MARINA
SECRETARÍA DE MARINA

CGPMM
COORDINACIÓN GENERAL DE PUERTOS Y MARINA MERCANTE

CONTEXTO
ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL TOPOLOBAMPO, S.A. DE C.V.

ELABORÓ

L.C. Mario Gustavo Montesinos Valenzuela
Gerencia de Administración y Finanzas.

Lic. María del Pilar Calleja Ramírez
Gerencia de Comercialización.

Ing. Ramiro Jesús Cota Gastelum
Gerencia de Operaciones e Ingeniería.

I.M.N. Víctor Javier Dorantes Balderrama.
Subgerencia de Protección Portuaria.

L.S.C. Rigoberto López Borboa
Subgerencia de Tecnologías de la Información

Lic. Carlos Julián Avendaño García
Subgerencia Jurídica

REVISÓ

L.S.C. Daniel Lugo Cervantes
Encargado del Departamento Gestión de Calidad y Ambiental.

AUTORIZÓ

C. Ing. Carlos Meraz Zavala
Dirección General.

Fecha de actualización: 27 de Octubre 2022

Antecedentes.

De acuerdo al Título de Concesión otorgado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, desde el año 1994 el concesionario del Puerto de Topolobampo es la Empresa mercantil mexicana, de índole paraestatal de la Administración Pública Federal, denominada **Administración Portuaria Integral Topolobampo, S. A. de C. V.** publicado el 23 de noviembre de 1991 en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

Derivado del precepto publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el siete de diciembre del año 2020, se dispuso que la SCT entregara a la SEMAR los recursos humanos, financieros y materiales de la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante, Dirección General de Fomento y Administración Portuaria, Dirección General de Puertos y Dirección General de Marina Mercante.

A su vez, de acuerdo al decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, de la Ley de Navegación y Comercio Marítimo y de la Ley de Puertos, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 07 de diciembre de 2020, así como por el acuerdo de consejo AE-LXXII-5 (21-VI-2021), se aprueba el cambio de denominación de la Administración Portuaria Integral de Topolobampo, S.A. de C.V., para que en lo sucesivo se denomine "**Administración del Sistema Portuario Nacional Topolobampo, S.A. de C.V.**"; Lo anterior se comunica en el "ACUERDO Secretarial Núm. 380/2021, en el cual se da aviso general para dar a conocer la nueva denominación de las Empresas de Participación Estatal Mayoritarias, sectorizadas a la Secretaría de Marina", publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 16 de noviembre de 2021.

En su calidad de concesionario integral tiene la responsabilidad de planear, programar y ejecutar las acciones necesarias para la promoción, operación y conservación del Puerto, a fin de lograr su mayor eficiencia, crecimiento y competitividad.

Además de proveer las condiciones que fomenten y estimulen la inversión industrial, consolidar los servicios relacionados con la actividad portuaria mediante la generación de oportunidades de negocios para los miembros de la localidad, del Estado y de la comunidad nacional e internacional.

Asimismo, construyen nuevas obras de infraestructura bajo criterios de rentabilidad económica y social, promueven la entrada de operadores con tecnología avanzada y propician el incremento y diversificación de las actividades comerciales y turísticas de los puertos.

Con la finalidad de otorgar certeza y satisfacción a nuestros clientes, contamos con un Sistema de Gestión Integral para proporcionar los servicios portuarios que respondan a sus necesidades y las de otras partes interesadas, con base en altos estándares de calidad.

Nuestros procesos del SGI.

Comercialización, Asignación y Seguimiento de contratos de cesión parcial de derechos y obligaciones y prestación de servicios portuarios y conexos, Uso de infraestructura portuaria y Servicios portuarios.
Así como procesos de gestión como es planeación y procesos de soporte: construcción y mantenimiento, competencia, tecnologías de la información y adquisiciones.

Contexto.

En dos reuniones de Alta Dirección realizadas los días 06 y 27 de octubre del año 2022, se revisa el contexto con el objetivo de actualizar los aspectos internos y externos que pueden afectar los objetivos estratégicos y la planificación del Sistema de Gestión Integral. Todo ello a través de un

FODA y se complementa con la *matriz CAME,* herramienta que nos ayuda a establecer estrategias, en temas que se pueden atender con recursos propios de esta Entidad, para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades, determinadas en la matriz FODA. Las estrategias definidas en la matriz CAME, se integrarán en los programas de seguimiento a objetivos, según aplique y para aquéllas que no puedan ser atendidas mediante programas, se integrarán al formato ASPN-SM-SGI-F-27 Listado general de riesgos y oportunidades y programas de trabajo de los procesos para su seguimiento.

