

III. DIAGNÓSTICO

III.1 Diagnóstico general de la situación del puerto

El presente capítulo contiene un análisis de la situación actual del puerto. Se exponen sus principales, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. A continuación se detalla cada uno de estos rubros.

A. FORTALEZAS

Se definen como las características de la operación que se realizan con mayor grado de eficiencia que otros puertos, y que son reconocidas por los clientes como un rasgo distintivo que lo ubica en una posición privilegiada frente a la competencia.

Para identificar las fortalezas, se empleó la siguiente pregunta: ¿Cuáles son aquellos aspectos donde el puerto supera a sus principales competidores?

Considerando:

- Habilidad o destreza importante
- Infraestructura o activos físicos valiosos
- Activos humanos valiosos (profesionalismo, especialización, etc.)
- Activos intangibles valiosos (experiencia, reconocimiento de la gente, etc.)
- Capacidades competitivas

Estas fortalezas que fueron generadas por los actores externos, revisadas, complementadas y priorizadas por el personal del puerto, se detallan a continuación.

- **Ubicación geográfica**

La ubicación del puerto es un factor importante para el desarrollo de su competitividad, ya que se encuentra cerca del mercado sur de Estados Unidos y de los centros de producción de granel agrícola, que se generan en los Estados de Sinaloa, Sonora y Chihuahua. Adicionalmente tiene la posibilidad de atender los requerimientos de servicios del mercado turístico-comercial del puerto de la Paz Baja California Sur.

- **Conexiones ferroviarias.**

El puerto cuenta con conexiones ferroviarias que lo comunican a Nogales, Cd. Juárez y Ojinaga, que pueden enlazarse hacia el centro y sureste de EUA por el Ferrocarril Chihuahua-Pacífico, por lo que puede ofrecer algunas alternativas a los usuarios para el manejo de sus mercancías.

- **Especialización del puerto en operación de graneles agrícolas y fertilizantes.**

El puerto se ha especializado en el manejo de este tipo de carga, lo que le permite ofrecer servicios competitivos con experiencia y con un alto nivel de productividad, que ha mostrado un incremento a últimas fechas, sobre todo en el manejo de granel agrícola.

- **Cuatro terminales especializadas en carga y transporte**

Topolobampo cuenta con dos terminales especializadas en el manejo de granel mineral, una empresa dedicada al servicio Roll On - Roll Off para abastecer a la Península de Baja California y una terminal marítima especializada en el manejo de productos petroleros.

- **Puerto con protección natural**

Esta fortaleza es reconocida por los agentes económicos del puerto como un rasgo distintivo ante otros puertos, debido a su ubicación en una bahía natural protegida que no demanda altas inversiones, en obras de protección, para la operación marítimo-portuaria.

- **Áreas para el manejo de contenedores**

Disponibilidad de áreas de operación pavimentadas con cobertizo y bodega que permiten ofrecer espacios para el manejo de contenedores, así como facilidades para el manejo de contenedores refrigerados.

- **Integración logística de medios de transporte**

El puerto cuenta con diferentes medios de comunicación ferroviaria, aérea y terrestre, lo que representa una ventaja importante, al ser utilizados para integrar servicios logísticos que ofrezcan diversas opciones de transporte de carga, que se refleje en un manejo eficiente para los usuarios.

- **Buena relación laboral con el sindicato**

Se reconoce la relación que existe con el sindicato de operadores, que asegura la continuidad y seguridad en las operaciones del puerto y da certeza a los usuarios sobre el manejo de sus cargas.

- **Disposición de terrenos en el corredor Topolobampo - Los Mochis.**

Disposición de terrenos lo que garantiza un potencial de crecimiento industrial a mediano plazo y por consiguiente un atractivo del puerto para los inversionistas.

- **Conexiones carreteras en adecuadas condiciones, en el corto plazo.**

Se cuenta con conexiones carreteras de cuatro carriles que comunican al Puerto con los principales centros productivos del noroeste y sur del país.

- **Programas de mantenimiento de dragado de poca inversión.**

Comparado con otros puertos y debido a sus características naturales, el puerto de Topolobampo requiere de poca inversión para el dragado, por lo cual el costo en este rubro no afecta de manera excesiva las finanzas del puerto.

B. DEBILIDADES

Son características de la operación del puerto percibidas por el cliente.

Para identificar las debilidades se formuló la siguiente pregunta, ¿Cuáles son aquellos aspectos donde usted cree que otros puertos lo superan?

Considerando:

Carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad o de las capacidades competitivas ausentes o débiles en el puerto.

Algunas de las debilidades reconocidas por los actores económicos externos y por el personal de la API, es la falta de la infraestructura portuaria para atender tráficos de mayor valor agregado. Por otro lado, los agentes externos tienen la percepción de que el puerto tiene altos costos de infraestructura, sin embargo éstos son el resultado de los costos en servicios portuarios periféricos, que deberán ser analizados para identificar aquellos elementos que afectan dichos costos.

También es importante señalar que el calado que tiene el puerto se considera una debilidad, a pesar de que en años anteriores se percibía como una fortaleza, y se debe al desarrollo tecnológico de los buques de mayor capacidad que requieren de un calado superior a los -12 metros que tiene el puerto de Topolobampo.

A continuación se presentan las debilidades identificadas por los actores externos, las cuales fueron revisadas complementadas y priorizadas por el personal del puerto, identificando las de mayor impacto.

