

Anexo L

Guía y Base metodológica para evaluar los PMDP



BASE METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PMDP EN ALINEADO A LA ESTRATEGIA DEL SPN Y SU MODELO DE GESTIÓN



- **Propósito de este documento**

- Este documento es una base metodológica que guía a la Dirección General de Puertos (DGP) en la instrumentación de un sistema de administración estratégica que permita dar seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas preestablecidas, basados en indicadores que posibiliten hacer homogéneo el análisis global del conjunto de puertos con APIS.
- Este documento permite establecer un sistema que de congruencia a los lineamientos, objetivos, indicadores y metas estratégicas generales, con estos mismos conceptos a nivel de cada puerto.
- El documento legal que sirve como eje para este sistema es el Programa Maestro de Desarrollo Portuario (PMDP). Por ello este documento gira alrededor de tres grandes capítulos:
 - I. La estructura del PMDP
 - II. El contenido del PMDP
- La secuencia de la revisión de los PMDP debería seguir el orden sugerido ya que empieza con los elementos básicos e imprescindibles y termina con estos que son mas bien indicativo.



- **El cuerpo del PMDP**

- El cuerpo del PMDP debe consistir de 4 Capítulos que se enumeran a continuación:
 1. Presentación
 2. Antecedentes
 3. Diagnóstico
 4. Estrategia
- Un PMDP que no cuente con esta estructura no cumple con los requisitos establecidos en la “Guía práctica para la elaboración del PMDP alineado a la estrategia del puerto desarrollada con BSC”
- Cabe a destacar que el PMDP debería ser un documento más bien ejecutivo ya que toda la información detallada se encuentra en sus anexos
- Esto tiene las siguientes ventajas:
 - Volumen del documento
 - Confidencialidad de datos estratégicos
 - Facilitación de lectura



- **Los Anexos**

- Como Anexos el PMDP debe contener los siguientes elementos:

Anexos 1:

- Planos
- Movimiento Portuario, histórico y pronóstico hasta el año 2030
- Enlaces Marítimos

Anexos 2:

- Programa de inversión y compromisos de mantenimiento del concesionario y cesionarios.
- Análisis Financiero con vigencia de al menos 5 años.

Anexos 3:

- Metas de Productividad vs. estándares del SPN
- Metas de Competitividad.
- Metas de Capacidad vs. estándares del SPN

Anexos 4:

- Mapa Estratégico
- Plantillas de Objetivos Estratégicos
- Tabla de Indicadores y Metas Estratégicas
- Plantillas de Iniciativas Estratégicas
- Iniciativas para atender los requerimientos de las Secretarías (SEMAR, SEMARNAT Y SEDESOL), de acuerdo a la Ley de Puertos y su título de concesión. Mantener actualizado el MIA (Manifiesto de Impacto Ambiental Regional)
- Plantilla de Factores críticos de las iniciativas estratégicas



- **Material de Referencia**

- Adicionalmente el PMDP debe contar con el siguiente material de referencia:

- Estudio de Mercado Identificación de clientes
- Análisis DAFO
- Escenarios (Tendencias en costos, tecnología y desarrollo portuario)
- Análisis de sensibilidad
- Capacidad instalada vs. Estándares del SPN
- Cuellos de botella
- Justificación de usos, destinos y formas de operación
- Análisis y pronósticos de la demanda del tráfico actual y potencial



- **Información presentada**

- Este capítulo es una ayuda para evaluar el contenido del PMDP y sigue el índice propuesto en la “Guía práctica para la elaboración del PMDP alineado a la estrategia del puerto desarrollada con BSC” que se presenta a continuación:
 1. Presentación
 2. Antecedentes
 3. Diagnóstico
 4. Estrategia
 5. Anexos
 6. Material de Referencia
- Para cada capítulo se mencionan los principales contenidos y los criterios de evaluación a aplicar por la DGP.



