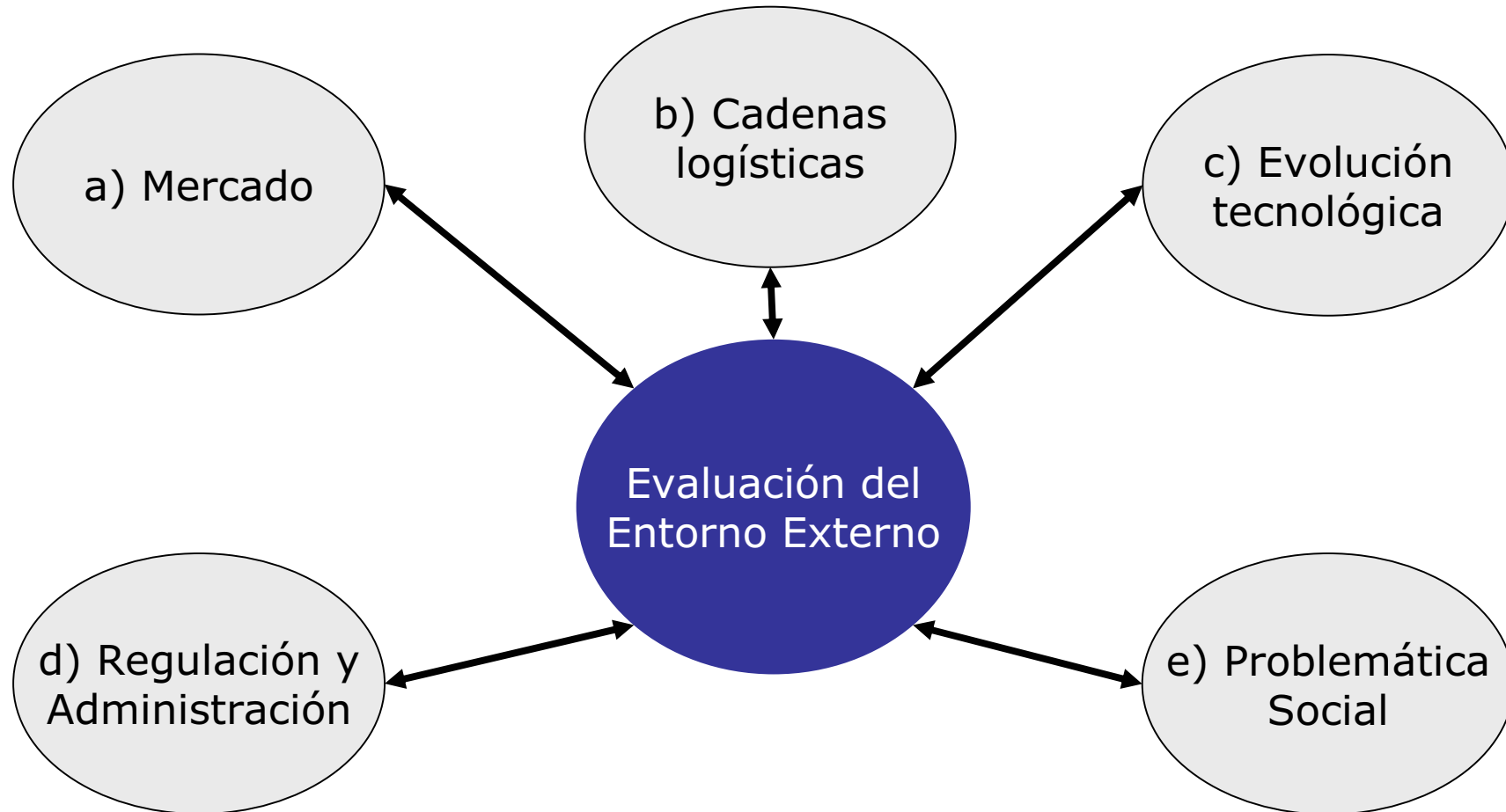
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Lázaro Cárdenas



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Lázaro Cárdenas



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

PMDP Base API Lázaro Cárdenas



1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

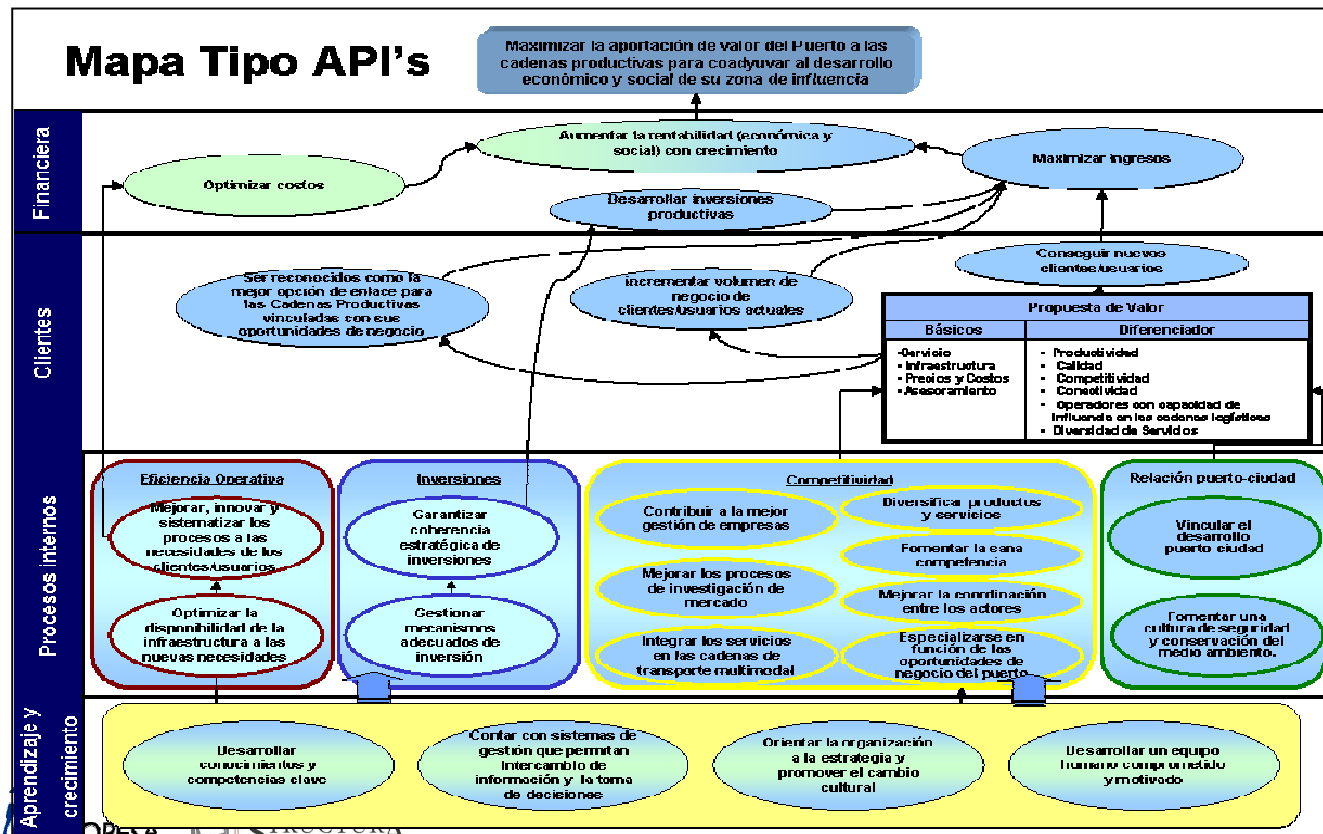
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Lázaro Cárdenas



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

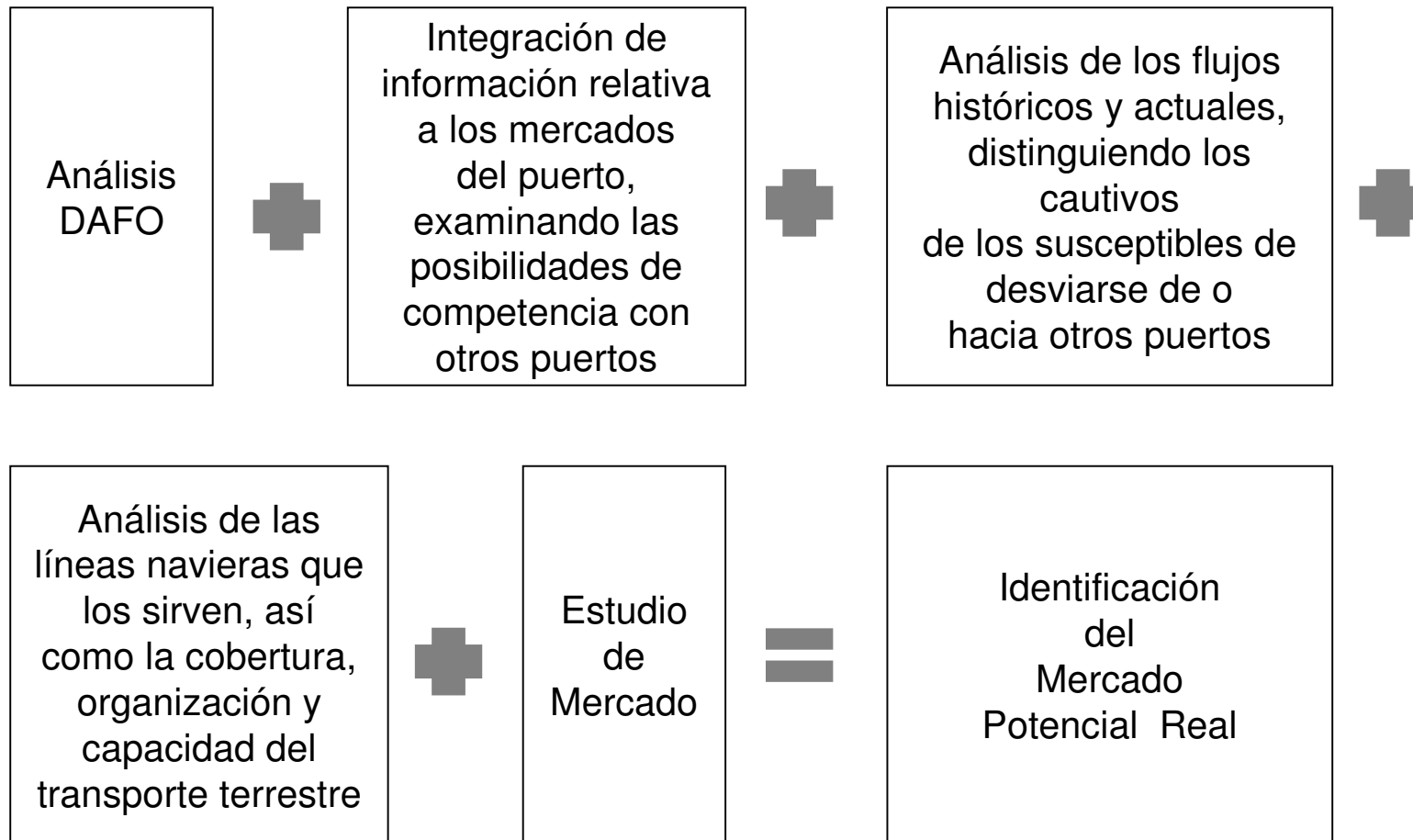
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Lázaro Cárdenas representa los siguientes factores críticos:

- La necesidad de revisar el uso de las áreas disponibles con una mayor vinculación con cadenas productivas.
- La falta de un mayor aprovechamiento a la comercialización de los automóviles.
- Revisar el uso de la tierra disponible y en particular, los espacios asignados a PEMEX y FERTINAL.
- Las líneas estratégicas principales se vinculan con lograr una mayor vinculación con las cadenas productivas, particularmente las relacionadas con la industria automotriz y otros procesos logísticos relacionados con la región central del país. Internamente debe resolver un mejor uso de áreas como las asignadas a PEMEX y a FERTINAL.

5. Definición de las estrategia alternativas

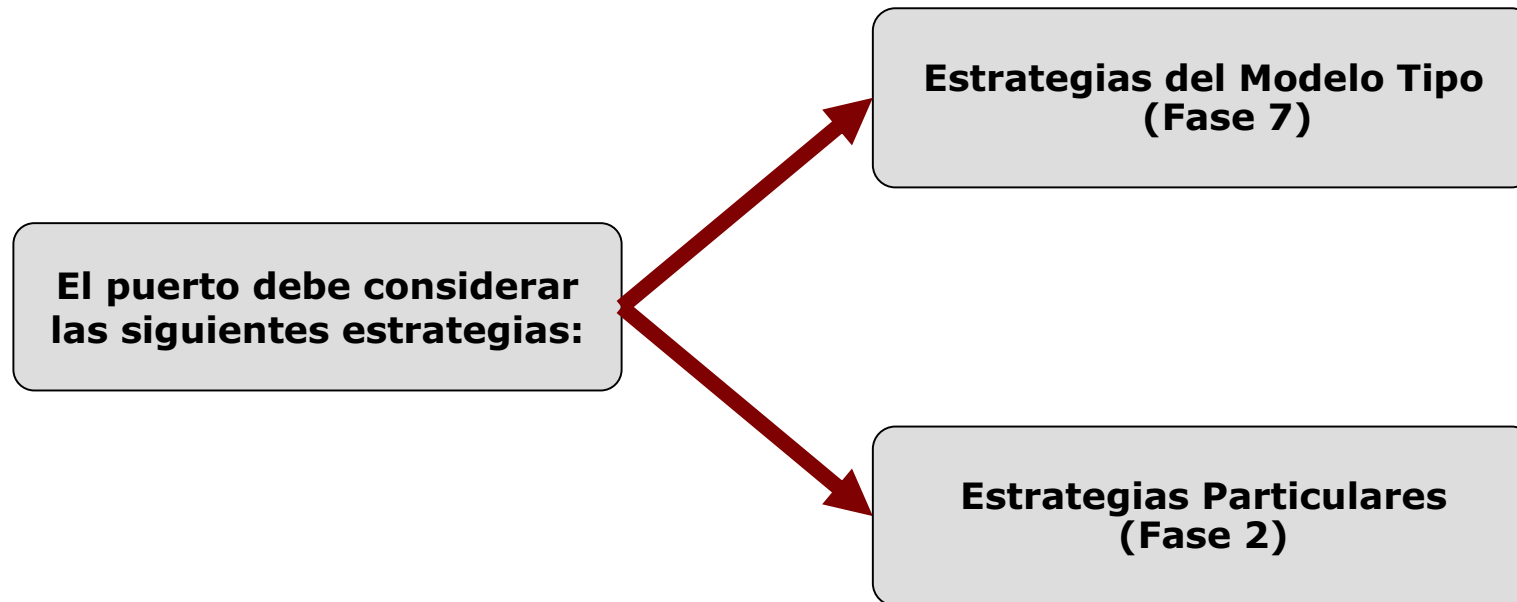
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



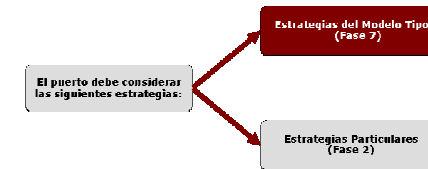
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Lázaro Cárdenas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Lázaro Cárdenas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas

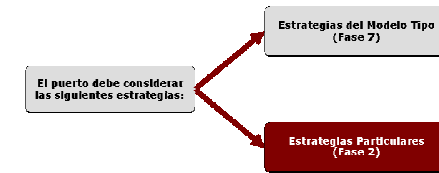
Altamira, al igual que Lázaro Cárdenas es un puerto netamente comercial e industrial. Lázaro Cárdenas cuenta con una situación privilegiada, tanto en términos de su potencial de participación en mercados internacionales de contenedores como de su situación geográfica para ser el principal puerto del Pacífico para servicio al centro de la República.

En términos del comportamiento de sus mercados, la situación es análoga a la de Manzanillo, por lo que al análisis del entorno realizado para este puerto es igualmente válido para Lázaro Cárdenas.

El nivel de competencia que se está generando entre ambos puertos es notable y aunque Lázaro Cárdenas cuenta con una posición más fuerte hacia el futuro debe aun trabajar sobre los aspectos internos de operación, como es el caso del rendimiento para el manejo de granel agrícola.

Otra gran ventaja con la que cuenta el puerto es que su capacidad de crecimiento es, para todo fin práctico, ilimitada dentro del horizonte de planeación.

En el análisis de cargas se observa que el crecimiento en el volumen de carga contenerizada crecerá en el corto plazo a un paso superior al promedio, tendiendo a nivelarse en la siguiente década. Esto es en buena medida debido al ingreso tardío del puerto a este mercado.



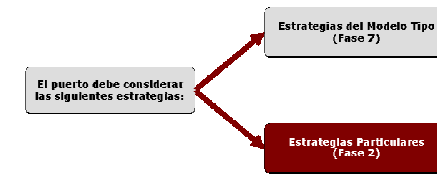
PMDP Base API Lázaro Cárdenas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas:



El movimiento de graneles agrícolas de importación observará el crecimiento esperado, aunque dado lo significativo de los volúmenes susceptibles de ser capturados en el puerto, el rendimiento en operación deberá elevarse a niveles similares a los observados en Manzanillo.

Así como Manzanillo ha logrado capturar el mercado de producción de vehículos del norte del País, es de esperarse que el del centro haga uso de Lázaro Cárdenas. Es por ello recomendable el acercamiento a los usuarios a fin de incorporar sus necesidades futuras en la planeación del puerto.

El movimiento de granel mineral continuará fuertemente vinculado a la producción de la siderúrgica, por lo que la planeación que se haga con respecto a este tipo de carga debe referirse a los planes propios de dicha instalación.

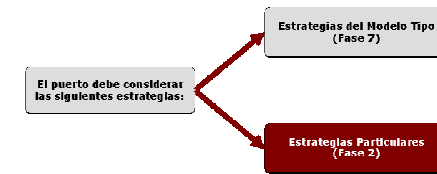
Lázaro Cárdenas no cuenta con una posición favorable para la actividad turística y recreativa, y al igual que en el caso de Manzanillo, la actividad pesquera comercial en las inmediaciones del puerto debe considerarse un foco potencial de conflicto, por lo que su desarrollo no debe ser incentivado.

PMDP Base API Lázaro Cárdenas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Incrementar la participación del puerto en cadenas logísticas nacionales e internacionales.
- Buscar una mayor inserción del puerto en cadenas productivas.
- Atraer empresas automotrices para darles mayores servicios que el de simple almacenamiento.
- Revisar el uso de espacios disponibles para atraer nuevos negocios.
- Examinar la posibilidad de dar un mayor uso a la terminal granelera.
- Revisar los espacios asignados a PEMEX, FERTINAL y NKS.

PMDP Base API Lázaro Cárdenas



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XII. Administración Portuaria Integral MANZANILLO

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

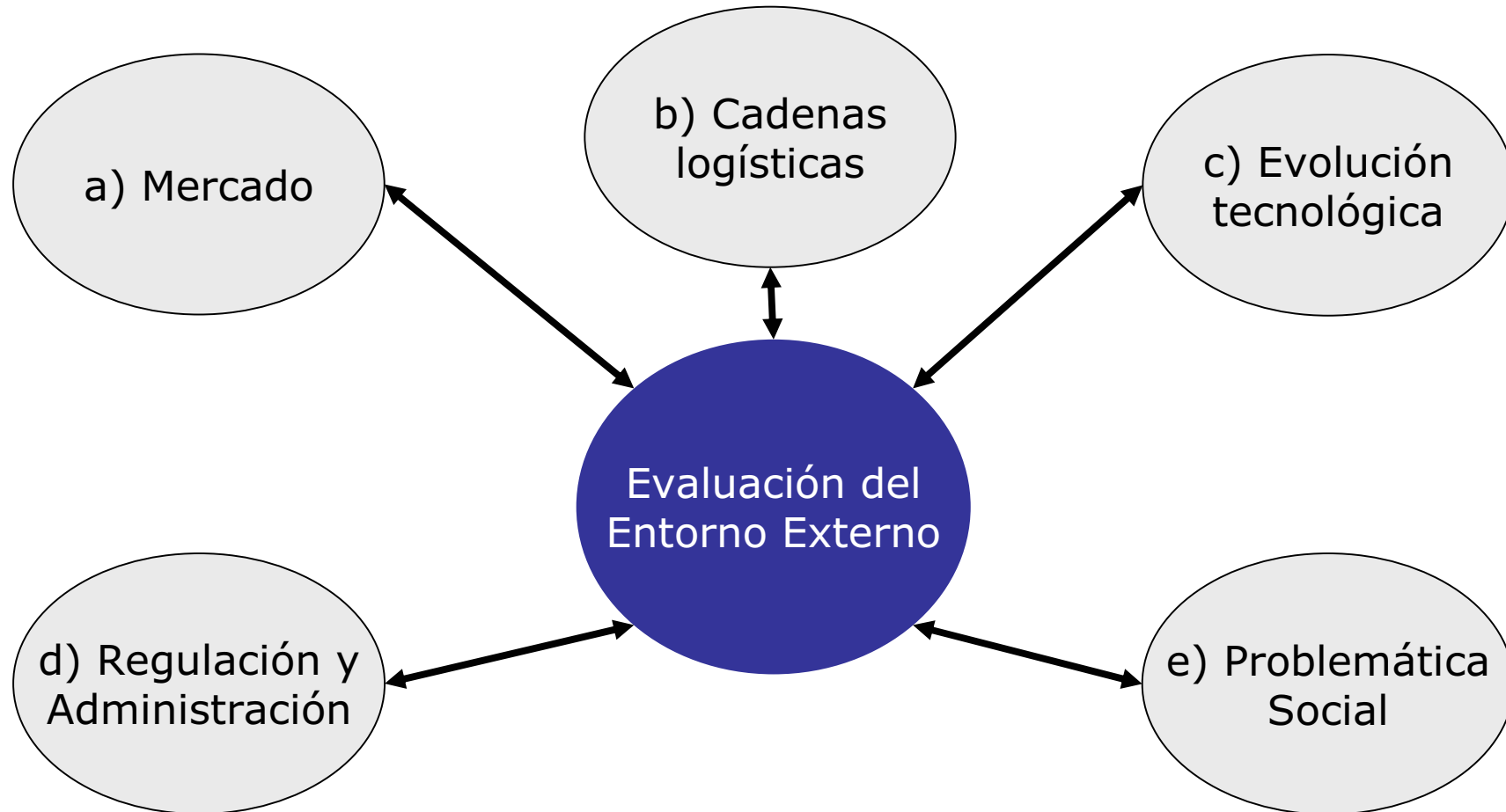
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Manzanillo



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Manzanillo



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

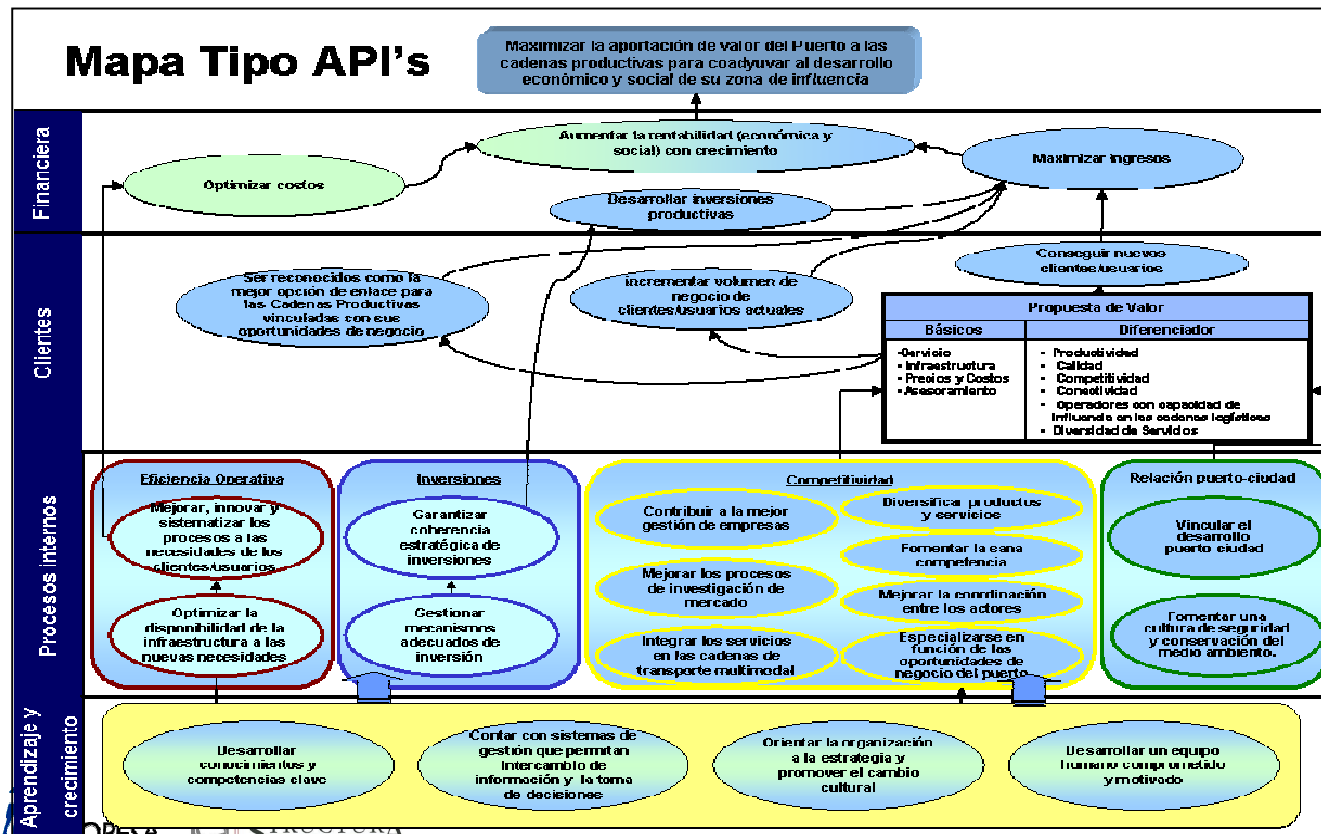
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Manzanillo



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

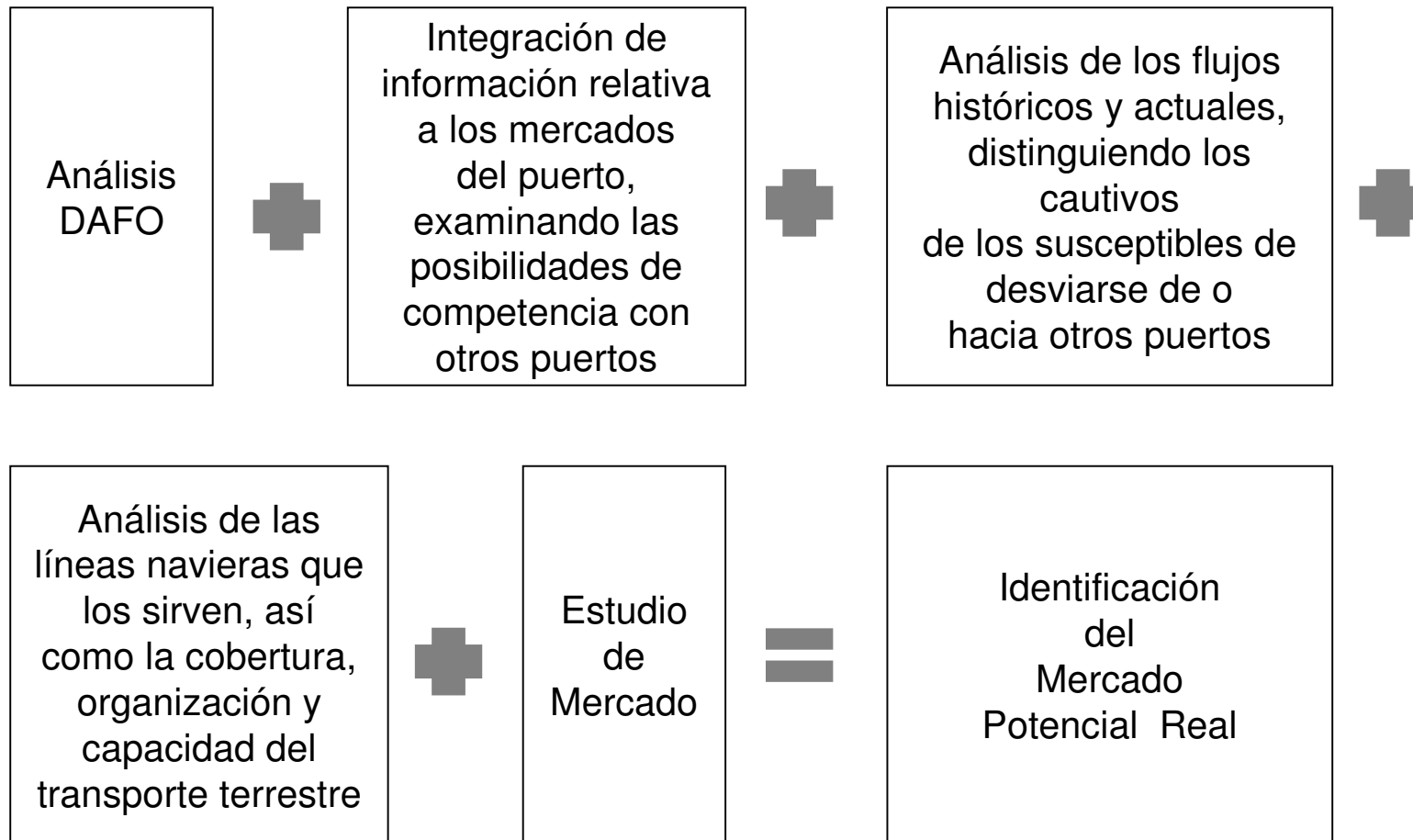
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Manzanillo representa los siguientes factores críticos:

- La carencia de áreas de almacenamiento para actividades logísticas de alta eficiencia.
- La optimización del uso de las áreas de tierra en el puerto, en especial en la banda A.
- El acceso terrestre, especialmente el ferroviario.
- La relación ciudad-puerto desde dos puntos de vista, el derivado de los problemas de tráfico carretero y ferroviario y el de la creación ordenada de más áreas dedicadas a actividades de valor agregado para industria de exportación.