- **Altos costos portuarios en servicios periféricos**

Se tiene la percepción que respecto a los puertos de la región, Topolobampo presenta costos operativos más altos, esto es resultado de la integración de costos en servicios periféricos como remolcadores, pilotaje, agencias aduanales y otros.

- **Calado de -12 de metros y falta de infraestructura de muelles para recibir buques de tipo panamax**

A diferencia de años anteriores en los que esta característica técnica no se consideraba una prioridad, ahora se tiene la necesidad de hacer las adecuaciones necesarias para poder recibir buques de mayor tamaño, que respondan a las exigencias internacionales y a las economías de escala.

- **Limitada disponibilidad de terrenos dentro del recinto portuario**

Actualmente se tiene poca disponibilidad de terrenos, ya que por las condiciones orográficas del puerto, es necesario incorporar nuevas superficies para contar con un mayor número de áreas disponibles para cesionar.

- **Maquinaria y equipo de tipo convencional**

La maquinaria y el equipo son de tipo convencional, lo que limita realizar maniobras especializadas en el manejo de granel mineral y carga general para responder competitivamente frente a otros puertos.

- **Falta de coordinación del Gobierno del Estado con el puerto.**

Falta mayor integración para el desarrollo de la región, que logre impulsar el sector industrial y turístico del puerto.

- **Limitada estrategia de promoción internacional**

La promoción esta centrada al ámbito local, lo que inhibe el desarrollo de otros tipos de cargas, así como la captación de diferentes mercados internacionales.

Por último, otras debilidades que no fueron identificadas en las reuniones del análisis DAFO, pero que se reconocieron en el diagnóstico y el análisis de la información del puerto son:

- La dependencia que tiene el puerto a los movimientos y operaciones de PEMEX
- Que el puerto dependa de los graneles agrícolas como uno de los principales movimientos de carga
- La insuficiente infraestructura turística.

Derivado de lo anterior, algunos de los problemas y de las necesidades identificadas en el Puerto de Topolobampo conforme el periodo a ser atendidos son:

Corto plazo

- Fluctuación del volumen de cargas, principalmente por dependencia operativa del sector agrícola y de los insumos para la producción agropecuaria.
- Poca demanda, de carga general y contenerizada, de la infraestructura portuaria por el bajo desarrollo industrial en la zona.

- Insuficiente infraestructura turística para promover el puerto ante las líneas de cruceros, aprovechando la atracción turística de las “Barrancas del Cobre” y otros destinos turísticos, a fin de que se incluya a Topolobampo dentro de sus destinos turísticos regulares.
- El desarrollo de una terminal para exportar mineral de hierro que permitiría un mejor aprovechamiento de la infraestructura portuaria.

Mediano plazo

- Deficiente aprovechamiento de la infraestructura del puerto en especial la referente a contenedores y no contar con las condiciones adecuadas en particular muelles, para la recepción de buques de mayor porte.
- Limitada infraestructura carretera

Largo plazo

- Restricciones y limitantes existentes en el Ferrocarril Chihuahua-Pacífico, tanto en la infraestructura ferroviaria como en equipos de tracción y de remolque, lo que afecta el transporte de contenedores y la captación de la carga movilizada entre el centro sur de E.U.A., los países asiáticos, y el transporte de pasajeros a destinos turísticos.

Análisis Externo

El análisis externo identifica las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el puerto, por lo que tiene que desarrollar la capacidad y la habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas.

El análisis del entorno considera la estructura de la industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores), así como grupos de interés (Gobierno, Instituciones Públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad) y aspectos demográficos, tecnológicos y políticos.

C. OPORTUNIDADES

Una oportunidad es cualquier situación en el entorno, que sí está ocurriendo o llegara a ocurrir, podría utilizarse para facilitar el logro de los objetivos del puerto. Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno y que permiten obtener ventajas competitivas.

Para identificar las oportunidades se utilizó la siguiente pregunta, ¿Qué situaciones existen actualmente o pueden ocurrir, que favorecerán al puerto?

Como resultado de las reuniones con los agentes externos y el personal de la API, se coincidió en señalar el incremento en los niveles de producción agrícola, la

extracción de minerales de hierro y cobre con un alto potencial de venta en la República Popular de China y el desarrollo de mercados asiáticos, como las principales oportunidades que puede aprovechar el puerto para su crecimiento.

Las ideas que se generaron en ambas reuniones fueron revisadas, complementadas y priorizadas en el siguiente orden, por el personal de la API.

- **Desarrollo de mercados asiáticos.**

El crecimiento comercial de los mercados asiáticos se puede aprovechar para la exportación de hortalizas, frutas y carnicos, especialmente a los mercados de China y Japón.

- **Altos niveles de producción de graneles agrícolas.**

Los graneles agrícolas representan una de las cargas más importantes para el puerto, por lo que el incremento en la producción agrícola de los Estados de Sinaloa, Sonora y Chihuahua impactará en un incremento en las operaciones del puerto.

- **Movilización de hierro de yacimientos cercanos al puerto para exportación**

Incremento de la exportación de graneles minerales, especialmente hierro, debido la existencia de yacimientos de este mineral, que deben ser aprovechados para impulsar su comercialización.

- **Desarrollo de los mercados del sureste de EUA, Cd. Juárez, Ojinaga Chihuahua y Nogales Arizona.**

Utilizar la ubicación del puerto, así como la infraestructura en las vías de comunicación para aprovechar el desarrollo y crecimiento de estos mercados.

