



PROGRAMA DE GRAN VISIÓN DE DESARROLLO LITORAL

Reunión de Análisis Estratégico Sistema Portuario Nacional

México D.F. 16 de junio del 2005



STRUCTURA
GEA • GAE • MBD • MXV • PROA

AGENDA

Horario	Tema	Elementos a considerar
09:30 – 10:00	Resultados hasta la fecha	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de la Reunión • Avances • Pendientes
10:00 – 10:40	PMDP a través de BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados APIS Piloto
10:40 – 11:40	Iniciativas del SPN	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Asignación de Responsables
11:40 – 12:00	<i>Break</i>	
12:00 – 13:00	Estudios Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Avances en iniciativas seleccionadas
13:00 – 14:30	Avances PMDP	<ul style="list-style-type: none"> • Avances en la elaboración de los PMDP de todas las APIS

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

- Esta es una Reunión de Análisis Estratégico (RAE)
- Forman parte del ciclo de gestión estratégica del SPN
- Este ciclo de gestión gira alrededor del Balanced Scorecard
- Habrá una Reunión de Análisis Estratégico cada tres meses
- Los objetivos de estas reuniones son:

Conocer el grado de avance en temas estratégicos

Identificar oportunidades de mejora

Tomar decisiones y conseguir compromiso

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

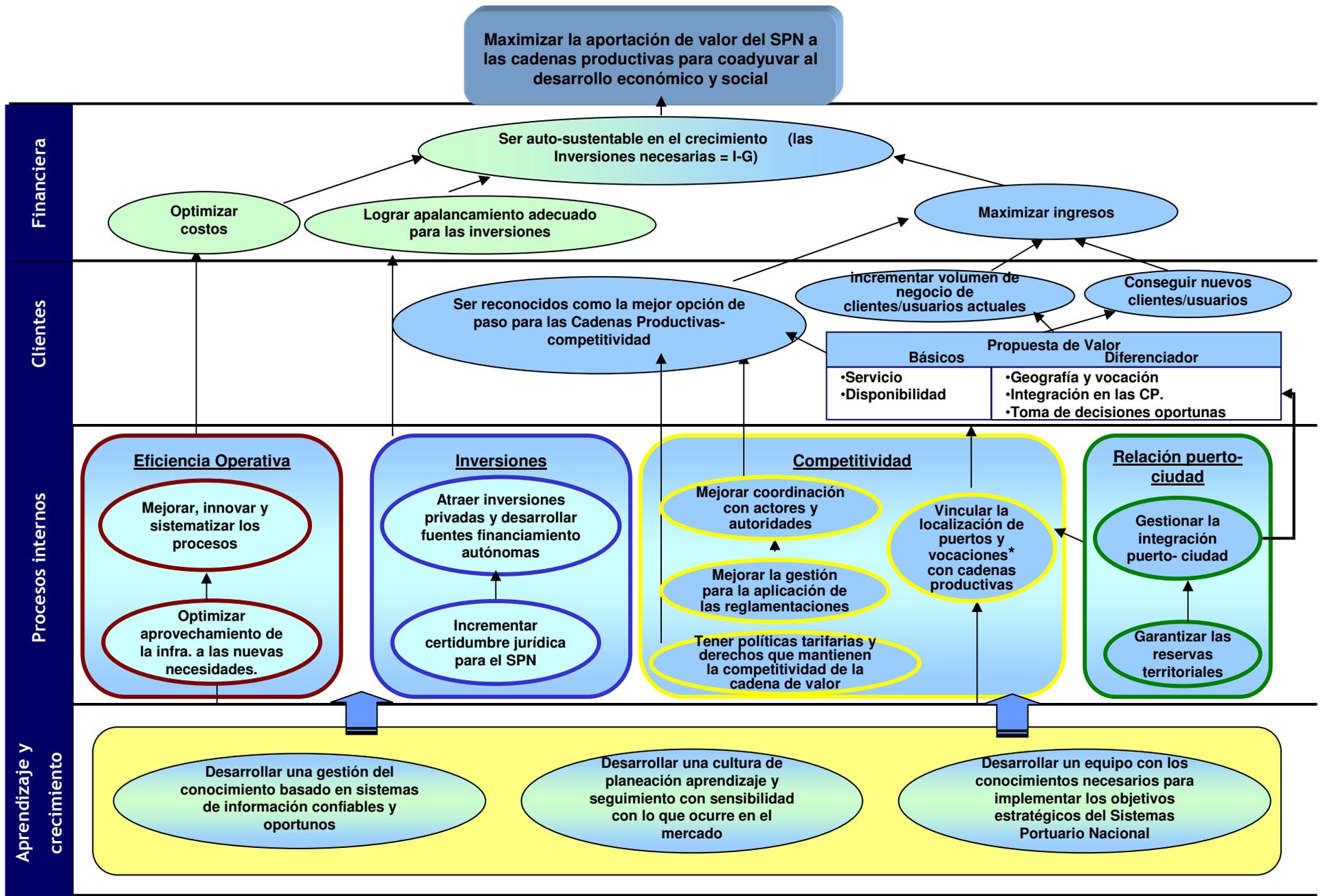


- **Con esto se está aplicando una “mejor práctica” a nivel mundial aplicada por ...**
 - **El SISTEMA PORTUARIO ESPAÑOL**
(ganador del “Hall of Fame Award” del BSCol por ser **una organización enfocada en la estrategia con resultados extraordinarios**
[http://www.bscol.com/pdf/HOF-NewsReleaseEuro05\(r\).pdf](http://www.bscol.com/pdf/HOF-NewsReleaseEuro05(r).pdf)
 - **GRUPO MODELO**
 - **PEMEX**
 - **GNP**
 - **CINEPOLIS**
 - Etc.



AVANCES

MAPA ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL



*vocación = orientación a oportunidades de negocio claras y cadenas productivas

PRODELI

Políticas públicas

Modelo de planeación

ELEMENTOS

Modelo de gestión

RESULTADOS



METODOLOGÍA DE INTEGRACIÓN
AGENDA DEL MAR --- BALANCED SCORECARD

PRODELI

ELEMENTOS



¿Para qué implementamos un Balanced Scorecard?



SPN

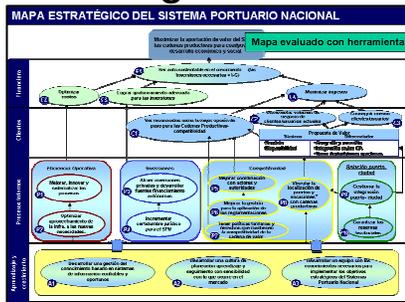


