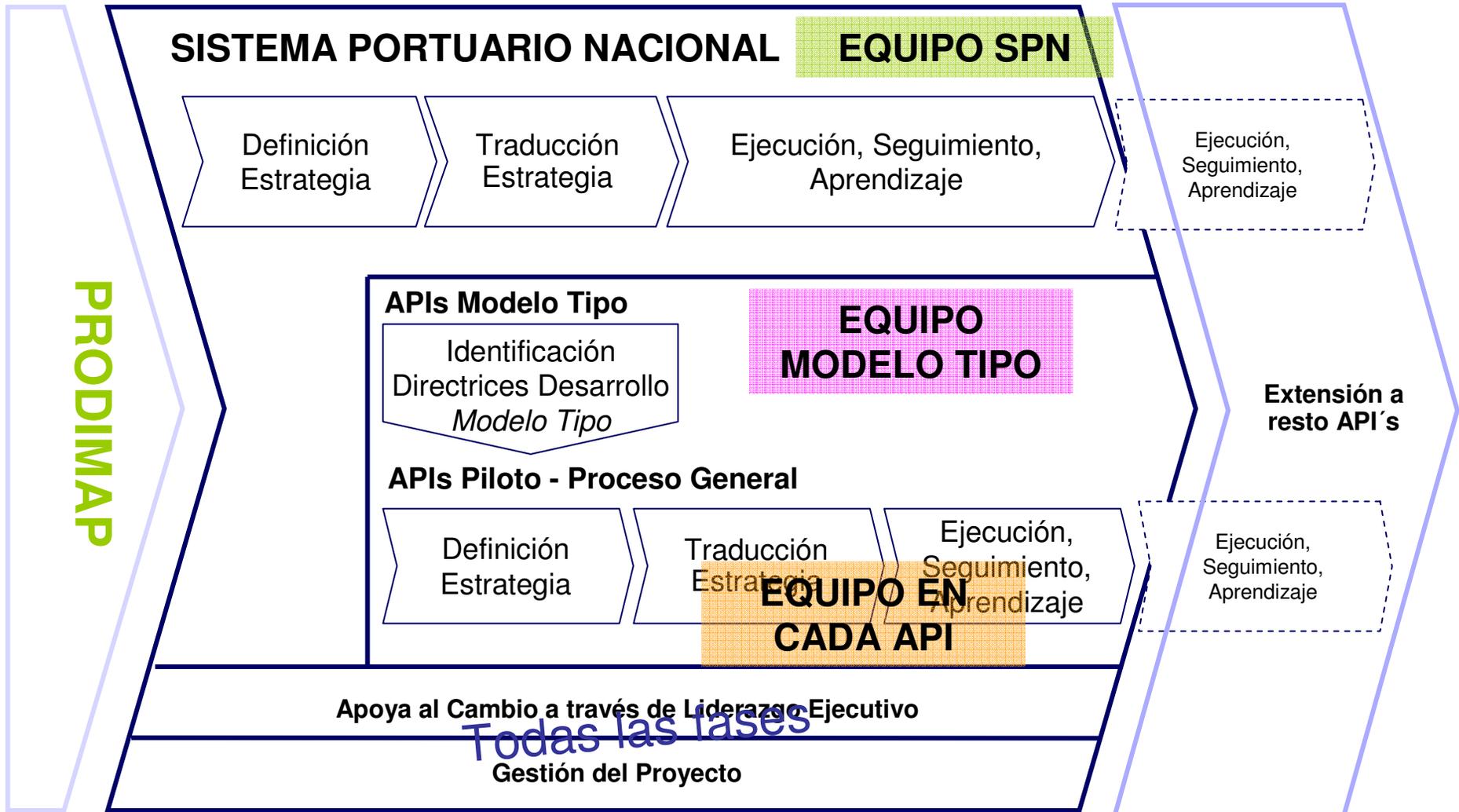


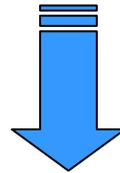
XIV. Modelo tipo para implementación en cada API

XIV.1. Modelo General para APIS



Resultados: Modelo Tipo BSC para las API's

- El equipo de trabajo concluyó que el máximo objetivo de un Puerto debería ser:



“Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyudar al desarrollo económico y social de su zona de influencia”

Resultados: Modelo Tipo BSC para las API's

TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben 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.