- **Desarrollo de la escalera náutica Mar de Cortes**

Ofrecer de manera integral infraestructura y servicios de apoyo náutico, carretero y aéreo para generar sinergias y estimular la inversión, que promueva el desarrollo del puerto y el Estado.

- **Crecimiento mundial de la industria turística**

Aprovechar el desarrollo turístico y promover la atracción de cruceros que buscan nuevos destinos, ya que el puerto tiene la capacidad de ofrecer su infraestructura, especialmente por la atracción de las “Barrancas del Cobre”, y otros destinos turísticos.

- **Captación de cargas de puertos de EUA.**

Captación de cargas por la congestión de los puertos de Los Ángeles y Long Beach.

- **Establecimiento de nuevas industrias en el corredor Topolobampo-Los Mochis.**

Industrias orientadas a actividades como maquiladoras, almacenes, bodegas, centros comerciales entre otros que respondan al crecimiento regional.

- **Establecimiento de un puerto seco.**

Impulsar el desarrollo de esta plataforma multimodal, en coordinación con otros puertos que comparten la misma zona de influencia, para aprovechar las ventajas derivadas de la integración y del manejo logístico de mercancías, en zonas clave para el país.

D. AMENAZAS

Es cualquier evento que sí está ocurriendo o llegara a ocurrir, dificultaría o impediría el logro de los objetivos del puerto, provienen del entorno y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia del puerto.

Para identificar las amenazas se utilizó la siguiente pregunta, ¿Que eventos del entorno actuales o potenciales, dificultarían o impedirían el desarrollo del puerto y por ende el logro de sus objetivos?

La principal amenaza identificada por los actores externos, como por el personal de la API es la falta de interés de Ferromex en mejorar la infraestructura ferroviaria, renovar vías y resolver la restricción de carga por los túneles. Además la falta de suficiente equipo tractivo (locomotoras) y de remolque (carros de carga y coches de pasajeros) reduce el transporte de cargas y pasajeros por este medio.

Las amenazas identificadas y ordenadas de acuerdo a su impacto para el puerto son:

- **Falta de interés de Ferromex de incrementar infraestructura ferroviaria y equipamiento para el manejo de contenedores, en la ruta Chihuahua-Pacífico.**

Reducida participación del ferrocarril en las actividades del puerto, situación que limita la modernización de la infraestructura y renovación de las vías para aprovechar las ventajas competitivas del puerto.

- **Conflictos políticos y sociales que afecten el desarrollo del puerto.**

Intereses particulares de algunos grupos sociales que alteren o limiten las operaciones del puerto e impidan el desarrollo de nuevas inversiones; así como decisiones políticas que obstaculicen el crecimiento del puerto y el progreso conjunto con el Estado y los municipios vecinos.

- **Desalentar el desarrollo turístico del puerto por inseguridad en Topolobampo y deficiente infraestructura en el puerto.**

La imagen de falta de seguridad, así como la insuficiente infraestructura urbana en Topolobampo para atender a los visitantes, podría impedir el desarrollo de la industria turística.

- **Baja de oferta de servicios y de capacidad en el transporte ferroviario de pasajeros a Barrancas del Cobre.**

El desinterés de Ferromex en mejorar la prestación del servicio de transporte de pasajeros turísticos con destino a las “Barrancas del Cobre”, sin atender las solicitudes de las líneas de cruceros turísticos, desalienta el arribo de cruceros.

El análisis DAFO permite contar con elementos suficientes para conocer la situación actual y la percepción de los principales agentes económicos del puerto. Definir la posición actual del puerto y el sendero de crecimiento es parte de la estrategia del mismo, alineada con el Sistema Portuario Nacional según las definiciones del Programa de Desarrollo de Litoral; la visión estratégica del puerto se describe en el siguiente capítulo.

III.2 Misión y visión del puerto

MISIÓN

Ofrecer la mejor infraestructura y servicios portuarios para los tráficos de graneles e insumos del sector agrícola de la región, para los pasajeros y las cargas a la península de Baja California, así como utilizar, aprovechar y explotar el potencial de otros tipos de carga como el mineral de hierro, el turismo y otras cargas que se generan en los mercados del exterior.

Contando con personal calificado y especializado, manteniendo y desarrollando la infraestructura portuaria en condiciones de respeto y preservación del medio ambiente e integrando en forma armónica el sistema puerto-ciudad.

VISIÓN

Ser el puerto clave de la región noroeste del país, impulsando y desarrollando los negocios y los tráficos portuarios de la región, el turismo por vía marítima y las nuevas cargas generadas por los mercados del exterior, contribuir al máximo en el desarrollo del tráfico a granel de la región y tráfico de contenedores con el sur de Texas, consolidando el mercado de cargas operado por el puerto, combinando mejor infraestructura, mejores servicios, personal competente y respeto al ambiente, coadyuvando al desarrollo puerto-ciudad.

IV. ESTRATEGIAS DEL PUERTO

IV.1 Temas estratégicos

Como resultado del análisis DAFO, se definen algunos temas sobre los que se debe prestar atención para asegurar la competitividad del puerto, que estén alineados con los temas estratégicos definidos en el Sistema Portuario Nacional (SPN).

En este sentido la eficiencia operativa, las inversiones, la competitividad portuaria y el desarrollo de la relación puerto-ciudad serán los temas sobre en los que se basan las decisiones estratégicas del puerto que servirán como elementos clave y como focos de mejora para los próximos años.