Objetivo Máximo del SPN

Maximizar la aportación de valor del SPN a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social



Estrategia del SPN



Indicadores y Metas de los Objetivos



para medir el éxito de la estrategia

¿Qué es Estrategia?
son los **PROYECTOS** que debemos ejecutar eficazmente para alcanzar nuestro **Objetivo Máximo** y cumplir así con nuestra **Visión y Misión**



Proyectos Estratégicos del SPN que nos permitirán alcanzar las Metas Estratégicas

ID	Descripción	Fecha
OPF 01	Operación de mantenimiento	01/01/2010
OPF 02	Preparación de expediente de OTC	01/01/2010
OPF 03	Desarrollo contrato para inversión	01/01/2010
OPF 04	Operación de reparación de cables	01/01/2010
OPF 05	Control de calidad	01/01/2010
OPF 06	Operación de mantenimiento	01/01/2010
OPF 07	Revisión de documentación de obra	01/01/2010
OPF 08	Reparación de maquinaria de obra	01/01/2010
OPF 09	Reparación de maquinaria de obra	01/01/2010
OPF 10	Operación de mantenimiento	01/01/2010
OPF 11	Reparación de maquinaria de obra	01/01/2010
OPF 12	Operación de mantenimiento	01/01/2010
OPF 13	Control de calidad	01/01/2010
OPF 14	Operación de mantenimiento	01/01/2010
OPF 15	Operación de mantenimiento	01/01/2010
OPF 16	Operación de mantenimiento	01/01/2010
OPF 17	Operación de mantenimiento	01/01/2010
OPF 18	Operación de mantenimiento	01/01/2010
OPF 19	Operación de mantenimiento	01/01/2010
OPF 20	Operación de mantenimiento	01/01/2010

PMDP Alineado

Inversiones del SPN y APIs

Aseguramos la Ejecución Exitosa: Alineando la Acción (Proyectos) con los Logros (Objetivos)

PENDIENTES

Pendientes



Queremos trabajar en equipo para convertir el trabajo realizado en un proceso continuo de gestión

A nivel Nacional

- Realización de iniciativas estratégicas

A nivel Regional

- Llevar a cabo estudios específicos (forman parte de las iniciativas del SPN)

A nivel Estatal

- Avanzar en la elaboración de los PRORED

A nivel Local

- Avanzar en la elaboración de los PMDP de las APIS
- Creación ACIS

Modelo Gestión y seguimiento

- Información de seguimiento

Pendientes



- **Oficina de Gestión**

- Función: Seguimiento del BSC (entre otros)
- Necesidad: Información
- Qué se ha hecho:
 - Vínculo con APIS Piloto (participación en desarrollo BSC y creación de Oficinas de Gestión)