Aplicación del método.

-Identificación de cuestiones internas.

Fortalezas.

Se definen como las características de la operación que se realizan con mayor grado de eficiencia (aspectos positivos) 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 consideraron: Habilidad o destreza importante, infraestructura o activos físicos valiosos, activos humanos valiosos (profesionalismo, especialización, etc.), activos intangibles valiosos (experiencia, reconocimiento de la gente, etc.) y capacidades competitivas.

Debilidades.

Aspectos negativos, definidas por las características de operación percibidas por el cliente.

Para identificar las debilidades se consideraron: 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.

-Identificación de cuestiones externas.

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 consideraron los acercamientos de los potenciales clientes del puerto con la Gerencia de Comercialización.

Amenazas.

Las amenazas son aquellos hechos potenciales que podrían anteponerse en la consecución de los objetivos del puerto. No pueden controlarse directamente pero si se pueden gestionar los daños que puedan provocar o minimizarlos.

Matriz FODA/CAME

	FODA	CAME	SEGUIMIENTO
	Debilidades	**Corregir**	
Cuestiones internas	(Modelo empresarial). Las 16 ASIPONAS, son especialistas en líneas de negocio y caen en competencia, entre ellas.	Mantener tarifas competitivas para los usuarios del Puerto mediante la realización de un estudio y actualización de tarifas con asesoría especializada en la materia.	ASPN-SM-SGI-F-27 Proceso de Comercialización.
	(Modelo empresarial). Dependencia en el manejo de carga general y de los graneles agrícolas y minerales como uno de los principales movimientos de carga.	Revisión del programa anual de trabajo del área de Comercialización para atraer el movimiento de otras cargas en coordinación con el área de asuntos estratégicos y demás Gerencias.	ASPN-SM-SGI-F-27 Proceso de Comercialización. Programa de Comercialización, PMDP, POA.
	(Estructura Organizativa). Cargas de trabajo poco equilibradas en distintas áreas operativas y administrativas debido al aumento de la actividad portuaria.	Solicitud de ampliación de la plantilla de ASIPONA Topolobampo.	Seguimiento a acuerdo: en espera de autorización por SHCP.
	(Estructura Organizativa). Rotación de personal.	Fortalecer nuestro proceso de Competencia y el manual de Inducción, integrando, Ley de Puertos, Título de Concesión, Reglas de Operación del Puerto.	Procedimiento de capacitación.
	(Situación política, social, cultural). Malas prácticas ambientales y en seguridad y salud en el trabajo por algunos cesionarios y prestadores de servicios.	Programa de sensibilización y seguimiento a resultados: Visitas a Cesionarios, Revisión de áreas periódicamente, notas informativas a la comunidad portuaria mediante comités. Aplicación del ASPN-TOP-DG-F-02 y seguimiento a resultados.	ASPN-SM-SGI-F-27 Proceso Asignación y Seguimiento de Contratos de Cesión Parcial de Derechos y Prestación de Servicios Portuarios. Programa de verificaciones a cesionarios. Seguimiento a observaciones a cesionarios y prestadores de servicios.
	(Recursos Humano). Falta de cultura en material ambiental y de seguridad y salud en el trabajo en población flotante.	Colocar señalética de concientización en puntos clave del recinto.	ASPN-SM-SGI-F-27 ambiental.
	(Recursos Humanos). Cantidad de personal en situación vulnerable ante COVID.	Monitoreo de oxigenación, temperatura y sanitización. Concientización sobre el autocuidado.	ASPN-SM-SGI-F-25 Todos los Procesos. Programa de SST.
	(Recursos Humanos) Falta de competencia del personal trabajador en materia de registro de proyectos de inversión ante la SHCP.	Capacitar personal trabajador en materia de registro de proyectos de inversión ante la SHCP.	Programa anual de capacitación (ASPN-TOP-DRH-F-02)
	(Instalaciones). Cesiones sin cumplir con el objetivo sobre el cual se celebró un contrato.	Revisión de contratos por el área de Comercialización y el área Jurídica.	ASPN-SM-SGI-F-27, Comercialización. Seguimiento a solicitud de revocación de registro y devolución de las áreas que