Para asegurar la eficiencia en la operación con infraestructura portuaria que satisfaga las necesidades de los clientes, con servicios de calidad, seguros y respetuosos del medio ambiente, que incremente las cadenas productivas y contribuya al bienestar socioeconómico de la región, el Puerto de Topolobampo ha definido los siguientes temas estratégicos.

Eficiencia Operativa

Ofrecer servicios de calidad demandados por los clientes implementando la revisión y actualización continua de los procesos, evaluando constantemente el cumplimiento de los indicadores y estándares de productividad establecidos. Difundir y aplicar los procesos de seguridad y protección operativa de tal manera que se minimicen los riesgos de contaminación e inseguridad durante la prestación de los servicios.

Inversiones

Gestionar inversiones públicas y privadas, fundamentadas por estudios técnicos, optimizando y ampliando la modernización de la infraestructura portuaria.

Competitividad

Ofrecer infraestructura y calidad en los servicios especializados que permita integrar las cadenas productivas de la región..

Relación Puerto-Ciudad

Impulsar proyectos que coadyuven al crecimiento armónico con la ciudad y sus habitantes, y que favorezcan el equilibrio ecológico del entorno, integrándolos al desarrollo económico originado en el puerto.

Estos temas estratégicos son los enfoques de mejora que guiarán la actuación del puerto y contribuirán en la definición y logro de los objetivos estratégicos

IV.2 Objetivos estratégicos con sus respectivas relaciones causa efecto.

El propósito del Puerto es ser un factor clave para el desarrollo de la región con infraestructura portuaria y servicios de calidad, competitivos internacionalmente; integrando cadenas de transporte multimodal y con respeto al medio ambiente. Para lograr lo anterior, alcanzar la visión y cumplir la misión, se establece la estrategia del puerto que da respuesta a la situación actual.

Los objetivos se definen de acuerdo a la metodología de Balanced Scorecard en la que se establecen cuatro perspectivas basadas en la salud financiera del puerto, con un enfoque a las necesidades de los clientes, apoyados en procesos eficientes y vinculados al desarrollo de la relación puerto-ciudad, para que en conjunto brinden los elementos necesarios para el desarrollo portuario.

Adicionalmente se considera la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la que se consideran los elementos de apoyo para el desarrollo del personal, de la tecnología y la comunicación.

Bajo estos principios y considerando el análisis DAFO, así como los temas estratégicos descritos, se formularon los siguientes objetivos estratégicos para el Puerto.

OBJETIVO MÁXIMO

OM Impulsar y desarrollar los negocios y los tráficos portuarios de la región, el turismo por vía marítima y las nuevas cargas generadas por los mercados del exterior.

Contribuir al máximo en el desarrollo del tráfico a granel de la región y tráfico de contenedores con el sur de Texas, consolidando el mercado de cargas operado por el puerto, combinando mejor infraestructura, mejores servicios, personal competente y respeto al ambiente, coadyuvando al desarrollo puerto-ciudad.

PERSPECTIVA FINANCIERA



Objetivo F1 Garantizar la autosuficiencia financiera del puerto

Garantizar que el puerto genere ingresos que le permitan ser auto sustentable e invertir en obra pública para generar un crecimiento sostenido.

Objetivo F2 Maximizar ingresos

Fomentar el crecimiento de los ingresos diversificando el manejo de carga y promoviendo las cesiones parciales de derechos en materia de inversiones, operaciones y servicios.

Objetivo F3 Optimizar costos y gastos

Aplicar una política presupuestaria adecuada al manejo de los recursos financieros y establecer programas de ahorro de gasto corriente.

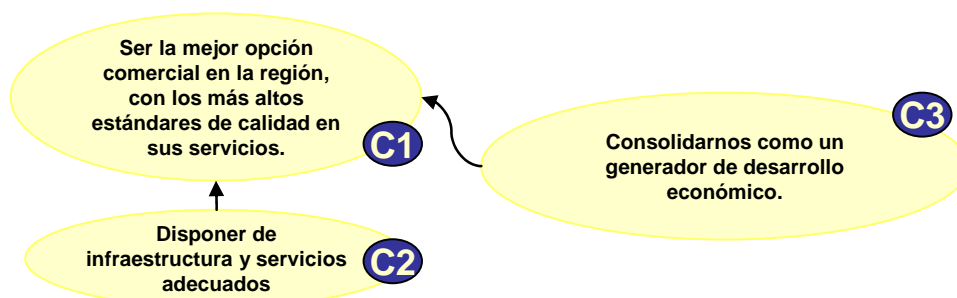
Objetivo F4 Desarrollar inversiones autofinanciables y/o productivas que generen valor al puerto

Invertir en proyectos productivos que contribuyan al fortalecimiento de la infraestructura e impulsen la inversión pública y privada.

PERSPECTIVA CLIENTES

La definición de objetivos en la perspectiva clientes incluye la identificación de la propuesta de valor, en ésta se establecen elementos básicos que ofrece el puerto para la satisfacción de los clientes, así como temas que lo distinguen y que también contribuyen al logro de la visión.