5. Definición de las estrategia alternativas

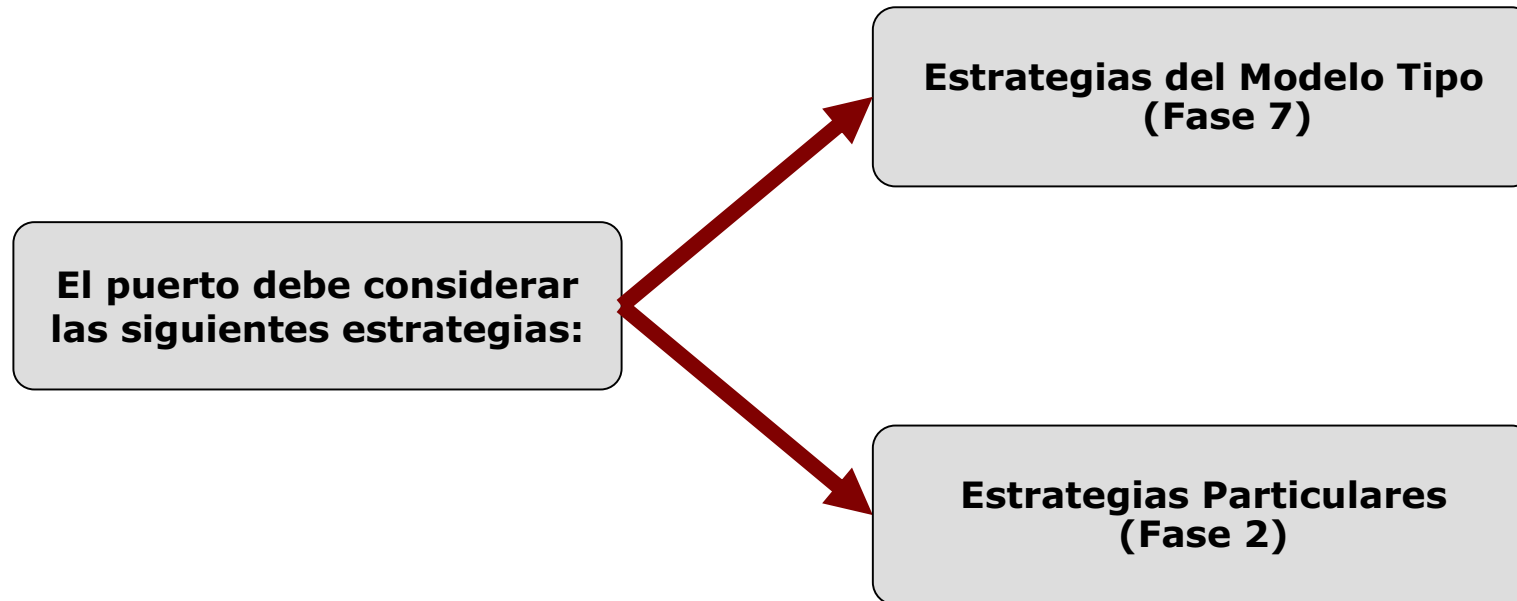
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



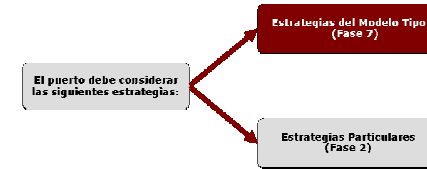
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Manzanillo



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Manzanillo



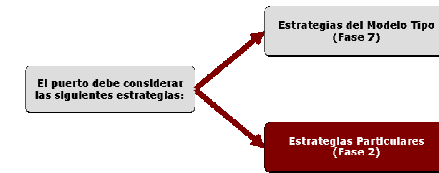
5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas:

Puesta en términos generales, el éxito futuro del puerto de Manzanillo dependerá en gran medida del comportamiento de los factores externos que condicionan su tráfico primario, es decir, el movimiento de contenedores. Si se considerara el puerto exclusivamente en su relación con el comercio exterior mexicano, su posición estratégica sería difícil, especialmente frente a la competencia creciente de Lázaro Cárdenas, puerto este último que opera sin la presión del grado de restricción que sufre Manzanillo, particularmente en el ámbito del encajonamiento urbano, de lo limitado de las áreas de desarrollo futuro y de su conectividad con el transporte terrestre.

El ámbito externo, bajo un escenario medio a pesimista (y aun el optimista, aunque en menor medida), tampoco es muy alentador, considerando en primer lugar la entrada al mercado de transbordos de Lázaro Cárdenas, en segundo, de la escasa dependencia que tienen los grandes operadores logísticos con respecto a los servicios que presta el puerto, misma que podría reducirse con la puesta en operación de nuevas terminales de alto rendimiento en la costa oeste de los Estados Unidos y finalmente, aunque no en orden de importancia, de sus propias restricciones físicas.



PMDP Base API Manzanillo



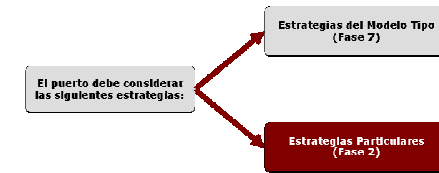
5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas (cont.):

Si bien Manzanillo goza por el momento de la situación privilegiada que le otorga el ser el primer puerto en participar de los mercados globales, su posición frente a Lázaro Cárdenas, en las condiciones actuales, es desfavorable. Es decir, la posición relativa de ambos puertos podría fácilmente invertirse antes de que finalice esta década.

Aún así, dado su grado de especialización y su cercanía a centros importantes de producción y consumo el posicionamiento estratégico de Manzanillo es de puerto prioritario, pues no se espera ni se sugiere cambio alguno en su vocación sino, por el contrario, la estrategia a seguir para Manzanillo involucra el alto desempeño y la concentración hacia cargas de alto valor agregado. Sin embargo, no debe perderse de vista la presencia de factores importantes de riesgo externo que podrían comprometer la posición del puerto en el mediano plazo.

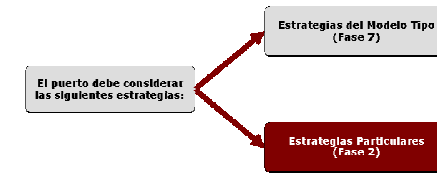


PMDP Base API Manzanillo



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas (cont.):

El mercado de transbordos en la dirección este-oeste, bajo una óptica conservadora debe ser visto como una situación coyuntural de la que debe tomar ventaja el puerto para posicionarse como un hub regional y para avanzar en su proceso interno de eficientización pues, aunque difícil dados los mayores tiempos de navegación y de traslado terrestre de las mercancías, su desempeño interno deberá estar al menos a la par de los puertos estadounidenses para poder ser considerado como una alternativa económicamente viable en términos de la totalidad de la cadena de suministros, ante una potencial nivelación de la oferta y demanda de manejo de contenedores en los Estados Unidos y Canadá.

Ante una potencial reducción en el mercado global de transbordos por puertos mexicanos, la situación de competencia con Lázaro Cárdenas se verá exacerbada, pudiendo llevar a Manzanillo, en el mediano plazo, a la condición de puerto regional concentrado en el mercado de Jalisco y de los graneles agrícolas de importación. Para mantener una posición competitiva, el puerto debe trabajar hacia la superación de sus limitantes internas ya sea hacia la ampliación del recinto portuario hacia nuevas áreas menos conflictivas, hacia el establecimiento de patios ferroviarios y recintos fiscalizados fuera de puerto, al desarrollo de servicios de alto valor agregado para el manejo de carga, o bien, hacia una combinación de las anteriores.

Con respecto al movimiento de granel agrícola, la tendencia será similar a la del resto del litoral, es decir, estrechamente ligada al crecimiento demográfico y del Producto Interno Bruto. Dado el rendimiento actual, no se anticipa la necesidad de incrementar la capacidad para este tipo de carga.

PMDP Base API Manzanillo



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas (cont.):

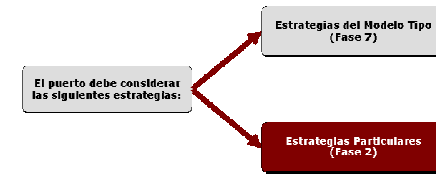
La región en la que se inserta el puerto de Manzanillo es una de las de mayor dinamismo de la república, con crecimientos de la actividad industrial superiores al promedio. Particularmente, la producción automotriz del norte de la República ha hecho de Manzanillo el puerto principal en términos de la importación de insumos y la exportación de vehículos hacia la cuenca del Pacífico.

Será responsabilidad del puerto mantener esta situación, a través de la promoción del desarrollo de industria conexas ligada a la actividad del puerto y, más directamente, de la continua atención a las necesidades del usuario en términos de infraestructura básica y manejo de la cadena de suministros.

El movimiento de granel mineral, por sus características, seguirá observando un comportamiento tendencial ligado a la demanda de los usuarios actuales, por lo que su efecto sobre la planeación estratégica para el puerto será básicamente neutro.

Manzanillo cuenta con un modesto atractivo como destino turístico para cruceros, dado lo limitado de la oferta turística de la región. Sin embargo, y a la vista de la infraestructura turística existente resulta un punto interesante para embarcaciones recreativas menores.

El desarrollo pesquero comercial no se considera una alternativa viable, dado su potencial de conflicto con la operación comercial del puerto.

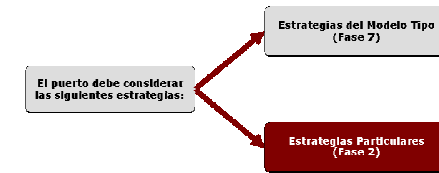


PMDP Base API Manzanillo



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Analizar las opciones de ampliación de largo plazo, especialmente la de la Laguna de Cuyutlán.
- Revisar más ampliamente la estrategia de desarrollo de la parte Norte del recinto por los problemas que representa el acceso ferroviario a esa parte, sobre todo si se pretende impulsar una nueva terminal de contenedores.
- Culminar con el proceso para el uso de la Laguna de Tapeixtles para ampliar las áreas de almacenamiento.
- Incorporar actividades relacionadas con cadenas productivas especialmente en el caso de los vehículos.
- Culminar la negociación con el municipio respecto del usos del muelle fiscal antiguo, como terminal de cruceros.
- dado el crecimiento turístico de la bahía de Santiago, eso podría constituir una posibilidad de uso del recinto, vinculándolo a las actividades turísticas.
- Con las autoridades municipales, revisar e institucionalizar las estrategias de usos del suelo en el entorno portuario.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XIII. Administración Portuaria Integral MAZATLÁN

PM DP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

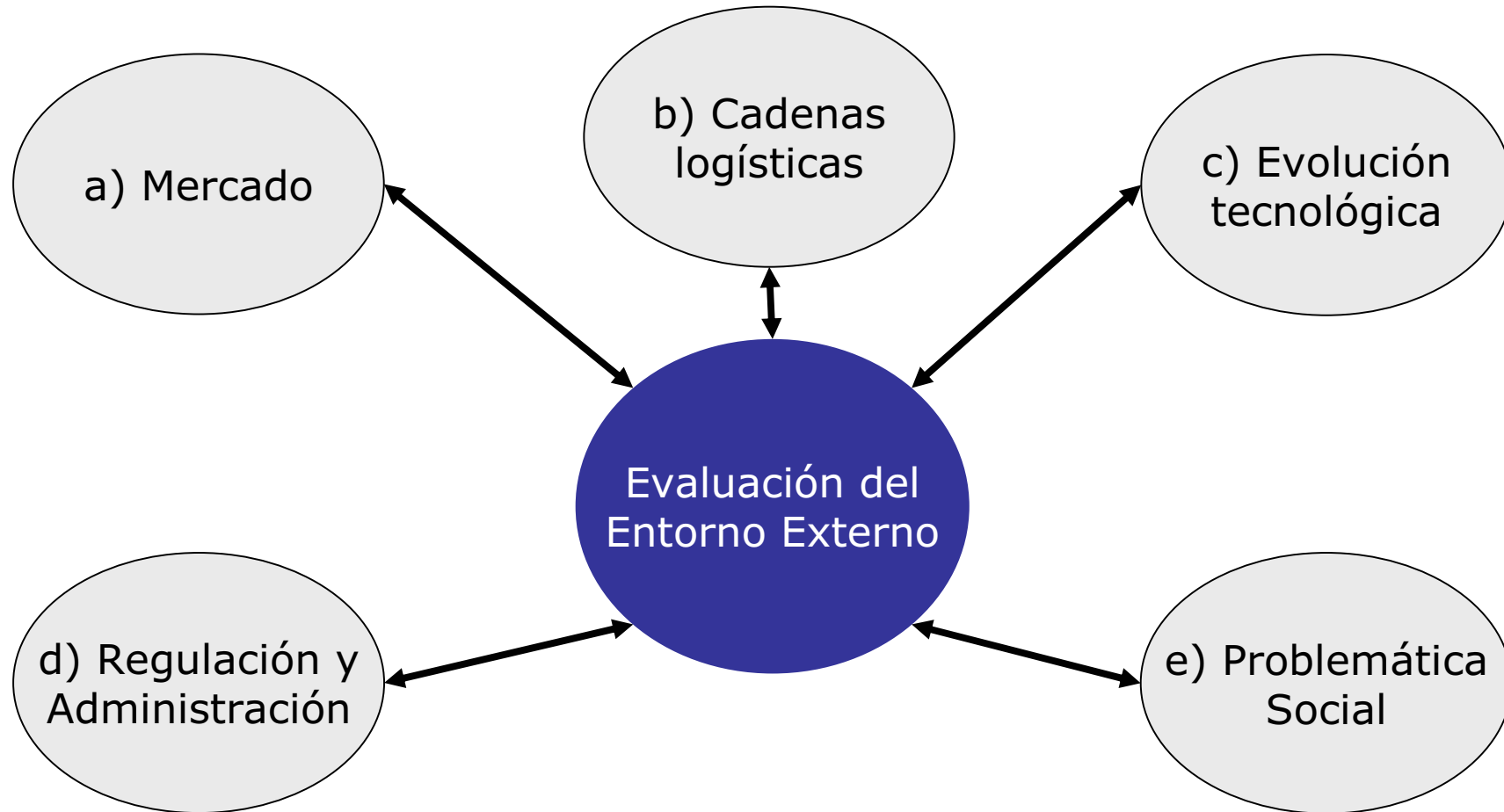
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

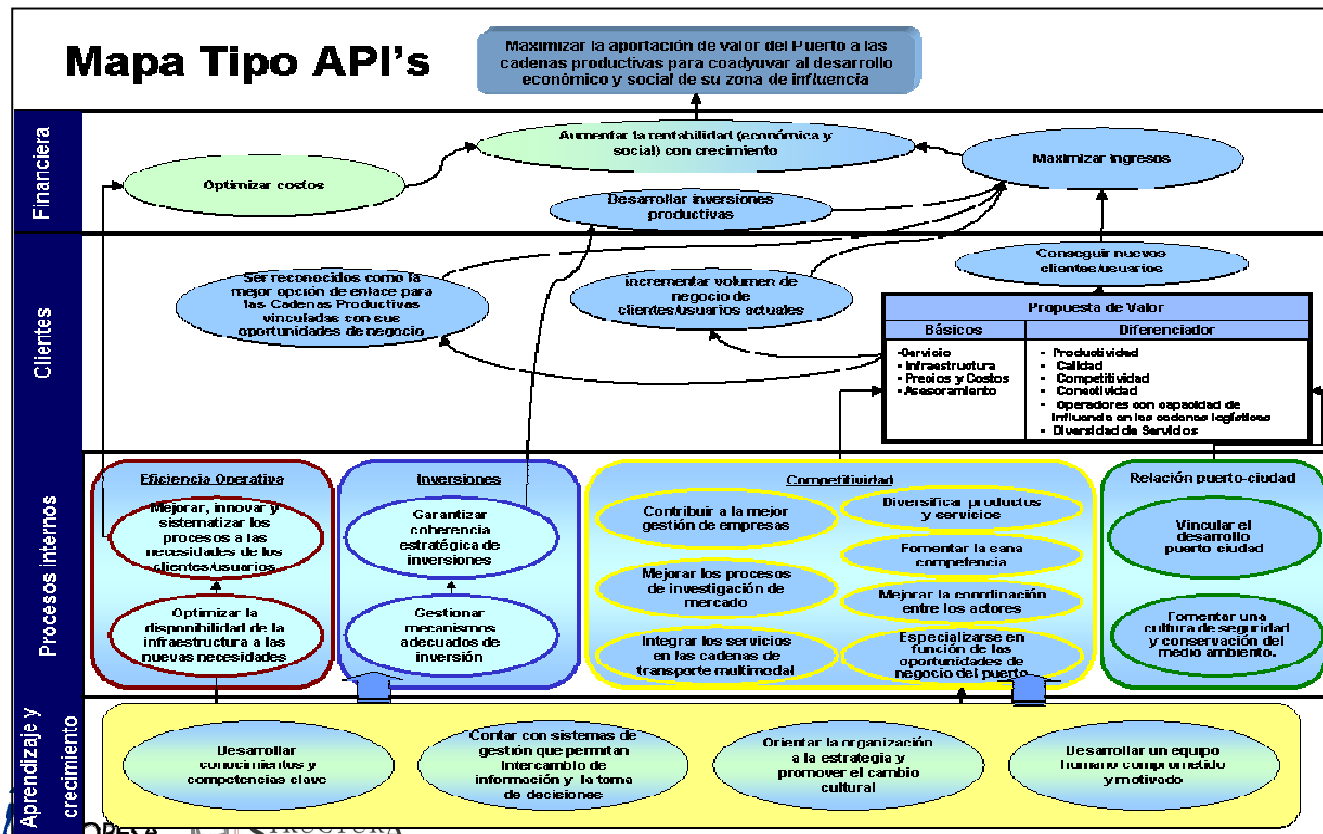
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Mazatlán



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

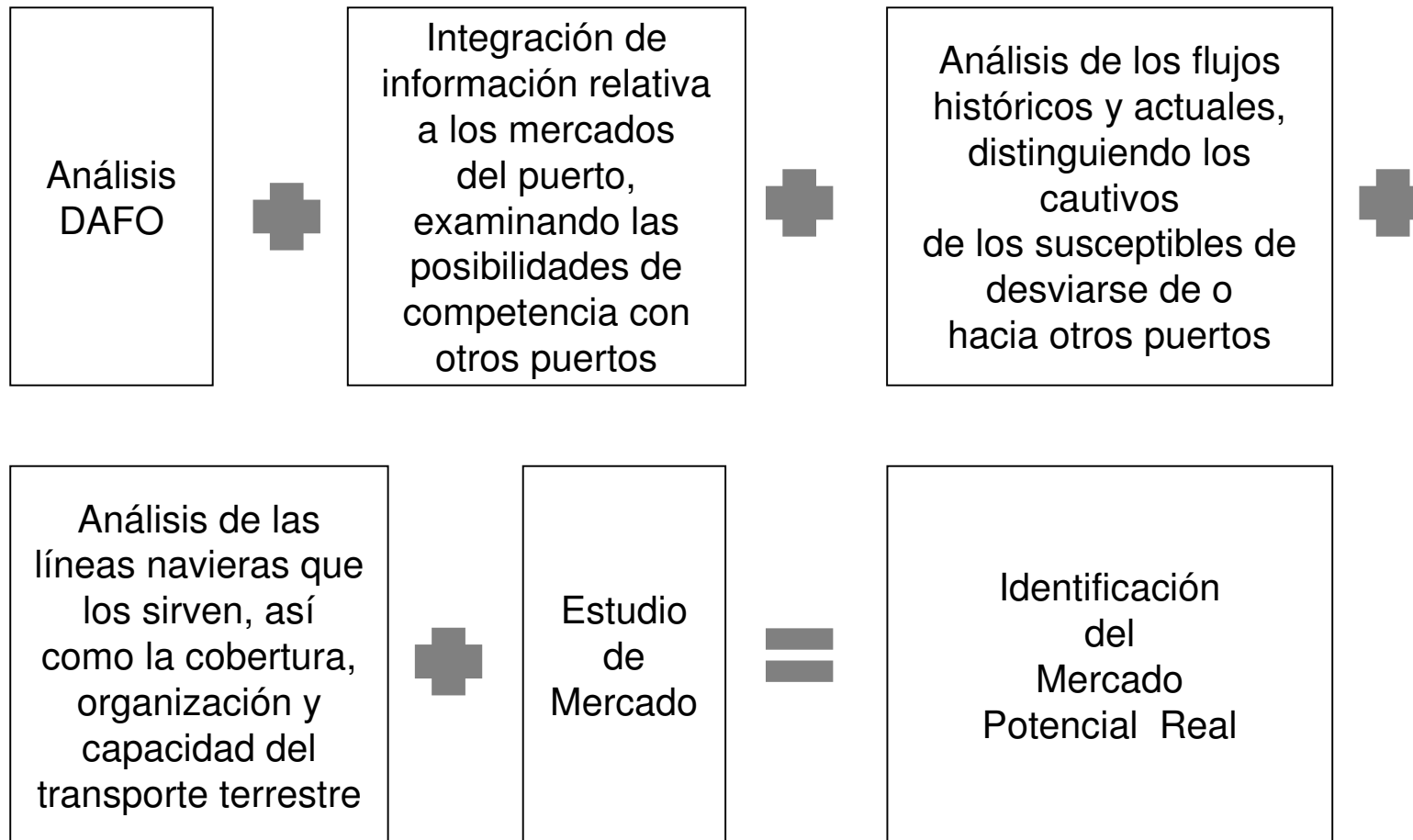
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Mazatlán representa los siguientes factores críticos:

- La alta dependencia de las cargas que se manejan en el puerto de factores ajenos al propio puerto
- Limitaciones en la profundidad de las áreas de agua
- La competencia del ferrocarril y la falta de un acceso carretero adecuado, así como la comunicación con el interior de la república
- La relación ciudad-puerto no es adecuada por las limitaciones que impone su vecindad.
- La carga financiera que representa la atención a la flota pesquera
- Consolidar el servicio a los cruceros, con una mayor vinculación con los circuitos en el Golfo de California y inserción en las cadenas productivas asociadas con la industria automotriz, constituyen fortalezas y oportunidades para el puerto

5. Definición de las estrategia alternativas

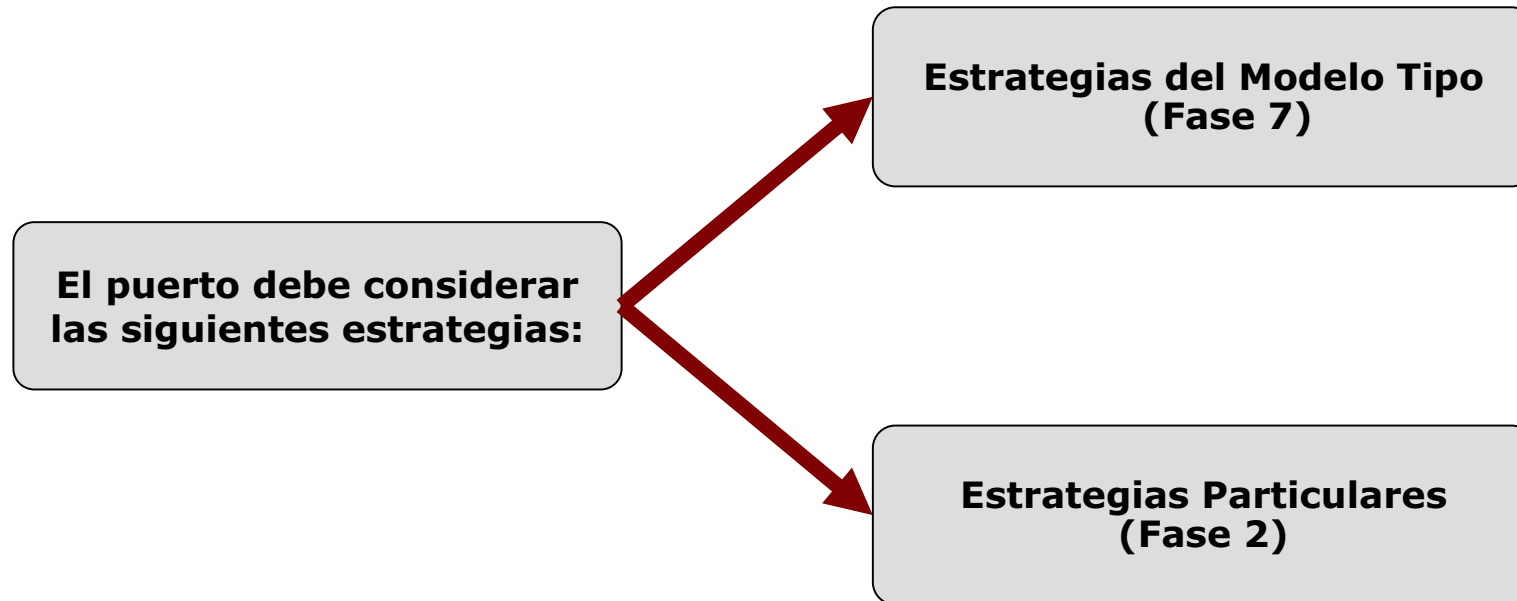
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



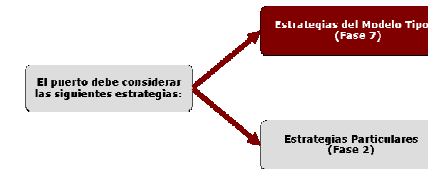
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Mazatlán



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

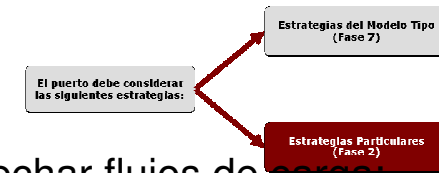
Estrategia de evaluación de su posición competitiva para aprovechar flujos de carga.

Dadas sus características y su ubicación, Mazatlán goza de potencial como puerto comercial en dos vertientes: La primera sería en el manejo del excedente de carga general suelta que se derive del tráfico de contenedores por Manzanillo.

La segunda en el manejo especializado de contenedores, para lo que tendrían que cumplirse ciertas condiciones, entre las que destaca el desarrollo de un corredor este-oeste Mazatlán-SLP-Nvo. Laredo o Matamoros, mismo que se concretaría una vez que se termine la construcción de la carretera de cuatro carriles entre Mazatlán y San Luís Potosí (esperada para la segunda mitad de la próxima década), lo que abriría la puerta a una posible alianza estratégica con operadores en Galveston o Houston.

En la actualidad se cuenta con buenas conexiones ferroviarias y de carretera hacia Nogales y Piedras Negras, por lo que no se descarta la posibilidad del manejo de volúmenes residuales de contenedores con destino en los Estados Unidos que no tengan cabida en Manzanillo.

Por lo que toca a la actividad turística, Mazatlán cuenta con la ventaja relativa de ser un destino reconocido en el extranjero, lo que simplifica la necesidad de promoción en este rubro. Sin embargo, y dado el crecimiento esperado de la demanda, convendría a través de la ACI correspondiente explorar nuevas ofertas turísticas, como podría ser el aprovechamiento en la modalidad de turismo ecológico de la zona de marismas ubicada al sur del Estado de Sinaloa.

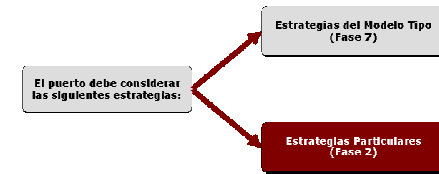


PMDP Base API Mazatlán



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Buscar líneas de diversificación de mercados, especialmente la inserción en cadenas productivas.
- Analizar la posibilidad de participar en el mercado de cruceros medianos y ecológicos en circuitos en el Golfo de California.
- Buscar una mejor relación financiera con la actividad pesquera.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XIV Administración Portuaria Integral PROGRESO

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

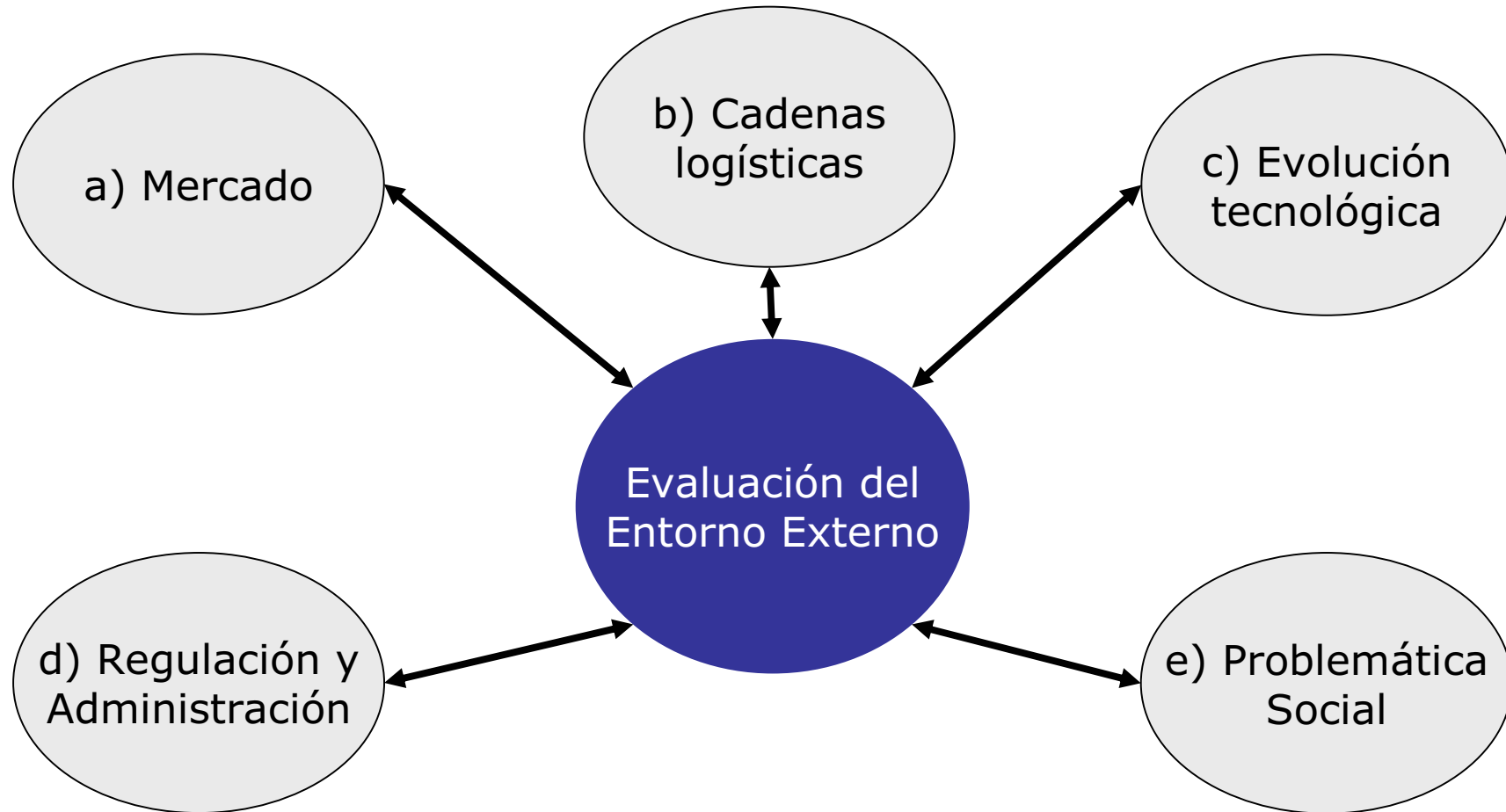
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