Competitividad:

El desarrollo de la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben lograrse a través de procesos que aporten valor a las cadenas productivas de su zona de influencia, mejorando siempre la eficiencia y calidad de los servicios y buscando la competitividad en el mercado.

Inversiones:

La Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria deben optimizar el crecimiento económico y social de su zona de influencia 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.

Relación Puerto-Ciudad:

Conseguir que el la Administración Portuaria Integral con su Comunidad Portuaria se integren en el entorno que se encuentra de forma que sea percibido como una fuente de creación de bienestar.

Resultados: Modelo Tipo BSC para las API's

Al haber identificado el máximo objetivo, se comenzó a construir el mapa estratégico de éste, identificando los objetivos estratégicos por cada perspectiva así como las relaciones causa-efecto que existe entre ellos.

Definición de Objetivos Estratégicos p/ API

- Objetivo último del Puerto

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

Definición de Objetivos Estratégicos p / API

- Perspectiva Financiera

Objetivo	Definición
Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento.	El Puerto, la comunidad, los prestadores de servicios y los terminaleros a través de sus actividades portuarias deben conseguir unos niveles de rentabilidad (económica y social) adecuados que le permitan en la medida de lo posible crecer.
Optimizar costos.	Equilibrar los costos en la medida de lo posible para contribuir a la reducción de los costos de los clientes
Desarrollar inversiones productivas	Mejorar las infraestructuras portuarias para adecuarlas a las necesidades de los clientes/usuarios, garantizando un crecimiento sostenible del Puerto basado en el logro de niveles de rentabilidad adecuados.
Maximizar ingresos	Fomentar el crecimiento de los ingresos con el objetivo de asegurar una mayor estabilidad y la consiguiente rentabilidad económica y social de la API, prestadores de servicios y terminaleros

Definición de Objetivos Estratégicos p/ API

- Perspectiva Clientes

Objetivo	Definición
Ser reconocido como la mejor opción de paso para las Cadenas Productivas vinculadas con su vocación.	Mejorar la imagen percibida de la API por los clientes en términos de calidad, seguridad, competitividad, etc., aumentando así la capacidad para atraer y retener tráfico marítimo, y la eficiencia de las cadenas productivas vinculadas con la región.
Incrementar volumen de negocio cliente/usuario actuales.	Desarrollar un Puerto competitivo que crezca y genere nuevos ingresos mediante la eficiencia y excelencia de sus actividades, reteniendo así a sus clientes/usuarios.
Conseguir nuevos cliente/usuario.	Aumentar la cuota de mercado del puerto diversificando el riesgo a través de la búsqueda de nuevos clientes/usuarios y nuevos tráficos, definiendo claramente los servicios que se le van a ofrecer y cumpliendo los compromisos de servicio y calidad adquiridos.

Definición de Objetivos Estratégicos p /API

•Perspectiva Procesos

Objetivo	Definición
Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes/usuarios.	Perfeccionar aquellos procesos clave que afecten la propuesta de valor del Puerto ofrecida a los clientes/usuarios, de manera que sean cada vez más eficientes y competitivos en los mercados.
Maximizar el aprovechamiento de la infraestructura a las nuevas necesidades.	Desarrollar, gestionar y mantener de manera excelente las infraestructuras del Puerto con el objetivo de optimizar su utilización, garantizando así la seguridad y respeto al medioambiente y adecuándolas a las nuevas necesidades que surjan en el mercado.
Garantizar coherencia estratégica de las inversiones.	Realizar inversiones que estén alineadas con los objetivos estratégicos del SPN y del Puerto
Desarrollar mecanismos adecuados de inversión.	Crear nuevos mecanismos de financiamiento (privados o autónomos) en la API, para desarrollar inversiones y lograr ser rentables (económica y socialmente) en el crecimiento.