Propuesta de Valor	
Básicos	Diferenciador
<ul style="list-style-type: none">• Servicios con calidad• Productividad en el manejo de carga• Especialización por cadena productiva• Seguridad marítima y portuaria• Personal competente y procesos eficientes	<ul style="list-style-type: none">• Protección natural ante fenómenos meteorológicos• Localización geográfica• Ausencia de conflictos laborales• Posibilidad de manejo de cargas origen-destino



Objetivo C1 Ser la mejor opción comercial en la región, con los más altos estándares de calidad en sus servicios.

Posicionar al complejo portuario como un valor de competitividad para usuarios e inversionistas, ofreciendo servicios con óptimos estándares de calidad, con la finalidad de retener clientes actuales y atraer nuevos clientes.

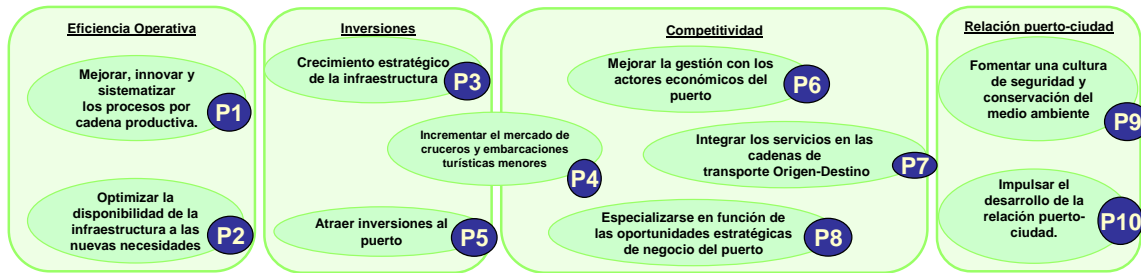
Objetivo C2 Disponer de infraestructura y servicios adecuados.

Contar con la infraestructura adecuada a las necesidades de los clientes y de sus mercancías.

Objetivo C3 Consolidarnos como un generador de desarrollo económico.

Ser un polo de desarrollo económico y social de la región en forma sustentable, manteniendo un enfoque en la ecología, conservando y respetando el medioambiente en su entorno

PERSPECTIVA PROCESOS



- Eficiencia Operativa

Objetivo P1 Mejorar, innovar y sistematizar los procesos por cadena productiva

Aplicar la mejora continua a los diversos procesos que afecten la calidad de los servicios ofrecidos al cliente por cadena productiva.

Objetivo P2 Optimizar la disponibilidad de la Infraestructura a las nuevas necesidades

Asegurar el uso eficiente de la infraestructura y el equipamiento portuario

- Inversiones

Objetivo P3 Crecimiento estratégico de la infraestructura

Inversiones en infraestructura que estén alineadas a los objetivos estratégicos de desarrollo del puerto.

Objetivo P4 Incrementar el mercado de cruceros y embarcaciones turísticas menores.

Promover el desarrollo de este mercado y rutas regionales de cruceros, atraer el tráfico de embarcaciones menores y coordinar con actores regionales el desarrollo del mercado, mejorando los servicios en el Puerto.

Objetivo P5 Atraer inversiones al puerto

Realizar las gestiones necesarias para atraer inversiones al puerto que estén alineadas a los objetivos estratégicos del PMDP.

- Competitividad

Objetivo P6 Mejorar la gestión con los actores económicos del puerto

Asegurar la coordinación entre los diferentes cesionarios, prestadores de servicio y autoridades del puerto para fomentar la eficiencia en los servicios del puerto.

Objetivo P7 Integrar los servicios en cadenas de transporte origen-destino

Enlazar los servicios que presta el puerto a los diversos medios de transporte que existen en su entorno, satisfaciendo las necesidades logísticas del cliente de manera integral.

Objetivo P8 Especializarse en función de las oportunidades estratégicas de negocio del puerto

Explotar las oportunidades por cadena productiva rentables que garanticen el posicionamiento estratégico del puerto.

- Relación Puerto – Ciudad

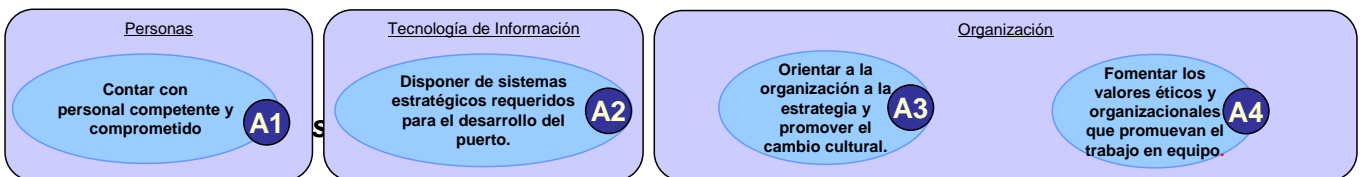
Objetivo P9 Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente

Vigilar el cumplimiento de la normatividad en materia de seguridad portuaria y protección del medio ambiente dentro del puerto.

Objetivo P10 Impulsar el desarrollo de la relación del puerto y la ciudad

Impulsar proyectos de infraestructura vinculados al programa de desarrollo urbano del municipio, al PRORED, y conforme a los lineamientos y requerimientos de SEMARNAT, CONAGUA y otras autoridades competentes. Crear programas de difusión que sirvan como un vínculo entre el puerto y la comunidad, promocionándolo como impulsor del desarrollo económico y social

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



Objetivo A1 Contar con personal competente y comprometido

Contar con equipo humano competente y comprometido a través de una correcta selección y capacitación continua.

