

## XIII. Estrategias, seguimiento, evaluación, control y verificación

## XIII.1. Diseño del Balanced Scorecard del Sistema Portuario

Los objetivos fundamentales de esta etapa son:

- Diseñar un proceso de ciclo anual de planificación para el sistema portuario, que asegure el alineamiento con las APIS y permite facilitar la evaluación, el control y el seguimiento
- Definir la estructura de los informes de gestión, los cuales se basarán en la medición de indicadores y servirán como información relevante para el sistema portuario.

## XIII.1. Diseño del Balanced Scorecard del Sistema Portuario



- En función del Plan Estratégico del Sistema Portuario, se diseña el modelo de formulación de estrategias, seguimiento, evaluación, control y verificación de ellas para el sistema portuario.
- El Balanced Scorecard del Sistema Portuario Nacional será la guía para la definición de las estrategias de los puertos y para la definición de proyectos estratégicos a realizar, tanto a nivel del sistema portuario como a nivel de los estados costeros y los puertos.

## XIII.2. Principales Actividades

Diseño del modelo de formulación de estrategias, seguimiento, evaluación, control y verificación de ellas para el sistema portuario a través de la metodología Balanced Scorecard

- Definición de Líneas Estratégicas del Sistema Portuario
- Definición de Objetivos Estratégicos del Sistema Portuario
- Definición de Indicadores Clave de Seguimiento
- Definición de las metas estratégicas para los indicadores, de forma alineada con el Plan Estratégico

## XIII.2. Principales Actividades

### Desarrollo del Modelo tipo para la implantación en cada API

:

La metodología a utilizar tiene como principal objetivo ayudar a transformar la estrategia en resultados de negocio a través del alineamiento de los recursos financieros, recursos materiales, personas, sistemas y proyectos.

Para poder utilizar el BSC como modelo de gestión estratégica de la DGP y APIS y de reporte de información clave para el Sistema Portuario, se construirá un BSC genérico que tendrá las siguientes funciones:

- Servir de patrón para su implantación en las APIS y que incluya las principales líneas de actuación, objetivos estratégicos e indicadores clave de gestión.
- Identificar cuáles son los objetivos e indicadores del modelo genérico del BSC que deben ser comunes a todas las APIS para su futura implantación.
- Dar seguimiento al cumplimiento de la estrategia global del sistema y las estrategias particulares de cada API.

## XIII.2. Principales Actividades

### Revisión del proceso actual de planeación de la DGP y las APIS.

Esta tarea permitirá recopilar y revisar toda la información posible necesaria sobre el sistema portuario, la DGP, las APIS, su entorno, su estructura organizativa, etc., con la finalidad de adecuar el proceso actual de gestión a un nuevo proceso de gestión estratégica, el cual conseguirá alinear a la DGP y las APIS a la estrategia del sistema portuario. Considera

:

- Revisión de la estructura del PMDP, el proceso de gestión y puesta en práctica y la metodología utilizada.
- Revisión del proceso de fijación de objetivos entre la DGP y las APIS, así como su seguimiento a través del cumplimiento al POA.
- Análisis crítico del plan estratégico actual de la DGP y de las principales APIS.
- Encaje de los procesos del PMDP y POA con el presupuesto.
- Análisis de los diversos instrumentos y herramientas utilizadas y valorar su practicidad.
- Elaboración de un informe final de diagnóstico del proceso actual de gestión del sistema portuario.

## XIII.2. Principales Actividades

### Diseño del proceso de ciclo anual de planeación estratégica

Mediante esta tarea se pretende utilizar el diagnóstico del proceso actual de gestión elaborado en la tarea anterior, para integrar aquellas posibles actividades existentes a un nuevo proceso de gestión estratégica.

Este nuevo proceso, que será de ciclo anual, permitirá implantar la estrategia del Sistema Portuario y disponer de mecanismos de seguimiento y retroalimentación estratégica, alineando los recursos y presupuestos con las necesidades a futuro del Sistema. El proceso de gestión estratégica estará constituido por varios niveles de mecanismos de gestión, entre ellos:

- Estrategias.
- Inversiones.
- Objetivos.
- Indicadores.
- Iniciativas.
- Presupuestos.