Definición de Objetivos Estratégicos p/ API

•Perspectiva Procesos

Objetivo	Definición
Contribuir a la mejor gestión de empresas.	Fomentar las relaciones con las empresas de interés con el objetivo de asegurar la correcta operación e integración del Puerto en su entorno.
Mejorar los procesos de investigación de mercado.	Contar con procesos clave que permitan al Puerto conocer lo que sucede en su entorno (necesidades de clientes/usuarios, mejores prácticas, cadenas productivas etc.), de manera que cuente con la información necesaria para ofrecer productos y servicios de valor añadido acorde con las necesidades detectadas y su vocación
Integrar los servicios en las cadenas de transporte multimodal.	Enlazar los servicios que prestan los Puertos a los diversos modos de transporte que existen en su entorno de forma que los clientes del Puerto puedan satisfacer sus necesidades logísticas.
Diversificar los productos y servicios.	Ampliar la oferta de productos y servicios prestados por el Puerto, de manera que se cubran las necesidades actuales y futuras de los clientes/usuarios.

Definición de Objetivos Estratégicos p / API

•Perspectiva Procesos

Objetivo	Definición
Fomentar la sana competencia y la coordinación entre los actores.	Fomentar la competencia entre cesionarios y prestadores de servicio dentro del Puerto para asegurar mayor calidad de los servicios y menores costos finales al cliente/usuario, siempre que sea estratégico.
Especializarse en función de la vocación del puerto.	Potenciar y perfeccionar aquellas actividades que tengan vinculación con el entorno del puerto de modo que se añada valor a las cadenas productivas de la zona de influencia.
Vincular el desarrollo portuario con el desarrollo urbano.	Conseguir que el Puerto crezca y se desarrolle de manera que contribuya al desarrollo urbano de su zona de influencia, potenciando así las cadenas productivas de su entorno.