- Tecnología de información

Objetivo A2 Disponer de sistemas estratégicos requeridos para el desarrollo del puerto.

Consolidar e integrar los sistemas adecuados, en función de los requerimientos estratégicos, alineados al sistema portuario nacional.

- Organización

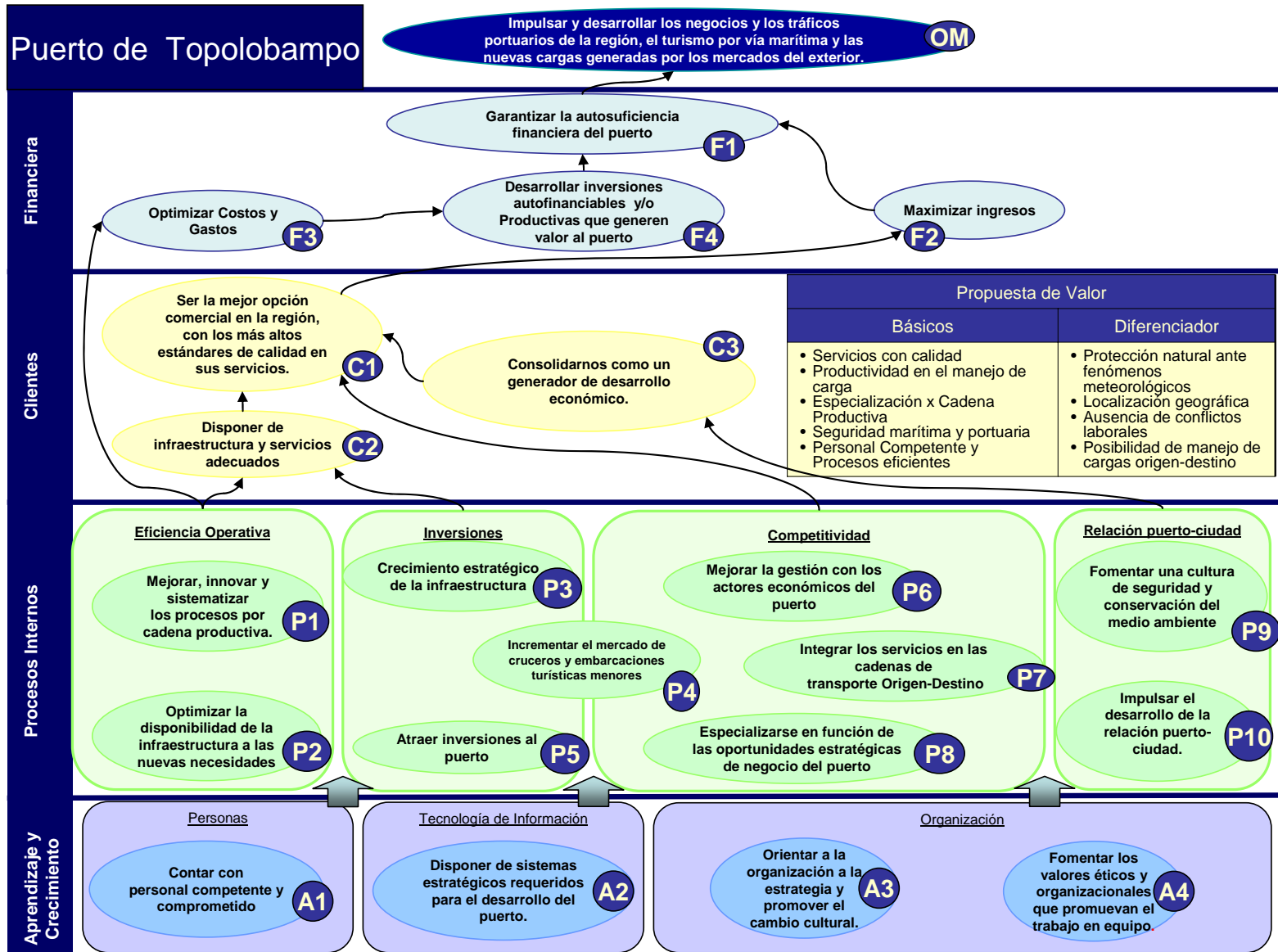
Objetivo A3 Orientar a la organización a la estrategia y promover el cambio cultural

Lograr que todo el personal interactúe, desarrolle y controle el avance de sus actividades hacia la meta estratégica de la organización, promoviendo un cambio cultural en la misma.

Objetivo A4 Fomentar los valores éticos y organizacionales que promuevan el trabajo en equipo

Fomentar valores éticos en apego al código de ética del Puerto y el estricto cumplimiento de la reglamentación de transparencia fijada por las autoridades federales. Fomentar los valores organizacionales que promuevan el trabajo en equipo.

La relación de cada uno de los objetivos se puede apreciar en el siguiente mapa estratégico:



IV.3 Indicadores y metas estratégicas

Para medir el avance y logro de los objetivos, se definen diferentes indicadores y metas de cumplimiento lo que permite tomar decisiones anticipadas para asegurar el logro de la visión del Puerto.