			no estén cumpliendo con el objeto de su contrato.
	(Instalaciones). Vialidades justas para el flujo de carga actual.	Proyectos en proceso para incremento de vialidades.	Programa de rehabilitación de vialidades.
	(Instalaciones) Recurrencia en fugas de agua.	Revisión de las líneas de suministro de agua potable. Instalación de medidores de control en salidas de agua.	Recorridos de orden y limpieza. Seguimiento de reportes en ASPN-TOP-ING-F-11.
	No se cuenta con una Subgerencia de Planeación ni con una Jefatura de mantenimiento.	Solicitud de ampliación de la plantilla de ASIPONA Topolobampo.	Seguimiento a acuerdo: en espera de autorización por SHCP.
	Iluminación e infraestructura del puerto con necesidades de mantenimiento.	Solicitud de ampliación de plantilla de ASIPONA Topolobampo para el área de mantenimiento. Proyectos de mantenimiento.	Seguimiento a acuerdo: en espera de autorización por SHCP. Seguimiento a Programa de mantenimiento.
	Falta Centro de Control de Tráfico Marítimo (CCTM).	Solicitud ante la Unidad de Estrategia Digital Nacional para la autorización del proyecto.	Seguimiento en la Herramienta de Gestión de Políticas TICS.
	Falta de mantenimiento de dragado al canal principal de navegación.	Se cuenta con la clave de cartera de la Unidad de Inversión.	En la espera de la adecuación presupuestaria al capítulo 6000. Indicador Ingeniería.
	Fortalezas	**Mantener**	
	(Modelo empresarial) Puerto especializado en: • Carga Roll on - Roll off. • Carga y descarga de graneles agrícolas y minerales.	Rendimientos importantes en la operación de las maniobras portuarias; tarifas competitivas; infraestructura adecuada; Prestadores de servicios eficientes; Atención al usuario portuario; Uso de tecnologías digitales para el seguimiento de los servicios.	Seguimiento a rendimientos por el área de Operaciones. Apego a las reglas de operación al puerto. ASPN-SM-SGI-F-27, Proceso de Servicios Portuarios. Seguimiento a las encuestas de satisfacción para clientes, buques y cesionarios. Seguimiento a cumplimiento de las cláusulas de contratos de prestadores de servicio.
	(Estructura Organizativa) Se cuenta con departamentos especializados para la atención de las actividades del Puerto.	Aprovechar los conocimientos del personal con experiencia registrándola en procedimientos, instructivos, guías para su posterior consulta.	Perfil del puesto, capacitación. Seguimiento a actualización de información documentada interna.
	(Estructura Organizativa) Se definen las responsabilidades en los procedimientos internos del SGI.	Mantener la información actualizada.	Revisión a los procedimientos de los procesos.
	(Recursos Humanos) Se cuenta con programa de capacitación anual.	Analizar prioridades de capacitación y de acuerdo a ello ejecutar dicho programa.	ASPN-TOP-DRH-F-02 Programa de capacitación anual.

			DNC por parte de las áreas solicitantes
	(Instalaciones) Infraestructura acorde a las necesidades del cliente.	Atención a programa de mantenimiento y obra, de acuerdo a resultados de revisión de las áreas, encuestas con cesionarios y detección por parte de los trabajadores a través del formato ASPN-TOP-ING-F-11.	Indicadores del proceso de construcción y mantenimiento. Objetivo 1 "Indicador comentarios o quejas sobre el mantenimiento" Seguimiento a registros ASPN-TOP-ING-F-11.
	(Instalaciones) Integración logística de medios de transporte.	Participar activamente con las diferentes plataformas gobierno del estado, CODESIN, municipio de Ahome y Comité de Operación del Puerto, para mejorar la comunicación con el puerto y crear un sistema multimodal que permita una logística de recepción y distribución de las cargas.	Programa anual de comercialización.
	(Instalaciones) Conexiones carreteras en condiciones adecuadas.		
	(Instalaciones) Proyectos autorizados ante SEMARNAT para desarrollar el Puerto.	Llevar a cabo un diagnóstico si aún es viable para el PMDP y solicitar recurso para su ejecución.	ASPN-SM-SGI-F-27 Proceso de Planeación. ASPN-SM-SGI-F-27 Construcción y mantenimiento.
	(Prácticas de gestión implantadas) Sistema de Gestión Integral establecido en 16 ASIPONAS Federales.	Compartir información entre ASIPONAS para mejorar el desempeño de los procesos, de acuerdo a experiencias. Seguimiento a auditorías, indicadores, control de la información documentada y resto de requisitos del sistema.	Seguimiento a hallazgos de auditorías internas y multisitios. Revisión por la Dirección.
	Ubicación estratégica en relación a la frontera noroeste con los Estados Unidos y el centro de México.	Ofreciendo economías de escala en las operaciones del puerto.	Seguimiento al POA. Actualizaciones de las reglas de operación.
	(Prácticas de gestión implantadas) Certificaciones nacionales e internacionales en Calidad y Ambiental	Realización de cambio de casa certificadora en conjunto con resto de ASIPONAS para renovación de certificados de calidad y ambiental y certificación de SST.	Seguimiento a plan de auditoría presentado a nivel multisitios y seguimiento a atención a NC en ASPN-SM-SGI-F-19.
	(Autoridades) Implementación de Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo Identificación, análisis y prevención.	Realización de estudios, diagnósticos, capacitaciones y programas de mantenimiento de acuerdo a la normatividad.	Programa de SST.
Cuestiones externas	**Amenazas**	**Afrontar**	
	Falta de culminación del eje carretero trasversal Topolobampo-Chihuahua-Dallas.	Gestionar ante el Gobierno Federal, los Gobiernos Estatales y Municipales, la iniciativa privada y Organismos No Gubernamentales para coordinar esfuerzos y recursos para la terminación del eje carretero.	Seguimiento a Programa anual de Comercialización.