Definición de Objetivos Estratégicos p /API

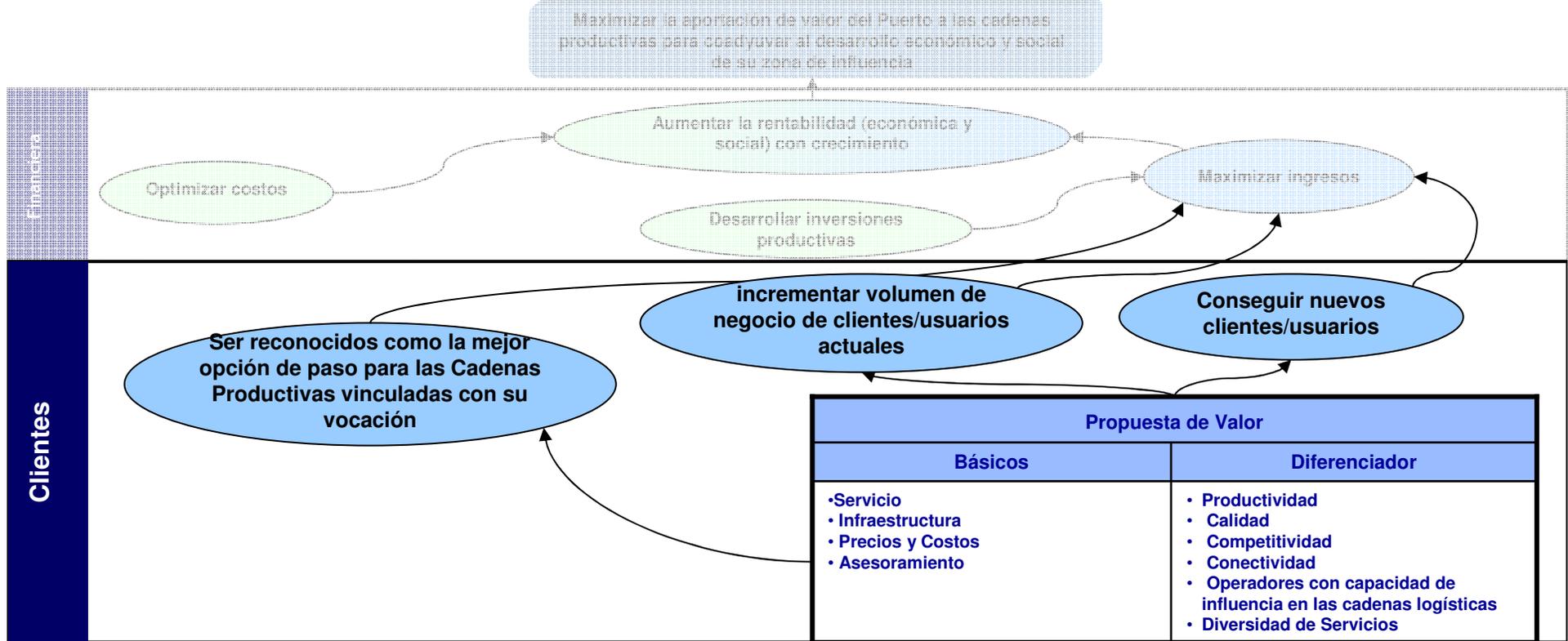
•Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Definición
Desarrollar conocimientos y competencias clave.	Generar un equipo humano que cuente con las habilidades, conocimientos y experiencias clave que permitan al Puerto implantar su estrategia.
Contar con sistemas de gestión que permitan el intercambio de información y la toma de decisiones	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 Puerto.
Orientar la organización a la estrategia y promover el cambio cultural	Definir y potenciar la implantación de la nueva cultura del Puerto , orientándolo hacia los clientes, la consecución de objetivos estratégicos y el trabajo en equipo.
Conseguir un equipo humano comprometido y motivados.	Conseguir que el equipo humano se sienta parte esencial de una comunidad con un excelente futuro, en la que la aportación de todos, es clave para el logro de los objetivos últimos.

Resultados: Modelo Tipo BSC para las API's



Resultados: Modelo Tipo BSC para las API's



Construcción de la perspectiva de clientes

- **La propuesta de Valor:** depende del valor añadido que se ofrece frente a otros competidores.
 - Básicos:
 - Aquel valor que es elemental para el funcionamiento del negocio.
 - Diferenciador:
 - Valor que se diferencia al ofrecido por la competencia y por lo tanto se convierte en una ventaja competitiva.

Resultados: Modelo Tipo BSC para las API's

Construcción de la perspectiva de procesos internos

• Elementos clave:

- **Procesos Clave:** Aquellos procesos, que junto con los temas estratégicos, nos permitirán ofrecer la propuesta de valor a los clientes.
- **Temas Estratégicos:** Principales palancas para la creación de valor sostenible. Son los ejes básicos que deben inspirar la actuación de todo el sistema puerto para conseguir el máximo objetivo.
 - Ayudan al sistema a enfocarse en llegar al destino estratégico
 - Se limitan generalmente de 3 a 5 temas principales que impulsan el negocio.
 - Incluyen un flujo de objetivos relacionados.
 - Pueden cruzar las cuatro perspectivas de negocio.

