



PROGRAMA DE GRAN VISIÓN DE DESARROLLO LITORAL

Resultados de la Reunión de Análisis Estratégico Sistema Portuario Nacional

México D.F. 16 de junio del 2005



STRUCTURA
GEA • GAE • MBD • MXV • PROA

OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

- **La Reunión de Análisis Estratégico (RAE) del 16 de junio del 2005 forma parte del ciclo de gestión estratégica del SPN.**
- **Este ciclo de gestión gira alrededor del Balanced Scorecard**
- **Habrà 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*

RESULTADOS DE LA REUNIÓN

- **Comunicación acerca del PRODELI:**

- **Avances:**

- ***A nivel federal:***

- ✓ Diseño del Sistema de Gestión Estratégico e identificación de iniciativas estratégicas

- ***A nivel regional:***

- ✓ Avances en estudios específicos

- ***A nivel estatal:***

- ✓ Contacto con todos los Gobiernos de Estados para avanzar en PRORED

- ***A nivel local:***

- ✓ Avance en elaboración de los PMDP
 - ✓ Preparación para lanzamiento de ACIS

- **Comunicación acerca del PRODELI (cont.):**

- Oportunidades:

- **A nivel federal:**

- ✓ Implementación de iniciativas estratégicas del SPN;

- **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, partiendo de un modelo de gestión y seguimiento común;

- ✓ Creación ACIS;

- **Todos los niveles:**

- ✓ Información de seguimiento;

- Experiencia APIS Piloto

- PMDP a través de la metodología Balanced Scorecard
 - Las 4 APIS Piloto (Altamira, Ensenada, Guaymas, Tampico) reportaron experiencias muy positivas con la metodología BSC, tanto para formular el PMDP como para integrar el equipo de la API y la Comunidad Portuaria.
- Hasta la fecha se lograron los siguientes resultados A través del BSC se logran los siguientes resultados:
 - Contar con los objetivos estratégicos definidos (elementos del PMDP) de acuerdo con la estrategia de la API;
 - Hacer partícipes a la Comunidad Portuaria y a las personas de la API en la definición de los objetivos para lograr su pleno compromiso;
 - Priorizar iniciativas en función de los objetivos estratégicos de la API;
 - Alinear el PMDP con el Plan Estratégico del SPN, que se pone en evidencia a través de un número significativo de objetivos que contribuyen a este Plan.
 - Disponer de los mecanismos y herramientas adecuadas para asegurar que los objetivos contenidos en el PMDP van a ser alcanzados y que permita tomar decisiones oportunas:
 - ✓ Conjunto de indicadores de seguimiento
 - ✓ Ciclo de Gestión orientado en la estrategia
 - ✓ Oficina de Gestión instalada
 - ✓ Herramienta informática

- **Avances en Iniciativas determinadas:**

- Logística:
 - En cuanto exista una versión preliminar de los términos de referencia se enviarán a los Directores de las APIS para obtener su retroalimentación
- Cruceros
 - El estudio de “Cruceros” se dividirá en los ámbitos geográficos “Pacífico” y “Golfo”.
 - En primera línea se trata de identificar la infraestructura necesaria para enfrentar la demanda del futuro.
- Cabotaje
 - Incluir en los Términos de Referencia: “Averiguar posibilidades de designar un muelle de cabotaje por cada puerto el cual no tenga que ser revisado por aduana.”
- Estaciones Oceanográficas y Meteorológicas
 - Se está identificando la mecanismo de recopilación y difusión de la información que hoy en día procede de diferentes entidades.
- Reformas a la Ley de Puertos y Normatividad
 - Se abrirá una mesa de discusión con los directores de las API’s antes de pasar las modificaciones a los diputados.

- **TOMA DE DECISIONES**

- **Elaboración de los PMDP:**

- Compromiso de parte de las APIS:

- ✓ Las APIS tienen diferentes grados de avance en la elaboración del PMDP actualizado
 - ✓ Todas las APIS se comprometen entregar el PMDP actualizado hasta ***octubre del 2005.***

- **Seguimiento del Modelo de Gestión:**

- Responsables de información de gestión:

- ✓ Para agilizar el proceso de seguimiento se asignaron responsables por grupos de indicadores que se encargarán conjuntamente con la Oficina de Gestión de obtener y facilitar la información de gestión del BSC del SPN. (ANEXO 1)

- **Iniciativas estratégicas**

- Responsables de las iniciativas estratégicas

- ✓ Se asignaron los responsables de los 12 iniciativas estratégicas. (ANEXO 2)

PRÓXIMOS PASOS

- **PMDP**
 - Avanzar en la actualización de los PMDP siguiendo la metodología propuesta en la fase 5 del PRODELI
 - Entregar el PMDP a más tardar en octubre del 2005 (verifique la vigencia de su PMDP actual)
- **Seguimiento**
 - Disponer de información de gestión (indicadores con valores reales y metas) para la próxima RAE
- **Iniciativas**
 - Crear equipos de trabajo y establecer plan de acción (calendario, presupuesto, etc.) de todas las iniciativas

Revisión de avances en la próxima reunión de análisis estratégico (RAE) en agosto del 2005.