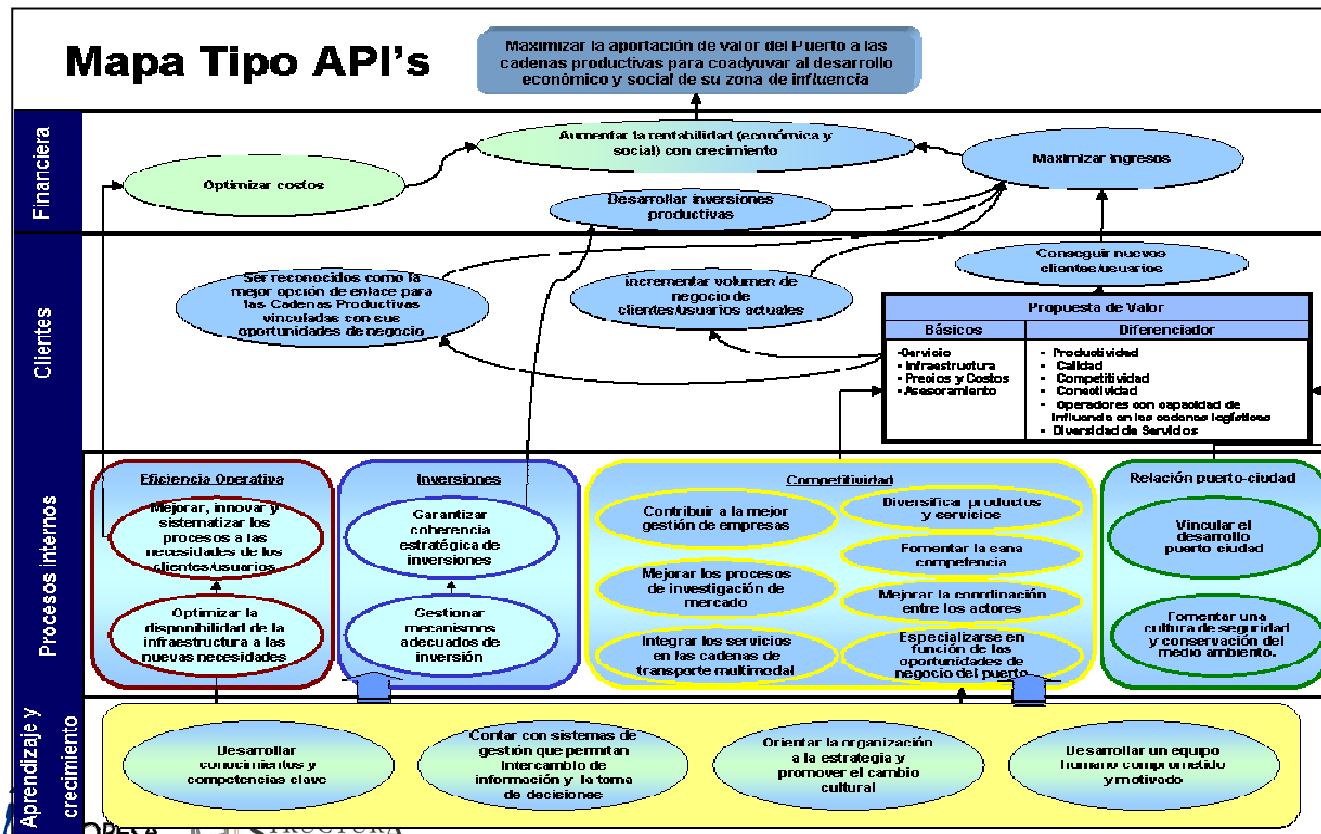
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleja tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

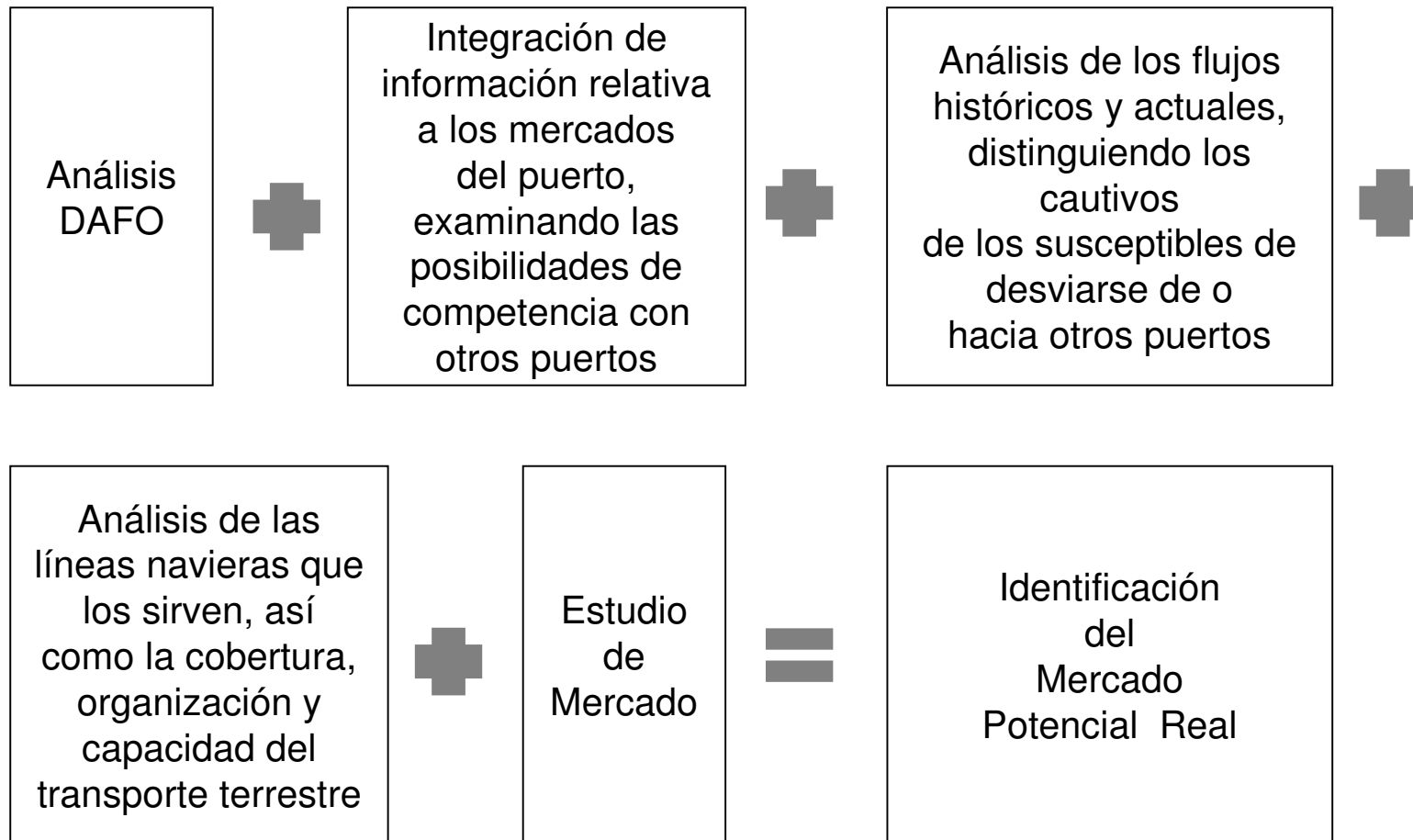
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Progreso representa los siguientes factores críticos:

- La falta de una definición adecuada de las condiciones de operación del canal de acceso.
- La carencia de áreas de almacenamiento para actividades logísticas de alta eficiencia.
- La dependencia de la industria de maquila como usuaria del servicio de contenedores.
- La falta de atractivos en el puerto y la ciudad para los pasajeros de cruceros que permanecen en Progreso.
- Los problemas del paso de los vehículos de o hacia el puerto, a través de la ciudad.
- El impacto financiero de los puertos pesqueros que no son susceptibles de un manejo comercial.

5. Definición de las estrategia alternativas

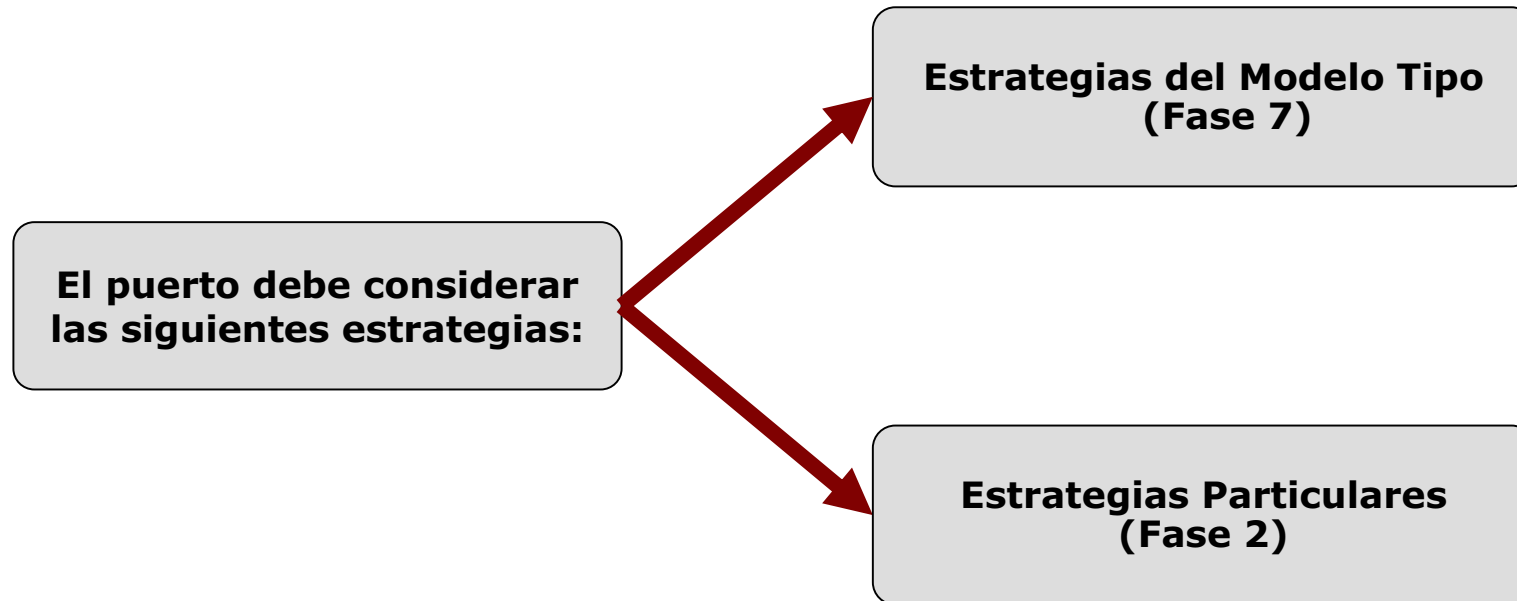
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



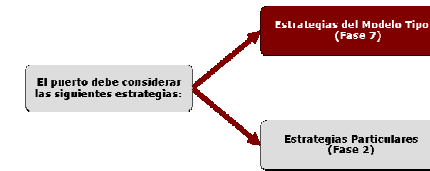
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Progreso



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

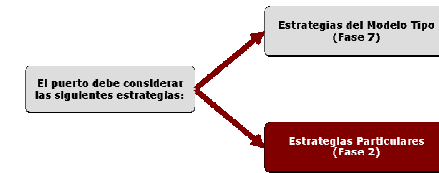
PMDP Base API Progreso



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas



Progreso es un puerto único en México por varias razones. En primer lugar, por estar inserto en la que es posiblemente la región con mayor vinculación histórica al mar.

En segundo, por ser el único puerto comercial de altura al servicio de la Península de Yucatán, la cual atraviesa por un período de crecimiento importante ligado al desarrollo de la maquila para la industria de la costa este de los Estados Unidos.

En tercer lugar por su cercanía al mercado turístico más importante del país, que es a la vez el que más movimiento de cruceros observa y que convierte a Progreso en el único puerto del golfo atendido por este tipo de embarcaciones, en servicio regular.

Finalmente, en virtud de su ubicación geográfica es el único puerto en este litoral con potencial para participar en los flujos transatlánticos que conforman el mercado de transbordos del caribe.

En el caso de Progreso so se anticipan cambios en la composición de la carga, más allá de una mayor participación de carga general contenerizada a costa de la suelta.

PMDP Base API Progreso



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

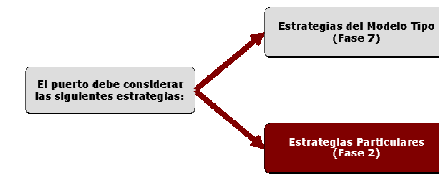
Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas (cont.)

En términos de volumen, no se anticipa la necesidad de nuevas instalaciones, sujeto a la especialización de la terminal actual. Esa situación podría cambiar de encontrar Progreso cabida como hub en los mercados del Caribe.

Por lo que toca al movimiento de granel agrícola, con la capacidad instalada actualmente debe poder cubrir la demanda futura sin necesidad de nuevas inversiones.

Dentro del mercado turístico del caribe, Progreso cuenta con el potencial de llegar a funcionar como puerto de origen para los circuitos del caribe-sur y para el potencial desarrollo de un mercado secundario de cruceros por el golfo de México.

En el ámbito pesquero, Progreso podría dar servicios para el procesamiento y comercialización de la captura de las flotas pesqueras de Telchac y Yukalpetén, para lo cual podría contar con instalaciones para la descarga de productos del mar, aunque las flotas siguieran operando desde sus puertos actuales.

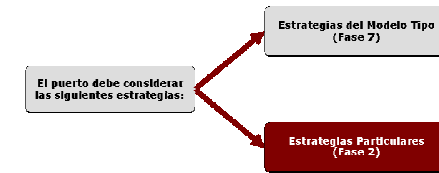


PMDP Base API Progreso



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Poner en operación de manera integral la terminal de contenedores.
- Hacer una revisión de la zonificación y de los frentes de agua en la zona de manejo de carga y de la terminal de cruceros.
- Examinar las adecuaciones de las áreas inmediatas al acceso del puerto para su uso turístico y posible integración con la ciudad.
- Revisar la zonificación a la entrada de la ciudad para atender todo lo relativo al movimiento de vehículos con origen o destino en el puerto y la posible participación de la API en el desarrollo de áreas para almacenamiento y estacionamiento.
- Hacer una revisión integral, en coordinación con las autoridades estatales y municipales de la relación ciudad-puerto.
- Revisar el ámbito de responsabilidad de la API y los puertos pesqueros y la posible integración de parte de ellos al PRORED de Yucatán.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XV. Administración Portuaria Integral PUERTO CHIAPAS

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

PMDP Base API Puerto Chiapas



CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

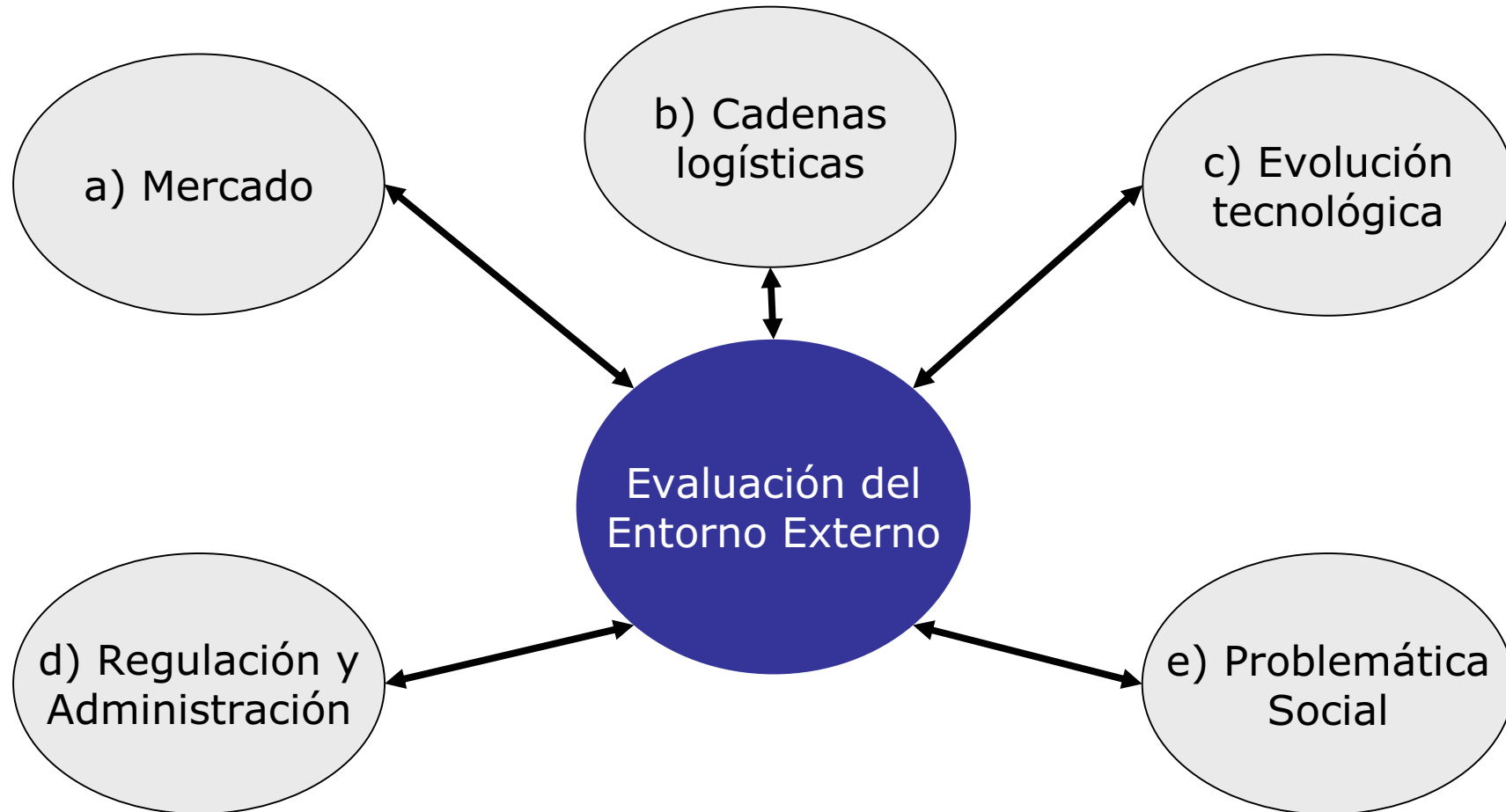
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



PMDP Base API Puerto Chiapas



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Puerto Chiapas



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Puerto Chiapas



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

PMDP Base API Puerto Chiapas



1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

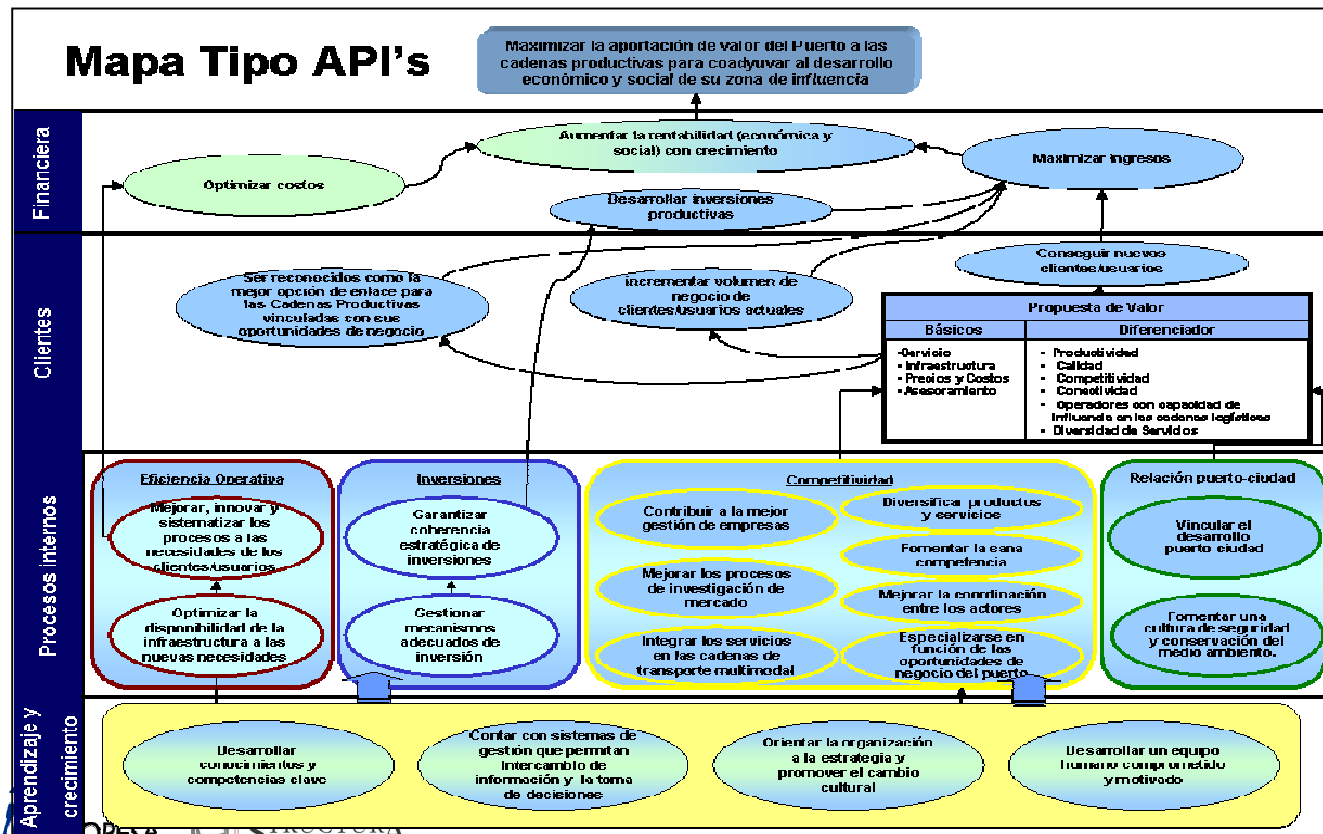
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Puerto Chiapas



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



PMDP Base API Puerto Chiapas



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

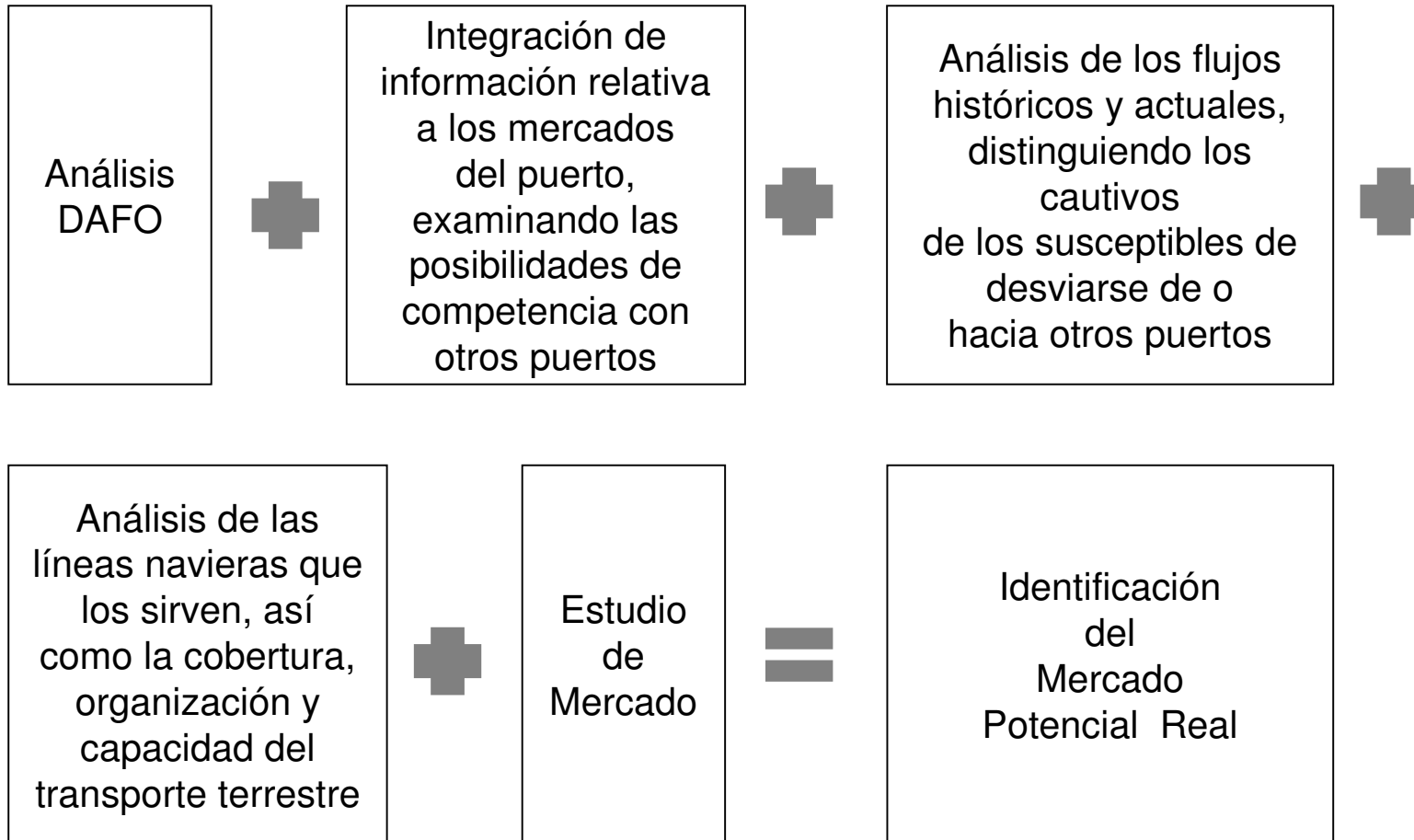
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

PMDP Base API Puerto Chiapas



4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Chiapas representa los siguientes factores críticos:

- El escaso movimiento de carga.
- Los problemas de azolvamiento a la entrada del puerto.
- La falta de servicios básicos para parte de la industria pesquera.
- La invasión de terrenos del recinto.

5. Definición de las estrategia alternativas

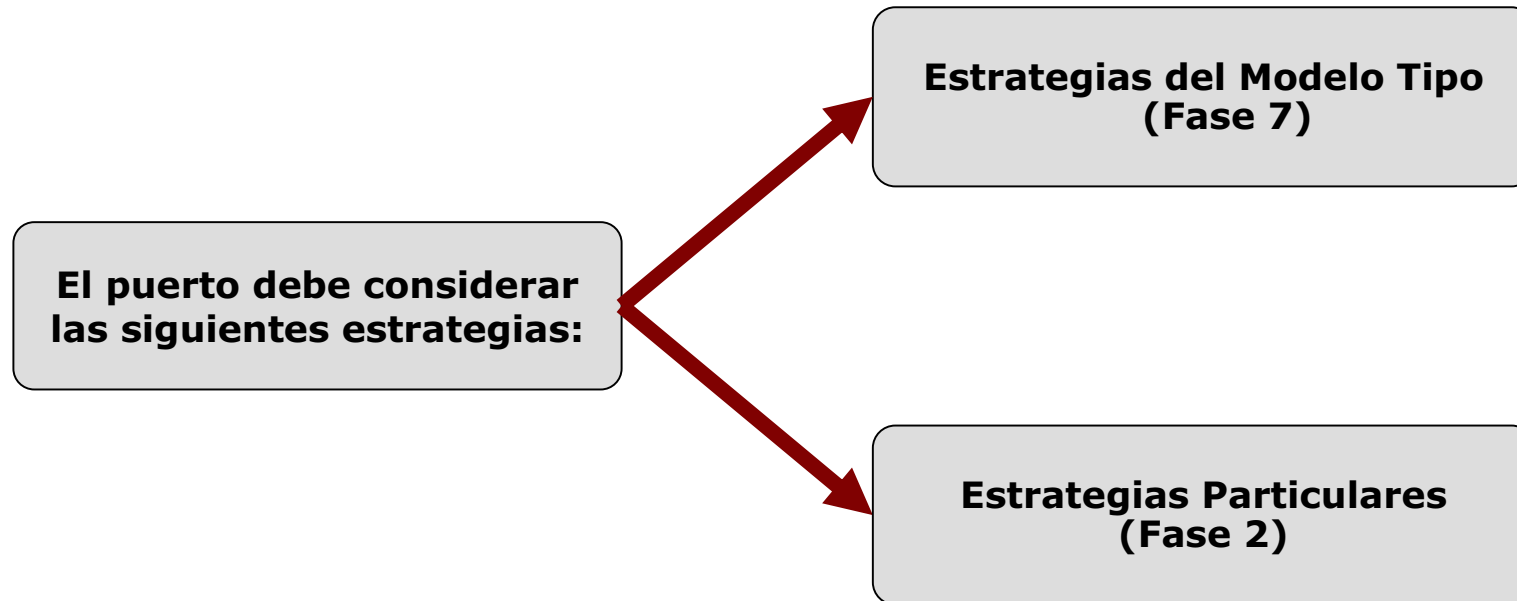
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



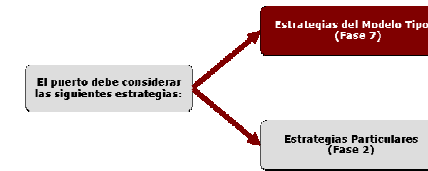
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Puerto Chiapas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Puerto Chiapas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

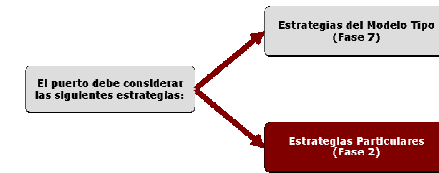
Estrategia de búsqueda de uso alternativo de infraestructura:

Como puerto comercial, Puerto Madero se ha visto limitado, por el lado del mar, por su ubicación geográfica alejado en distancia pero sobre todo en tiempos de recorrido de los grandes centros poblacionales del país por un lado, y demasiado cercano al potencial hub regional para el área centroamericana que es Balboa, Panamá. Por el lado de tierra, la actividad económica de la región y sus canales de distribución establecidos no han favorecido el crecimiento de la demanda de servicios portuarios.

Esta ausencia de actividad comercial favorece el desarrollo de otro tipo de actividades portuarias, como lo son el turismo y la pesca.

Puerto Madero cuenta con una posición privilegiada para tomar ventaja de la expansión del turismo de cruceros, dada la gran diversidad de atractivos que la región ofrece, y que representa un gran polo de atracción para los operadores de este tipo de viajes, como se verá con más detalle en el estudio específico de cruceros. Dentro de las estrategias de desarrollo para este puerto sin duda se debe de contar la de la integración de la oferta turística del Estado de Chiapas a fin de fortalecer la posición competitiva de Puerto Madero.

En cuanto a la actividad pesquera, la presencia del parque industrial pesquero brinda un soporte importante para el crecimiento de esta actividad. Con la participación de la ACI se deben promover proyectos productivos que ayuden a hacer un uso eficaz de la infraestructura a través de apoyos a la captura y comercialización de productos pesqueros de segundo nivel.

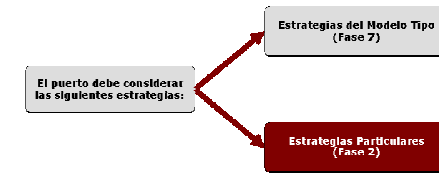


PMDP Base API Puerto Chiapas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Garantizar el acceso marítimo al puerto.
- Estimular y ofrecer servicios a los cruceros transcanal, incluyendo comercialización de servicios en tierra.
- Buscar atraer carga para el mercado Centroamericano.
- Revisar y reorganizar física y operativamente la distribución de terrenos del recinto y del parque industrial.
- Atender los problemas de invasiones en el recinto, en coordinación con el gobierno del estado.
- Atraer al puerto industria de maquila y ensamble.