## XIII.2. Principales Actividades

### Diseño del proceso de ciclo anual

- Estos niveles serán definidos, revisados y verificados según las necesidades del mismo sistema portuario y lo establecido en el proceso de gestión estratégica. De igual forma se definirán los tiempos, responsable e instrumentos de seguimiento de cada nivel, así como los involucrados.
- Para gestionar adecuadamente el ciclo anual será necesario definir los mecanismos de coordinación adecuados, como pueden ser, equipo de dirección del proyecto, equipo de planificación estratégica, equipo de desarrollo de la DGP, etc., estos equipos se reunirán periódicamente con la finalidad de asegurar la correcta implantación y seguimiento del proceso de gestión estratégica en el sistema.



# Equipos de Trabajo BSC Modelo SPN



## • Reuniones de trabajo:

NOVIEMBRE																														DICIEMBRE																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

## • Participantes:

### □ Representantes CGPMM.

### □ Invitados especiales

### □ De parte de las APIS Federales:

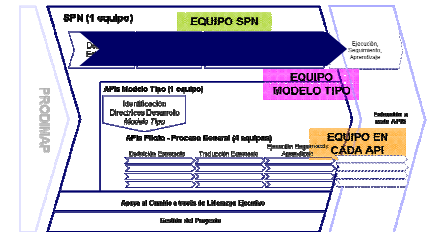
- API Veracruz (API piloto)
- API Lázaro Cárdenas (API Piloto)
- API Altamira (API Piloto)
- API Progreso (API Piloto)
- API Coatzacoalcos
- API Ensenada
- API Guaymas
- API Tuxpan
- API Dos Bocas

- Director General
- Director General
- Director General
- Director General
- Director General
- Director General
- Director General
- Director General
- Director General

### □ De parte de las APIS Estatales:

- API Quintana Roo
- API Baja California

- Director General
- Director General



# Equipos de Trabajo BSC Modelo Tipo API's



- Reuniones de trabajo:

NOVIEMBRE																															DICIEMBRE																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			

- Participantes:

- Representantes CGPMM

- Invitados especiales

- De parte de las APIS Federales:

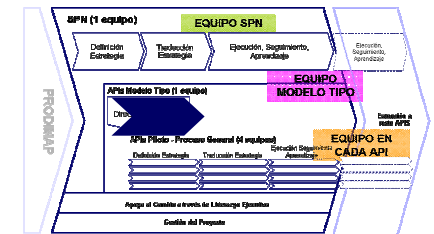
- API Veracruz (API piloto)
    - API Lázaro Cárdenas (API Piloto)
    - API Altamira (API Piloto)
    - API Progreso (API Piloto)
    - API Coatzacoalcos
    - API Ensenada
    - API Guaymas
    - API Tuxpan
    - API Dos Bocas

Director General y un Gerente  
 Director General y un Gerente  
 Director General y un Gerente  
 Director General y un Gerente  
 Director General y un Gerente  
 Director General y un Gerente  
 Director General y un Gerente  
 Director General y un Gerente  
 Director General y un Gerente

- De parte de las APIS Estatales:

- API Quintana Roo
    - API Baja California

Director General y un Gerente  
 Director General;