Anexo 1: Seguimiento

- Antecedentes, Responsables y Próximos Pasos

Anexo 2: Iniciativas

- Antecedentes, Responsables y Próximos Pasos

Anexo 1: Seguimiento

- **Antecedentes**

- Función de la Oficina de Gestión: 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

Anexo 1: Seguimiento

- **Problemática**

- 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 aceptada:**

Se crearán equipos para agilizar la disponibilidad de información del BSC del SPN

Anexo 1: Seguimiento

- Responsables Asignados**

Grupo de indicadores	Persona asignada
Financieros	Lic. Horacio Carrillo (DGC)
Mercado	Lic. Alejandro Ávalos (CGPMM)
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	Ing. Leonardo Lazo (DGC)
Sistemas Informáticos	Ing. José Luís Chávez (DGP)
Recursos Humanos	Lic. Lucia Salgado (DGC)

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

- Próximos Pasos:**

- La Oficina de Gestión se pondrá en contacto con los interlocutores mencionados arriba para agendar una primera reunión de trabajo.
 - En esta reunión se establecerán fuentes de datos o bien mecanismos de medición y se establecerá el calendario de recopilación de información

Anexo 2: Iniciativas Estratégicas

- **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		

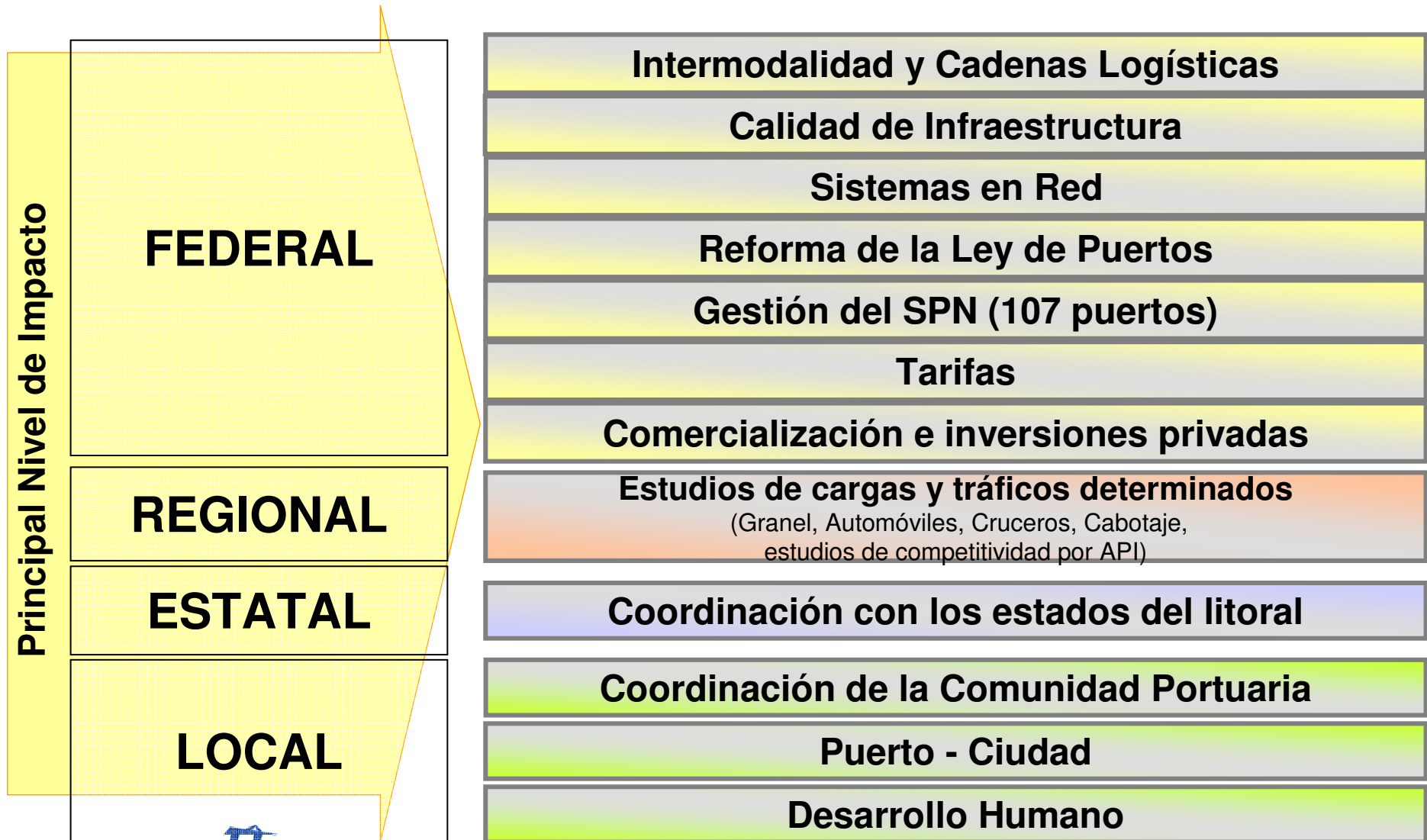
Nº	Iniciativas identificadas	Elementos agrupados (resultados de trabajo en equipo)
1	Programa de Calidad	Firmar al resto de los puertos la cultura ISO Incorporar cesionarios y otros actores al Sistema de Calidad (ISO) Plantear un sistema estadístico de control de calidad Instalar un sistema de evaluación de cada proceso
2	Alinear PMDP con PRODELI	Revisar los PMDP en base a los resultados del estudio de mercado sobre cadenas de valor Revisar los PMDP en función de los resultados de los estudios del PRODELI Diagnóstico de la estructura (Cálculo de la capacidad e identificar cuellos de botella) Establecer estándares nacionales (diseño de infraestructura) Asignar recursos y responsables Modificar la estructura Evaluación y funcionamiento de los programas de mantenimiento Quitar nuevas infraestructuras tiendan a la especialización 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
3	Políticas y Lineamientos de Tarifas	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
4	Desarrollo de Mejores Prácticas	Concretar y promover sistema que premie mejores prácticas Formar grupo de trabajo multidisciplinarios
5	Estrategias de Financiamiento	Reestructurar la tarifa para incorporar inversiones en el SPN Formar una administración de fondos para el sistema Portuario con participación pública y privada Realizar modificaciones legislativas para instrumentar autofinanciamiento a través de los puertos Instalar programas de financiamiento interportuario y de la banca de fomento
6	Capacitación en temas estratégicos	Capacitar al 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 personal
7	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 Crear inteligencia de comercialización Revisar el reglamento de coordinación de puertos Llevar a cabo un inventario 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
8	Reglas de Operación	Creación, Evisión y Estandarización las 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 Celebrar 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	Modificación de 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