TEMAS ESTRATÉGICOS DE LA API

Eficiencia Operativa

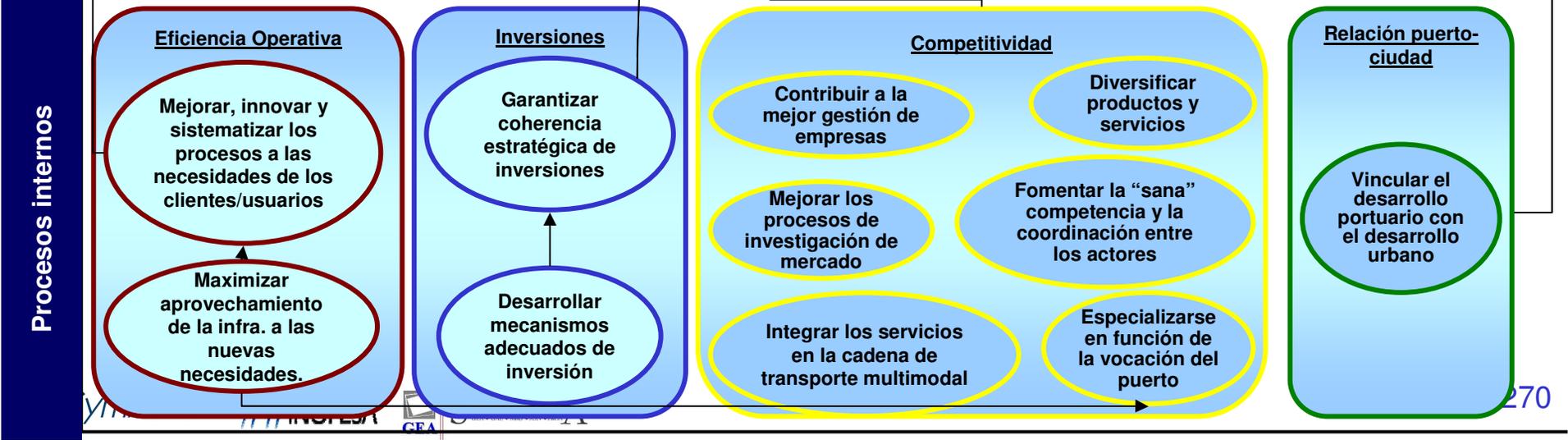
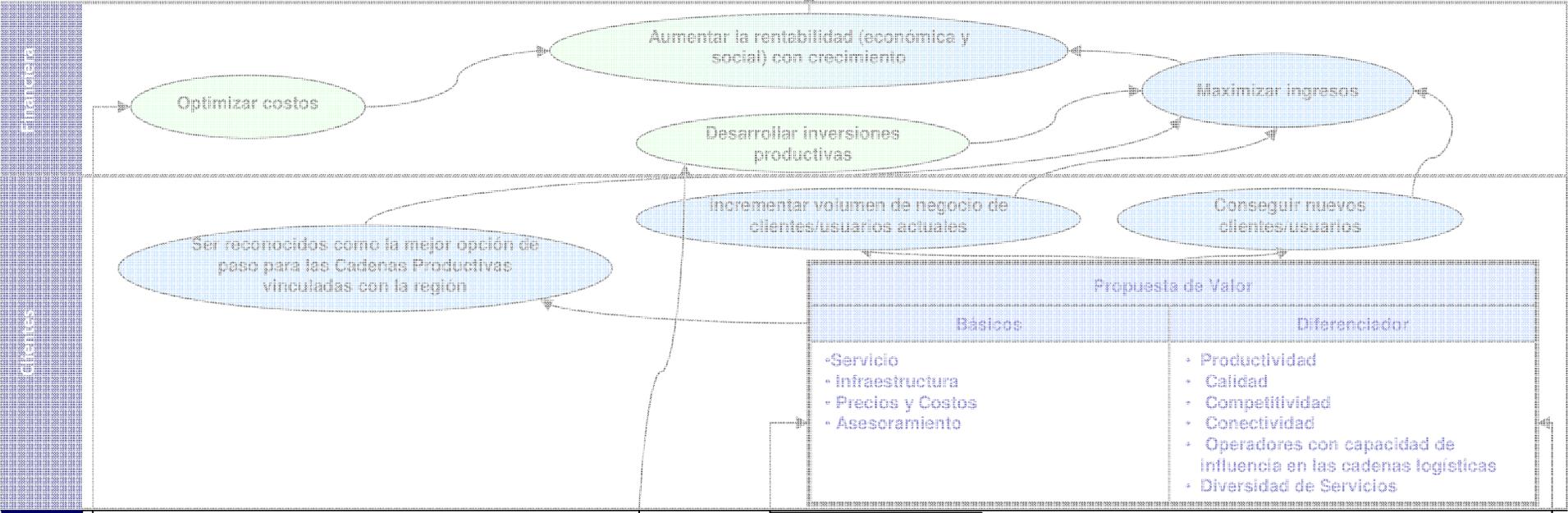
Competitividad