II. El contenido del PMDP



1. Presentación

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Fundamento legal del PMDP;	<p>Fundamento Legal: Art. 38 y 41 Ley de Puertos</p> <p>Para conocer el objeto del PMDP debe considerarse el título de concesión con todas sus modificaciones, ya que según el Art. 26, inciso II. el título contiene la “descripción de los bienes, obras e instalaciones del dominio público que se concesionen, ...”</p> <p>La última versión del título de concesión está disponible en la Dirección de Concesiones de la Dirección General de Puertos.</p>
Período de vigencia del PMDP;	<p>El marco de planeación en el ámbito portuario se considera ideal con un horizonte de 30 años. Esto significa que la estrategia planteada en el PMDP debe tener una visión de a largo plazo.</p> <p>Una revisión integral de los elementos del PMDP se realizará cada 5 años.</p> <p>El periodo de vigencia del PMDP no debe ser inferior a 5 años para asegurar un marco legal estable para los inversionistas.</p>
Cómo fue elaborado, la intención principal de su elaboración y su alineación con el PRODELI;	<p>Se debe considerar el proceso de elaboración en el cuál es recomendable que haya participado activamente la Comunidad Portuaria y las personas clave de la API en adición a los órganos mencionados en la Ley de Puertos.</p> <p>La intención principal de la elaboración debe ser por un lado el cumplimiento a la Ley de Puertos Art. 38 y Art. 41 y por el otro contar con un modelo de gestión que gira alrededor de la estrategia que se manifiesta en el PDMP.</p> <p>La alineación con el PRODELI contempla los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – La aplicación del modelo general para determinar objetivos e inversiones, caracterizado por la metodología Balanced Scorecard (alineación conceptual) – La consideración de la estrategia del Sistema Portuario Nacional (SPN) (alineación de contenidos)

II. El contenido del PMDP



2. Antecedentes

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Descripción general del Puerto y su Comunidad Portuaria.	Debería ser un resumen de la descripción del puerto con referencia a los anexos. Sobre todo en cuanto al movimiento portuario conviene una división entre: <ul style="list-style-type: none">– La evolución del puerto antes de la creación de las APIS.– El papel del puerto en el SPN a partir de la creación de las APIS.
Vinculación del puerto con su zona de influencia.	Debería ser un resumen de la evolución y la situación actual de la infraestructura disponible para conexión con otros modos de transporte y/o de los enlaces marítimos.
Anexos relacionados con este capítulo:	Planos: Movimiento Portuario, histórico y pronóstico hasta el año 2030 Enlaces Marítimos



II. El contenido del PMDP



3. Diagnóstico

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Resumen del Análisis DAFO	<p>Se debe tratar de un resumen del DAFO ya que el documento completo se encuentra en el material de referencia del PMDP;</p> <p>Deben reflejarse las principales Amenazas y Oportunidades que se encuentran en el ámbito externo del puerto, considerando elementos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competidores - Mercado - Tecnología - Economía - Sociedad - Legislación <p>Deben reflejarse las principales Debilidades y Fortalezas del puerto (ámbito interno) considerando elementos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización - Sistemas - Comunicaciones - Servicios - Capacidad instalada - Finanzas - Credenciales - Conocimientos <p>La evaluación de los elementos mencionados (DAFO) debe reflejar la situación actual.</p> <p>No se consideran oportunidades o fortalezas que se lograrán en el futuro después de haber realizado determinadas tareas.</p>
Anexo relacionado con este capítulo	Material de Referencia: DAFO

II. El contenido del PMDP



3. Diagnóstico

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Describir la Misión y Visión del puerto.	<p>La Misión y la Visión del puerto deben reflejar su planteamiento estratégico como eje de desarrollo litoral.</p> <p>Además es recomendable que se destaque una vocación determinada del puerto, haciendo énfasis en las cadenas de valor que van a influir el desarrollo del puerto (se pueden mencionar tanto la ubicación de las cadenas productivas como los principales elementos que insuman o que producen)</p>



4. Estrategia

La Estrategia del Puerto se implementa y da seguimiento utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Temas Estratégicos	<p>Alineación conceptual:</p> <p>Cada PMDP debe señalar temas estratégicos. Estos temas estratégicos pertenecen a la perspectiva de procesos internos.</p> <p>Cada tema debe contar con una definición clara, tal y como se muestra de manera ejemplar abajo.</p> <p>Alineación de contenidos:</p> <p>En alineación a la estrategia del Sistema Portuario Nacional estos temas estratégicos deberían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Eficiencia Operativa <p>El Sistema Portuario Nacional debe 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.</p> – Inversiones <p>El Sistema Portuario Nacional debe optimizar el crecimiento económico y social del país 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.</p> – Competitividad <p>El desarrollo del Sistema Portuario Nacional debe lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas del país, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.</p> – Puerto Ciudad <p>Conseguir que el Sistema Portuario Nacional se integre en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de riqueza.</p>