PMDP Base API Puerto Chiapas



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XVI. Administración Portuaria Integral QUINTANA ROO

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

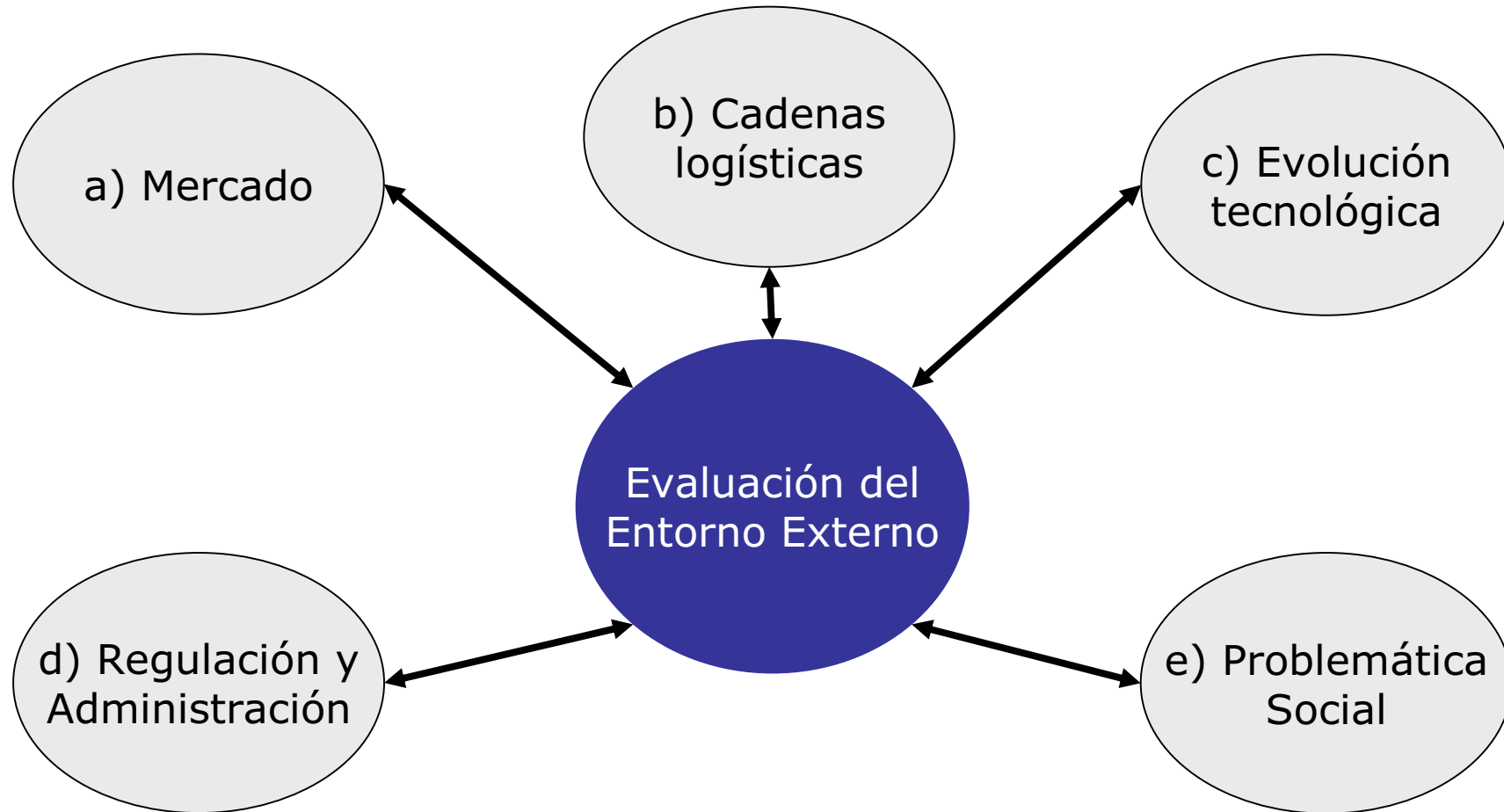
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Quintana Roo



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

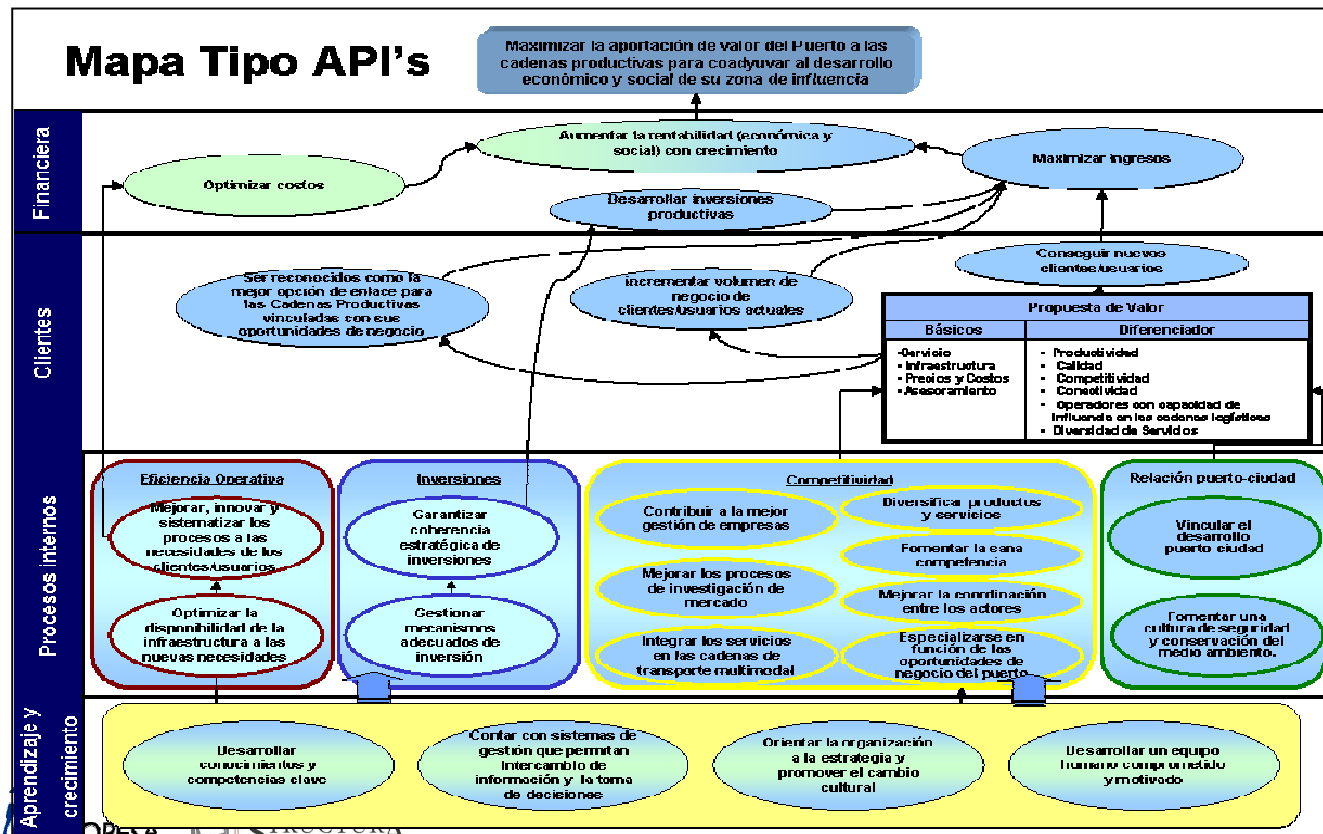
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

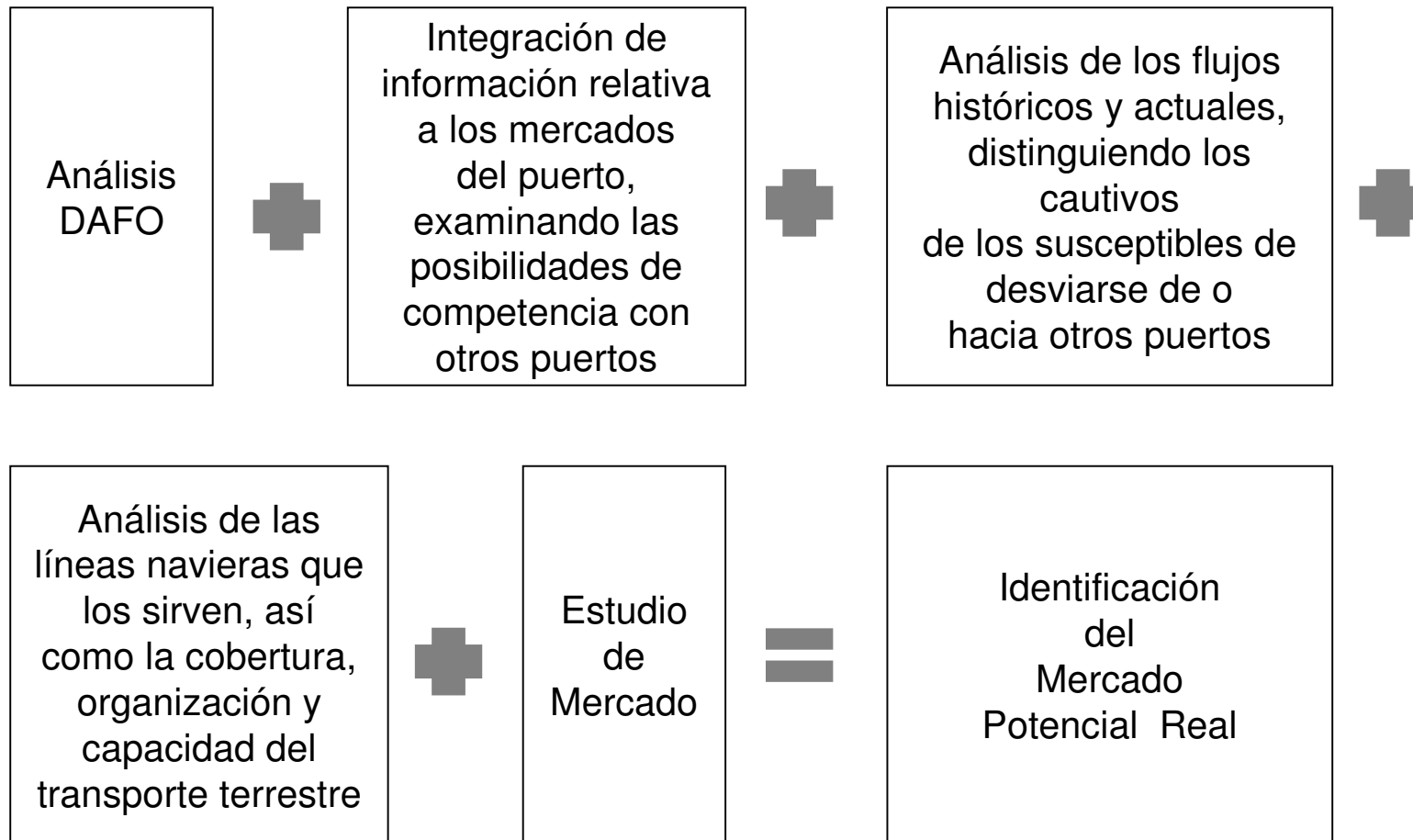
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Quintana Roo representa los siguientes factores críticos:

- Los obstáculos administrativos para crear un hub.
- La observancia a las normas ambientales para trabajos de ampliación de la infraestructura.
- Los problemas de abasto de Cozumel a partir de Puerto Morelos.
- La limitación del calado en Puerto Morelos.
- La sensibilidad a decisiones de las empresas de cruceros al cambio de destinos.

5. Definición de las estrategia alternativas

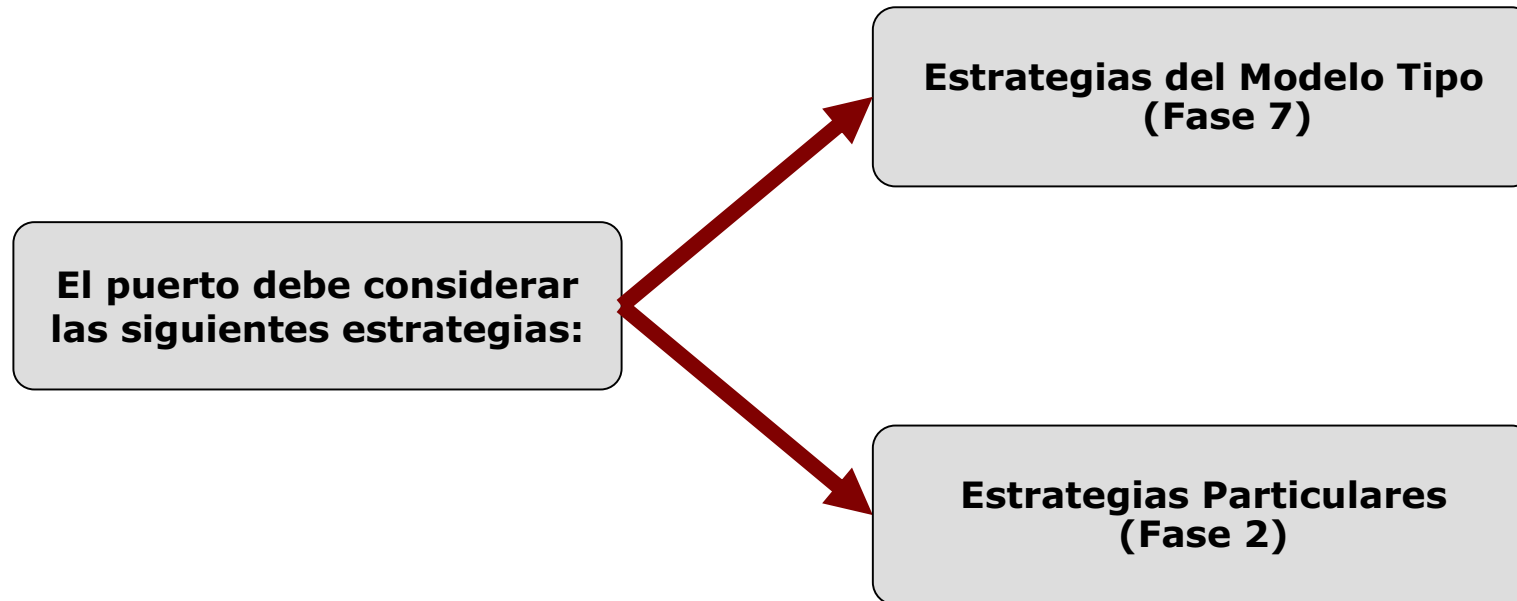
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

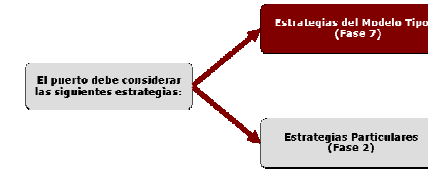
Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



A continuación se detallan ambos elementos.

5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

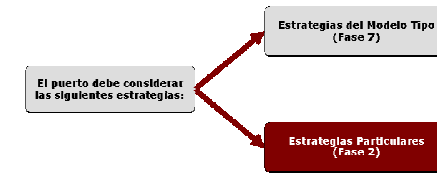
Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Quintana Roo



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Buscar un esquema de negociación adecuado que permita la creación de un hub en la parte Norte del estado.
- Replantear las condiciones de servicio en Puerto Morelos para aprovechar su posición estratégica.
- Ampliar y mejorar la infraestructura de tierra para los servicios en Majahual.
- Mejorar las instalaciones del muelle fiscal de Cozumel.

PMDP Base API Quintana Roo



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XVII. Administración Portuaria Integral SALINA CRUZ

PM DP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

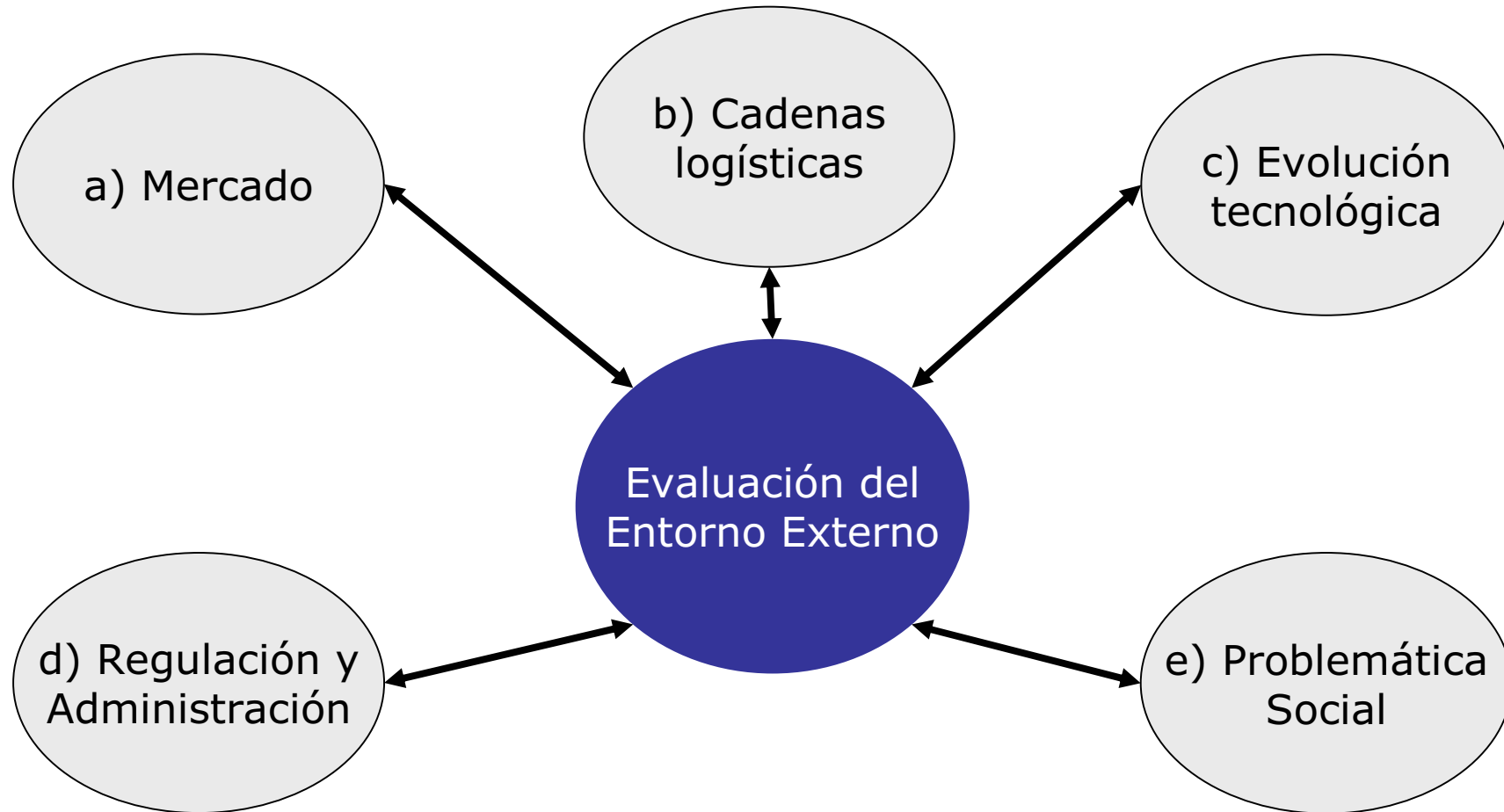
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Salina Cruz



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Salina Cruz



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

PMDP Base API Salina Cruz



1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

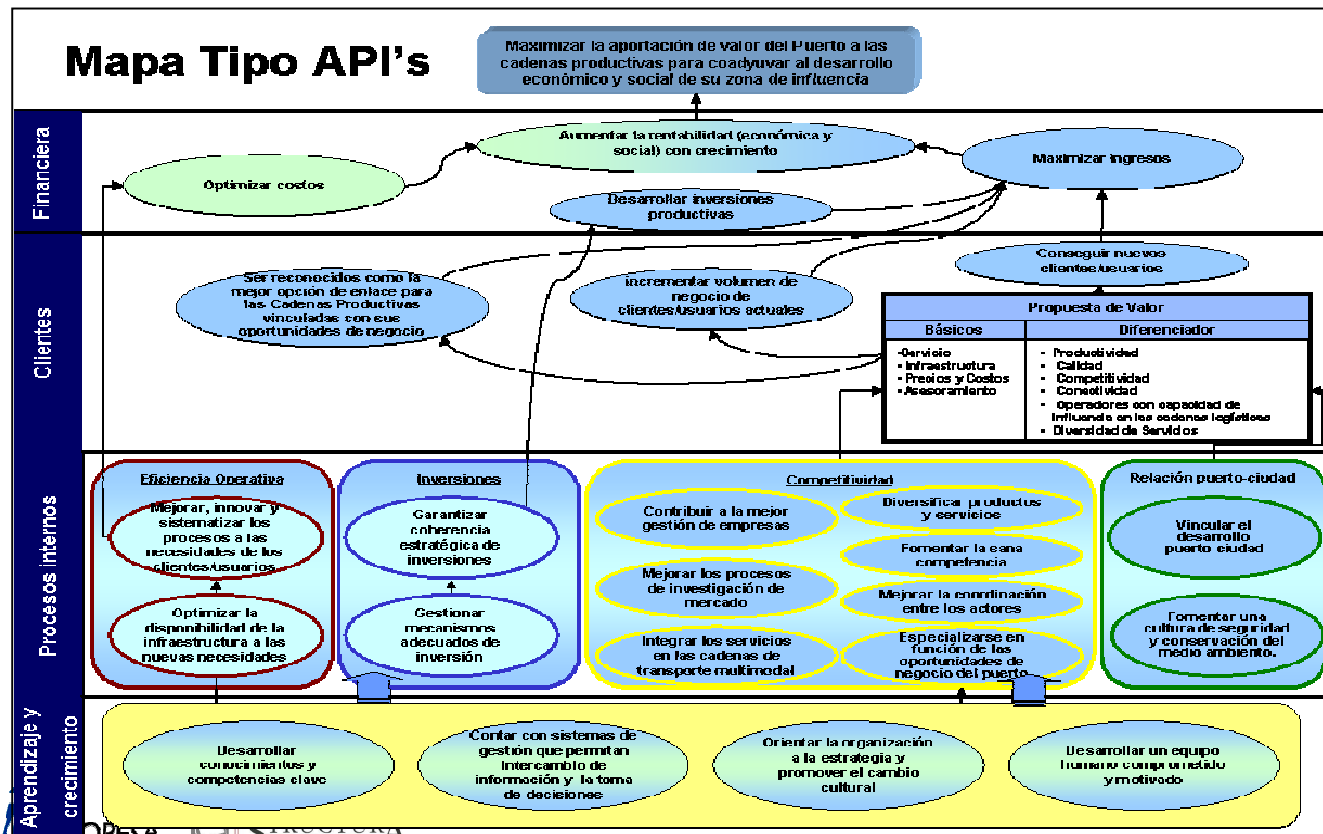
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

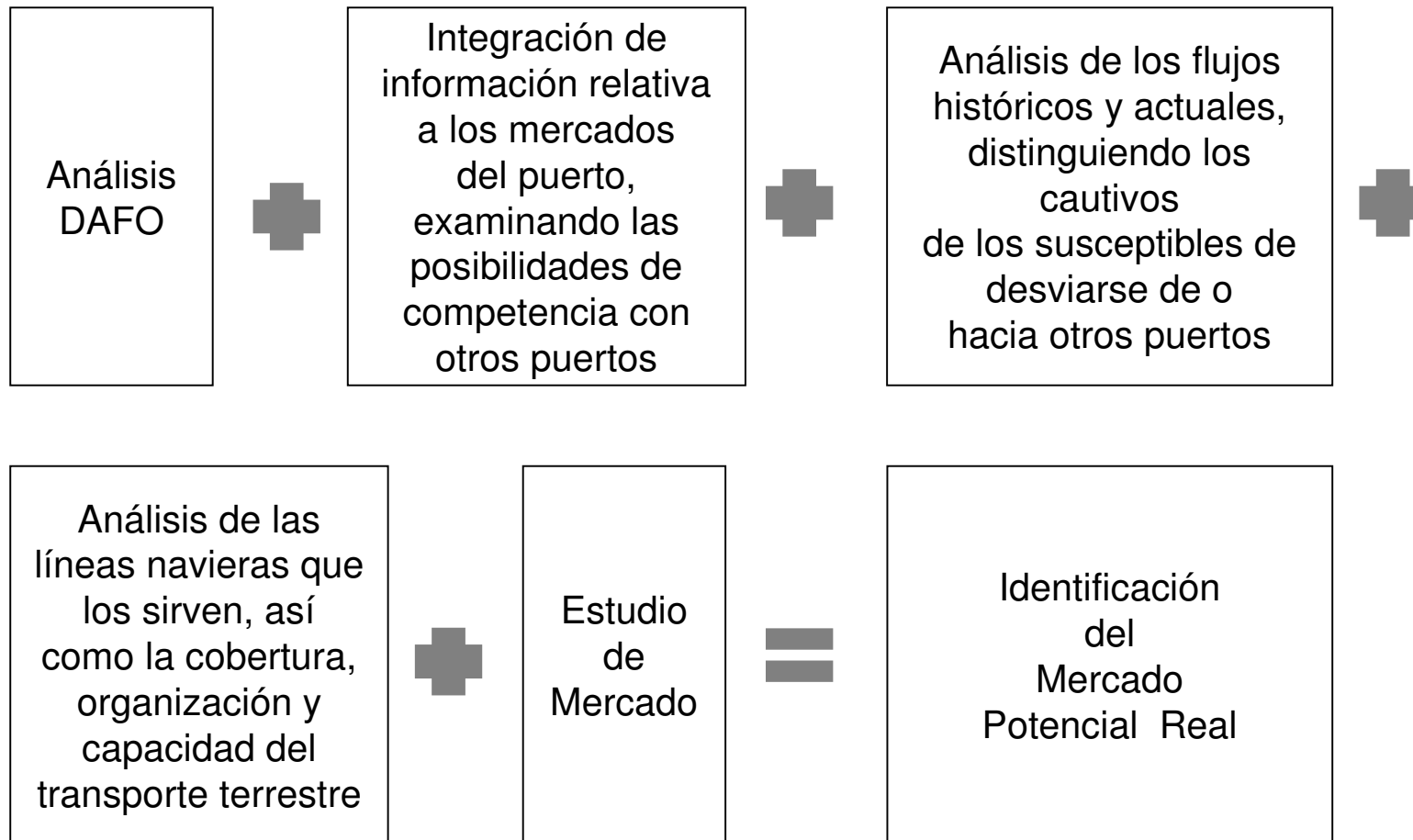
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Salina Cruz representa los siguientes factores críticos:

- Lo inestable de su mercado.
- Las limitaciones físicas de la infraestructura, en particular los accesos terrestres.
- Las dificultades para su expansión.
- Los problemas sociales de la zona y las limitaciones que impone la ciudad al movimiento del puerto.

5. Definición de las estrategia alternativas

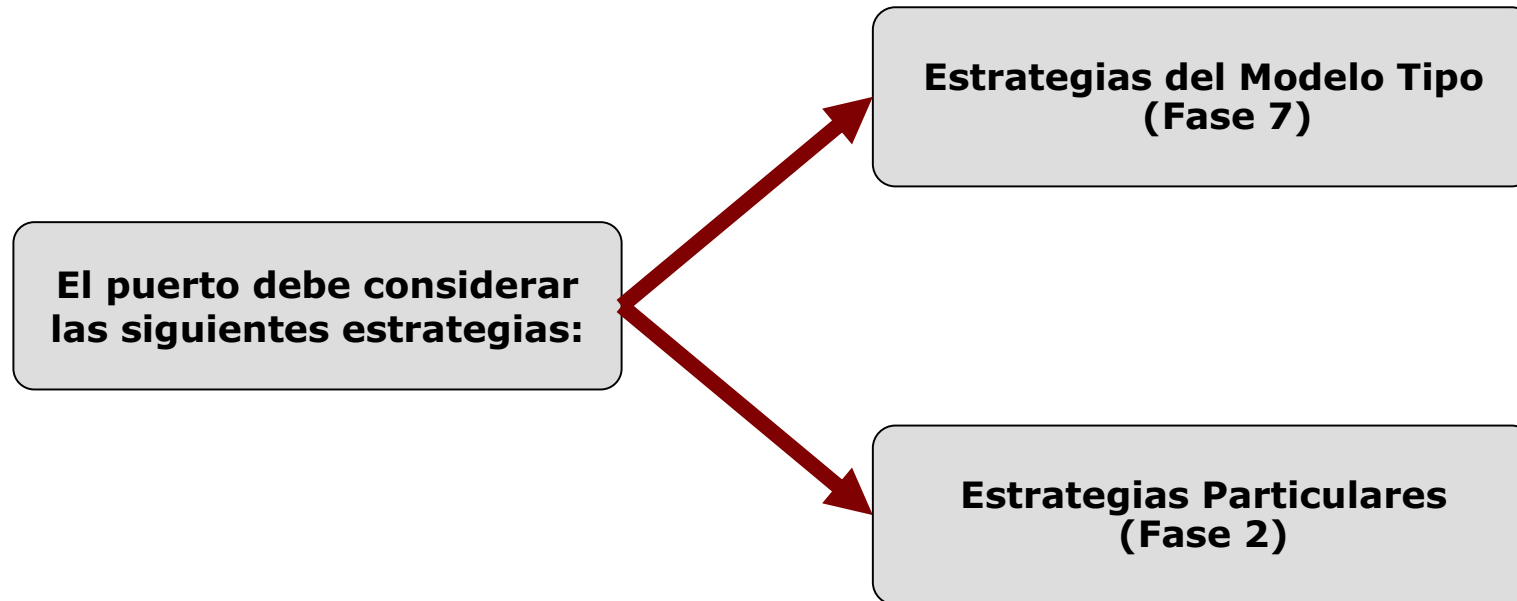
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



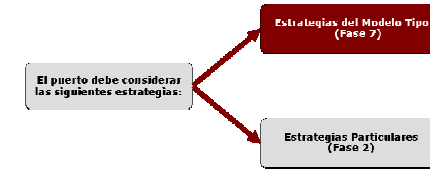
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Salina Cruz



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Salina Cruz



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

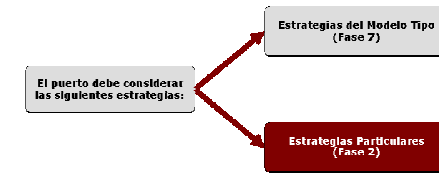
Estrategia de evaluación de su posición competitiva para aprovechar flujos de carga:

Salina Cruz ha sabido cumplir bien con el papel para el que fue creado, y en ese sentido no se anticipan cambios en su función o posición estratégica, es decir, continuará siendo el puerto petrolero del pacífico, sirviendo como abastecedor al litoral occidental mexicano en tráfico de cabotaje, y en la medida en que la demanda existe, como exportador de crudo, en tráfico de altura.

En este sentido, la posición de Salina Cruz en términos de planeación estratégica es inmejorable, pues la única fuente de amenaza externa la constituyen potenciales cambios en sentido negativo en la demanda de exportación de crudo, mismos que no se vislumbran en el corto plazo.