- Recopilación de información del BSC del SPN
 - ✓ Contamos con aproximadamente la mitad de la información necesaria

Pendientes



- **Oficina de Gestión**

- **Problema:**

- Identificar y tener acceso a información adicional que ya esté disponible
 - Crear mecanismos para crear información adicional (indicadores que no se midieron hasta la fecha)

- **Propuesta:**

Crear equipos para agilizar la disponibilidad de información del BSC del SPN

Pendientes

- **Oficina de Gestión**

- **Proceso Propuesto**

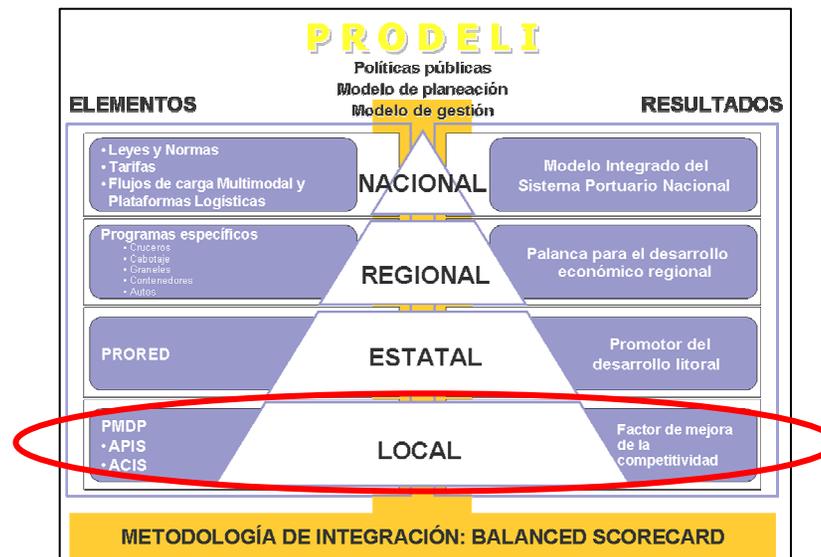
- Reuniones para establecer fuentes de datos respectivamente para diseñar procesos de medición
 - Establecer calendario de recopilación de información

- **Se proponen los siguientes grupos para el BSC SPN:**

Grupo de indicadores	Equipo propuesto
Financieros	Lic. Horacio Carrillo (DGC)
Mercado	Ing. Juan Paratore (Lázaro Cárdenas)
Procesos Operativos	Ing. Armando Hernández (DGP)
Procesos de Inversión	Lic. Guillermo Rodríguez Callejas (DGC)
Procesos de Competitividad	Ing. Antonio Saucedo (DGP)
Procesos de Puerto Ciudad	Arq. Teresa León (DGP)
Sistemas Informáticos	Ing. José Luís Chávez (DGP)
Recursos Humanos	Lic. Lucia Salgado (DGC)

Nota: El trabajo se realizará conjuntamente con la Oficina de Gestión

PMDP A TRAVÉS DE BSC



OBJETIVO

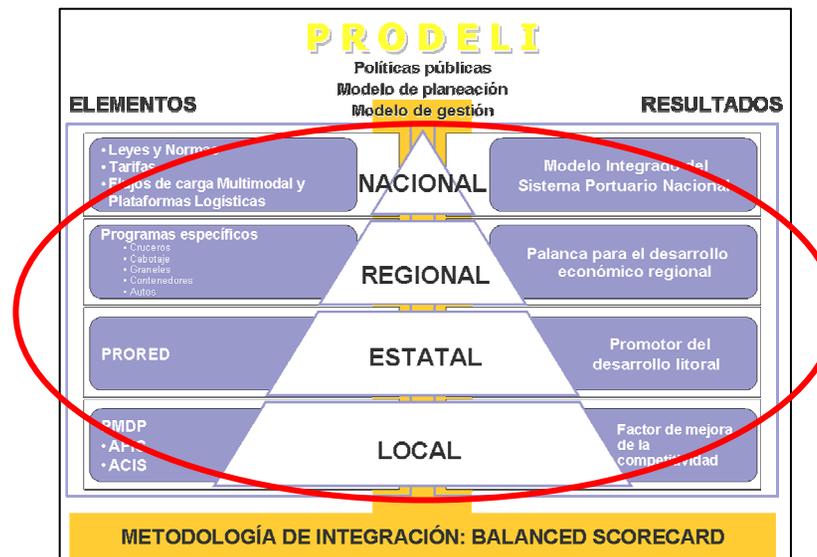
- ✓ *Conocer las experiencias de las 4 APIS Piloto en cuanto a la utilidad del BSC para la elaboración del PMDP*