II. El contenido del PMDP



4. Estrategia

La Estrategia del Puerto se implementa y da seguimiento utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
<p>Objetivos Estratégicos con sus respectivas relaciones causa efecto.</p>	<p>Alineación conceptual:</p> <p>Deben existir objetivos en cuatro diferentes perspectivas de negocio, que son:</p> <ul style="list-style-type: none">– Financiera– Clientes– Procesos Internos– Aprendizaje y Crecimiento <p>Característica de objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">– Empiezan con un verbo– Tienen un alcance de mediano y largo plazo– No contienen conceptos numéricos (indicadores)– La realización de proyectos concretos no es un objetivo estratégico– Se suelen precisar a través de los indicadores de seguimiento– Cuentan con una descripción detallada en el Anexo del PMDP– Los objetivos son interrelacionados entre si (relaciones causa efecto) <p>Mapa Estratégico</p> <p>En el anexo 4.1. del PMDP se debe adjuntar el mapa estratégico que vincula los objetivos de las diferentes perspectivas a través de relaciones causa efecto.</p>

4. Estrategia

La Estrategia del Puerto se implementa y da seguimiento utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Objetivos Estratégicos con sus respectivas relaciones causa efecto.	<p>Alineación conceptual (cont.):</p> <p>Plantillas de Objetivos:</p> <p>Cada Objetivos tiene que contar con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">– Perspectiva a que pertenece– Código del Objetivos (normalmente se compone de una letra que indica la perspectiva y un número consecutivo)– Nombre del Objetivos– Descripción del Objetivos <p>Esta información se refleja en las plantillas de los objetivos que se adjuntan en el anexo 4.2. del PMDP.</p>



II. El contenido del PMDP



4. Estrategia

La Estrategia del Puerto se implementa y da seguimiento utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
<p>Objetivos Estratégicos con sus respectivas relaciones causa efecto.</p>	<p>Alineación de contenidos:</p> <p>Para verificar la alineación de contenidos se debe analizar la coincidencias entre el conjunto de objetivos del puerto y los objetivos del Sistema Portuario Nacional.</p> <p>Existen tres grados de alineación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos compartidos – el objetivo del puerto es idéntico al objetivo del SPN - Objetivos de contribución – el objetivo del puerto contribuye al objetivo del SPN - Objetivos particulares – el objetivo del puerto no tiene relación con los objetivos del SPN <p>Los objetivos del SPN son:</p> <p>Máximo Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maximizar la aportación de valor del SPN a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social <p>Objetivos de la Perspectiva Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser auto-sustentable en el crecimiento (las Inversiones necesarias = I-G) - Optimizar costos - Lograr apalancamiento adecuado para las inversiones - Maximizar ingresos <p>Objetivos de la Perspectiva de Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser reconocidos como la mejor opción de paso para las Cadenas Productivas- competitividad - Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales - Conseguir nuevos clientes/usuarios

II. El contenido del PMDP



4. Estrategia

La Estrategia del Puerto se implementa y da seguimiento utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
<p>Objetivos Estratégicos con sus respectivas relaciones causa efecto.</p>	<p>Alineación de contenidos (cont.):</p> <p>Los objetivos del SPN son:</p> <p>Objetivos de la Perspectiva de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar, innovar y sistematizar los procesos - Optimizar aprovechamiento de la infra. a las nuevas necesidades. - Atraer inversiones privadas y desarrollar fuentes financiamiento autónomas - Incrementar certidumbre jurídica para el SPN - Mejorar coordinación con actores y autoridades - Mejorar la gestión para la aplicación de las reglamentaciones - Tener políticas tarifarias y derechos que mantienen la competitividad de la cadena de valor - Vincular la localización de puertos y vocaciones* con cadenas productivas - Gestionar la integración puerto- ciudad - Garantizar las reservas territoriales <p>Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una gestión del conocimiento basado en sistemas de información confiables y oportunos - Desarrollar una cultura de planeación aprendizaje y seguimiento con sensibilidad con lo que ocurre en el mercado - Desarrollar un equipo con los conocimientos necesarios para implementar los objetivos estratégicos del Sistemas Portuario Nacional