El desarrollo de la actividad comercial seguirá, como hasta hoy, condicionado a la mejora de las vías de transporte terrestre que comunican al puerto con otras regiones, en particular con los Estados de Veracruz y Tabasco.

La actividad turística y pesquera en el área inmediata del puerto se ve necesariamente inhibida por la actividad del mismo, siendo sí una prioridad de planeación el avanzar en materia de protección y mitigación del daño ambiental.

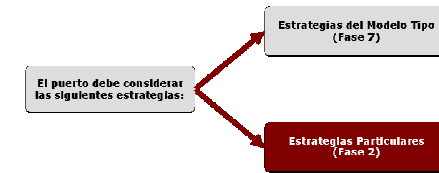


PMDP Base API Salina Cruz



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Revisar en forma conjunta con Coatzacoalcos opciones del puente terrestre como un proyecto de desarrollo regional, reincorporando el proyecto del puerto industrial y comercial en la Laguna del Marqués.
- Revisar la relación con PEMEX en materia del uso de la infraestructura que ocupa esa empresa en el puerto actual.
- Estimular el manejo de graneles agrícolas por cabotaje para la vertiente del Golfo de México y consolidar el manejo de graneles minerales.

PMDP Base API Salina Cruz



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XVIII. Administración Portuaria Integral TABASCO

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

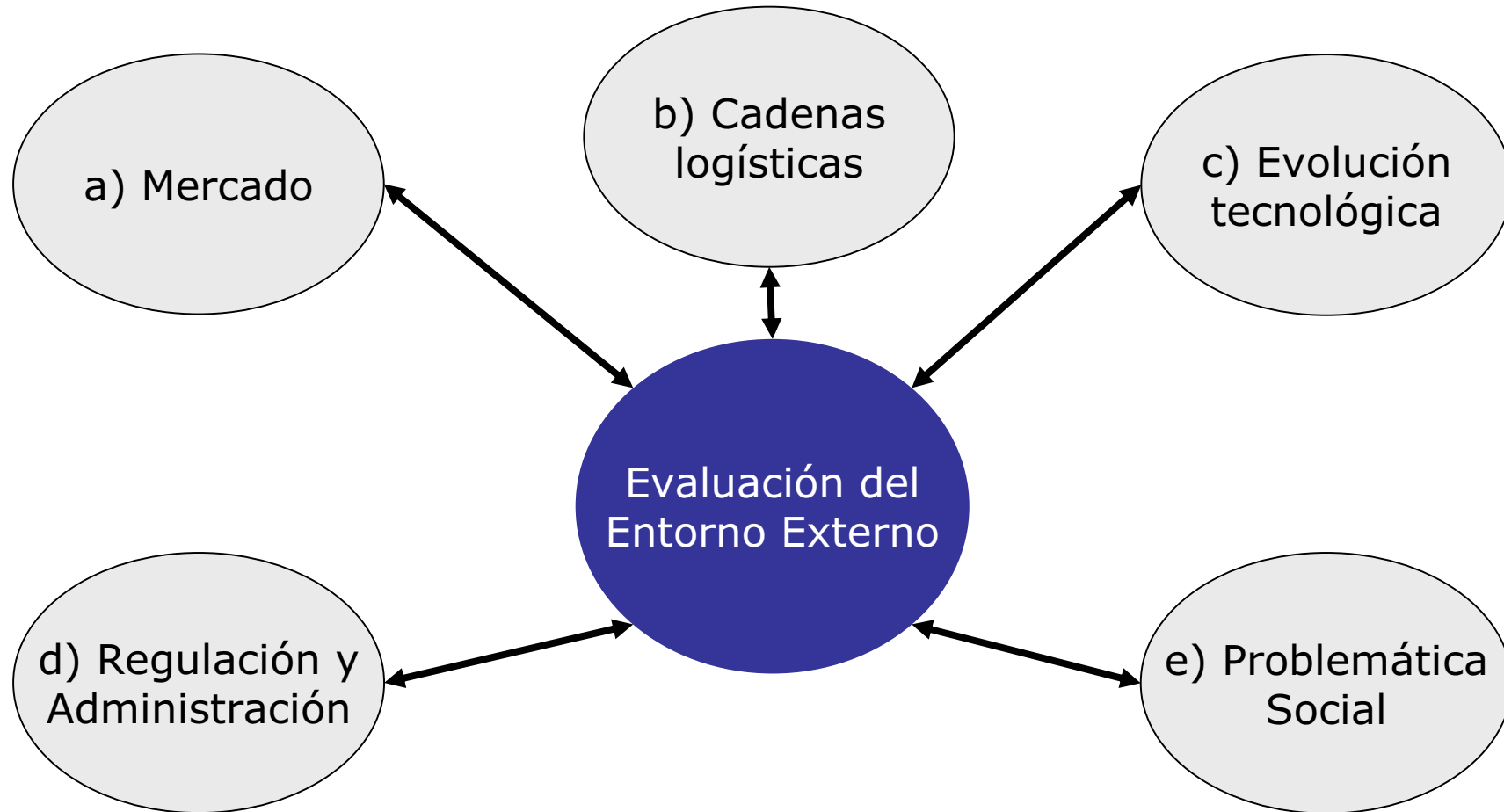
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

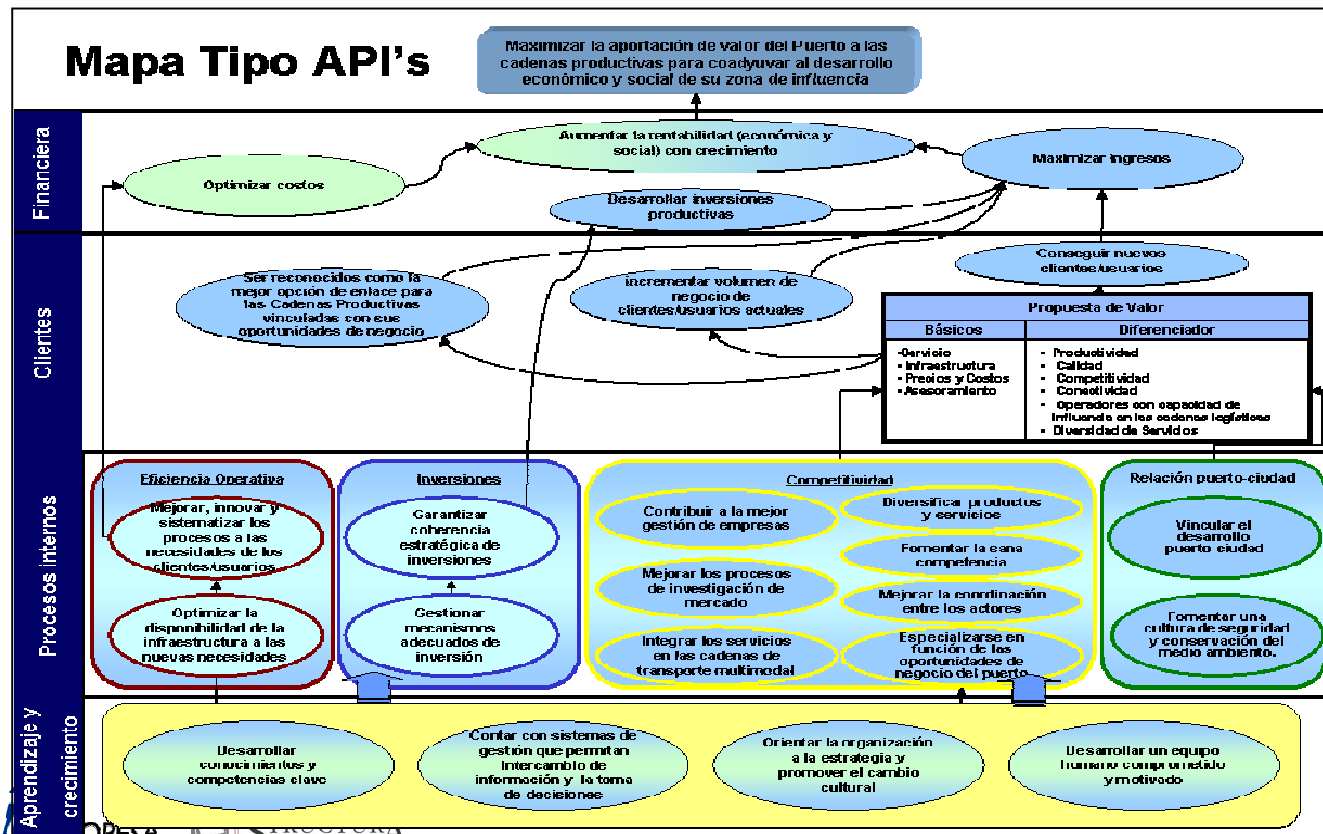
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleja tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

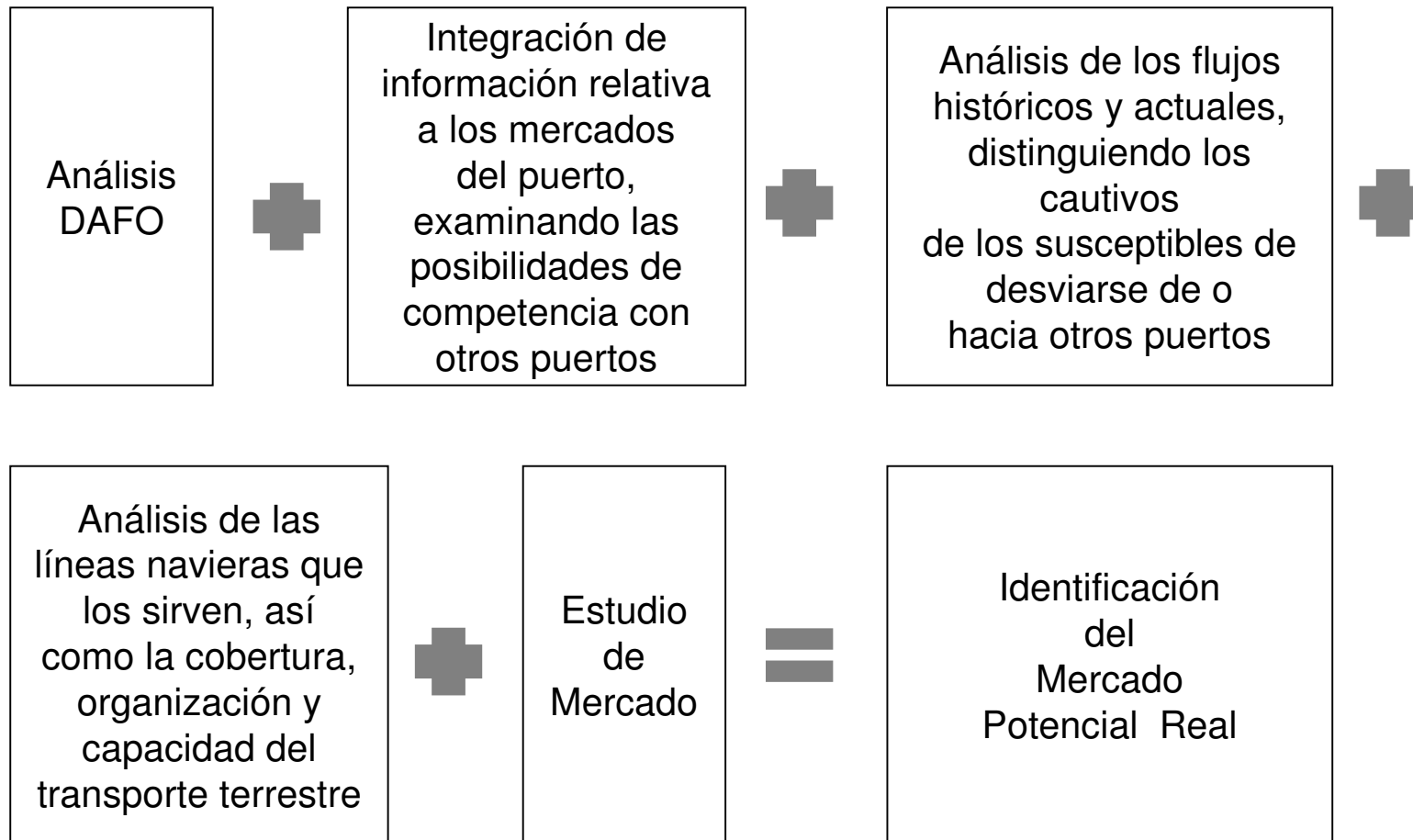
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Tabasco representa los siguientes factores críticos:

- La actividad portuaria es mínima y es altamente dependiente del acceso marítimo al puerto de Frontera
- La pesca en los puertos de Sánchez Magallanes y Chiltepec, es irrelevante
- En ambos puertos existe el problema del acceso marítimo por problemas de azolvamiento;
- El potencial de actividad portuario comercial la absorberá el puerto de Dos Bocas.

5. Definición de las estrategia alternativas

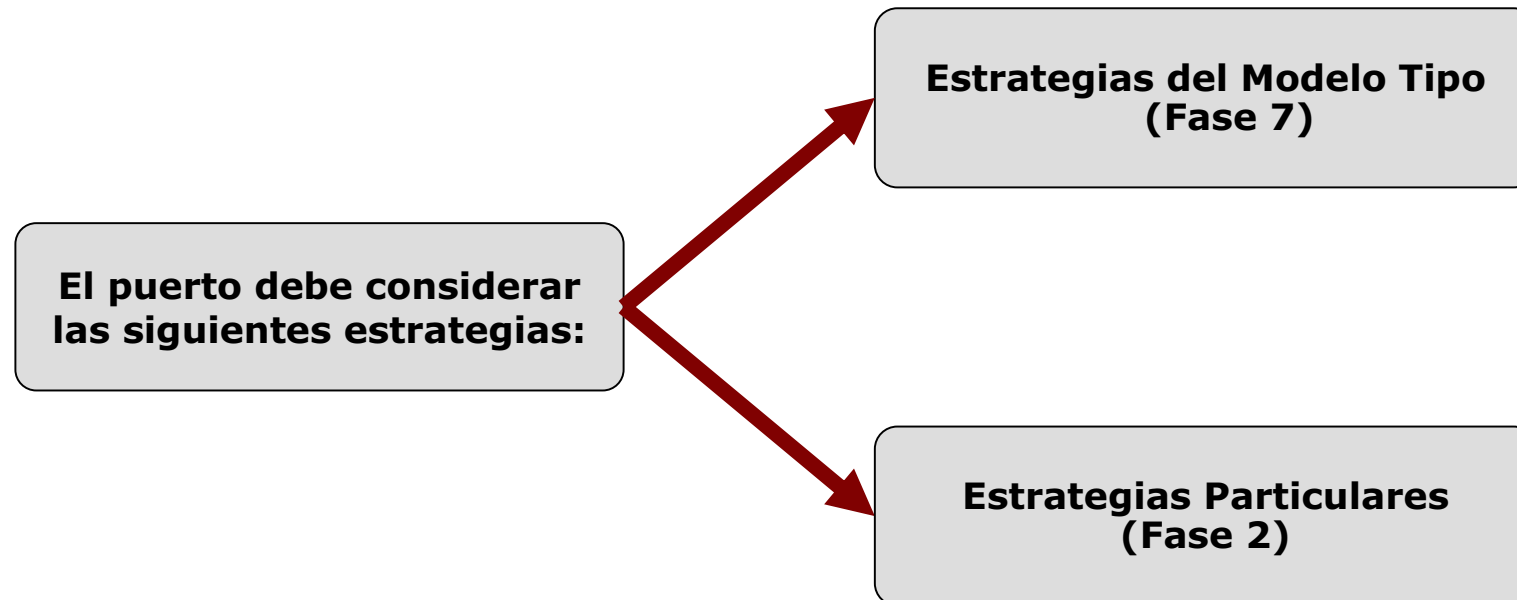
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

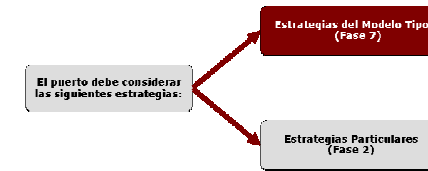
Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



A continuación se detallan ambos elementos.

5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

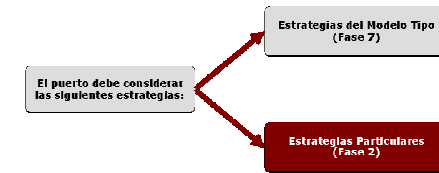
Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Tabasco



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Resolver el problema del acceso marítimo al puerto de Frontera.
- Analizar como líneas de negocio para el puerto de Frontera, el turismo ecológico y el apoyo al programa petrolero de la desembocadura del Grijalva.
- Revisar el uso del suelo en el recinto portuario de Frontera para eliminar áreas sin ninguna posibilidad de manejo portuario.
- Examinar con el gobierno del estado la posibilidad de transferir Sánchez Magallanes y Chiltepec al PRORED de Tabasco.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XIX. Administración Portuaria Integral TAMAULIPAS

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

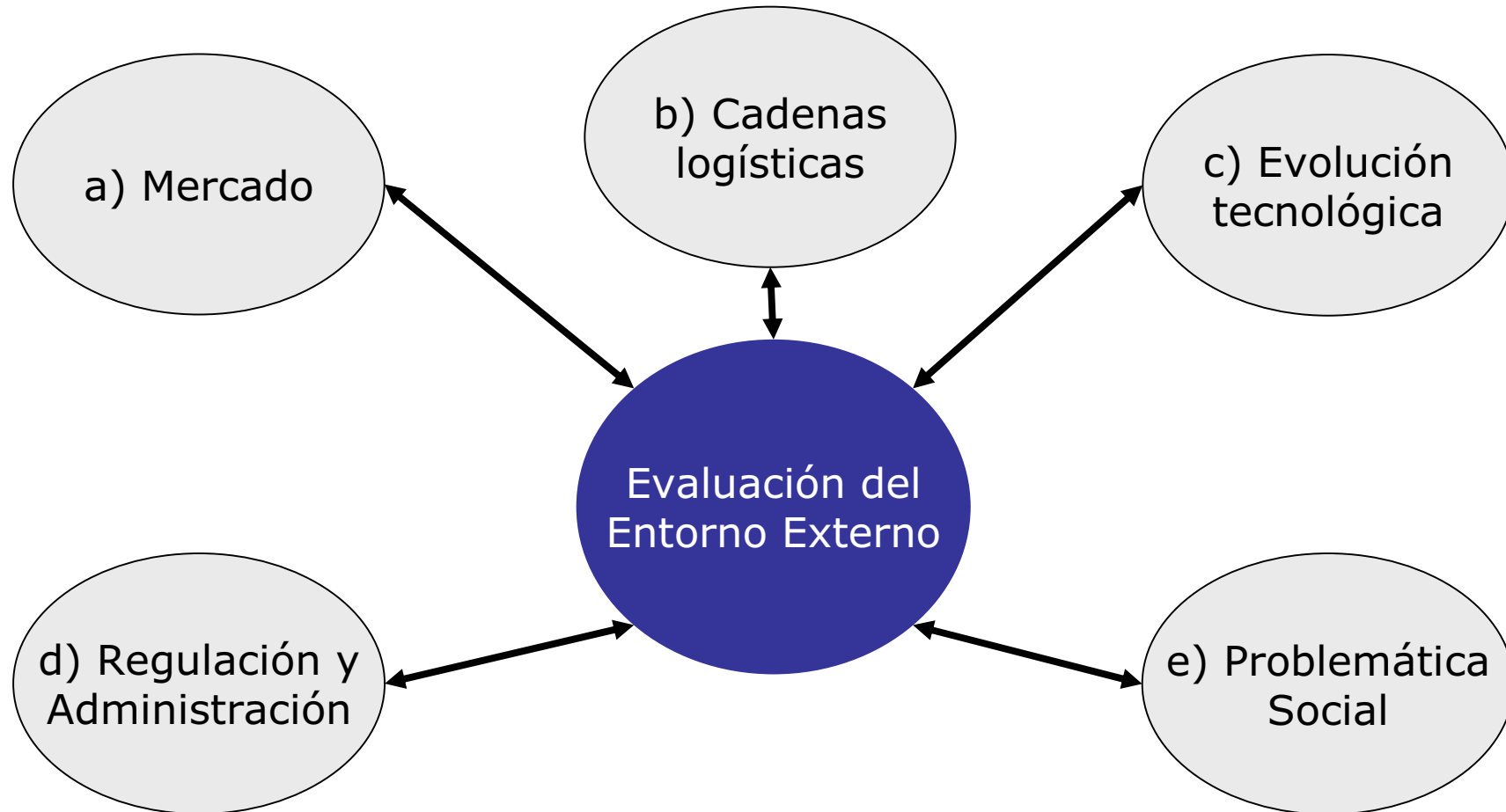
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Tamaulipas



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Tamaulipas



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

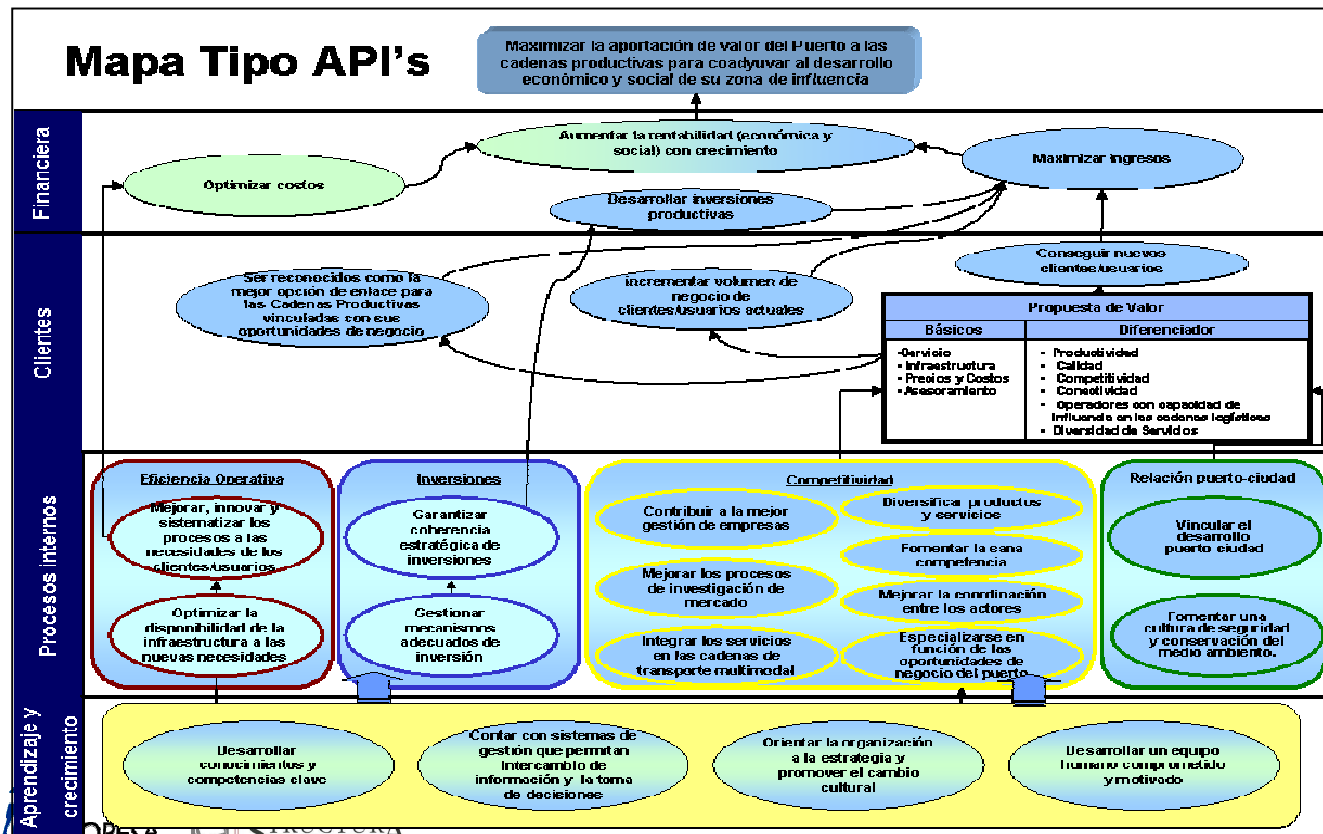
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Tamaulipas



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

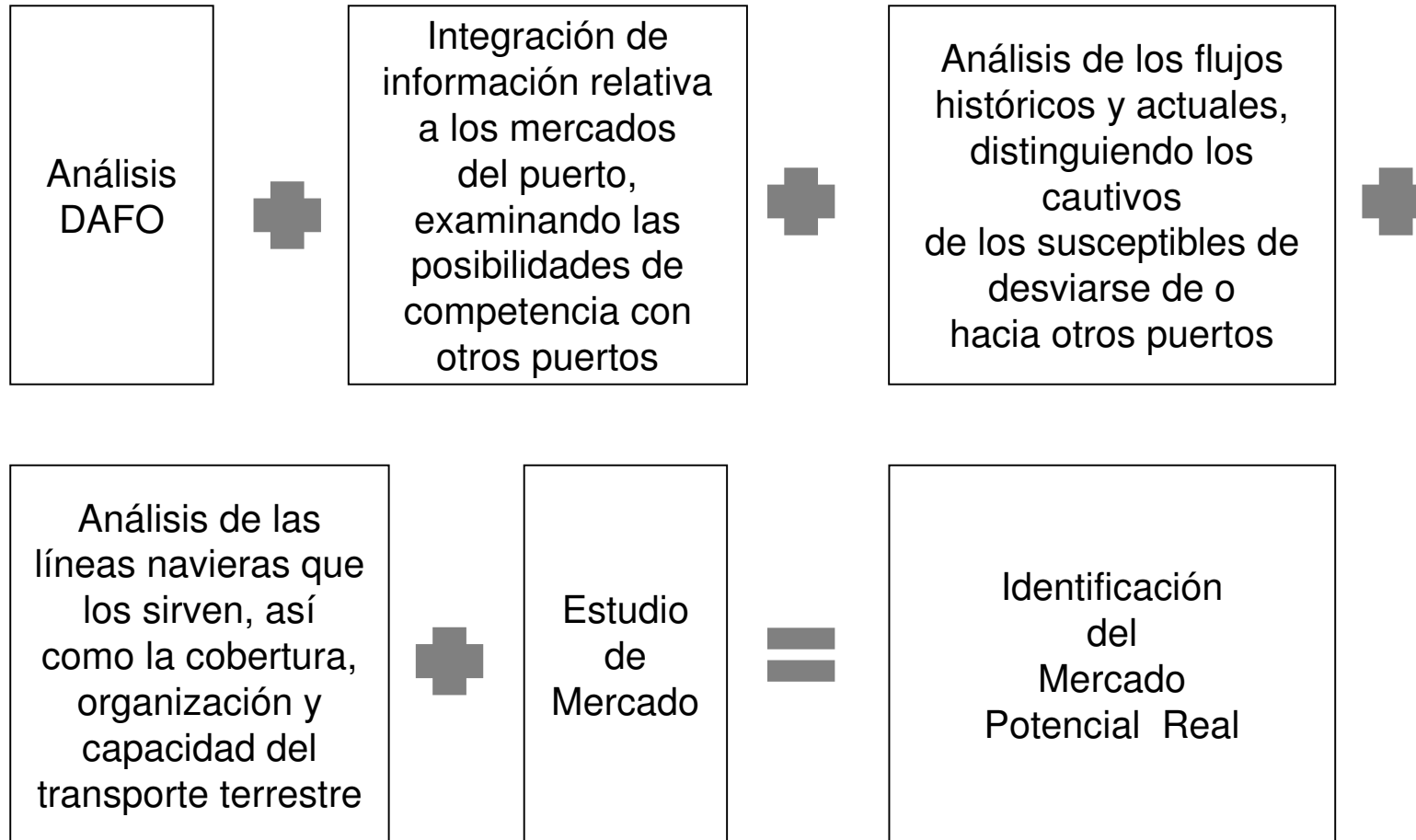
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Tamaulipas representa los siguientes factores críticos:

- El principal puerto que es El Mezquital, tiene problemas en su acceso marítimo y de regularización de tierras en su entorno inmediato.
- El puerto de La Pesca no ha cumplido su objetivo de impulsar la pesca regional.
- No existe integración entre las posibilidades del turismo náutico y la pesca en la Laguna Madre, por falta de infraestructura básica y organización de los servicios fundamentales.