Cuestionario que se ha enviado a las APIS



1.	¿Los avances en el análisis de entorno le permitieron identificar objetivos concretos para su PMDP?	SI	NO
2.	¿Ya cuenta con los objetivos estratégicos definidos de acuerdo con la estrategia de la API?	SI	NO
	En caso afirmativo, ¿su comunidad portuaria y sobre todo las personas de su API participaron en la elaboración de estos objetivos?		
3.	¿Ha identificado y priorizado iniciativas (en términos de PMDP “estrategias”) en función de los objetivos estratégicos?	SI	NO
4.	¿Considera que su PMDP está alineado con el Plan Estratégico del SPN y a su vez contribuye al desarrollo costero del estado donde se ubica?	SI	NO
	En caso afirmativo, ¿cuáles son las evidencias?		
5.	¿Dispone de los mecanismos y herramientas adecuadas para asegurar que los objetivos contenidos en su PMDP van a ser alcanzados y que le permita tomar decisiones oportunas?	SI	NO
	En caso afirmativo, ¿cuáles?		
6.	¿ Cuáles son los próximos pasos para entregar el PMDP, a más tardar en octubre 2005,(verificar su vigencia actual del PMDP)?		

INICIATIVAS DEL SPN



OBJETIVO

- ✓ *Asignación de responsables a las iniciativas estratégicas*

INICIATIVAS DEL SPN



- **Antecedentes:**
La conclusión de la reunión en Manzanillo: “Más foco”

ANTES:

PROCEDIMIENTOS REALIZADO:

DESPUÉS

Nº	Iniciativa	Nº	Iniciativa	Nº	Iniciativa
1	Programa de Calidad	11	Modificación de la Ley de Puertos	21	Simplificación de Trámites
2	Alinear PMDP con PRODELI	12	Comunicación Puerto - Ciudad	22	Coordinación con SEMARNAT MIAS
3	Políticas y Lineamientos de Tarifas	13	Rediseño de Procesos Estratégicos	23	Rediseño de Procesos Administrativos
4	Desarrollo de Mejores Prácticas	14	Definir alcance del Plan Rector Vocacional	24	Homogenizar el sistema informático del SPN
5	Estrategias de Financiamiento	15	Estudio de vocación / tarifas	25	Mecanismos de Coord y Seguimiento
6	Capacitación en temas estratégicos	16	Integración Plenes de Desarrollo Puerto-Ciudad	26	Programa de Interconectividad
7	Comunicación / Comercialización	17	Coordinación con Aduanas	27	Precisar Marco Normativo Puerto - Ciudad
8	Reglas de Operación	18	Coordinación Autoridades Puerto - Ciudad	28	Identificar uso de suelo
9	Comunicación de la Estrategia	19	Adecuar RRHH a perfiles requeridos	29	Incentivos fiscales para inversiones Ciudad
10	CRM	20	Portal SPN		