II. El contenido del PMDP



4. Estrategia

La Estrategia del Puerto se implementa y da seguimiento utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:																																				
Objetivos Estratégicos con sus respectivas relaciones causa efecto.	<p>Alineación de contenidos (cont.):</p> <p>Para la comprobación del grado de alineación no existe un procedimiento científico, sin embargo se puede hablar de una aproximación empírica basada en la experiencia obtenida en la evaluación del grado de alineación de los objetivos de las 4 APIS Piloto.</p> <p>Se obtuvieron los siguientes resultados:</p> <table border="1"><thead><tr><th>API</th><th>Compartido</th><th>Contribución</th><th>Comp+Contr</th><th>Particulares</th><th>TOTAL</th></tr></thead><tbody><tr><td>Ensenada</td><td>4</td><td>12</td><td>67%</td><td>8</td><td>24</td></tr><tr><td>Guaymas</td><td>3</td><td>17</td><td>80%</td><td>5</td><td>25</td></tr><tr><td>Altamira</td><td>2</td><td>16</td><td>72%</td><td>7</td><td>25</td></tr><tr><td>Tampico</td><td>2</td><td>14</td><td>73%</td><td>6</td><td>22</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>11</td><td>59</td><td>73%</td><td>26</td><td>96</td></tr></tbody></table>	API	Compartido	Contribución	Comp+Contr	Particulares	TOTAL	Ensenada	4	12	67%	8	24	Guaymas	3	17	80%	5	25	Altamira	2	16	72%	7	25	Tampico	2	14	73%	6	22	TOTAL	11	59	73%	26	96
API	Compartido	Contribución	Comp+Contr	Particulares	TOTAL																																
Ensenada	4	12	67%	8	24																																
Guaymas	3	17	80%	5	25																																
Altamira	2	16	72%	7	25																																
Tampico	2	14	73%	6	22																																
TOTAL	11	59	73%	26	96																																

II. El contenido del PMDP



4. Estrategia

La Estrategia del Puerto se implementa y da seguimiento utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Indicadores y Metas Estratégicas.	<p>Alineación conceptual:</p> <p>Cada uno de los objetivos tiene por lo menos un indicador de seguimiento. No suelen ser mas de 3 indicadores ya que esto quita la agilidad del sistema de gestión. El valor promedio de indicadores por objetivo es de 1,5 y se observan indicadores de resultado e indicadores de tendencia.</p> <p>Plantilla de Indicadores</p> <p>Cada indicador tiene que contar con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">– Indicación del Objetivo a que pertenece– Código del indicador– Nombre del indicador– Descripción del indicador– Fórmula de Cálculo– Metas: Valores concretos a alcanzar en el plazo de la vigencia del PMDP con puntos de seguimiento intermedios. La periodicidad mínima de seguimiento debería ser 1 año. <p>Esta información se refleja en las plantillas de los objetivos que se adjuntan en el anexo 4.3. del PMDP.</p>

II. El contenido del PMDP



4. Estrategia

La Estrategia del Puerto se implementa y da seguimiento utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Indicadores y Metas Estratégicas.	<p>Alineación de contenidos:</p> <p>Para contar con un sistema homogéneo de seguimiento es recomendable que los PMDP contienen los siguientes indicadores:</p> <p>Para el objetivo máximo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Total Volumen manejado en el puerto (Importaciones, Exportaciones, Cabotaje) <p>Del ámbito financiero:</p> <ul style="list-style-type: none">- Total Ingresos API- Total Inversiones API / Total Ingresos API- Costos operativos totales / Total Ingresos API- Rentabilidad (Disponibilidades generadas)- Promedio de Tasa Interna de Retorno (TIR) <p>Del ámbito de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none">- % incremento volumen de negocio de clientes actuales- N° de nuevos clientes- % Volumen manejado por nuevos clientes- Índice de encuesta de satisfacción <p>Del ámbito de procesos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Índice de productividad por tipo de carga- % de oportunidades de mejora implantadas- % de uso de capacidad instalada- % de carga relacionado con su vocación- Total Inversión privada- % de Variación de Tarifa Máxima y Tarifa cobrada- Total inversión de proyecto-ciudad <p>Del ámbito de aprendizaje y crecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none">- % de cumplimiento de perfiles de puestos- N° de procesos sistematizados

II. El contenido del PMDP



4. Estrategia

La Estrategia del Puerto se implementa y da seguimiento utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Iniciativas Estratégicas.	<p>Alineación conceptual:</p> <p>Para la correcta implantación de la estrategia es necesario identificar, priorizar y seleccionar aquellas iniciativas estratégicas que darán cumplimiento a los Objetivos Estratégicos, y por consecuencia a la correcta implementación de la Estrategia.</p> <p>El impacto estratégico de las iniciativas seleccionadas se refleja en una matriz de impacto estratégico, dónde un eje son los propios objetivos y el otro las iniciativas.</p> <p>Se evalúa para cada iniciativa grado de impacto en cada uno de los objetivos que va desde 0 (no tiene impacto) a 3 (impacto alto).</p> <p>Es importante señalar como se define la iniciativas y en que consiste el logro que aportan a los objetivos dónde tienen un impacto alto.</p> <p>Plantilla de Indicadores:</p> <p>Cada una de las iniciativas estratégicas tiene que contar con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">– Nombre de la Iniciativa Estratégica– Objetivos Impactados– Logros esperados (en relación con los objetivos impactados)– Inicio de la Iniciativa– Fin de la Iniciativa <p>(Esta información se refleja en las plantillas de las iniciativas en el anexo 4.4. del PMDP)</p>