5. Definición de las estrategia alternativas

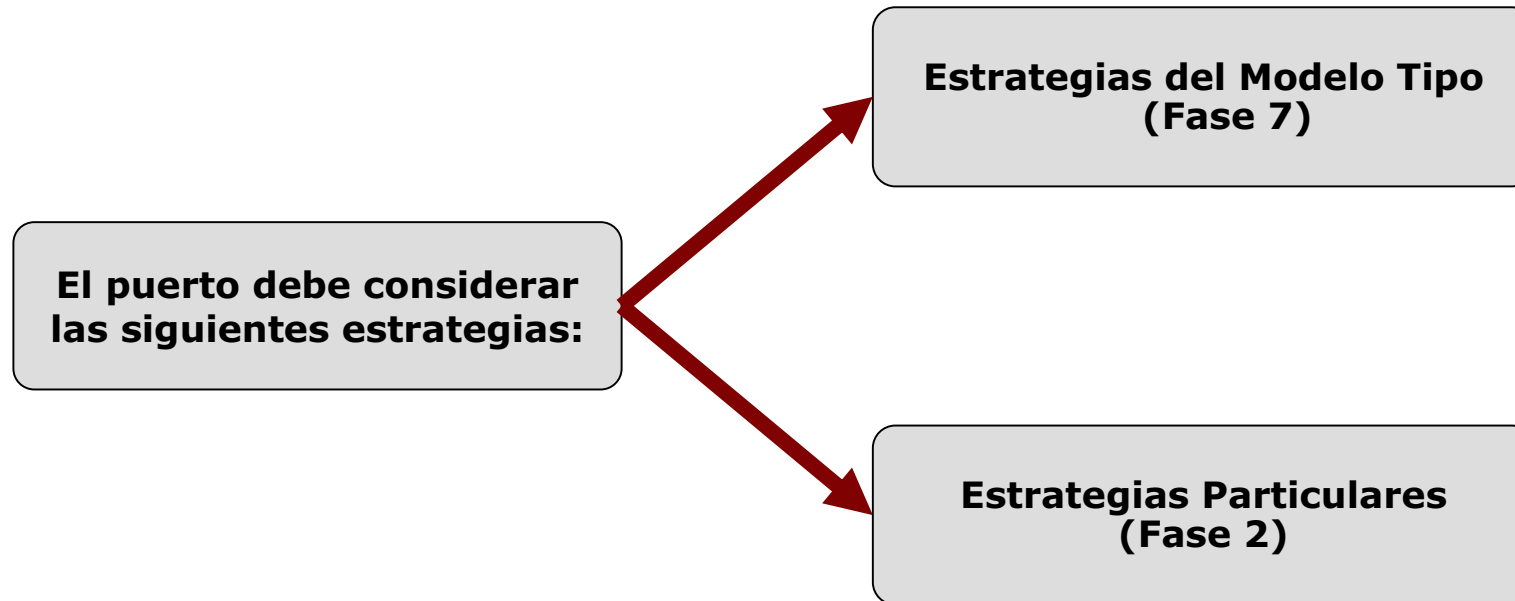
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



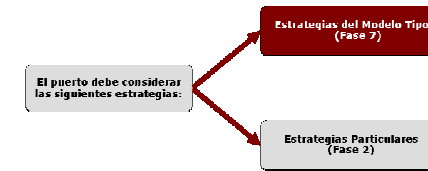
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Tamaulipas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

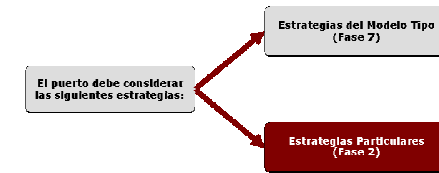
Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Tamaulipas



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Revisar las posibilidades de ampliar el programa de uso industrial y turístico en El Mezquital.
- Mejorar las condiciones del acceso marítimo y los servicios básicos en El Mezquital, regularizando también el uso del suelo en el entorno inmediato.
- Formular un programa integral de desarrollo de la pesca y el turismo en la Laguna Madre, con apoyo en los puertos del Mezquital y La pesca.
- Analizar la posibilidad de exportar caliza por La Pesca

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XX. Administración Portuaria Integral TAMPICO

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

PMDP Base API Tampico



CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

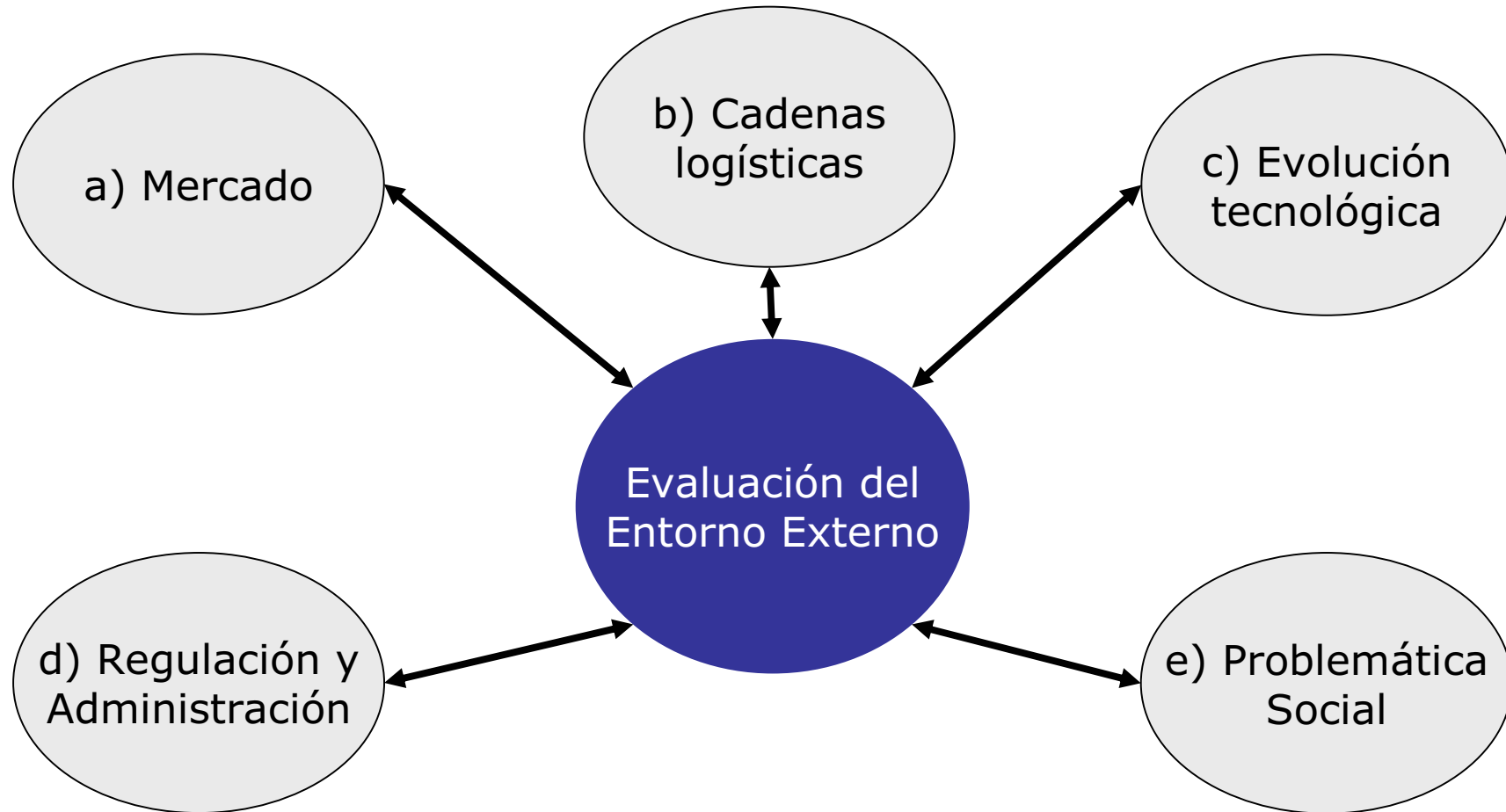
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Tampico



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Tampico



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

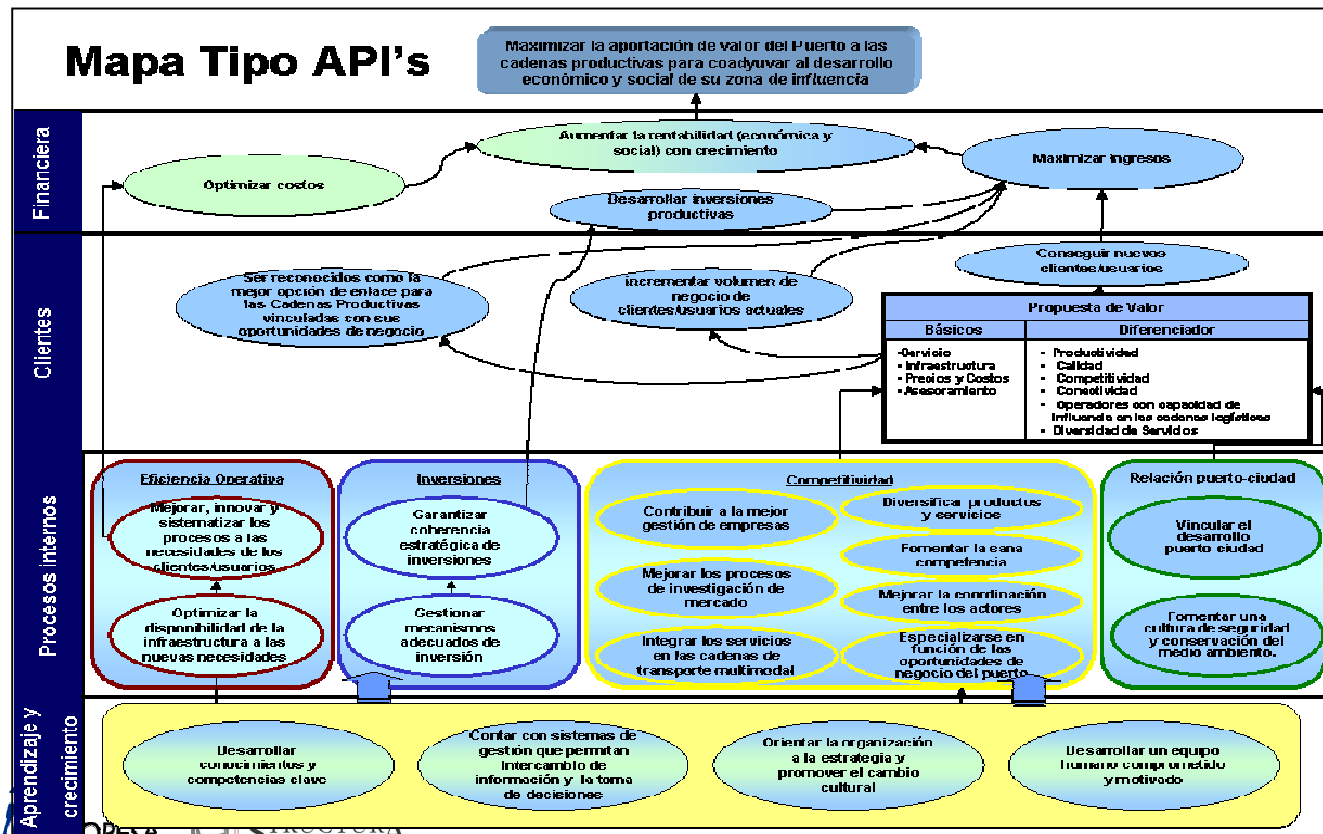
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Tampico



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleja tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

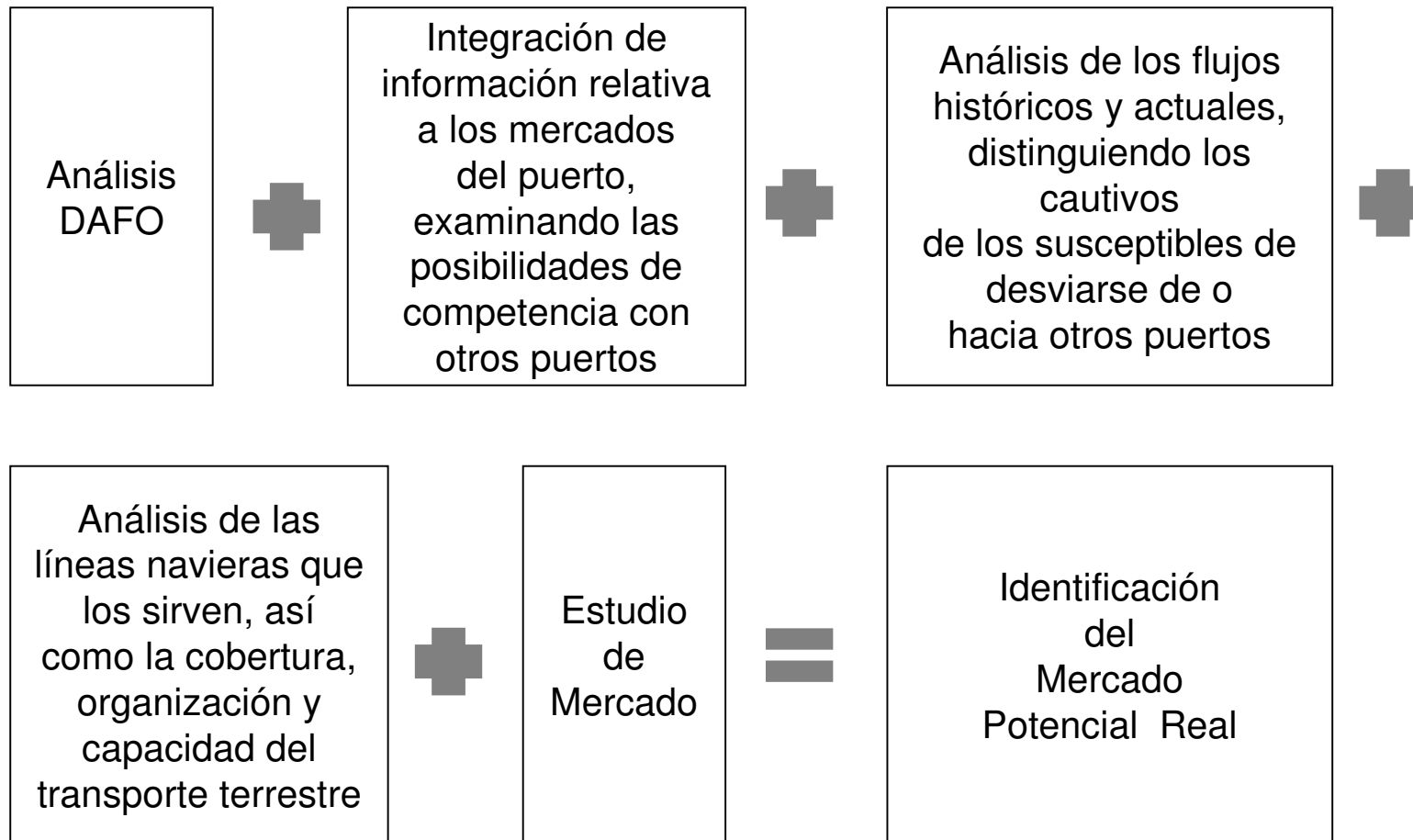
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Tampico representa los siguientes factores críticos:

- La pérdida gradual de la carga por la competencia de Altamira y del ferrocarril.
- El alto costo para desarrollar infraestructura general con la intención de competir con Altamira, sin tomar en cuenta las políticas de las líneas navieras que sirven a este puerto.
- El reducido espacio del recinto debido a la presencia de la ciudad.
- Los efectos de contaminación derivada del manejo de graneles minerales y la vecindad urbana.

5. Definición de las estrategia alternativas

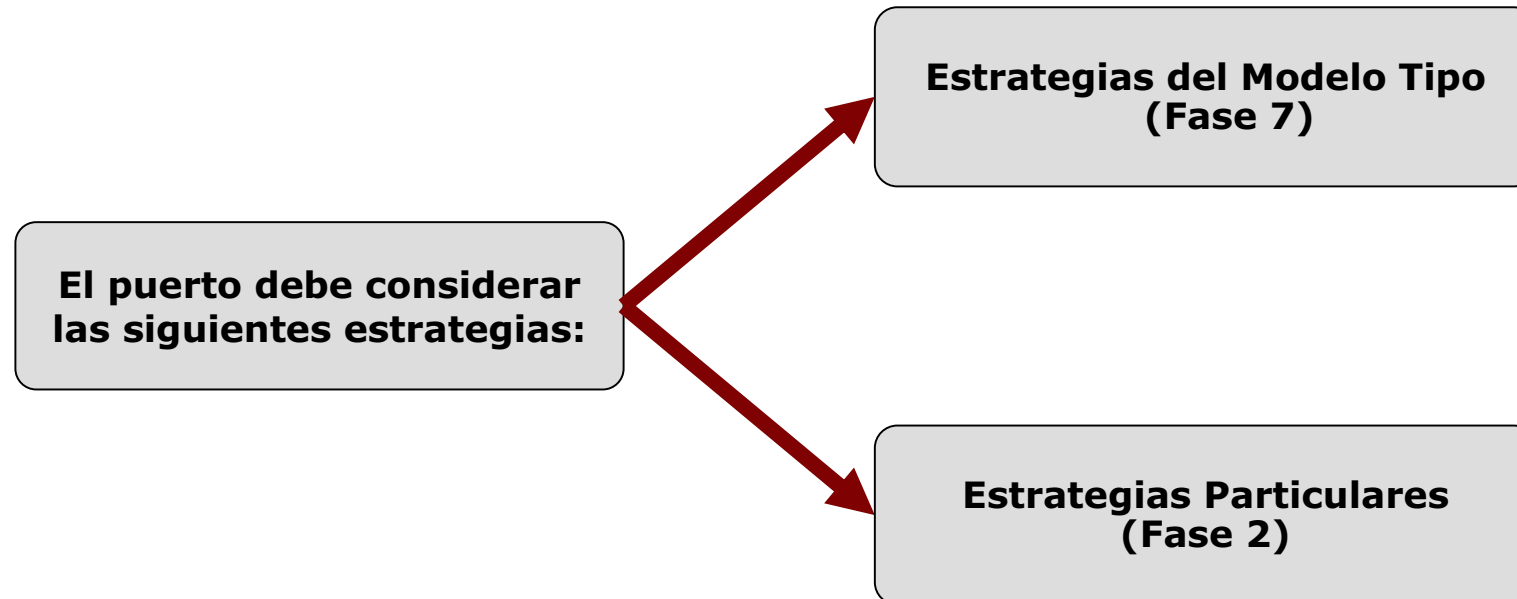
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



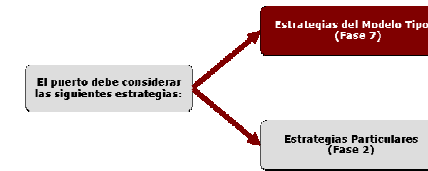
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Tampico



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Tampico



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

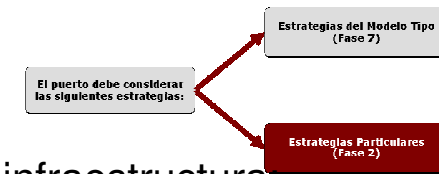
Estrategia de especialización del puerto o de uso alternativo de infraestructura.

La situación actual de Tampico es única en el sentido de su complejidad. Por un lado, la migración de carga general y los graneles hacia Altamira se presenta como un proceso irreversible que, se anticipa, concluirá por absorber virtualmente la totalidad de la misma, restando a Tampico tan solo la perteneciente a la actividad industrial inmediata del puerto. Sólo el granel agrícola se vislumbra como una carga para la cual Tampico podría conservar cierta participación de mercado, sujeto a mejoras en el rendimiento que generen un situación de indiferencia en términos económicos entre ambos puertos.

En cuanto al petróleo de exportación, de concretarse la meta de concentrar dicho movimiento en el puerto de Dos Bocas, el puerto perderá uno de sus clientes más importantes así como gran parte de la actividad económica conexas.

La severidad de las restricciones que afectan a Tampico, particularmente en términos de su impacto sobre el entorno urbano y ambiental, limitan severamente su capacidad de maniobra para mantenerse dentro de sus líneas tradicionales de negocio.

Es por ello que Tampico debe explorar nuevas vertientes de actividad portuaria y, una vez identificadas, perseguirlas agresivamente. En particular, se recomienda actuar sobre la recuperación ecológica de la riveras del Río Pánuco a fin de dar cabida a la actividad turística en el mediano a largo plazo y, en términos de movimiento comercial, buscar nichos especializados de bajo impacto urbano y ambiental como podría ser el movimiento de vehículos.

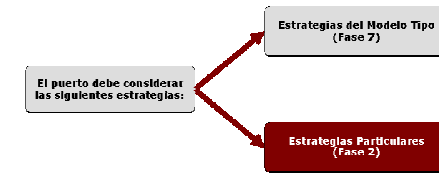


PMDP Base API Tampico



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Hacer una revisión integral de las posibilidades de un desarrollo sustentable, reorientando la función comercial del puerto hacia actividades turísticas y recreativas.
- Analizar y adecuar las políticas de compra de terreno privados para ampliar el recinto portuario
- Examinar posibilidades de transferencia de actividades de valor agregado relacionadas con la industria petrolera, hacia la margen derecha .
- Participar con el municipio en programas intensivos de saneamiento del medio ambiente, particularmente de las aguas del río.
- Adecuar los programas de dragado de mantenimiento de acuerdo con las demandas reales de profundidad

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XXI. Administración Portuaria Integral TOPOLOBAMPO

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

PMDP Base API Topolobampo



CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

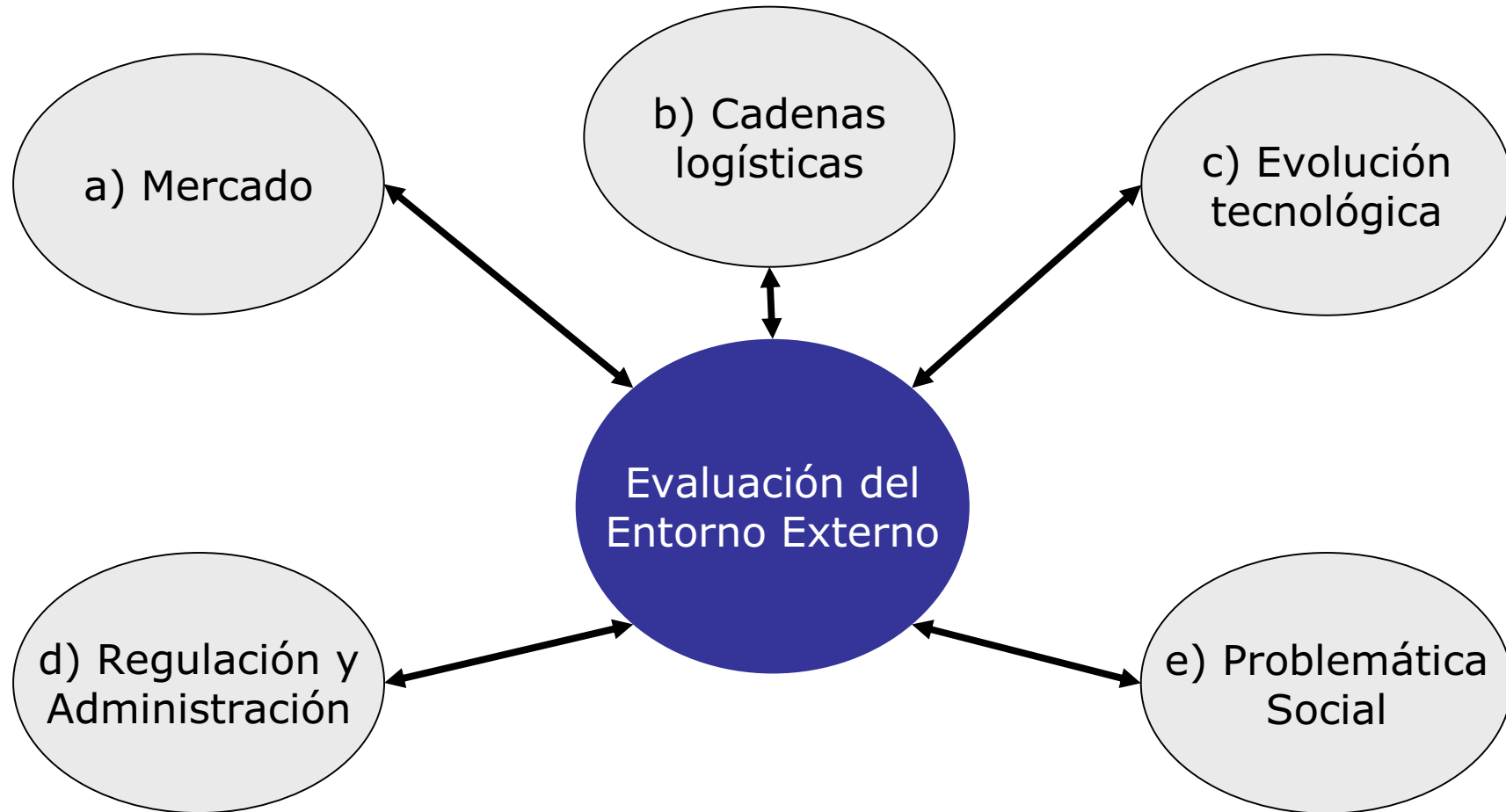
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



PMDP Base API Topolobampo



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Topolobampo



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Topolobampo



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

PMDP Base API Topolobampo



1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

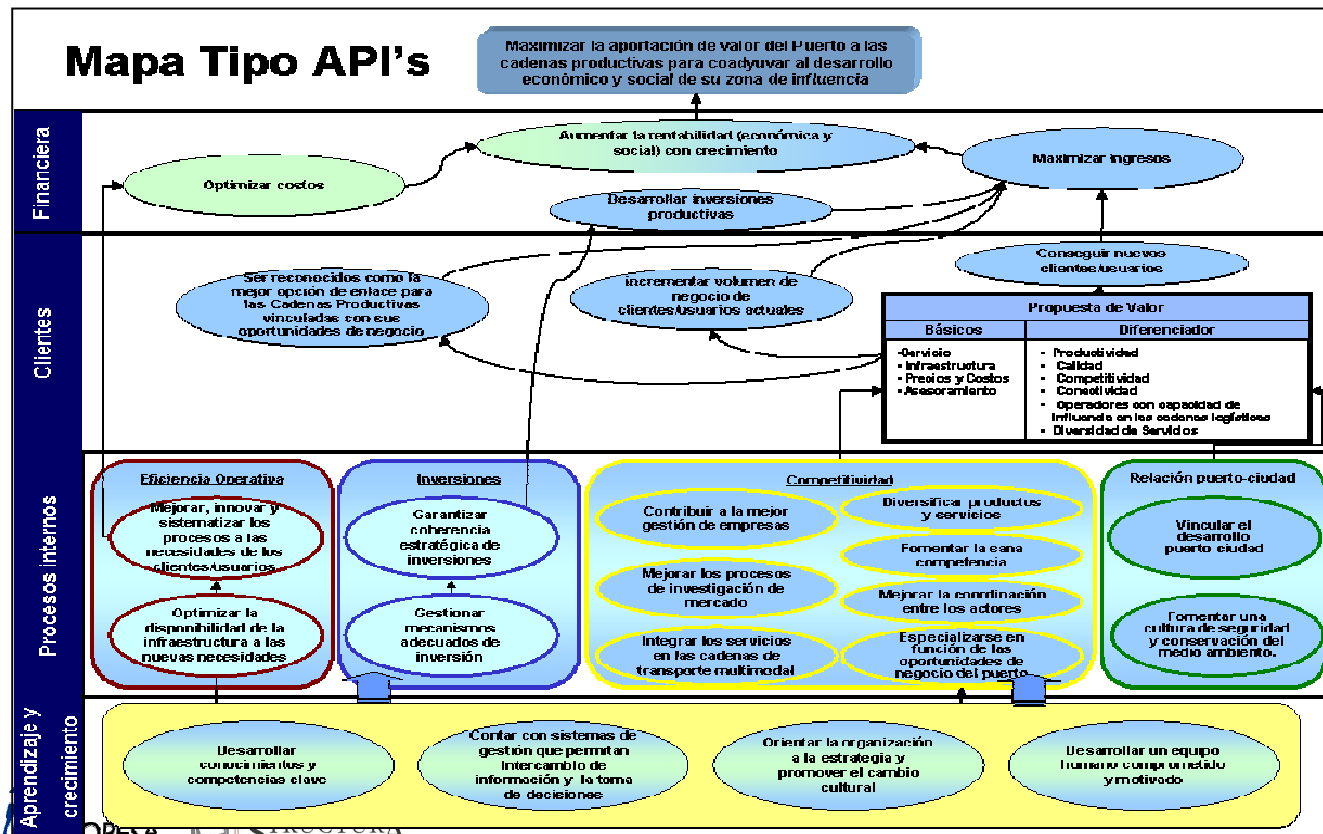
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Topolobampo



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

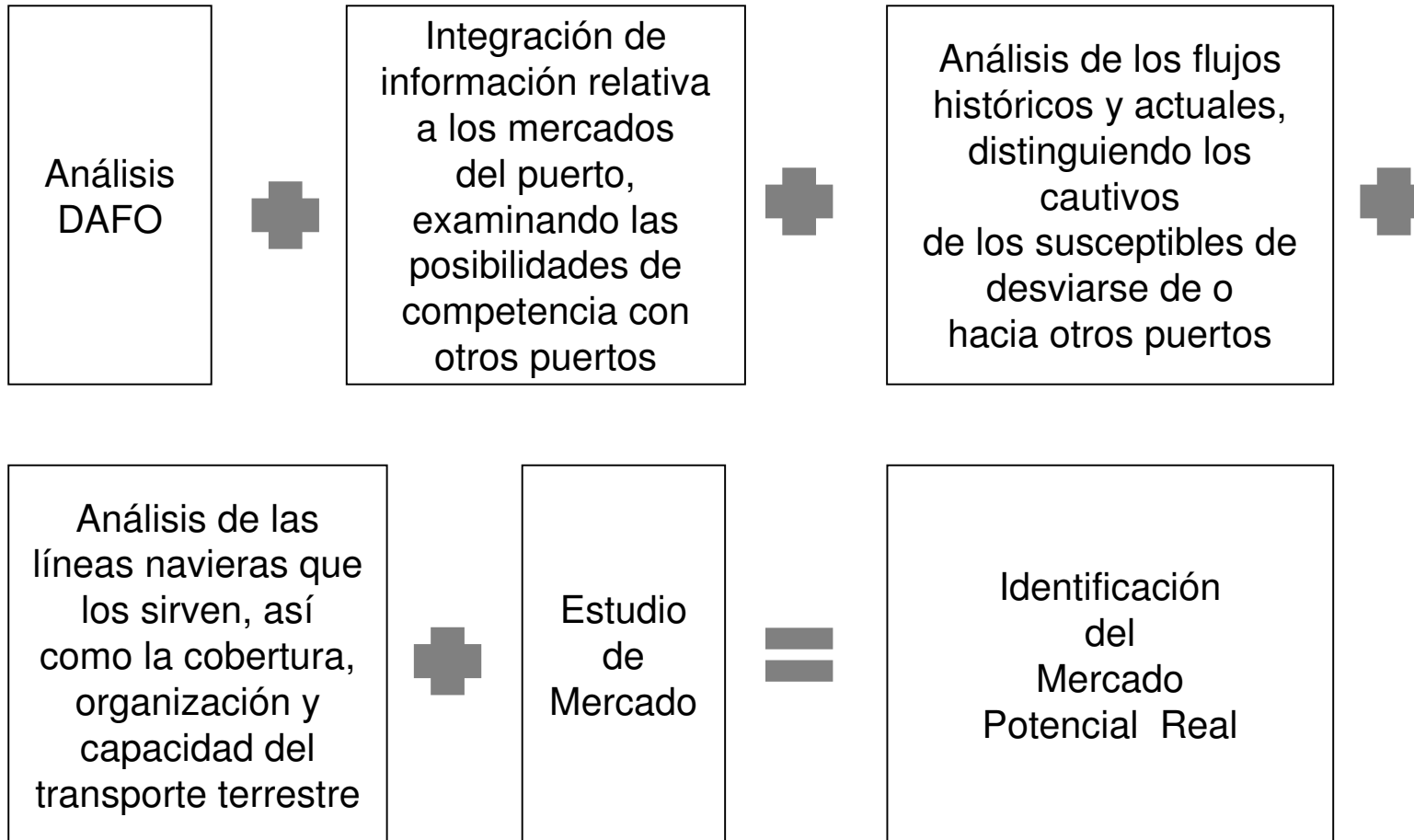
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

PMDP Base API Topolobampo



4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Topolobampo representa los siguientes factores críticos:

- La falta de información sobre las características del mercado y necesidades de los usuarios actuales o potenciales.
- La desvinculación del puerto de procesos logísticos actualmente sólo desarrollados por el transporte terrestre.
- La necesidad de incorporar una relación equilibrada entre las actividades urbanas, las turísticas y las pesqueras.