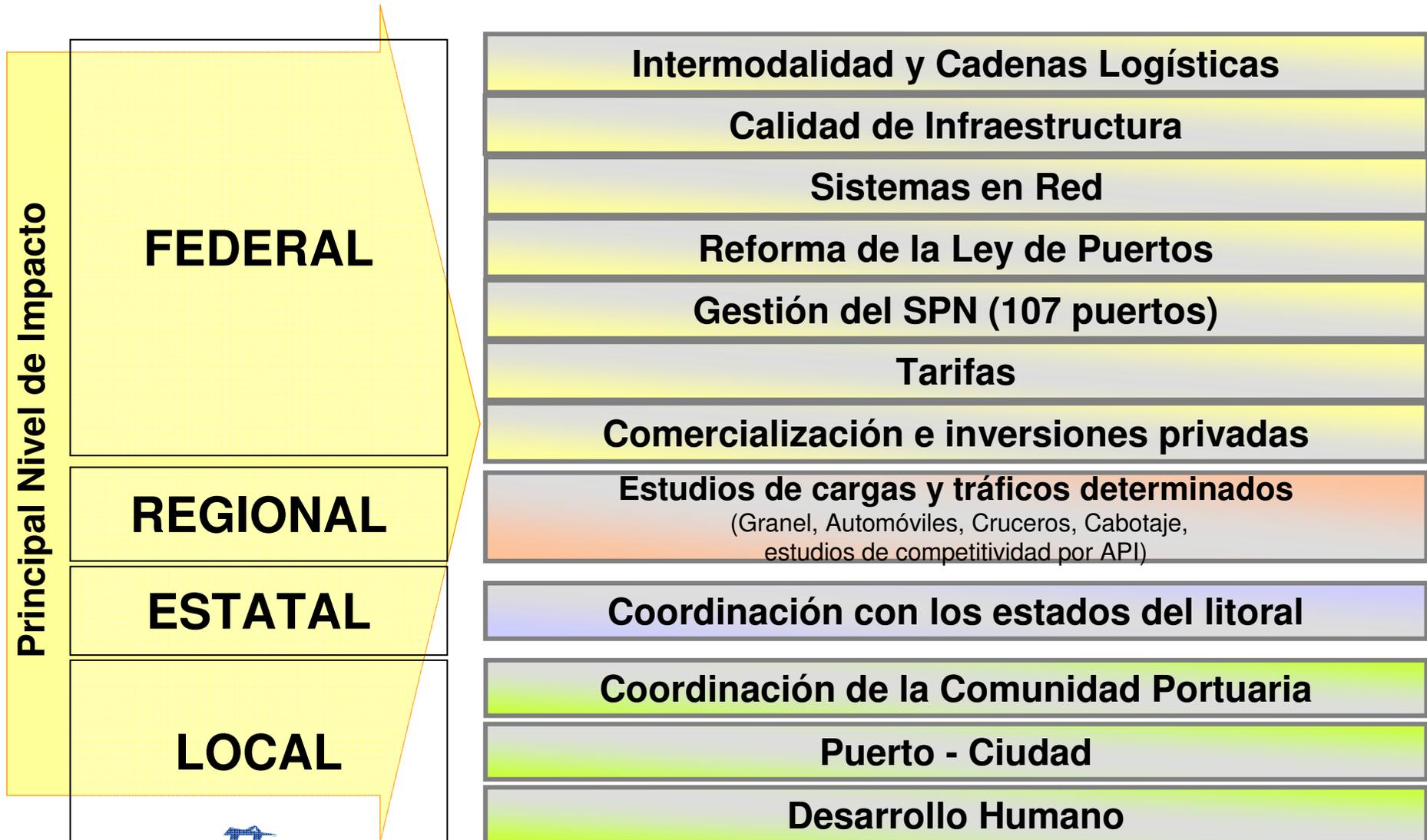
Nº	Iniciativas identificadas	Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)
1	Programa de Calidad	Firmar al resto de los puertos la cultura ISO Incorporar cesionarios y otros actores al Sistema de Calidad (ISO) Plantear un sistema estadístico de control de calidad Plantear una metodología de evaluación de cada proceso
2	Alinear PMDP con PRODELI	Alinear los PMDP en base a los resultados del estudio de mercado sobre cadenas de valor Alinear los PMDP en función de los resultados de los estudios del PRODELI Diagramación de la estructura (Cálculo de la capacidad e identificar cuellos de botella) Establecer estándares nacionales (diseño de infraestructura) Asignar recursos y responsables Mapear la estructura Evaluación y funcionamiento de los programas de mantenimiento Que las nuevas infraestructuras tiendan a la especialización
	Políticas y Lineamientos de Tarifas	Definir y definir los lineamientos para la aplicación de tarifas que respondan a las necesidades del sistema productiva Unificar las tarifas mediante estándares mínimos Descentralizar las políticas de tarifas Resolver el impasse ferroviario entre líneas
	Estrategias de Financiamiento	Establecer medición de impacto de cada uno de los actores en el proceso; aplicar políticas de reducción de tiempos Sensibilizar los actores en cuanto a la importancia en las cadenas productivas Promover congresos y exposiciones sobre mejores prácticas entre los nodos del sistema y actores que intervienen Concretar y promover sistema que premie mejores prácticas Formar grupo de trabajo multidisciplinarios
	Capacitación en temas estratégicos	Reestructurar la tarifa para incorporar inversiones en el SPN Formar una administración de fondos para el sistema Portuario con participación pública y privada Elaborar modificaciones legislativas para instrumentar autofinanciamiento a través de unidades Implementar esquemas de financiamiento aeroportuario y de la banca de fomento Capacitar permanentemente del personal, (en procesos clave) Celebrar convenios con instituciones públicas y privadas para la actualización Celebrar convenios con universidades para que realicen estudios e intercambio de experiencias
	Comunicación / Comercialización	Desarrollar un esquema de estímulos para el personal Tener una cartera de inversión productiva del SPN Promover las ventajas de los puertos Diseñar programas de negocio vinculados con Cadenas Productivas Comercialización de comercialización Elaboración de reglamento de coordinación de puertos Limpieza permanente de normativas Crear una guía de inversión en la cual se informa a posibles inversionistas sobre todos los pasos a realizar Crear incentivos para inversionistas Campañas de promoción en función de las vocaciones identificadas Creación, Revisión y Estandarización las Reglas de Operación
8	Reglas de Operación	Revisar reglas de operación en función de rendimientos Revisión integral de Reglas de Operación
9	Comunicación de la Estrategia	Difundir la estrategia del SPN a toda la comunidad Cebadores de RAES (Reuniones de Análisis Estratégico) trimestrales Incluir a las asociaciones de miembros de la comunidad
10	CRM	Implementar un Sistema de Garantías de servicios a clientes; Crear un centro de atención de servicios a clientes Crear mecanismos para dar respuestas a problemas (ventanillas únicas)
11	Modificación de la Ley de Puertos	Modificar la legislación que afecta al desarrollo del SPN Modificar tope de ampliación de áreas cedidas para promover desarrollo de instalaciones (20%) Modificar artículo 25 Crear un grupo interdisciplinario "selecto" para revisar el marco jurídico Negociar con la comunidad portuaria el legislativo
12	Comunicación Puerto - Ciudad	Difusión de programas a la comunidad Difusión de beneficios económicos generales al municipio (hacer público lo que ahora es secreto);