II. El contenido del PMDP



4. Estrategia

La Estrategia del Puerto se implementa y da seguimiento utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Iniciativas Estratégicas.	<p>Alineación de contenidos:</p> <p>Las iniciativas deberían estar agrupados de acuerdo a los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none">– Uso, destino y formas de operación de las áreas– Programas de construcción, programas de expansión y modernización– Servicios y áreas a cesionar– Medidas y previsiones necesarias para garantizar una eficiente explotación– Aspectos generales, como valor agregado



II. El contenido del PMDP



5. Anexos – Anexo 1

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Planos	<p>Se espera los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none">– Obras de Abrigo, Señalamiento Marítimo, Áreas de Navegación.– Plano General del Recinto Portuario.– Obras de Atraque.– Vialidades, Conexiones con otros modos de transporte y servicios.– Áreas de Almacenamiento.– Recinto Portuario concesionado.– Áreas Cesionadas.– Usos de Suelo y Zonificación.



II. El contenido del PMDP



5. Anexos – Anexo 1

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Movimiento Portuario, histórico y pronóstico hasta el año 2030	<p>El movimiento histórico debería señalarse como mínimo a partir de la creación de las APIS.</p> <p>Los pronósticos se deberían señalar hasta el año 2030. Pero solo las metas que se encuentran en los años que marca la vigencia del PMDP serán interpretadas como compromiso de desempeño.</p> <p>Los datos deben reflejarse en valores históricos y pronósticos por</p> <ul style="list-style-type: none">– Buques.– Tipo de embarcación (características técnicas)– Carga (tipo y/o producto). Carga General, Granel Mineral, Granel Agrícola, Conenerizada; Petróleo y Derivados, Otros Fluidos, Pasajeros, etc.– Tráfico.– Altura o cabotaje– Terminal. Terminales Privados (en este case es preciso indicar de quién), Terminales Públicos; Terminales Especializadas;
Enlaces Marítimos	Señalamiento de rutas marítimas fijas establecidas o a establecer en el futuro.



II. El contenido del PMDP



5. Anexos – Anexo 1

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Hinterland y foreland comercial	<p>Definición de las cadenas de valor que se consideran estratégicos para el puerto y la ubicación geográfica de sus principales actores.</p> <p>Las principales cadenas de valor son:</p> <ul style="list-style-type: none">– Cadena agropecuaria– Cadena siderúrgica– Minerales no metálicos– Construcción– Cadena automotriz– Química y petroquímica– Cadena de papel– Cadena de la madera– Azúcar– Maquinaria y equipo para la industria eléctrica– Vidrio– Pesca– Turismo
Cesionarios y Prestadores de Servicios	<p>Lista de Cesionarios y Prestadores de Servicio considerando los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none">– Nombre del Concesionario / Permisionario– Objeto del la cesión parcial de derechos– Vigencia del título (fecha inicio, fecha término)– Fecha de celebración– N° del registro– Fecha de registro

II. El contenido del PMDP



5. Anexos – Anexo 2

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
<p>Programa de inversión y compromisos de mantenimiento del concesionario y cesionarios</p>	<p>Inversiones: tienen que estar alineados con los objetivos estratégicos del PMDP y formar parte de una de las iniciativas definidas como estratégicas.</p> <p>Mantenimiento: el mantenimiento no siempre esta relacionado con los objetivos estratégicos, sin embargo es importante que las instalaciones relacionado con las cargas estratégicas esté considerada.</p>
<p>Análisis Financiero con vigencia de al menos 5 años</p>	<p>Aplicación del modelo desarrollado para la modernización de las tarifas: En este modelo que en un principio se diseño para identificar la banda de tarifas a cobrar se puede aplicar en esta etapa para verificar la factibilidad de las inversiones.</p> <p>El modelo considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pronóstico de flujos de carga. – Programa de gastos e inversiones. (La inversión debería estar estrechamente vinculada con las iniciativas estratégicas) – Una tarifa máxima determinada por tipo de buque y carga con parámetros del mercado (tarifas de competidores) – Una tarifa mínima o bien de equilibrio que garantiza la rentabilidad del puerto que se determina en un 7% sobre los ingresos. <p>En cuanto a la fuente de financiamiento queda evidente que las inversiones considerados en este modelo se financian con recursos propios y otras inversiones a través de inversionistas privadas o bien a través de otros recursos públicos.</p>