Relación Puerto-Ciudad

Inversiones

Resultados: Modelo Tipo BSC para las API's

Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia



Resultados: Modelo Tipo BSC para las API's

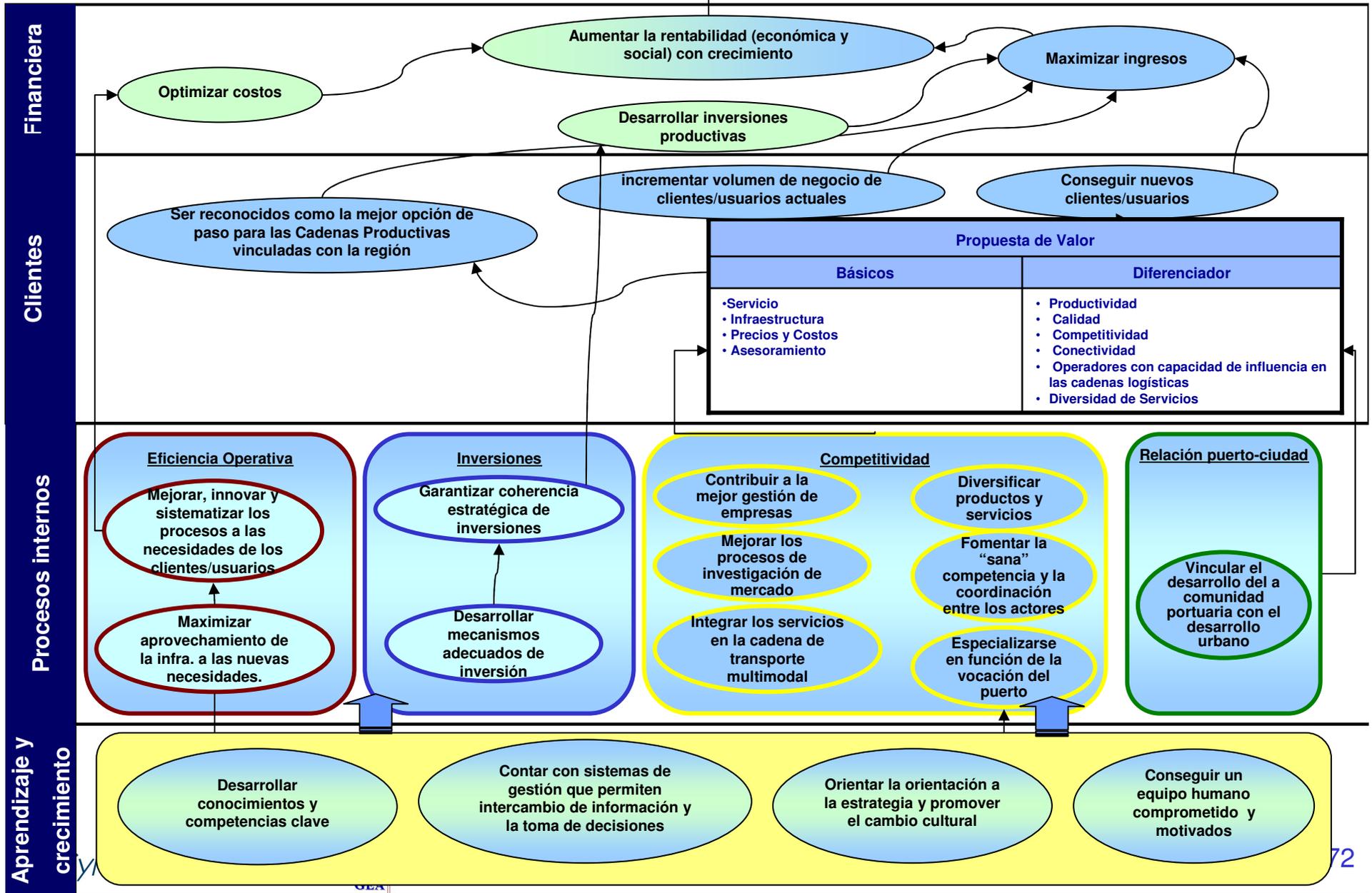
Construcción de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento : esta perspectiva es la que nos va a permitir establecer los objetivos “cimiento” del Puerto .