12 iniciativas estratégicas

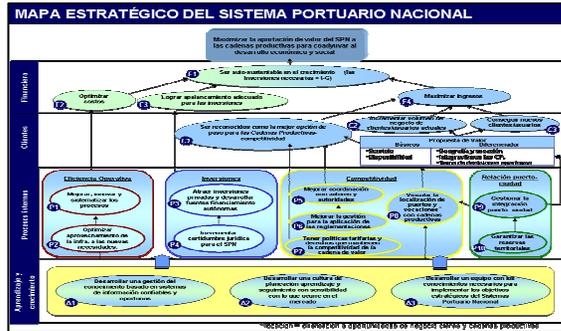
Nota* No se agregó, ni se quitaron elementos mencionados en la sesión de trabajo; se reagrupó para tener más claridad sobre las cosas que hacer

INICIATIVAS DEL SPN

- **Iniciativas del Sistema Portuario Nacional**



INICIATIVAS DEL SPN



Objetivos

Iniciativas

	Desarrollo de Humano	Puerto Ciudad	Coordinación de la Comunidad Portuaria	Coordinación con los estados del litoral	Estudios de Cargas y tráficoes específicos	Comercialización e Inversión privada	Tarifas	Gestión del SPN	Reforma de la Ley de Puertos	Sistemas en Red	Calidad de Infraestructura	Intermodalidad y Cadenas Logísticas
Ser auto-sustentable en el crecimiento (las Inversiones necesarias = I-G)												
Optimizar costos												
Lograr apalancamiento adecuado para las inversiones												
Maximizar Ingresos												
Ser reconocidos como la mejor opción de paso para las Cadenas Productivas- competitividad					X	X	X					
Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales					X	X						
Conseguir nuevos clientes/usuarios					X	X						
Mejorar, innovar y sistematizar los procesos								X				
Optimizar aprovechamiento de la infra. a las nuevas necesidades.										X		
Atraer inversiones privadas y desarrollar fuentes financiamiento autónomas						X						
Incrementar certidumbre jurídica para el SPN								X				
Mejorar coordinación con actores y autoridades								X				
Mejorar la gestión para la aplicación de las reglamentaciones								X				
Tener tarifas competitivas que premien la eficiencia							X					
Vincular la localización de puertos y vocaciones con cadenas productivas						X	X					
Gestionar la integración puerto-ciudad												
Garantizar las reservas territoriales												
Desarrollar una gestión del conocimiento basada en sistemas de información confiables y oportunos								X				
Desarrollar cultura de planeación aprendizaje y seguimiento con sensibilidad con lo que ocurre en el mercado								X				
Desarrollar equipo con los conocimientos necesarios para implementar los objetivos estratégicos del SPN								X				

INICIATIVAS DEL SPN

- ¿Qué información tenemos disponible para ejecutar las iniciativas?