II. El contenido del PMDP



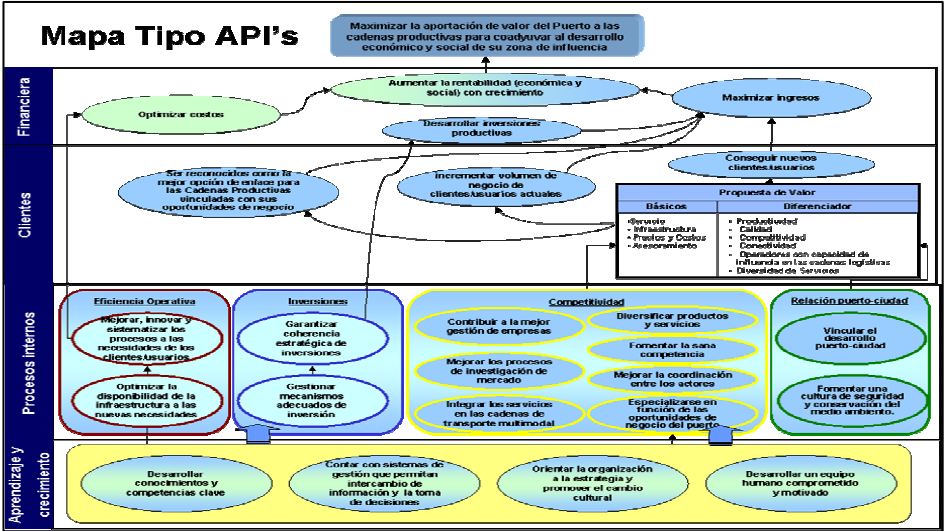
5. Anexos – Anexo 3

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Metas de Productividad vs estándares del SPN	<p>Estándares internacionales de productividad según en Manual de Dimensionamiento Portuario;</p> <p>Es probable que información acerca de las metas de productividad se encuentra en los indicadores estratégicos del capítulo 4. Es importante que las metas establecidas están orientados a los estándares del SPN.</p> <p>Si el capítulo 4 no contiene información acerca de las metas de productividad deberían estar enlistados en este apartado.</p>
Metas de Competitividad	<p>Elementos de competitividad pueden ser del ámbito de tarifas, de interconectividad, de excelencia operativa, u otros factores que diferencien el puerto.</p> <p>Hay que asegurarse que el puerto tenga identificado sus diferenciadores en el ámbito de la competitividad.</p> <p>Esto se refleja en el mapa estratégico en la perspectiva de procesos, dónde debería haber un tema denominado “Competitividad”. Los indicadores y metas correspondientes se pueden precisar el presente apartado.</p>
Metas de Capacidad vs estándares del SPN	<p>Ocupación de muelles e instalaciones portuarias en comparación con los estándares del SPN. Los estándares se reflejan en el Manual de Dimnensionamiento Portuario;</p> <p>Es probable que en el capítulo 4 haya un indicador relacionado con la capacidad instalada. Mientras este indicador refleja el promedio de uso de la capacidad instalada, en este apartado enlistan las capacidades de los diferentes muelles e instalaciones portuarios.</p>