Anexo 2: Iniciativas Estratégicas

- Iniciativas del Sistema Portuario Nacional**



Anexo 2: Iniciativas Estratégicas

Impacto Estratégico	Objetivos	Iniciativas																				
		Logísticas	Calidad de Infraestructura	Reforma de la Ley de Puertos	Sistemas en Red	Gestión del SPN	Tarifas	Comercialización e Inversión privada	Estudios de Cargas y tráficoes específicos	Coordinación con los estados del litoral	Coordinación de la Comunidad Portuaria	Puerto Ciudad	Desarrollo de Humano									
	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	X									
	Incrementar volumen de negocio de clientes/usuarios actuales	X									X	X										
	Conseguir nuevos clientes/usuarios	X									X	X										
	Mejorar, innovar y sistematizar los procesos	X		X		X									X							
	Optimizar aprovechamiento de la infra. a las nuevas necesidades.		X												X							
	Atraer inversiones privadas y desarrollar fuentes financiamiento autónomas					X					X											
	Incrementar certidumbre jurídica para el SPN					X																
	Mejorar coordinación con actores y autoridades	X				X							X	X								
	Mejorar la gestión para la aplicación de las reglamentaciones					X																
	Tener tarifas competitivas que premien la eficiencia	X								X												
	Vincular la localización de puertos y vocaciones con cadenas productivas	X	X								X	X	X								X	
	Gestionar la integración puerto-ciudad													X							X	
	Garantizar las reservas territoriales													X							X	
	Desarrollar una gestión del conocimiento basada en sistemas de información confiables y oportunos					X		X							X						X	X
	Desarrollar cultura de planeación aprendizaje y seguimiento con sensibilidad con lo que ocurre en el mercado							X			X			X							X	X
	Desarrollar equipo con los conocimientos necesarios para implementar los objetivos estratégicos del SPN									X												X

Anexo 2: Iniciativas Estratégicas

- Asignación de Responsables**

	Responsable
Intermodalidad y Cadenas Logísticas	Lic. Jorge González (Veracruz)
Calidad de Infraestructura	Coordinación: Ing. Celso Morales (DGP)
Estaciones Oceanográficas y Meteorológicas	Ing. Celso Morales (DGP)
Sistemas en Red	Lic. Víctor Palacios (CGPMM)
Reforma de la Ley de Puertos y Normatividad	Ten. Marco Tulio (UPE)
Gestión del SPN (107 puertos)	Ing. Alberto Azcona (DGP)
Tarifas	Lic. Francisco Pastrana (DGP)
Comercialización e inversiones privadas	Ing. Alejandro Gochicoa (Altamira)

Anexo 2: Iniciativas Estratégicas

- 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 (Golfo) / Alfonso Gil (Pacífico)
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	Brian Westall (BCS)
Desarrollo Humano	Lic. Francisco Payno (Trainmar, OEA, APPA, UV,)

Anexo 2: Iniciativas Estratégicas

- **Próximos Pasos**
 - **La Oficina de Gestión se pondrá en contacto con cada uno de los responsables para ...**
 - **Facilitar información disponibles**
 - **Acordar una sesión de trabajo para concretar los próximos pasos en cada iniciativa**