	(Sector empresarial) Muelle pesquero, sin gestión ambiental y de SST.	Establecer un convenio entre Autoridades Federales, Autoridades Municipales, Sector Pesquero y ASIPONA Topolobampo para implementar controles en dicha área, tales como rondines de vigilancia con el apoyo entre ASIPONA, Seguridad pública, Zona naval y la propia comunidad pesquera local. A su vez, la colocación de letreros de concientización en el sitio.	ASPN-SM-SGI-F-27 Proceso de Comercialización, Ambiental y de SST.
	(Situación política, social, cultural) COVID, enfermedades virales pandémicas.	Implementación de protocolos según el Acuerdo por el que se establecen los lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas.	Seguir las recomendaciones de la Secretaria de Salud. Seguimiento del peligro en ASPN-SM-SGI-F-25. Programa de SST.
	(Situación política, social, cultural) Conflictos políticos y sociales que afectan la operación del Puerto.	Participar activamente con las diferentes plataformas Gobierno del Estado, CODESIN, Municipio de Ahome, Sindicatura de Topolobampo, Asociaciones Civiles y Comité de Operación del Puerto, para mejorar la comunicación con las partes interesadas y con ello lograr fortalecer el vínculo Puerto-Ciudad.	Seguimiento a Programa Anual de Comercialización.
	(Autoridades) Cambios legislativos para la protección del medio ambiente y en seguridad y salud en el trabajo que implican cumplimientos adicionales por más requerimientos obligatorios.	Revisión periódica de requisitos legales para conocer las actualizaciones a Leyes, Reglamentos y Normas Regulatorias y de ésta forma asegurar que se tomen las acciones pertinentes para su cumplimiento.	Actualización del ASPN-SM-SGI-F-20.
	(Autoridades) Multas por incumplimiento a normas en materia ambiental y en materia de seguridad y salud en el trabajo.	Realizar un diagnóstico de cumplimiento actual a la normativa. Sensibilizar a la Alta Dirección, para que se lleven a cabo los estudios, diagnósticos, capacitaciones y se ejecuten programas de mantenimiento de acuerdo a la normatividad.	Actualización del ASPN-SM-SGI-F-20. Revisión por la Dirección.
	(Clima) fenómenos naturales.	Revisión al plan de atención a emergencias para establecer estrategias de mejora, de	Actualización del Plan Interno de Protección Civil

		acuerdo a experiencias de eventos anteriores. Monitoreo a pronósticos.	
	Oportunidades	**Explotar**	
	(Sector empresarial) Desarrollo del corredor Topolobampo-Chihuahua.	Participar activamente con las diferentes plataformas gobierno del estado, CODESIN, municipio de Ahome y Comité de Operación del Puerto, para mejorar la comunicación con el puerto y participar activamente en la Agenda Regional Estratégica (ARE)	Seguimiento a Programa Anual de Comercialización.
	(Sector empresarial) Establecimiento de nuevas industrias en el corredor Topolobampo-Los Mochis.		
	(Sector empresarial) Identificar con la participación del personal trabajador que realiza actividades en áreas operativas, las condiciones que puedan representar un riesgo a la salud.	Revisión durante los recorridos de la Comisión Mixta Seguridad e Higiene. Seguimiento a los resultados. Identificación de peligros y evaluación de riesgos en equipo de trabajo con personal trabajador operativo.	Recorrido de la Comisión Mixta. Actualización al ASPN-SM-SGI-F-25.