II. El contenido del PMDP



5. Anexos – Anexo 4

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
<p>Mapa Estratégico</p>	<p><i>Versión actual del mapa estratégico</i></p> <p>El mapa estratégico es una hoja en la cual se reflejan todos los objetivos estratégicos del puerto, considerando las cuatro perspectivas de negocio financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento.</p> <p>En la perspectiva de procesos se consideran objetivos de los siguientes temas estratégicos: excelencia operativa, inversiones, competitividad y puerto ciudad.</p> <p>Los objetivos estratégicos están interrelacionados entre si. Esta relación se refleja a través de líneas de conexión entre los objetivos.</p> <p>A continuación se muestra de manera ejemplar el Mapa Estratégico del “Modelo Tipo” de APIS que se elaboró en el marco del PRODELI.</p>  <p>Mapa Tipo API's</p> <p>Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia</p> <p>Financiera: Optimizar costos, Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento, Desarrollar inversiones productivas, Incrementar volumen de negocio de clientes/asociados actuales, Conseguir nuevos clientes/asociados, Maximizar Ingresos.</p> <p>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/asociados actuales, Propuesta de Valor (Básicos: Servicio, Infraestructura, Precios y Costos, Acaparamiento; Diferenciador: Productividad, Calidad, Competitividad, Operaciones con capacidad de influencia en las cadenas logísticas, Diversidad de Servicios).</p> <p>Procesos Internos: Eficiencia Operativa (Mejorar, innovar y estandarizar los procesos a las necesidades de los clientes/asociados; Optimizar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades), Inversiones (Garantizar coherencia estratégica de inversiones; Gestionar mecanismos adecuados de inversión), Competitividad (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 funciones de las oportunidades de negocio del puerto), Relación puerto-ciudad (Vincular al desarrollo puerto-ciudad; Fomentar una cultura de seguridad y cohesión social del medio ambiente).</p> <p>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.</p>

II. El contenido del PMDP



5. Anexos – Anexo 4

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:																	
Plantilla de Objetivos Estratégicos	<p>Las plantillas de los Objetivos estratégicos contienen la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> Código del Objetivos; Nombre del Objetivo; Definición del Objetivo; Responsable del Objetivos; <table border="1" data-bbox="674 711 1948 1214"> <thead> <tr> <th>Perspectiva</th> <th>Código</th> <th>Objetivo</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Financiera</td> <td>F1</td> <td>Atraer y Mantener clientes rentables</td> <td>Obtener altos niveles de productividad y competitividad, a través de cesionar servicios y áreas del puerto a clientes con capacidad financiera y operativa</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Perspectiva	Código	Objetivo	Descripción	Financiera	F1	Atraer y Mantener clientes rentables	Obtener altos niveles de productividad y competitividad, a través de cesionar servicios y áreas del puerto a clientes con capacidad financiera y operativa									
Perspectiva	Código	Objetivo	Descripción															
Financiera	F1	Atraer y Mantener clientes rentables	Obtener altos niveles de productividad y competitividad, a través de cesionar servicios y áreas del puerto a clientes con capacidad financiera y operativa															



II. El contenido del PMDP



5. Anexos – Anexo 4

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:																																													
<p>Tabla de Indicadores y metas estratégicas</p>	<p>Las plantillas de los Indicadores estratégicos contienen la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre del Objetivo a que mide; Código del Indicador; Nombre del Indicador; Descripción del Indicador; Fórmula de Cálculo de Indicador; Metas del indicador para los años de la vigencia del PMDP; <table border="1" data-bbox="674 797 1923 1276"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Objetivo</th> <th rowspan="2">Código</th> <th rowspan="2">Indicador</th> <th rowspan="2">Descripción</th> <th rowspan="2">Fórmula de cálculo</th> <th colspan="5">Metas</th> </tr> <tr> <th>A1</th> <th>A2</th> <th>A3</th> <th>A4</th> <th>A5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ser rentables</td> <td>F.1.1</td> <td>Capacidad de Inversión</td> <td>Cuantificar el grado de recursos aplicados en la inversión de equipamiento y obra de la API.</td> <td>$\frac{\text{Activos Adquiridos} + \text{Ingresos totales de operación}}{\text{flujo de efectivo}}$</td> <td>10%</td> <td>15%</td> <td>20%</td> <td>25%</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Objetivo	Código	Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Metas					A1	A2	A3	A4	A5	Ser rentables	F.1.1	Capacidad de Inversión	Cuantificar el grado de recursos aplicados en la inversión de equipamiento y obra de la API.	$\frac{\text{Activos Adquiridos} + \text{Ingresos totales de operación}}{\text{flujo de efectivo}}$	10%	15%	20%	25%	30%																				
Objetivo	Código						Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Metas																																				
		A1	A2	A3	A4	A5																																								
Ser rentables	F.1.1	Capacidad de Inversión	Cuantificar el grado de recursos aplicados en la inversión de equipamiento y obra de la API.	$\frac{\text{Activos Adquiridos} + \text{Ingresos totales de operación}}{\text{flujo de efectivo}}$	10%	15%	20%	25%	30%																																					