•Elementos clave:

- **Personas y cultura.**
 - Capital humano.
 - Formación y desarrollo.
 - Retribución e incentivos.
 - Clima laboral.
 - Valores.
 - Liderazgo.
- **Tecnología y sistemas de información.**
 - Información.
 - Sistemas de información.
 - Tecnología y comunicaciones.
 - Procesos de la gestión de la tecnología.
- **Alianzas.**
 - Alianzas estratégicas.
 - Acuerdos globales con involucrados en las cadenas productivas.
- **Organización.**
 - Estructura organizativa.
 - Cambios en procesos.
 - Mecanismos de coordinación.

Mapa Estratégico Tipo API's

Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia



XV. Proyectos y estudios estratégicos y del esquema de financiamiento de los ingresos del puerto, aportaciones del sector público y privado y recursos externos

XV.1. Proyectos y estudios estratégicos



Con base en los análisis anteriores y para fines de complementación, tanto de todo lo relativo al desarrollo de los puertos, como para que se hagan las consideraciones respectivas en los PRORED, se hace necesario desarrollar un conjunto de estudios estratégicos adicionales a la actualización de los PMDP, que a título indicativo se referirían a:

- Programa de consolidación de cruceros en el Golfo de México y el Pacífico
- Estrategia de organización para internación de granos por los puertos
- Política de comercialización para manejo de vehículos en los puertos
- Política de integración de los puertos y los centros internos de concentración y distribución de carga.
- Programa de red de estaciones de observación oceanográfica y meteorológica
- Actualización del marco jurídico y regulatorio
- Relación ciudad puerto, conectividad y medio ambiente

XV.2 Esquema de financiamiento

- ❑ Para considerar como una fuente de financiamiento de las inversiones a las APIS --tanto vía excedentes de efectivo o reinversión de utilidades, como por apalancamiento--, deben preverse cambios sustanciales en su administración financiera:
 - ✓ Modificaciones a la política tarifaria, que si bien premie productividad, ello no signifique un deterioro de los ingresos por uso de infraestructura. Esto es, la nueva política tarifaria debe buscar un incremento de los ingresos por la vía de mayores volúmenes de operación, derivados de mayor eficiencia en el movimiento portuario.
 - ✓ Cambios radicales en el manejo y destino de los recursos, ya que hasta ahora buena parte de los ingresos de las APIS –y de sus resultados operativos– dependen de los ingresos financieros.
 - ✓ Revisión y actualización de los criterios y mecánica de cobro del pago de la contraprestación al Gobierno Federal.

XV. Esquema de financiamiento

- De acuerdo con los resultados de los proyecciones financieras (de ingresos y gastos) de las APIS, que se presentan en el Anexo, en las condiciones actuales y de no modificarse esos criterios de administración financiera, sólo la APIS de Ensenada y Veracruz podrían coadyuvar al financiamiento de las inversiones portuarias y, en menor medida, las de Mazatlán y Manzanillo.