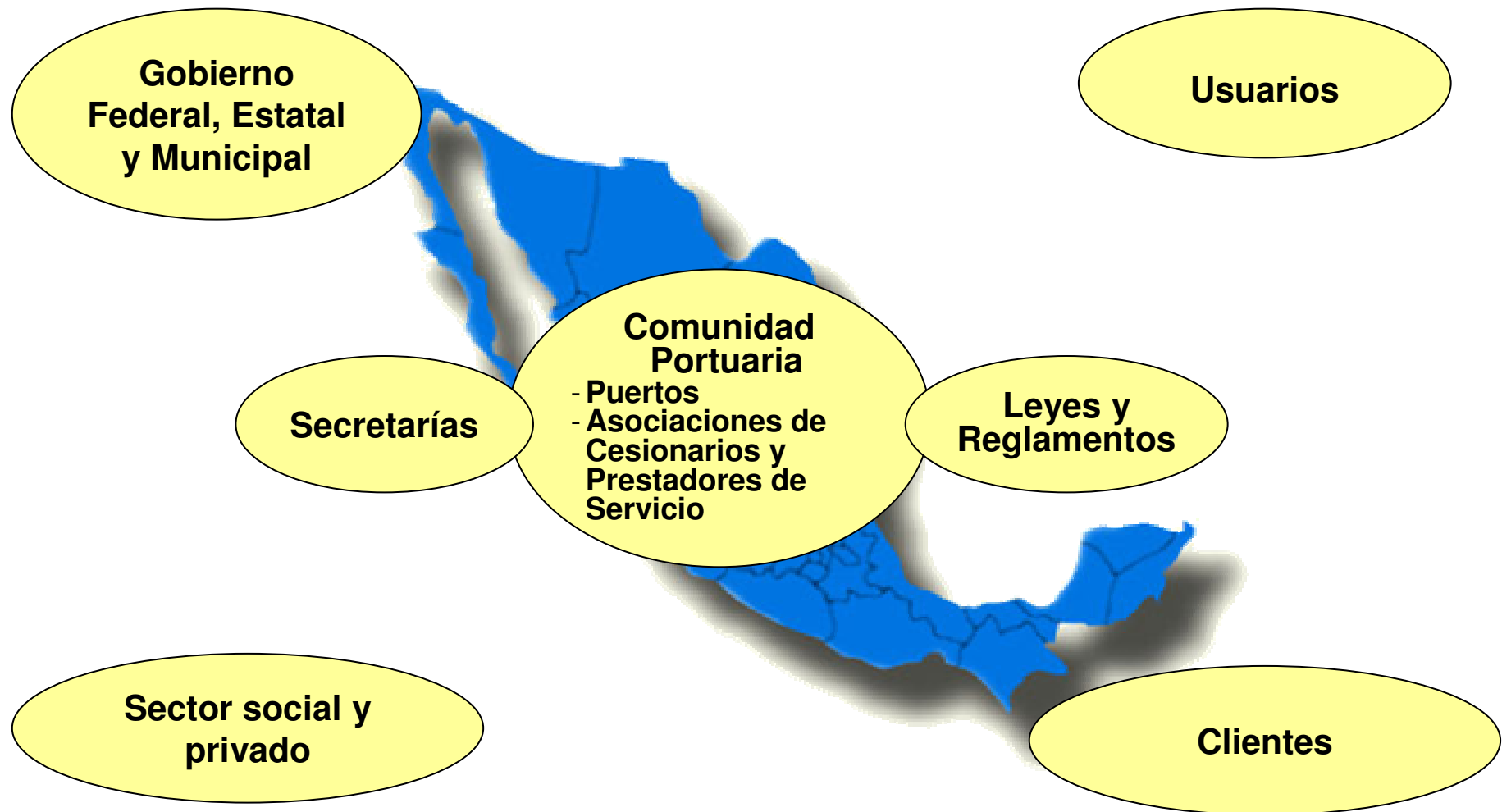
## XIII.3. BSC para el Sistema Portuario y Modelo Tipo para la implantación en cada API

El trabajo correspondiente al Desarrollo del Balanced Scorecard para el SPN y Modelo Tipo para la implantación en cada API se irá refinando en la fase 7 del presente proyecto.

Presentamos aquí los primeros resultados obtenidos

## XIII.3. BSC para el Sistema Portuario Primeros Resultados

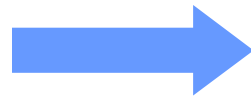
- El Sistema Portuario Nacional esta formado por:



## Resultados: Sistema Portuario Nacional

Una vez identificado a los involucrados en el SPN, se procedió a distinguir quienes son los clientes y usuarios del sistema:

**Cliente**



*El que celebra un contrato con el puerto*

**Usuario**



*El que usa un servicio, pero no necesariamente tiene un contrato con el puerto.*

## Resultados: Sistema Portuario Nacional

Una vez homologado el concepto de Sistema Portuario Nacional se continuó con la identificación del objetivo máximo o fin último de dicho sistema, obteniendo la siguiente información:

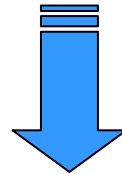


# Resultados: Sistema Portuario Nacional

Objetivo Máximo	Importancia ** (por el equipo de trabajo)
Garantizar la sustentabilidad: financiera económica, social, ambiental y competitiva del sistema	21
Lograr un desarrollo sustentable	3
Maximizar la aportación del SPN a las cadenas productivas	17
Aplicación de políticas orientadas a la interrelación de las actividades en los puertos litorales y costas	4
Desarrollar con una visión integral (puertos, litorales y costas)	-
Desarrollar estrategias portuarias que beneficien el desarrollo del SPN y del país	5
Impulsar vitalidad del desarrollo económico, proveyendo acceso a los mercados de producción y consumo	22
Garantizar el desarrollo regional sustentable	-
Lograra la rentabilidad económica y financiera de los litorales puertos y costas	2
Satisfacer a los usuarios de los litorales puertos y costas	2
Aprovechar la infraestructura instalada	-
Aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen las cadenas de valor relacionadas con la infraestructura marítima portuaria	3
Aumentar la competitividad	2
Fortalecer la radicación de inversión productivas	3
Generar un desarrollo económico y social auto-sustentable	8

## Resultados: Sistema Portuario Nacional

- El equipo de trabajo concluyó que el máximo objetivo del Sistema Portuario Nacional debería ser:



***“Maximizar la aportación de valor del Sistema Portuario Nacional a las cadenas productivas para coadyudar al desarrollo económico y social”***

# Mapa Estratégico: Temas Estratégicos para el SPN

TEMAS ESTRATÉGICOS DEL SPN

## **Eficiencia Operativa:**

El Sistema Portuario Nacional debe buscar la excelencia optimizando sus procesos, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un costo eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

## **Inversiones:**

El Sistema Portuario Nacional debe optimizar el crecimiento económico y social del país a través de una excelente gestión de inversiones que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada orientada a la actividad portuaria.

## **Competitividad:**

El desarrollo del Sistema Portuario Nacional debe lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas del país, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

## **Relación Puerto-Ciudad:**

Conseguir que el Sistema Portuario Nacional se integre en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de riqueza.

# Definición de Objetivos Estratégicos

- Objetivo último del SPN

Objetivo	Definición
Maximizar la aportación de valor del SPN a las cadenas de productividad para coadyuvar al desarrollo económico y social.	Lograr aportar el máximo valor posible a las cadenas productivas existentes y potenciales a través de actividades portuarias del SPN que ayuden al crecimiento económico y social del país.

# Definición de Objetivos Estratégicos

## •Perspectiva Financiera

Objetivo	Definición
Ser auto-sustentables en el crecimiento.	El Sistema Portuario Nacional a través de sus actividades portuarias deben conseguir unos niveles de rentabilidad adecuados que le permitan en la medida de lo posible autofinanciarse.
Optimizar costos.	Equilibrar los costos de tal manera que se ejerzan únicamente aquellos que permitan al SPN ser auto-sustentable.
Lograr apalancamiento adecuado para invertir.	Potenciar la solidez financiera del Sistema Portuario Nacional, controlando el apalancamiento financiero y el costo derivado del mismo, de forma que permita un crecimiento sostenible que se adecue a la demanda, reduciendo al máximo los riesgos financieros.
Maximizar ingresos clientes actuales.	Conseguir el mayor volumen de venta de los clientes actuales mediante la satisfacción de sus necesidades de manera eficiente.
Maximizar ingresos clientes potenciales.	Conseguir el mayor volumen de venta de los clientes potenciales mediante la satisfacción de sus necesidades de manera eficiente.

# Definición de Objetivos Estratégicos

- Perspectiva Clientes

Objetivo	Definición
Ser reconocido como la mejor opción de paso para las Cadenas Productivas-competitividad.	Mejorar la imagen percibida del Sistema Portuario Nacional por los clientes en términos de calidad, seguridad, competitividad, etc., aumentando así la capacidad para atraer y retener tráfico marítimo aumentando la eficiencia de las cadenas productivas.
Incrementar volumen de negocio.	Conseguir desarrollar un Sistema Portuario Nacional competitivo que crezca y genere nuevos ingresos mediante la eficiencia y excelencia de las actividades vinculadas al puerto. reteniendo y captando clientes