II. El contenido del PMDP



5. Anexos – Anexo 4

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:																					
Plantillas de iniciativas estratégicas	<p>Las plantillas de las Iniciativas estratégicas contienen la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de la iniciativa estratégica; Nombre de los objetivos estratégicos impactados; Logros esperados; para cada objetivos estratégico impactado debería haber un logro específico; Duración: Inicio y Fin; <table border="1" data-bbox="674 740 1934 1214"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Iniciativa Estratégica</th> <th rowspan="2">Objetivo(s) Impactados</th> <th rowspan="2">Logro(s) Esperados</th> <th colspan="2">Duración</th> </tr> <tr> <th>Inicio</th> <th>Fin</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Identificar mecanismos para atraer inversión</td> <td>Atraer clientes</td> <td>Permite captar nuevos clientes, así como impulsar la inversión de los actuales</td> <td>Enero 2006</td> <td>Julio 2008</td> </tr> <tr> <td>Generar oportunidades de negocio</td> <td>Aumentar clientes</td> <td>Junio 2008</td> <td>Julio 2009</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Iniciativa Estratégica	Objetivo(s) Impactados	Logro(s) Esperados	Duración		Inicio	Fin	Identificar mecanismos para atraer inversión	Atraer clientes	Permite captar nuevos clientes, así como impulsar la inversión de los actuales	Enero 2006	Julio 2008	Generar oportunidades de negocio	Aumentar clientes	Junio 2008	Julio 2009					
Iniciativa Estratégica	Objetivo(s) Impactados				Logro(s) Esperados	Duración																
		Inicio	Fin																			
Identificar mecanismos para atraer inversión	Atraer clientes	Permite captar nuevos clientes, así como impulsar la inversión de los actuales	Enero 2006	Julio 2008																		
	Generar oportunidades de negocio	Aumentar clientes	Junio 2008	Julio 2009																		

II. El contenido del PMDP



5. Anexos – Anexo 4

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
<p>Iniciativas para atender los requerimientos de la Secretarías (SEMAR, SEMARNAT y SEDESOL) de acuerdo a la Ley de Puertos y su título de concesión.</p>	<p>En este apartado se espera la lista de estas iniciativas que atienden los requerimientos de otros secretarías; La estructura como se muestra estas iniciativas es idéntica a la estructura de la iniciativas estratégicas mencionados en la página anterior.</p>
<p>Plantilla de Factores críticos de las iniciativas estratégicas.</p>	<p>Cada iniciativa está compuesto por varias actividades. En este apartado se espera un resumen de las actividades críticas de cada una de las iniciativas estratégicas.</p>



II. El contenido del PMDP



6. Material de Referencia

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Estudio de Mercado Identificación de clientes	Determinación de cadenas de valor estratégicos para el puerto; Identificación de clientes actuales dentro de estas cadenas de valor; Identificación de principales competidores en la logística de la cadena de valor (puertos u otros modos de transporte) Identificación de posibles clientes (actualmente en otros puertos o con otros modos de transporte) cuya captación sea factible.
Análisis DAFO	Deben reflejarse las principales Amenazas y Oportunidades que se encuentran en el ámbito externo del puerto, considerando elementos como: <ul style="list-style-type: none"> - Competidores - Mercado - Tecnología - Economía - Sociedad - Legislación Deben reflejarse las principales Debilidades y Fortalezas del puerto (ámbito interno) considerando elementos como: <ul style="list-style-type: none"> - Organización - Sistemas - Comunicaciones - Servicios - Capacidad instalada - Finanzas - Credenciales - Conocimientos
Cuellos de botella.	Del análisis DAFO deberían salir también los cuellos de botella

6. Material de Referencia

Principales contenidos:	Criterios de evaluación:
Escenarios (Tendencias en costos, tecnología y desarrollo portuario).	<p>Aplicando el modelo que surgió del estudio de tarifas, los puertos pueden configurar escenarios con diferentes variables para:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Flujo de Carga – Costos – Inversiones <p>En este apartado se espera un resumen de los análisis realizados a través de la plantilla Excel que surgió en el estudio de tarifas.</p>
Análisis de sensibilidad.	Análisis de la correlación entre las tarifas y el flujo de carga en función de datos históricos. El resultado de este análisis es el conocimiento en cuanto a la fijación de las tarifas finales.
Justificación de usos, destinos y formas de operación.	Justificación técnica y económica en el caso de nuevos usos y/o modificación de usos, destinos y formas de operación.
Análisis y pronósticos de la demanda del tráfico actual y potencial.	Basado en el estudio de mercado que también consta en el material de referencia se pronostican la demanda del tráfico actual y potencial. Este pronóstico sirve como base para los escenarios de flujo de carga aplicado en el modelo para determinar la tarifa.