Tenemos una serie de subiniciativas o actividades que configuran las iniciativas; para entender el contenido de las iniciativas a fondo hay que conocer estos detalles

Ejemplo:

Iniciativa: Comercialización e inversiones privadas

Subiniciativas:

- Tener una cartera de inversión productiva del SPN
- Difusión permanente de normativas
- Crear una guía de inversión en la cuál se informa a posibles inversionistas sobre todos los pasos a realizar
- Crear incentivos para inversionistas
- Crear inteligencia de comercialización
- Promoción de las ventajas de los puertos
- Campañas de promoción en función de las vocaciones identificados

INICIATIVAS DEL SPN

- ¿Qué información tenemos disponible para ejecutar las iniciativas?

Las iniciativas están estrechamente vinculadas con los objetivos y los indicadores

Ejemplo:

Iniciativa: Comercialización e inversiones privadas



Objetivos Impactados	Indicadores de los objetivos
Ser reconocidos como la mejor opción de paso para las Cadenas Productivas- competitividad	<ul style="list-style-type: none"> •Índice de encuesta de satisfacción
Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales	<ul style="list-style-type: none"> •% incremento volumen de negocio de clientes actuales
Conseguir nuevos clientes/usuarios	<ul style="list-style-type: none"> •N° de nuevos clientes •% Volumen manejado por nuevos clientes
Atraer inversiones privadas y desarrollar fuentes de financiamiento autónomas	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión privada dentro del SPN / Total de inversión • Monto de Recursos invertidos autogeneradas / Total de inversión
Vincular la localización de puertos y vocaciones con cadenas productivas	<ul style="list-style-type: none"> •% de carga relacionado con su vocación •Inversiones relacionadas con cadenas de productivas •% de carga movida por clientes frecuentes

INICIATIVAS DEL SPN

- **¿Qué nos falta?**
 - Equipos que se responsabilizan a llevar a cabo las iniciativas.
- **¿Qué es lo primero que tienen que hacer estos equipos?**
 - Determinar la manera e que se debe llevar a cabo la iniciativa.
- **¿Y cómo lo van a hacer?**
 - Identificar los logros (resultados) específicas relacionados con los objetivos del mapa estratégico
 - Configurar un plan de trabajo (alcances, tiempos, costos, equipos, etc)

Nota: La Oficina de Gestión facilitará toda la información disponible y coordinará el proceso

INICIATIVAS DEL SPN

- Propuesta de Asignación de Responsables**

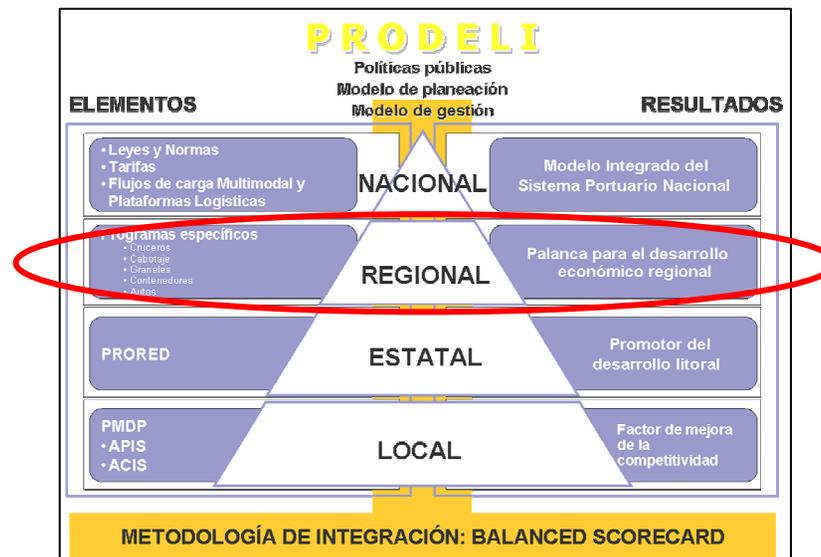
	Responsable
Intermodalidad y Cadenas Logísticas	Lic. Jorge González (Veracruz)
Calidad de Infraestructura	Ing. Celso Morales (DGP)
Sistemas en Red	Lic. Víctor Palacios (CGPMM)
Reforma de la Ley de Puertos	Cap. Marco Tulio (UPE)
Gestión del SPN (107 puertos)	Ing. Alberto Azcona (DGP)
Tarifas	Lic. Francisco Pastrana (DGP)
Comercialización e inversiones privadas	Ing. Leonardo Lazo (DGC)