# Definición de Objetivos Estratégicos

## •Perspectiva Procesos

Objetivo	Definición
Mejorar, innovar y sistematizar los procesos.	Perfeccionar aquellos procesos clave que afecten la cadena de valor del SPN de manera que sean cada vez más eficientes y competitivos en el mercado internacional.
Maximizar el aprovechamiento de la infraestructura a las nuevas necesidades.	Desarrollar, gestionar y mantener de manera excelente las infraestructuras con el objetivo de optimizar su utilización, garantizando la seguridad y respeto al medioambiente, adecuándolas a las nuevas necesidades que surgen en el mercado.
Atraer inversiones privadas y desarrollar fuentes de financiamiento autónomas.	Fomentar la financiación privada de inversiones y crear nuevos mecanismos de financiamiento, tanto en infraestructuras como en instalaciones para lograr ser auto-sustentable en su crecimiento.
Desarrollar certidumbre jurídica para el SPN.	Contar con un marco jurídico que genere credibilidad y seguridad en el Sistema Portuario Nacional, con el objeto de atraer inversiones.
Mejorar la coordinación con actores y autoridades.	Fomentar las relaciones con agentes de interés con el objetivo de asegurar la correcta operación del Sistema Portuario Nacional.

# Definición de Objetivos Estratégicos

## •Perspectiva Procesos

Objetivo	Definición
Mejorar la gestión para la aplicación de la reglamentación.	Simplificar mecanismos para la aplicación de las reglamentaciones.
Garantizar las reservas territoriales del SPN.	Salvaguardar el entorno en el que el Sistema Portuario Nacional se encuentra para garantizar un crecimiento económico y social.
Tener tarifas competitivas que premien la eficiencia.	Potenciar la competitividad de las tarifas de los servicios ofertados a los clientes, contribuyendo a reducir los costes totales logísticos del producto para el cliente final, aumentando así la competitividad del Sistema Portuario Nacional.
Vincular la localización de los puertos y vocaciones con cadenas productivas.	Enlazar los puertos y sus relativas actividades con las cadenas productivas que existen en su entorno, de manera que el Sistema Portuario Nacional añada valor.
Gestionar la integración puerto-ciudad.	Conseguir que el Sistema Portuario Nacional se integre en el entorno que lo acoge de manera adecuada, de forma que sea percibido como una fuente de creación de riqueza para el entorno.