Objetivo Máximo OM: Impulsar y desarrollar los negocios y los tráficos portuarios de la región, el turismo por vía marítima y las nuevas cargas generadas por los mercados del exterior

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
OM.1	Volumen de Carga	Volumen total de carga operada en el puerto. (miles de toneladas)	4,900	4,993	5,643	5,945	6,259	6,584	6,926
OM.2	Numero de Arribos	Total de arribos en el puerto (número)	736	655	667	676	691	702	714

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo estratégico F1: Garantizar la autosuficiencia financiera del puerto

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
F1.1	Rentabilidad	Mide el rendimiento anual sobre la infraestructura, equipos y otros activos (%)	7	7	7	7	7	7	7
F1.2	Liquidez	Índice de liquidez (índice)	16.9	7.3	7.3	7.3	7.3	7.3	7.3

Objetivo estratégico F2: Maximizar ingresos

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
F2.1	Ingresos	Expresa el incremento anual de los ingresos obtenidos (%)	20%	20%	10%	10%	10%	10%	10%

Objetivo estratégico F3: Optimizar costos y gastos

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
F3.1	Margen neto de operación	Mide el rendimiento anual sobre los ingresos propios de la actividad (%)	36%	35%	15%	35%	15%	35%	15%
F3.2	Programa de ahorro	Cumplir con la política presupuestaria adecuada al manejo de los recursos financieros de manera que se de cumplimiento al programa de ahorro. (%)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%	100%
F3.3	Egresos por tonelada	Identificar los egresos promedio que se ocasionan por una tonelada operada en el puerto (debe disminuir) a precios constantes (\$/Ton)	37	40	38	37	35	32	29

Objetivo estratégico F4: Desarrollar inversiones autofinanciables y productivas que generen valor en el puerto.

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
F4.1	Razón obra pública – ingreso	Evalúa la participación de la inversión en obra pública con respecto a los ingresos (%)	18%	27%	30%	30%	31%	31%	31%

PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivo estratégico C1: Ser la mejor opción comercial en la región, con los más altos estándares de calidad en sus servicios.

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
C1.1	Volumen de maíz operado por el puerto	Mide la porción de maíz movilizada en el puerto con respecto a lo producido en la región. (%)	33 %	25 %	30 %	30 %	30 %	30%	30%
C1.2	Volumen de granel mineral operado por el puerto	Expresa el incremento anual de granel mineral que se mueve por el puerto (%)	92 %	234 %	135 %	107 %	107 %	107 %	107 %
C1.3	Índice de percepción de clientes	Encuesta de percepción clientes (puntos escala 0-100)	90	90	90	90	90	95	95
C1.4	Volumen de Ingresos generado por clientes nuevos	Volumen de ingresos generados por clientes nuevos del puerto.(miles de pesos)	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
C1.5	Volumen de Ingresos generado por clientes retenidos	Volumen de ingresos generados por clientes retenidos del puerto. (miles de pesos)	92,120	85,932	95,096	99,796	104,665	109,696	114,339
C1.6	Servicios adecuados	Medir la conformidad de los servicios otorgados al cliente. (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Objetivo estratégico C2: Disponer de infraestructura y servicios adecuados

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
C2.1	Índice de percepción de clientes	Resultado de la encuesta con clientes. (puntos de escala de 0 a 100)	90	90	90	90	90	95	95

Objetivo estratégico C3: Consolidarnos como un generador de desarrollo económico.

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
C3.1	Índice de percepción en la población	Encuesta de percepción en la población.(%)	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Eficiencia operativa

Objetivo estratégico P1: Mejorar, innovar y sistematizar los procesos por cadena productiva

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P1.1	Mejoras aplicadas a procesos	Cuantificar el número de mejoras aplicadas a procesos. (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Objetivo estratégico P2: Optimizar la disponibilidad de la Infraestructura a las nuevas necesidades

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P2.1	Ocupación de muelles	Estadía real de los buques ocupando una posición de atraque. (%)	31%	40%	45%	50%	50%	55%	55%

Inversiones

Objetivo estratégico P3: Crecimiento estratégico de la infraestructura

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P3.1	Obras para incrementar la atraktividad del puerto	Cuantificar las obras realizadas con relación a las requeridas para el desarrollo estratégico del puerto. (%)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%	100%

Objetivo estratégico P4: Incrementar el mercado de cruceros y embarcaciones turísticas menores

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P4.1	Arribos de cruceros	Cuantificar los arribos de cruceros. (número)	3	11	11	11	11	11	11
P4.2	Turistas que arriban al puerto	Número de turistas que arriban al puerto (número)	3,600	24,000	30,000	36,000	42,000	48,000	54,000

Objetivo estratégico P5: Atraer inversiones al puerto

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P5.1	Inversión privada en el puerto	Cuantificar las nuevas inversiones privadas en el puerto. (miles de pesos)	60,977	71,610	77,867	48,563	274	479	0
P5.2	Promoción y atracción de nuevos mercados	Acciones y gestiones que realiza comercialización para atraer nuevos tráficos o inversiones. (%)	28.6%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

Competitividad

Objetivo estratégico P6: Mejorar la gestión con los actores económicos del puerto

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P6.1	Satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente en relación a los servicios proporcionados por el puerto. (puntos escala 0-100)	93	95	97	99	100	100	100

Objetivo estratégico P7: Integrar los servicios en cadenas de transporte origen-destino.