INICIATIVAS DEL SPN

- Propuesta de Asignación de Responsables**

	Responsable
Estudios de cargas y tráficos determinados	Coordinación: Ing. Alberto Azcona
Granos	Lic. José Luís Iberri (Guaymas)
Automóviles	Ing. Juan Paratore (Lázaro Cárdenas)
Cruceros	Lic. Javier Zetina (Quintana Roo)
Cabotaje	Lic. José Tomás Lozano (DGMM)
Coordinación con los estados del litoral	Lic. Ángel González Rul (DGP)
Coordinación de la Comunidad Portuaria	Ing. Leonardo Lazo (DGC)
Puerto - Ciudad	Ing. Manuel Flores (Tampico) / Brian (BCS)
Desarrollo Humano	Lic. Francisco Pastrana (Trainmar, OEA, APPA, UV,)

ESTUDIOS ESPECÍFICOS



Estudios Específicos

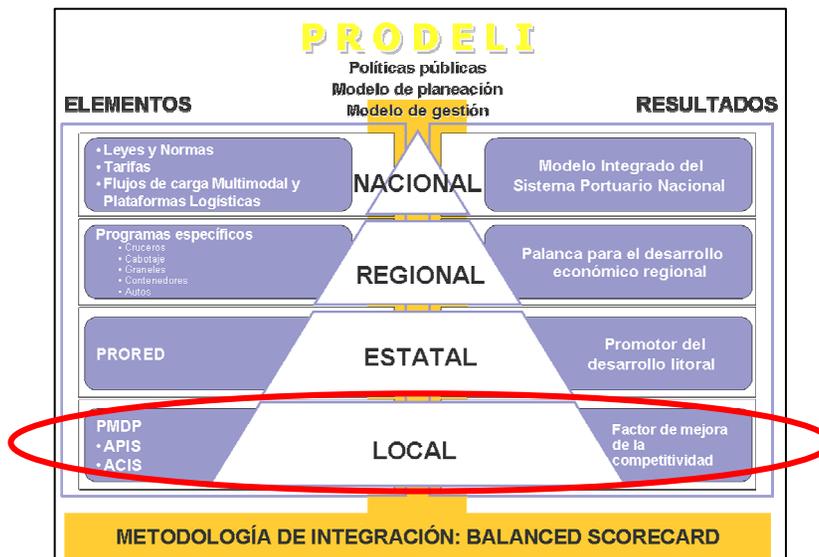
- **Resultados esperado de este bloque:**

Conocer alcances, contenidos, objetivos, programa y estrategia de ejecución de los estudios

TEMA:	PONENTES:
Granos	API Guaymas
Puerto – Ciudad	API Tampico
Autos	API Lázaro Cárdenas
Cruceros	API Quintana Roo
Logística	API Veracruz
Cabotaje	
Estaciones Meteorológicas	DGP
Reformas a la Ley de Puertos	DGP

Tiempo estimado de ponencia por estudio: 10 minutos

AVANCES PMDP



OBJETIVO

- ✓ *Conocer el grado de avance en la elaboración de los PMDP*
- ✓ *Identificar próximos pasos y lograr el compromiso para disponer del PMDP modificado y alineado al PRODELI*

AVANCES PMDP



1.	¿Los avances en el análisis de entorno le permitieron identificar objetivos concretos para su PMDP?	SI	NO
2.	¿Ya cuenta con los objetivos estratégicos definidos de acuerdo con la estrategia de la API?	SI	NO
	En caso afirmativo, ¿su comunidad portuaria y sobre todo las personas de su API participaron en la elaboración de estos objetivos?		
3.	¿Ha identificado y priorizado iniciativas (en términos de PMDP “estrategias”) en función de los objetivos estratégicos?	SI	NO
4.	¿Considera que su PMDP está alineado con el Plan Estratégico del SPN y a su vez contribuye al desarrollo costero del estado donde se ubica?	SI	NO
	En caso afirmativo, ¿cuáles son las evidencias?		
5.	¿Dispone de los mecanismos y herramientas adecuadas para asegurar que los objetivos contenidos en su PMDP van a ser alcanzados y que le permita tomar decisiones oportunas?	SI	NO
	En caso afirmativo, ¿cuáles?		
6.	¿ Cuáles son los próximos pasos para entregar el PMDP, a más tardar en octubre 2005,(verificar su vigencia actual del PMDP)?		

AVANCES PMDP



6 | ¿Cuáles son los próximos pasos para entregar el PMDP, a más tardar en octubre 2005? (verifica su vigencia actual del PMDP)

Conclusiones:

-
-
-
-
-
-

Próximos Pasos

- Reuniones de equipos para identificar datos de indicadores
- **PMDP: avanzar en la elaboración**
- **Iniciativas: crear equipos, identificar detalles, desarrollar plan de acción**
-
-
-
- **Próxima Reunión de Análisis Estratégico**
Septiembre 2005