5. Definición de las estrategia alternativas

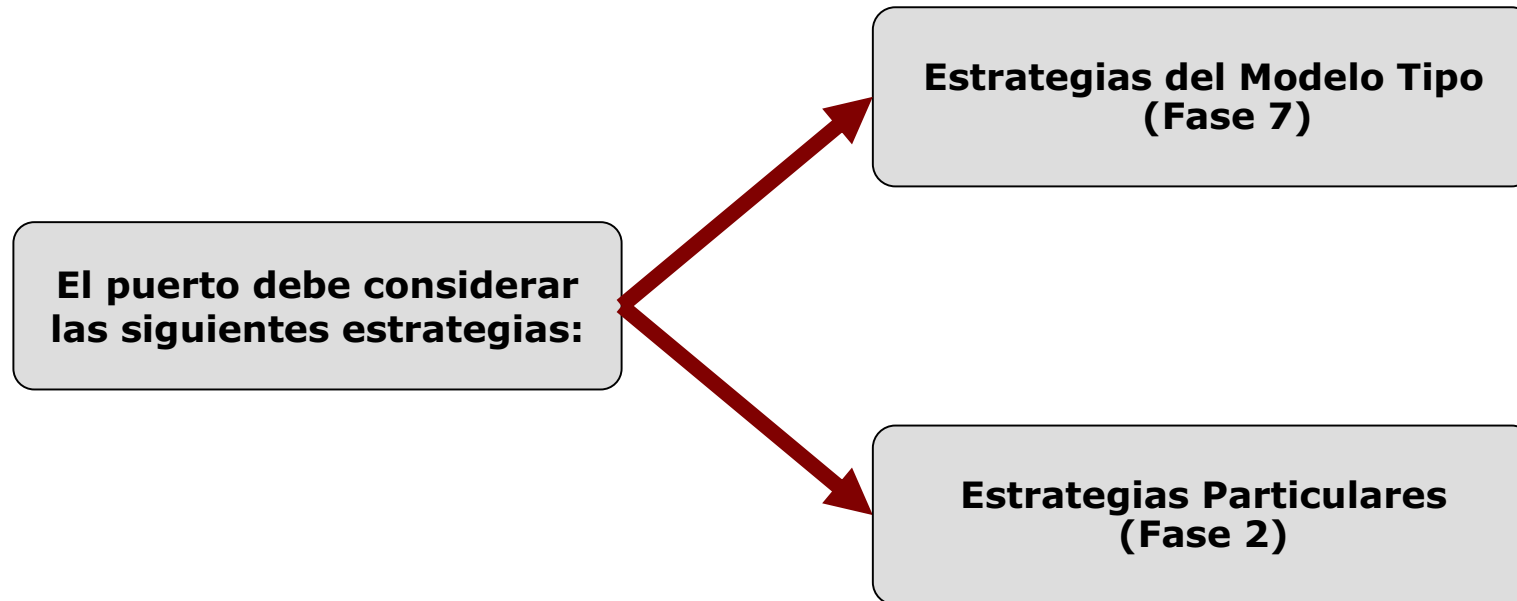
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



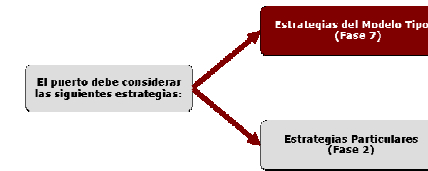
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Topolobampo



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Topolobampo



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de especialización del puerto o de uso alternativo de infraestructura

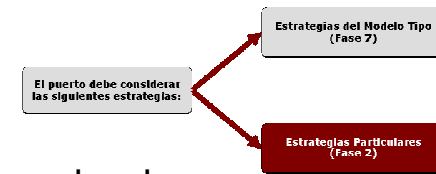
Topolobampo comparte muchas semejanzas con Guaymas, tanto en términos de conectividad y dinamismo económico de la región como en aislamiento de los flujos transpacíficos y desventaja comparativa frente al transporte terrestre.

Comparte también con el puerto sonorenses, pero en mayor medida que aquél, la característica de ser puerto de abastecimiento para la península de Baja California y de estar inserto en una zona de gran potencial turístico. Prueba de ello es la reciente selección del puerto como puerto de llamada para cruceros.

Sin embargo, en cuanto a su operación como puerto comercial de altura se encuentra limitado por la competencia de otros puertos, por lo que deberá concentrar sus esfuerzos en fortalecer sus relaciones con los usuarios actuales, a fin de conservar las cargas que tradicionalmente le han sido propias.

El desarrollo turístico debe afianzarse con el incremento de la oferta local, a fin de retener y atraer más cruceros turísticos. Será labor de la ACI local cooperar con el puerto en el desarrollo de iniciativas que coadyuven a este fin, así como al establecimiento de una oferta de turismo ecológico que aproveche de manera responsable la belleza natural de la zona de bahías.

La pesca comercial y el procesamiento de productos del mar representan áreas de oportunidad importantes para el desarrollo del puerto, dada su cercanía a los grandes bancos atuneros del pacífico.

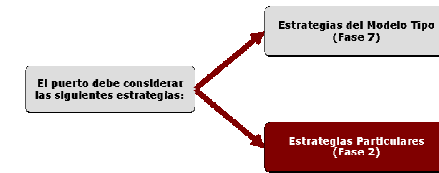


PMDP Base API Topolobampo



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Ampliar el análisis del mercado hacia los ámbitos de procesos logísticos, de inserción en cadenas productivas y de valor agregado, especialmente en el ramo de la agroindustria.
- Ordenar la infraestructura y servicios del puerto, considerando las actividades actuales, y los impactos del turismo y la posible terminal de recepción de gas natural.
- Formular un conjunto de acciones integradas en materia turística a todos los niveles desde los cruceros hasta las embarcaciones menores, ligándolo con los programas regionales en la materia.
- Participar en un programa de ordenamiento en materia de cuestiones ambientales, urbanas y pesqueras.

PMDP Base API Topolobampo



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XXII. Administración Portuaria Integral TUXPAN

PM DP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

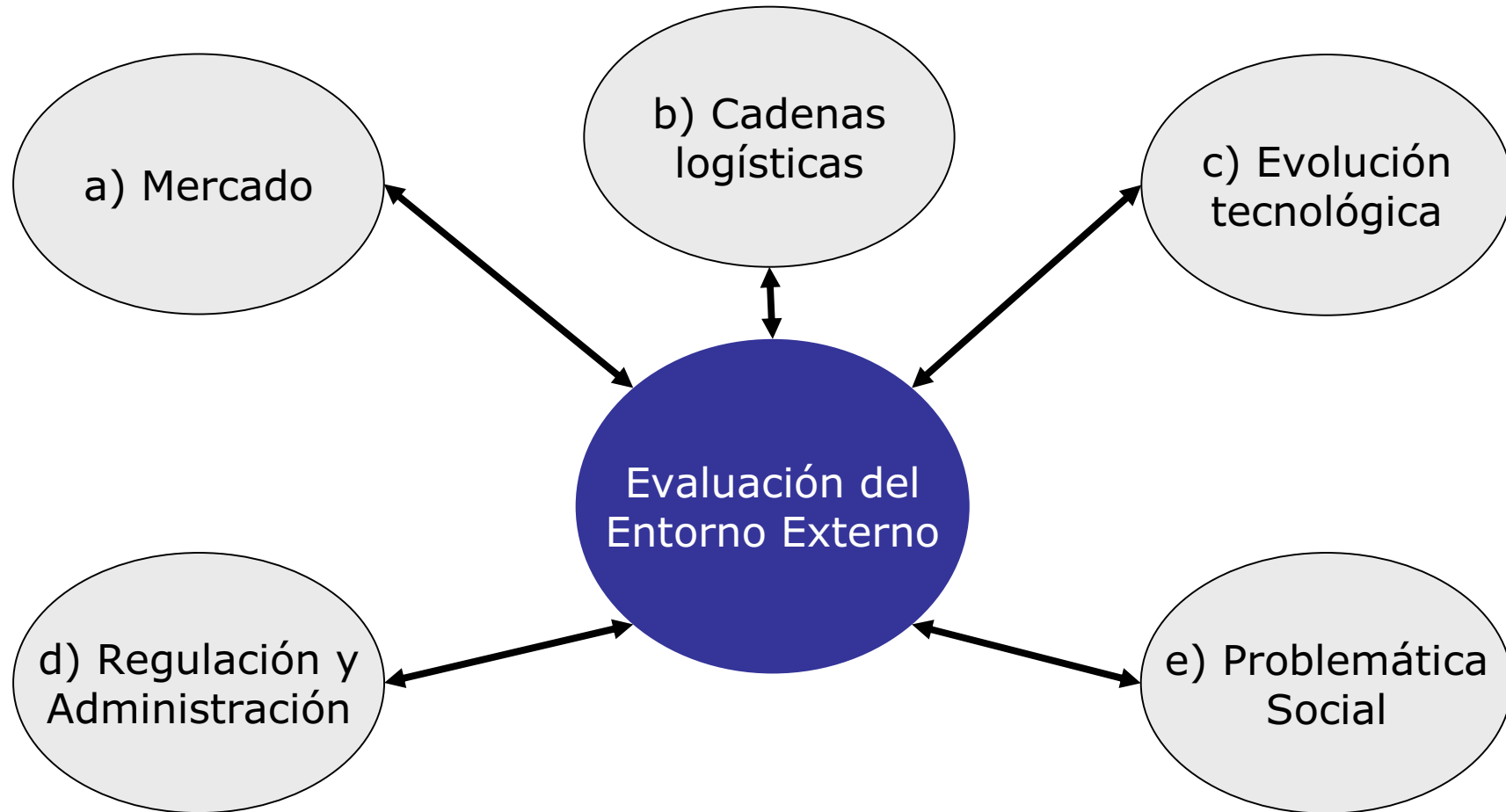
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Tuxpan



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

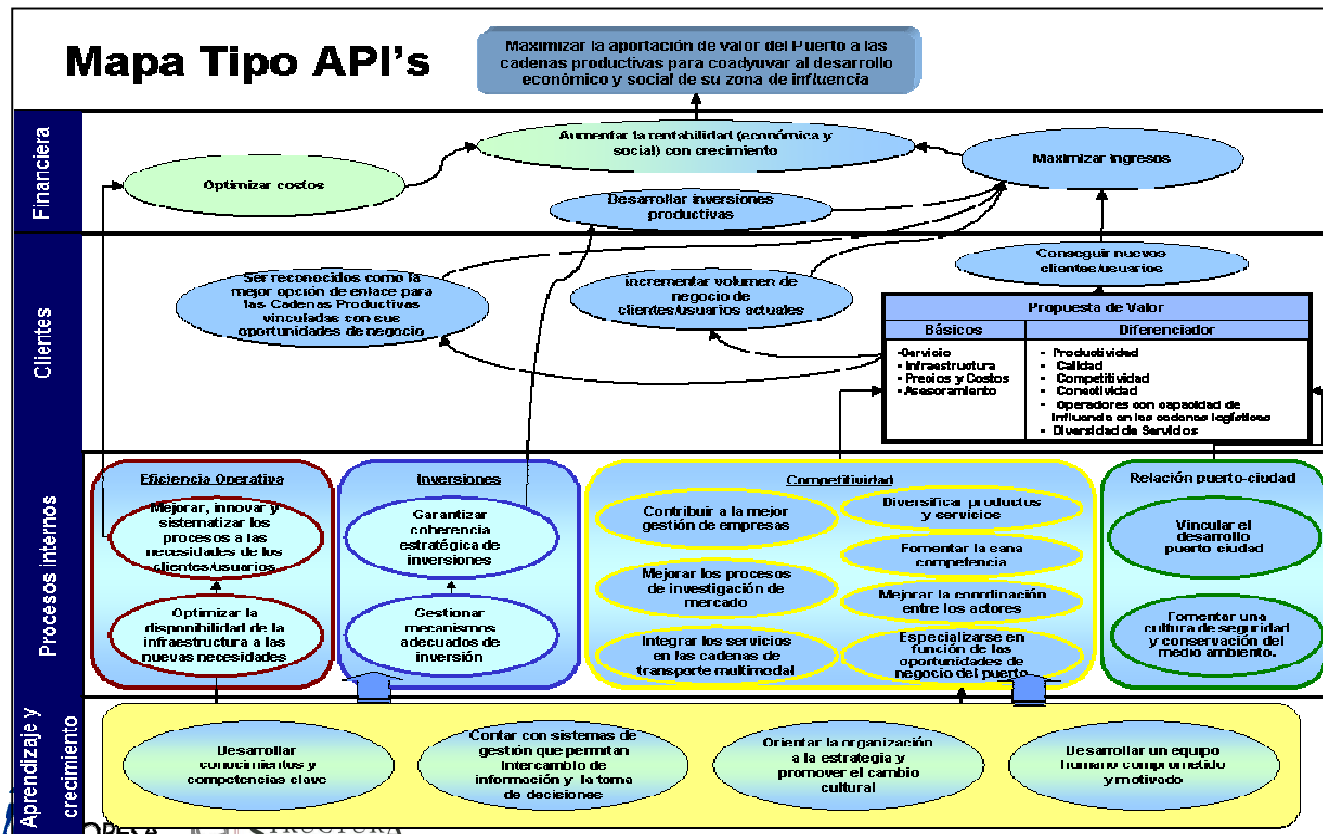
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleja tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

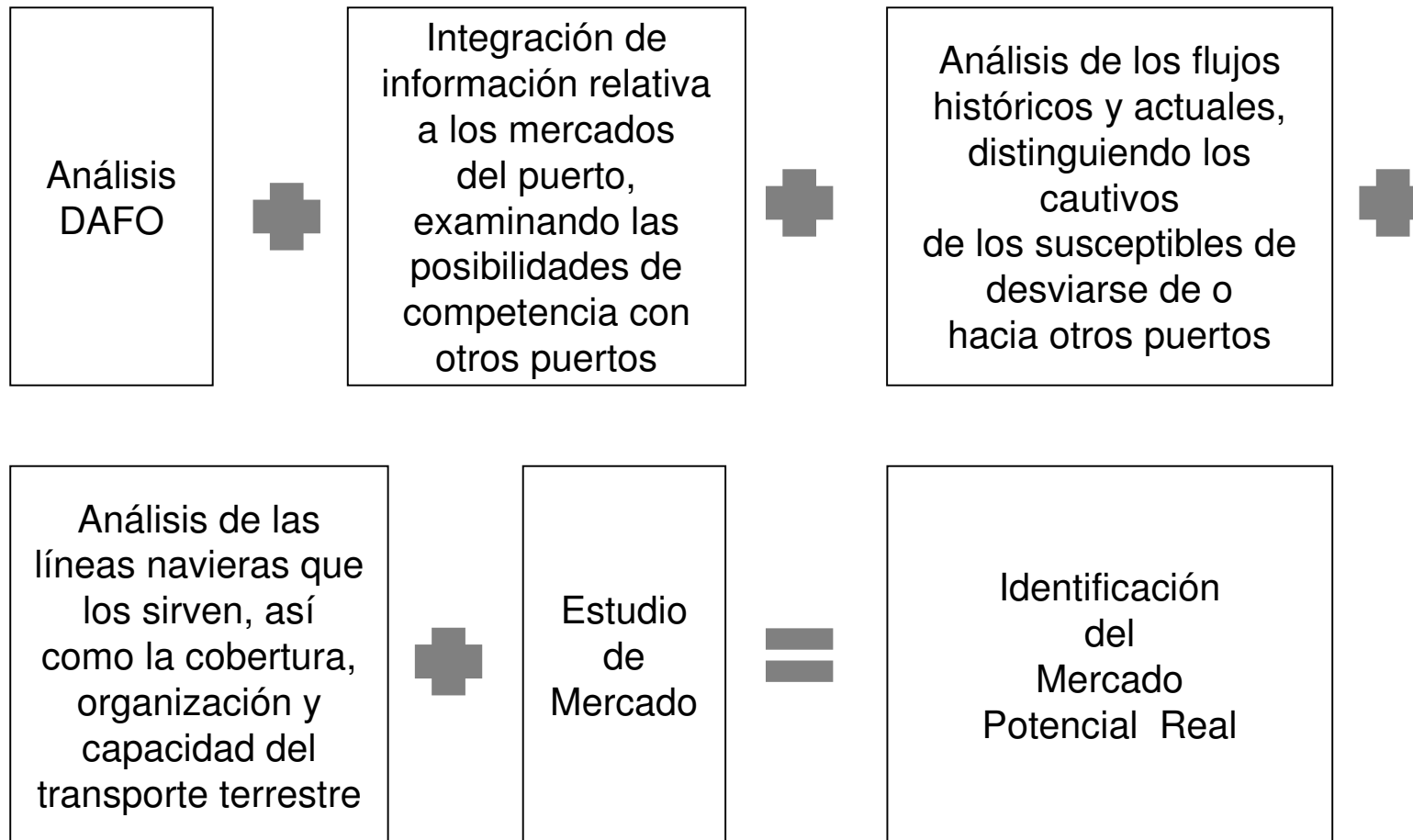
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Tuxpan representa los siguientes factores críticos:

- La dependencia del acceso carretero para su desarrollo y la carencia de ferrocarril.
- La limitación de las dimensiones del canal de acceso, en relación con el espacio entre escolleras.
- La desvinculación del puerto de actividades productivas del Norte del estado de Veracruz.
- Su tradicional dependencia de la mejora de la carretera hacia el centro del país, obliga a revisar su estrategia hacia una mayor vinculación con las actividades productivas de la región Norte del estado de Veracruz.

5. Definición de las estrategia alternativas

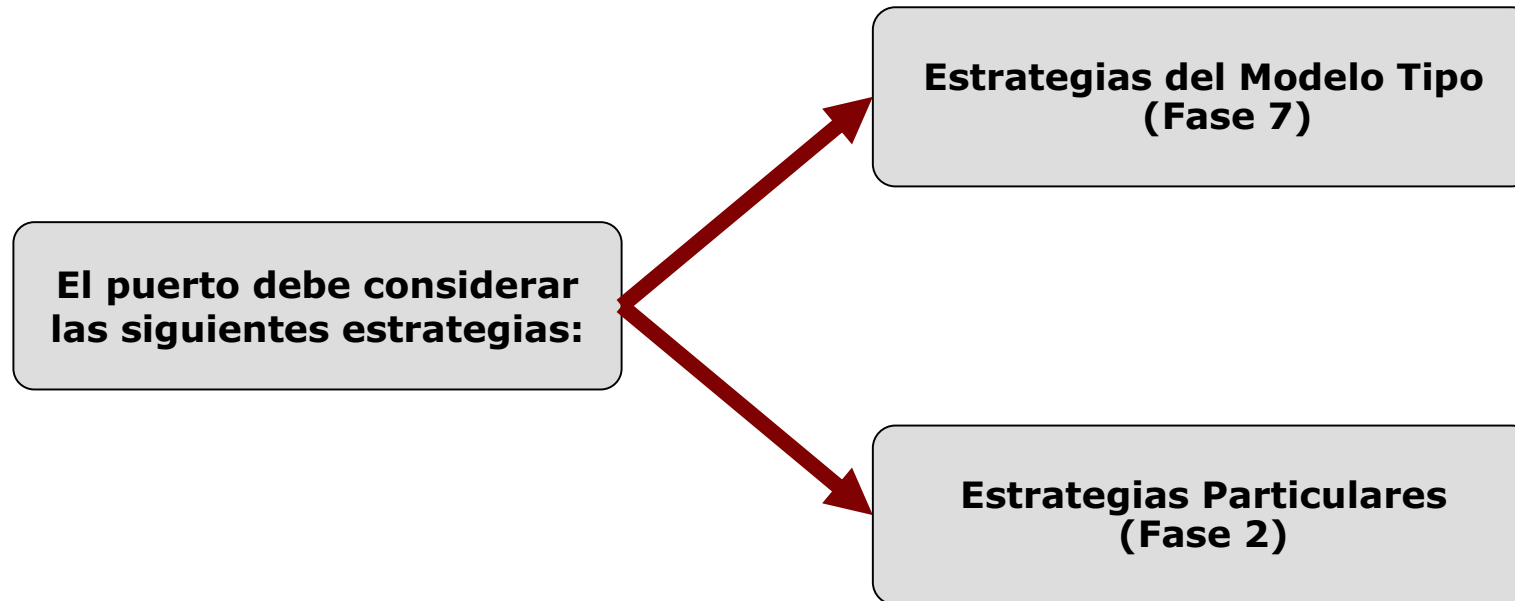
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



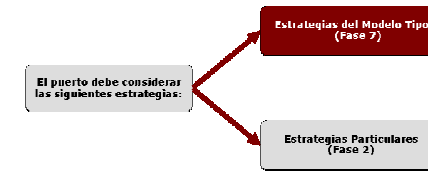
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Tuxpan



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Tuxpan



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de especialización del puerto o de uso alternativo de infraestructura:

Tuxpan se encuentra al igual que Tampico, Ensenada, Guaymas y Topolobampo en un cruce de caminos del cual se derivará su vocación y relevancia futura en términos regionales y nacionales.

Si bien podría considerarse en una situación más favorable que su vecino al norte, la presencia cercana de los dos puertos más importantes del litoral limita su potencial de participación en tráficos de gran magnitud, abriendo así la necesidad de encontrar nichos de mercado en los que pueda ser competitivo, sea por la vía de la especialización, al desarrollo de actividades portuarias distintas a la comercial, o una combinación de ambas: a manera de ejemplo, Tuxpan posee un potencial turístico que puede ser desarrollado a corto plazo, al tiempo que cuenta con espacio suficiente para el establecimiento de servicios de alto valor agregado para la carga



PMDP Base API Tuxpan



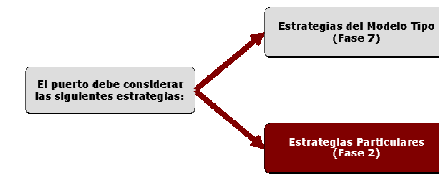
5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de especialización del puerto o de uso alternativo de infraestructura:

Tuxpan se encuentra al igual que Tampico, Ensenada, Guaymas y Topolobampo en un cruce de caminos del cual se derivará su vocación y relevancia futura en términos regionales y nacionales.

Si bien podría considerarse en una situación más favorable que su vecino al norte, la presencia cercana de los dos puertos más importantes del litoral limita su potencial de participación en tráficos de gran magnitud, abriendo así la necesidad de encontrar nichos de mercado en los que pueda ser competitivo, sea por la vía de la especialización, al desarrollo de actividades portuarias distintas a la comercial, o una combinación de ambas: a manera de ejemplo, Tuxpan posee un potencial turístico que puede ser desarrollado a corto plazo, al tiempo que cuenta con espacio suficiente para el establecimiento de servicios de alto valor agregado para la carga

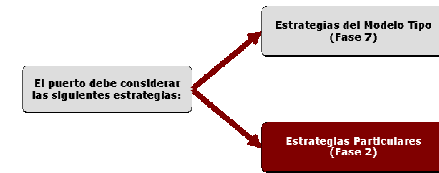


PMDP Base API Tuxpan



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Examinar todas las posibilidades de cabotaje con la península de Yucatán, incluyendo la posibilidad de actuar como puerto alimentador.
- Ampliar las políticas de atracción de cargas de la región Norte del estado, especialmente en el ámbito de la agroindustria.
- Incorporarse activamente al programa de desarrollo de cruceros en el circuito del Golfo y ampliar opciones de desarrollo regional de turismo náutico.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XXIII. Administración Portuaria Integral PUERTO VALLARTA

PM DP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

PMDP Base API Puerto Vallarta



CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

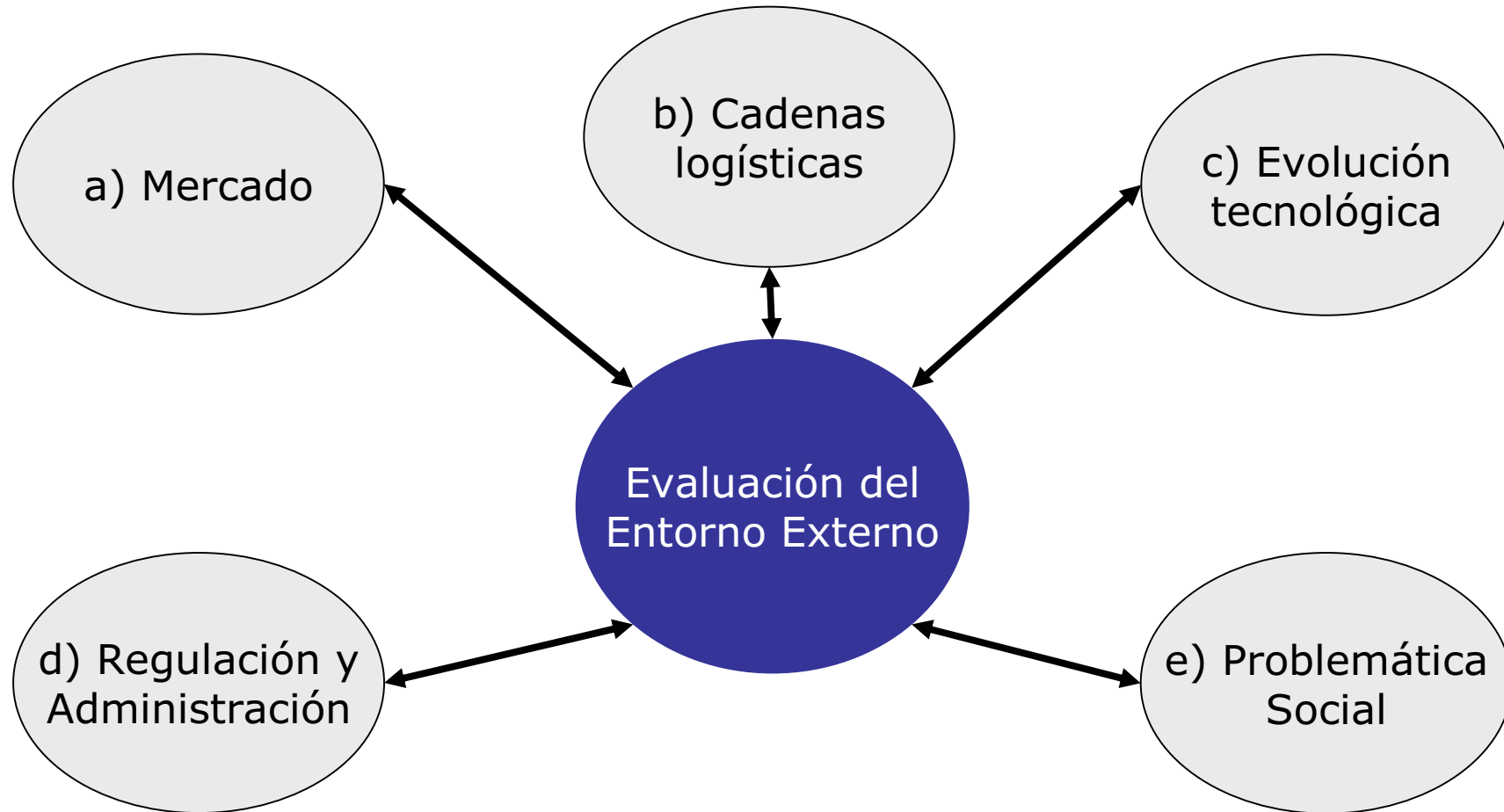
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

PMDP Base API Puerto Vallarta



1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

PMDP Base API Puerto Vallarta



1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

PMDP Base API Puerto Vallarta



1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y 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 horizontes de ejecución comprenden lapsos de tres a cinco años y periodos anuales, respectivamente.

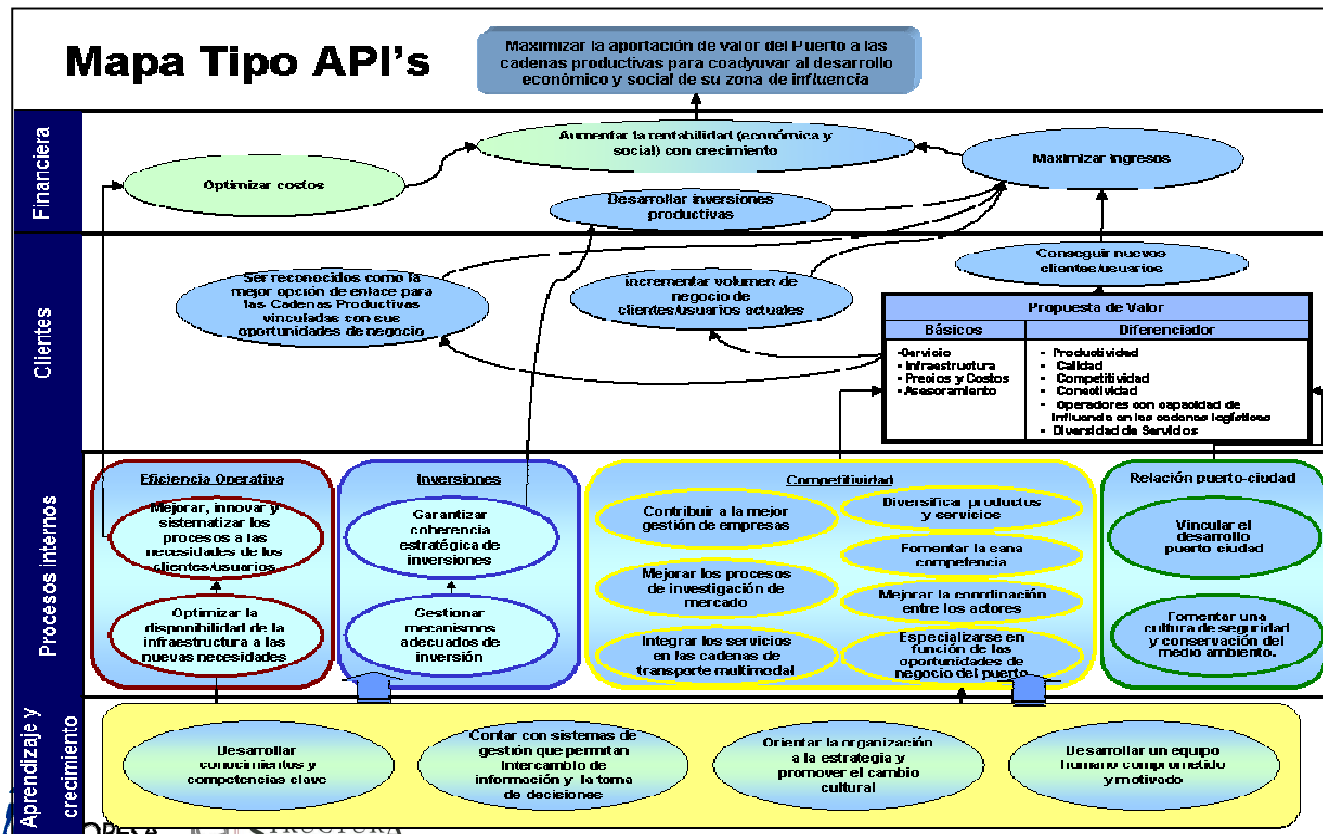
Es factible que durante el proceso de instrumentación del plan se descubra que algunas de sus metas y objetivos establecidos al inicio son irreales o inapropiadas a la luz de las opciones consideradas, lo cual obligará a realizar modificaciones y adoptar las metas y los objetivos alternativos. Cabe señalar que estas adecuaciones pueden derivarse también del proceso permanente de monitoreo del plan, para mantenerlo actualizado.