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P7.1	Índice de integración de la cadena origen-destino	Suma de acuerdos de compromiso establecidos con agentes de enlaces origen-destino (%)	50%	30%	40%	50%	60%	65%	65%

Objetivo estratégico P8: Especializarse en función de las oportunidades estratégicas de negocio del puerto

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P8.1	Incremento en los rendimientos de la carga operada	Productividad en los tipos de carga movilizada en el puerto							
		Carga General	165.0	150.0	160.0	160.0	200.0	200	200
		Granel Mineral	174.0	245.0	260.0	265.0	270.0	270	270
		Granel Agrícola (THBOs.)	393.0	420.0	430.0	430.0	500.0	500	500

Relación Puerto-Ciudad

Objetivo estratégico 9: Fomentar una cultura de seguridad y conservación del medio ambiente

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P9.1	Aplicación de procedimientos	Implementación de procedimientos derivados de la aplicación del plan de protección de la instalación portuaria (Código PBIP). (%)	80%	90%	90%	95%	100%	100%	100%
P9.2	No conformidades en ISO 14000	Total de no conformidades detectadas en auditorías	7	6	5	4	3	3	3

Objetivo estratégico P10: Impulsar el desarrollo de la relación puerto-ciudad

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
P10.1	Monto de inversión del puerto en proyectos vinculados con la ciudad	Inversiones del puerto asociadas a la promoción y desarrollo de la relación puerto-ciudad (miles de pesos)	140	5,000	200	200	200	200	200

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo estratégico A1: Contar con personal competente y comprometido

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
A1.1	Trabajadores competentes.	Mantener personal competente de acuerdo con las necesidades de los servicios / procesos del puerto, y que cumpla con los perfiles de la función. (%)	88%	99%	100%	100%	100%	100%	100%
A1.2	Cumplimiento del programa de capacitación.	Medir la ejecución del programa de capacitación. (%)	79%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Objetivo estratégico A2: Disponer de sistemas estratégicos requeridos para el desarrollo del puerto

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
A2.1	Plan de desarrollo informático	Evaluar el desarrollo informático de cada área para proporcionar las herramientas adecuadas para el cumplimiento de los procesos. (%)	95 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100%	100%

Objetivo estratégico A3: Orientar a la organización a la estrategia y promover el cambio cultural

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
A3.1	Personal incorporado al desarrollo estratégico del puerto	Personal que conoce y participa en el desarrollo de la estrategia del puerto y en el cambio cultural. (%)	46%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Objetivo estratégico A4: Fomentar los valores éticos y organizacionales que promuevan el trabajo en equipo

Código	Indicador	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
A4.1	Cumplimiento del código de ética y valores	Mide el nivel de cumplimiento del código de ética y valores. (%)	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

IV.4 Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas del puerto, que dan soporte y contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos son las siguientes:

I1 Fomentar el desarrollo Turístico.

Atracción de más líneas de cruceros y ampliación de marinas turísticas, coordinación con otros organismos para atracción de turismo a la región

I2 Cambio de cultura y enfoque en la estrategia.

Crear una cultura organizacional enfocada a la estrategia de la entidad

I3 Promoción del Puerto.

Programación y planes de acción dirigidos a incrementar los tráficos en las cargas que maneja el puerto

I4 Identificación de oportunidades estratégicas de negocio para el puerto.

Realizar los estudios requeridos para poder establecer el rumbo estratégico del puerto

I5 Mejorar la infraestructura informática del puerto.

Contar con los sistemas que nos permitan agilizar los trámites y actividades estratégicas para el puerto

I6 Conservar el medio ambiente y mejorar la calidad.

Lograr la conservación del medio ambiente y la mejora de la calidad

I7 Plan de desarrollo puerto-ciudad.

Mejorar la imagen del puerto en la comunidad mediante la difusión de las actividades que la API realiza a favor de la comunidad

I8 Modernización de Equipamiento Portuario.

Modernizar el equipo para el manejo eficiente de carga por cadena productiva, vinculado al programa de comercialización del puerto.

I9 Implementar el sistema de seguridad para todo el puerto.

Modernizar los sistemas de seguridad del puerto para ofrecer un puerto seguro.

El sector naval integra el Comité de Protección Civil (Comité Local de Ayuda Mutua) y participa en recomendaciones relacionadas como el PMDP del puerto de Topolobampo.

I10 Impulsar la creación del corredor origen-destino entre Topolobampo y los EEUU.

Impulsar la creación del corredor multimodal origen-destino entre Topolobampo y el Este de los EEUU

I11 Desarrollo de infraestructura portuaria para ser la mejor opción comercial en la región, y diversificar y atraer cargas para atender a los mercados externos.

Contar con la mejor infraestructura portuaria para atender la demanda de la península de Baja California y captar granel mineral y otras cargas destinadas al mercado exterior.

I12 Zonificación y ordenamiento del puerto de Topolobampo.

Revisar y actualizar las condiciones de operación de los cesionarios y prestadores de servicio, así como la regularización de áreas en el puerto.

I13 Analizar el nuevo sistema tarifario por productividad para determinar las rentabilidad de la infraestructura del puerto de Topolobampo.

Establecer si el nuevo modelo tarifario por productividad permite generar ingresos suficientes para la recuperación de los costos e inversiones asociados a la prestación de los servicios.

I14 Modificar la percepción de los clientes sobre los altos costos operativos

Identificar con claridad la percepción de los clientes sobre los costos de los servicios periféricos (remolque; pilotaje; lanchaje; agencia aduanal, entre otros)

I15 Gestión de recursos financieros federales para el desarrollo de inversión estratégica en el Puerto de Topolobampo.

Gestionar los recursos federales necesarios para la realización de obras de infraestructura y equipamiento estratégico para el desarrollo y crecimiento del Puerto.