# Definición de Objetivos Estratégicos

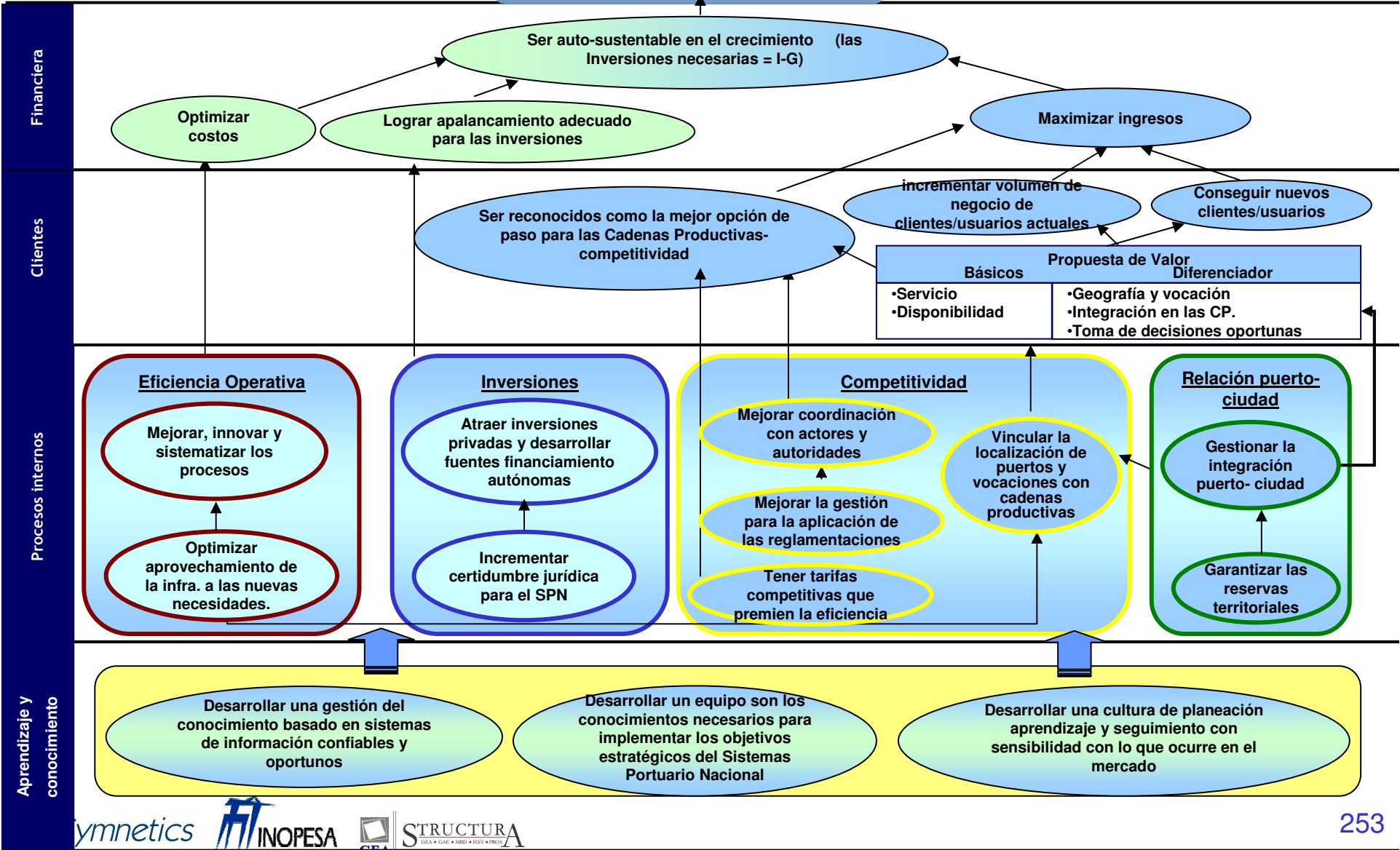
## •Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

Objetivo	Definición
Desarrollar una cultura de planeación aprendizaje y seguimiento con sensibilidad a lo que ocurre en el mercado.	Definir y potenciar la implantación de la nueva cultura del Sistema Portuario Nacional, orientándola hacia las necesidades de los clientes y del mercado, la consecución de objetivos estratégicos y el trabajo en equipo.
Desarrollar gestión del conocimiento basado en sistemas de información confiables y oportunos.	Consolidar y desarrollar los sistemas de gestión, aumentando la disponibilidad de información confiable para la toma de decisiones y permitiendo un mayor grado de información compartida entre los diferentes agentes del Sistema Portuario Nacional.

# MAPA ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE PORTUARIO NACIONAL



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



# Posibles Iniciativas Estratégicas derivado de los objetivos estratégicos del SPN

- **Partiendo de los Objetivos Estratégicos del Sistema Portuario Nacional, se plantean las siguientes posibles iniciativas:**

Extensión del Programa de Calidad	Alineación de los PMDP con el PRODELI	Políticas y Lineamientos de Tarifas
Desarrollo de Mejores Prácticas	Estrategias de Financiamiento	Capacitación en temas estratégicos
Comunicación / Comercialización	Revisión de Reglas de Operación	Comunicación de la Estrategia
CRM (Customer Relationship Management)	Modificación de la Ley de Puertos	Comunicación Puerto - Ciudad
Rediseño de Procesos Estratégicos	Definir alcance del Plan Rector Vocacional	Estudios de vocación / tarifas
Integración Planes de Desarrollo Puerto-Ciudad	Coordinación con Aduanas	Coordinación Autoridades Puerto - Ciudad
Adecuar RRHH a perfiles requeridos	Portal SPN	Simplificación de Trámites
Coordinación con SEMARNAT MAIS	Rediseño de Procesos Administrativos	Homogenizar el sistema informático del SPN
Mecanismos de Coord. y Seguimiento	Programa de Interconectividad	Identificar uso de suelo
Incentivos fiscales para inversiones Ciudad	Precisar Marco Normativo Puerto - Ciudad	

Esta lista de posibles iniciativas no es limitativa pero demuestra una base para la discusión y el refinamiento de las iniciativas estratégicas a realizar.