PMDP Base API Puerto Vallarta



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

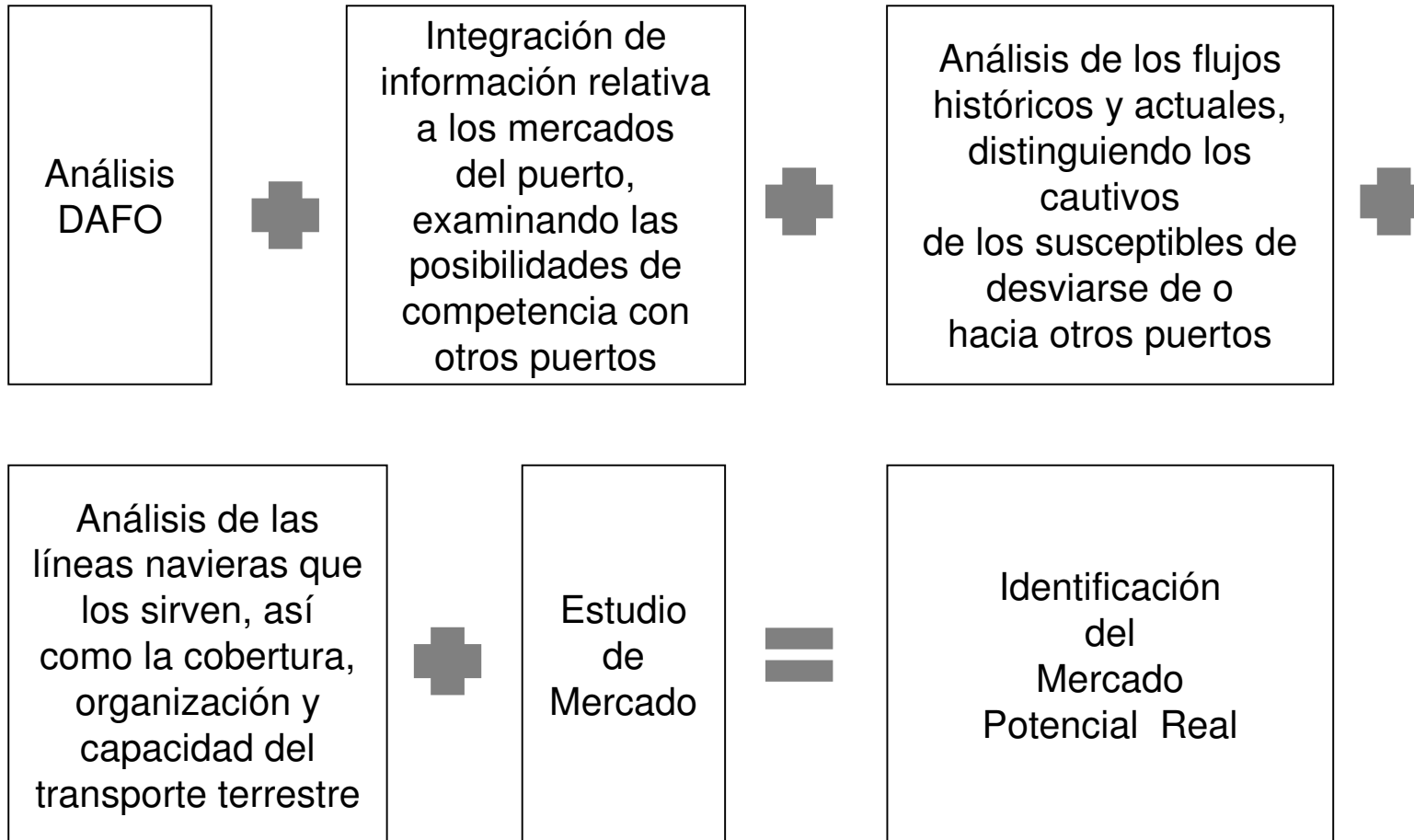
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Puerto Vallarta representa los siguientes factores críticos:

- La falta de frentes de atraque para recibir cruceros.
- La poca utilización de las áreas de tierra, asociado con el movimiento turístico en general y en especial de los cruceros.
- La falta de una política actualizada respecto de la comercialización de otros frentes de agua del recinto .
- El centro de su atención lo representa la ampliación de su capacidad para el manejo de cruceros y la reorganización comercial de la porción terrestre del recinto portuario para el servicio de estas embarcaciones.

5. Definición de las estrategia alternativas

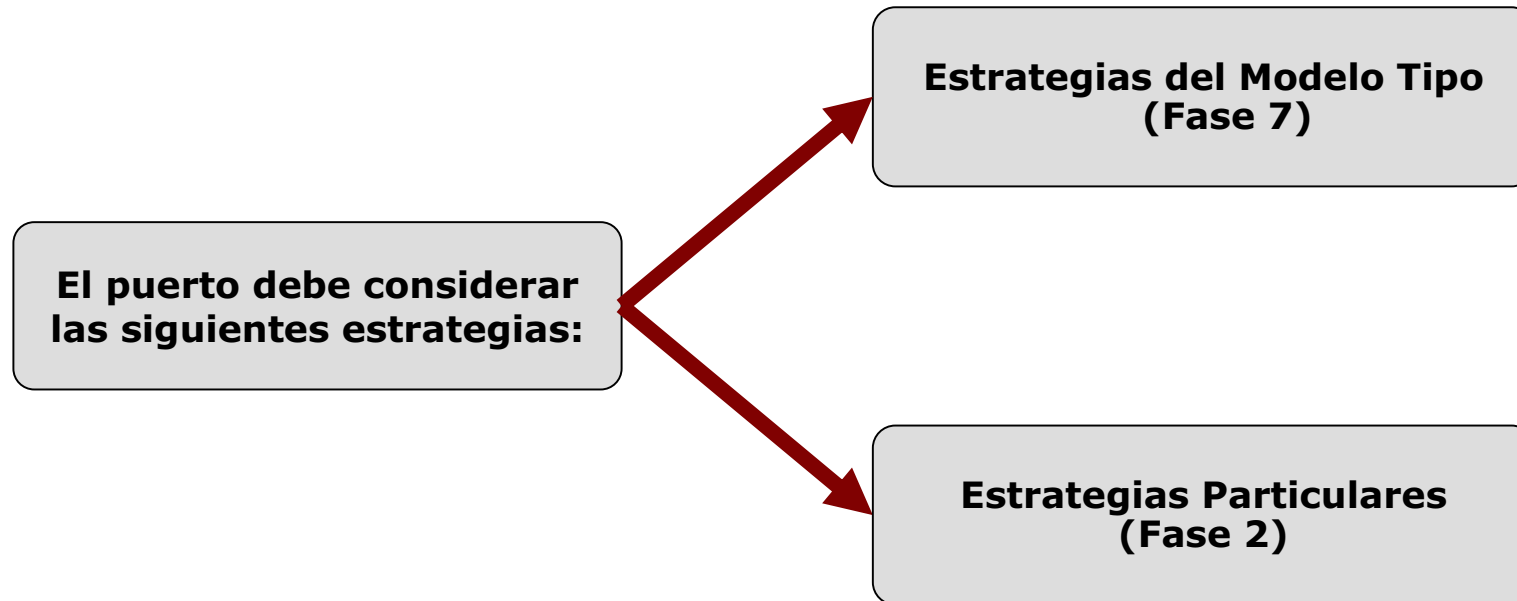
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Puerto Vallarta



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

PMDP Base API Puerto Vallarta



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

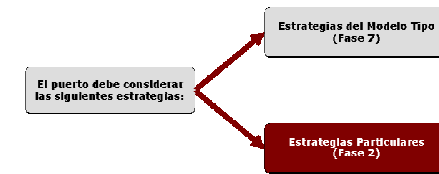
Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas:

Puerto Vallarta se ubica como un puerto con una sola vocación: el turismo. Su matriz de restricciones ha sido construida en congruencia con esta vocación única y de ella se desprende una situación realmente favorable, misma que debe constituir el pilar de su desarrollo futuro.

En términos de planeación estratégica, el desarrollo de vertientes de actividad portuaria independientes de la actividad turística se plantea como innecesaria e indeseable, por la interferencia que pudiesen generar con ésta.

La calidad de los accesos aéreo y carretero hacia el puerto, su reconocimiento a nivel internacional y su ubicación geográfica con respecto a las rutas de cruceros constituyen una sólida base para explorar una potencial expansión del puerto hacia la categoría de puerto de origen.

El estudio específico de cruceros brindará elementos para validar esta línea estratégica.

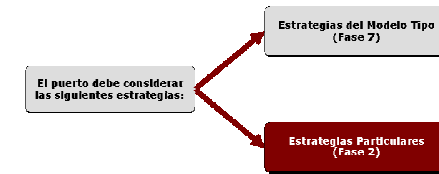


PMDP Base API Puerto Vallarta



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Instrumenta la construcción de nuevas posiciones de atraque para cruceros
- Proponer una estrategia integral de comercialización de las áreas de tierra para optimizar beneficios y servicios al turismo y a los cruceros.
- Revisar las opciones de comercialización de los frentes de agua del lado izquierdo del canal de acceso.
- Examinar nuevas opciones de servicios en tierra que hagan más atractiva la estancia de los turistas de cruceros.
- Propiciar una mejor integración del puerto al movimiento urbano en general.

PMDP Base API Puerto Vallarta



6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.

XXIV. Administración Portuaria Integral VERACRUZ

PMDP Base como resultado de la Fase 8 del PRODELI

CONTENIDO

1 Evaluación del Entorno Externo del Puerto

2 Definición de la Visión, Misión, Metas y Objetivos

3 Diagnóstico de la Situación Actual

4 Identificación de Factores Críticos

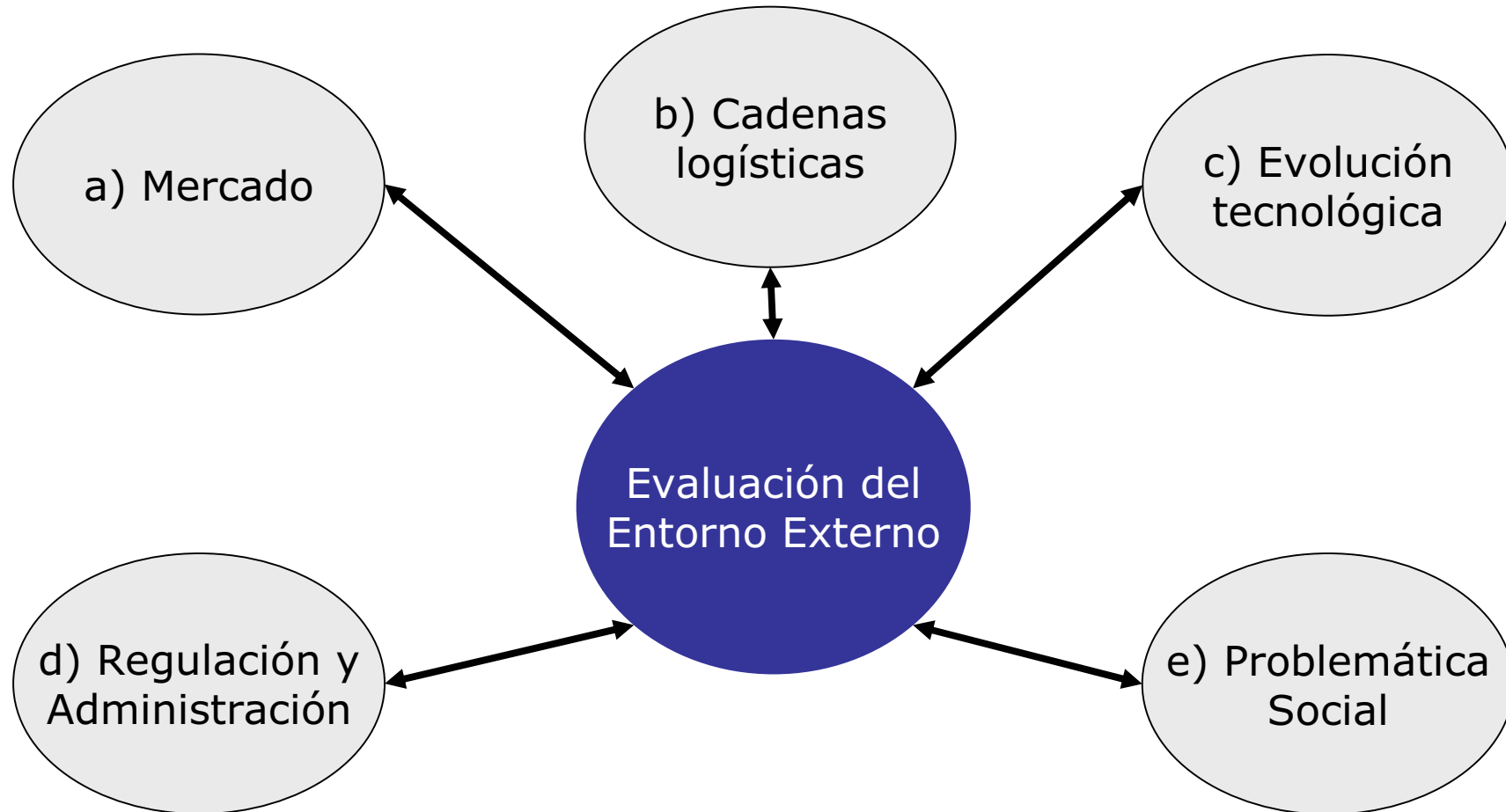
5 Definición de las Estrategias alternativas

6 Selección de la Estrategia Optima

7 Instrumentación de la Estrategia Elegida

8 Formulación del Programa

1. Evaluación del Entorno Externo del Puerto



1. a) 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 los diferentes mercados.

1. b) Cadenas Logísticas

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.

1. c) Evolución Tecnológica

Los análisis deberán revisar los siguientes elementos:

- 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.)

1. d) Regulación y Administración

Los estudios deberán cubrir las siguientes áreas:

- 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

1. e) Problemática Social

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.
- Comercio y transportes relacionados o independientes del puerto.
- Crecimiento económico.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

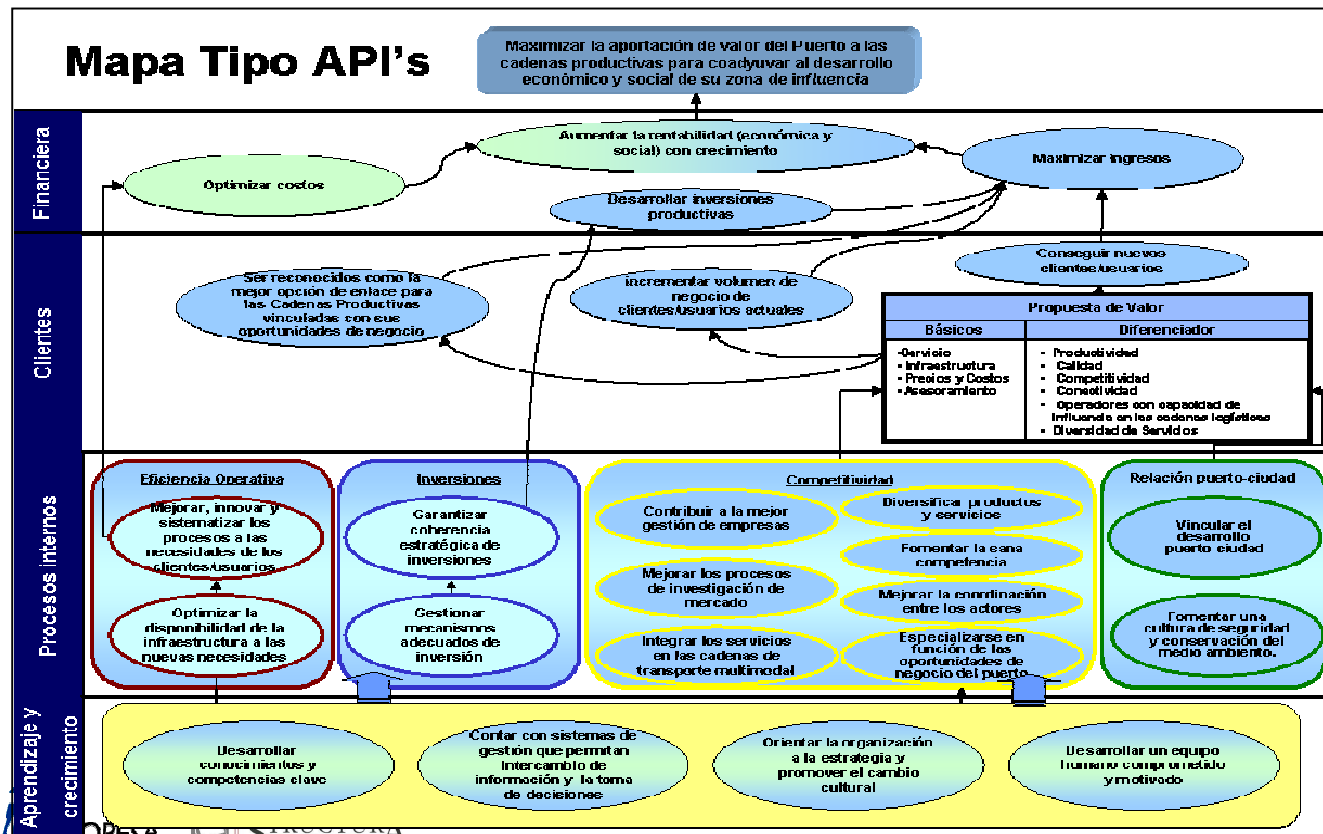
Los términos en que se defina la misión deberán compaginar su validez para mantenerse en plazos no menores de diez años.

La precisión de los papeles principales deberá sustentarse en planteamientos más específicos acerca de las metas y objetivos del puerto, cuyos horizontes 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.

2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Es fundamental que la estrategia del puerto refleje tanto sus particularidades como su contribución al SPN. Basado en el BSC Modelo Tipo desarrollado en la fase 7 del PRODELI los objetivos del puerto cubrirán en gran parte los siguientes aspectos:



2. Definición de la Misión, Meta y Objetivos

Objetivo Máximo:

- Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia

Objetivos Financieros:

- Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento
- Optimizar costos
- Maximizar ingresos
- Desarrollar inversiones productivas

Objetivos de Clientes:

- Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las Cadenas Productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.
- Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales
- Conseguir nuevos clientes/usuarios

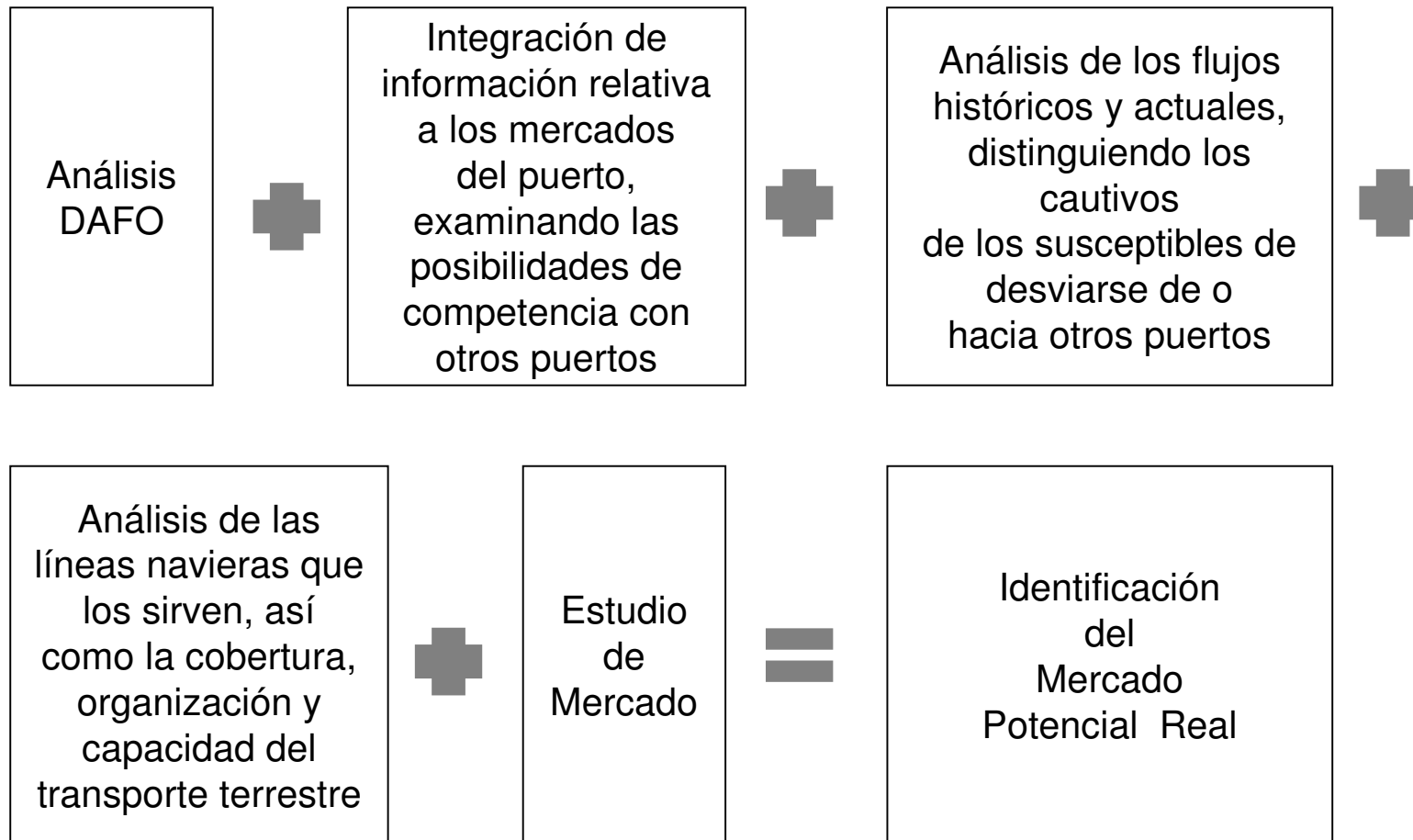
Objetivos de Procesos:

- Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios
- Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades
- Garantizar coherencia estratégica de inversiones
- Gestionar mecanismos adecuados de inversión
- Contribuir a la mejor gestión de empresas
- Mejorar los procesos de investigación de mercado
- Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal
- Diversificar productos y servicios
- Fomentar la sana competencia
- Mejorar la coordinación entre los actores
- Especializarse en función de las oportunidades de negocio del puerto
- Vincular el desarrollo puerto-ciudad
- Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar conocimientos y competencias clave
- Contar con sistemas de gestión que permitan intercambio de información y la toma de decisiones
- Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural
- Desarrollar un equipo humano comprometido y motivado

3. Diagnóstico de la Situación Actual



3. Diagnóstico de la Situación Actual

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



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

4. 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.)

La correcta identificación permitirá diseñar estrategias acordes con la realidad del entorno portuario, urbano y social, su interacción con el medio ambiente, las perspectivas de desarrollo de los mercados y del propio puerto.

4. Identificación de Factores Críticos

El puerto de Veracruz representa los siguientes factores críticos:

- La falta de capacidad operativa para el manejo y desalojo de graneles agrícolas.
- La falta de bandas de atraque.
- La aceptación indiscriminada de cargas y barcos que general baja eficiencia operativa.
- La deficiente integración de cadenas logísticas y de actividades de valor agregado, especialmente en lo relativo al mercado automotriz.
- Lo limitado de los espacios dentro de los límites del puerto actual.
- La presión ejercida por el medio urbano tanto en lo que se refiere al movimiento de vehículos, como la incorporación de actividades recreativas dentro del puerto.

5. Definición de las estrategia alternativas

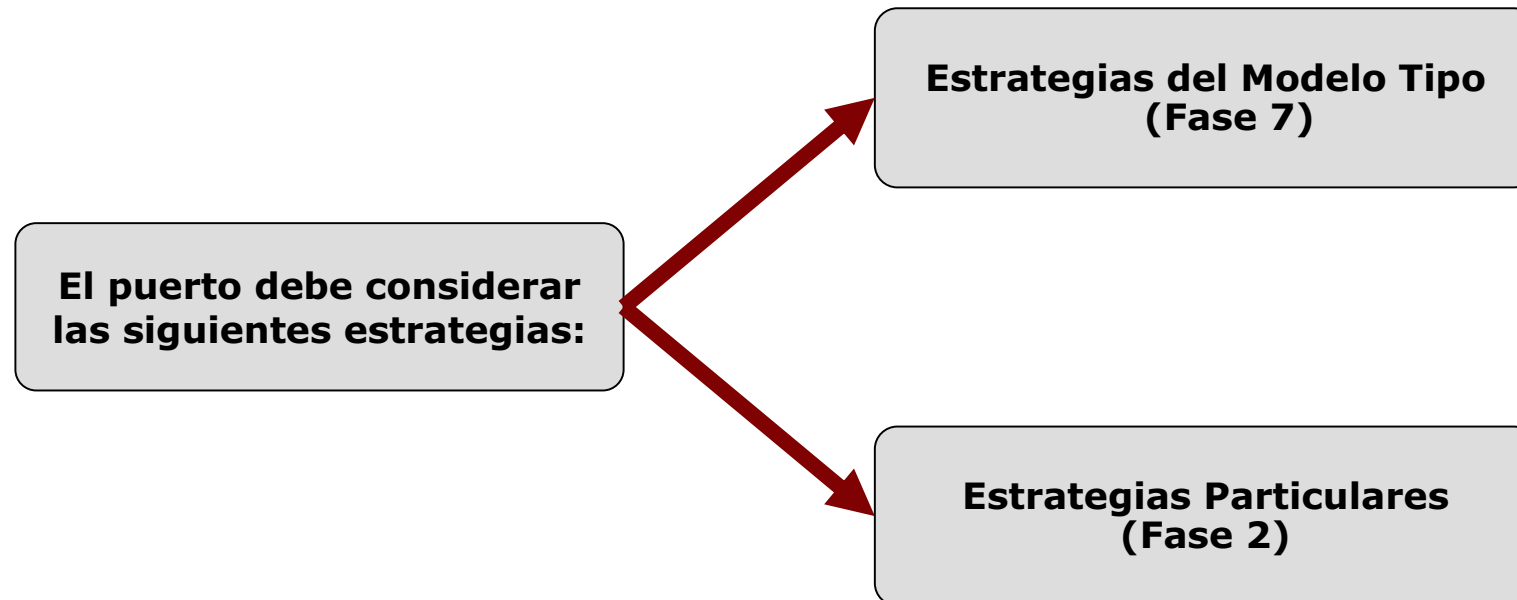
Para la definición de estrategias alternativas se deberán analizar los factores que están directamente asociados con la operación portuaria y aquellos que pueden participar de alguna forma en el desarrollo del puerto y/o en negocios portuarios.

Estos factores pueden ser:

- 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.

5. Definición de las estrategia alternativas

Contemplando los resultados del PRODELI el Puerto considerará tanto estos elementos en su estrategia que reflejan su función en el marco del SPN así que elementos que reflejan sus circunstancias particulares.



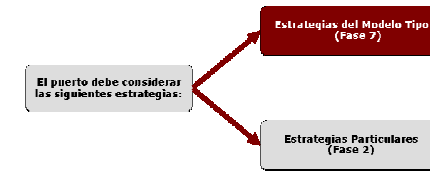
A continuación se detallan ambos elementos.

PMDP Base API Veracruz



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategias del Modelo Tipo:



TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben buscar la excelencia, optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

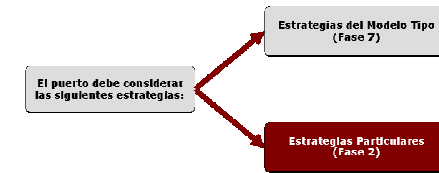
PMDP Base API Veracruz



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas:



La situación que enfrenta Veracruz actualmente, como punto de partida de un plan a veinticinco años, conlleva la necesidad de tomar decisiones importantes y ponerlas en marcha en el plazo inmediato.

Las condiciones de mercado son del todo favorables para el puerto, en todos los tipos de carga, al punto que Veracruz no se encuentra en posición de tomar ventaja de ellas.

El nivel de saturación existente para el manejo no especializado de graneles agrícolas y el de graneles minerales, aunado al uso de instalaciones del puerto para almacenamiento ponen en riesgo la competitividad del puerto y ocupan espacios que son necesarios para acomodar el crecimiento de otras cargas.

En el mediano plazo, se alcanzarán niveles de saturación en contenedores, granel agrícola, fluidos y carga general suelta, a los que eventualmente se sumarán los vehículos.

PMDP Base API Veracruz



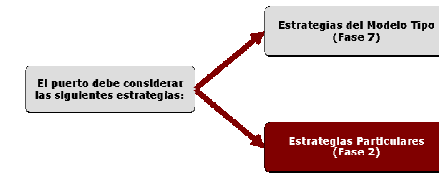
5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas:

Considerando el tiempo necesario para la puesta en marcha de nuevas instalaciones y sobre todo considerando que en este caso particular éstas tendrán que ser en un recinto alterno, es necesario que el desarrollo de dicho proyecto se inicie tan pronto como sea posible. De lo contrario, Veracruz tendrá que empezar a tomar acciones como el del desvío de cargas hacia otros puertos, mismas que podrían no regresar o bien, que los operadores de la carga eviten al puerto por lo costoso de los tiempos de espera derivados de la falta de capacidad.

Siendo Veracruz el puerto que capturará la mayor parte de los beneficios derivados de la puesta en marcha del TCUE, se espera que el crecimiento del tráfico de carga general por el puerto crezca por encima del Producto Interno Bruto. Particularmente los movimientos de contenedores y de vehículos observarán tasas de crecimiento muy superiores al promedio.



PMDP Base API Veracruz



5. Definición de las estrategia alternativas

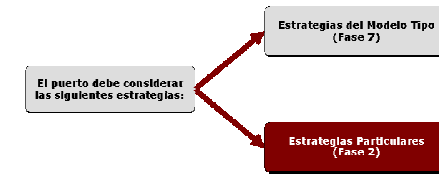
Estrategia Particular Propuesta:

Estrategia de crecimiento agresivo para cargas estratégicas:

El granel agrícola observará crecimientos menores, cercanos al del PIB, derivado en parte de la mayor participación de Altamira en este tráfico.

El movimiento de granel mineral se incrementará por encima del promedio, en consonancia con el crecimiento esperado de la producción industrial del centro del país.

La actividad turística podría verse favorecida a través de la mejora de la oferta a nivel del litoral y el posible creación de un circuito para cruceros, lo que generaría la necesidad de contar con las instalaciones necesarias para este tipo de movimiento.

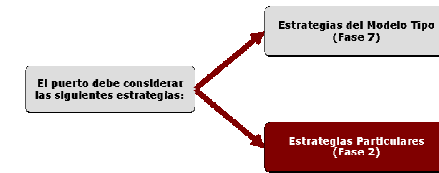


PMDP Base API Veracruz



5. Definición de las estrategia alternativas

Estrategia Particular Propuesta:



- Revisar el programa de incremento de la capacidad física del puerto, incluyendo su ampliación de largo plazo.
- Modificar y optimizar el uso de instalaciones para manejo de graneles agrícolas.
- Analizar la política de comercialización del manejo de vehículos, incluyendo la incorporación de procesos de valor agregado.
- Revisar los problemas del movimiento de transporte terrestre con origen o destino en el puerto y propiciar sistemas logísticos de alta eficiencia, incluido el puente terrestre Golfo-Pacífico.
- Modificar las políticas operativas en relación con el manejo de cargas de poca monta en barcos susceptibles de desviarse hacia otros puertos del Golfo.
- Plantear las posibilidades de incorporar actividades turísticas y recreativas para la población, incluyendo una terminal para cruceros y la transformación de edificios del puerto.

6. Selección de la Estrategia Óptima

- El proceso de selección de la estrategia óptima requiere de la participación de todo el personal involucrado en la administración, operación, promoción y comercialización del puerto.
- La estrategia óptima podría, incluso, requerir de la redefinición de la misión del puerto.

7. Instrumentación de la Estrategia Elegida

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 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, 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.

8. Formulación 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.

Para el primer nivel, es recomendable 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.