

# Contenidos

A. Introducción	Página 8
B. Objetivos de la fase	Página 14
C. Resultados Generales:	
1. Alinear a las APIS a una gestión estratégica	Página 17
D. Resultados Específicos:	
1. <u>Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto</u>	<u>Página 49</u>
2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario	Página 113
3. Traducción de las estrategias contenidas en el Programa Maestro de Desarrollo	Página 123
4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión	Página 132
5. Implementación de la herramienta informática	Página 146
6. Proponer la estrategia para hacer extensivo el diseño y la implantación del modelo de administración estratégica en las demás APIS	Página 155
E. Conclusiones y Recomendaciones	Página 166

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### • Tareas realizadas

Para el correcto desarrollo e implantación del Balanced Scorecard en las APÍ's, se llevaron a cabo 4 visitas de trabajo (*ver anexos I "Calendario de Visitas" de los Anexos particulares de las APIS Piloto*).

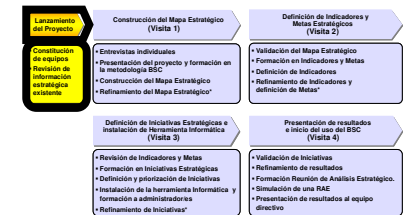
En cada una de las visitas se realizaron las siguientes actividades:



\* Actividades que se desarrollarán entre las visitas

La constancia de que se llevaron a cabo estas actividades se refleja en las bitácoras de cada una de las APIS Piloto, documento que se refleja en el anexo XX de los Anexos Particulares de las APIS Piloto

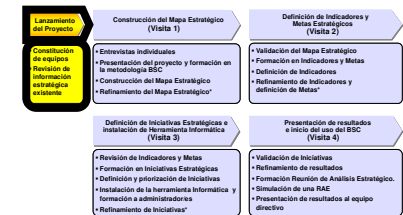
## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Lanzamiento del Proyecto

- **Constitución de Equipos**
  - Como primer paso para el desarrollo e implantación del BSC, se configuraron tres equipos de trabajo en cada una de las APIS Piloto:
    - Equipo de liderazgo
    - Equipo de desarrollo
    - Equipo de apoyo
  - Estos equipos forman parte de los mecanismos de coordinación y toma de decisión, resultado que se muestra de manera detallada en el capítulo D.4. “*Ajustes en mecanismos de coordinación*” de este documento.
  - Los integrantes de los diferentes equipos de las APIS se ven reflejados en el (**ver anexos II “Equipos” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto**) de este informe.

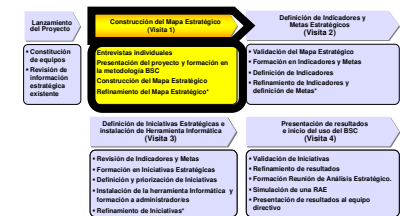
## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Lanzamiento del Proyecto

- **Revisión de Información Estratégica existente**
  - El equipo consultor recopiló toda aquella información estratégica y necesaria para el correcto diseño y desarrollo del BSC en la API, dicha información fue entre otras:
    - Programa Maestro de Desarrollo Portuario.
    - Programa Operativo Anual.
    - Proyectos existentes.
    - Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
  - Derivado de este proceso de análisis de información surgieron varios temas que fueron tomados en cuenta al momento del diseño del BSC en la API.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 1: Construcción del Mapa Estratégico

- **Entrevistas individuales**

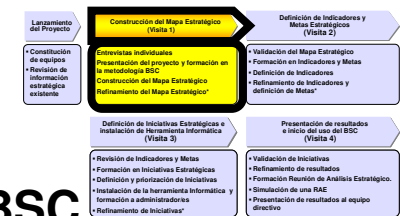
- El equipo consultor llevó a cabo entrevistas con el equipo de liderazgo de la API (*ver anexo A “Entrevistas” del General*) con la finalidad de:
  - Comprender la situación actual de la API.
  - Conocer más a detalle los temas críticos y estratégicos para la API.
  - Identificar puntos clave de enfoque estratégico.
- Los resultados de las entrevistas y el análisis de la información realizado previamente sirvieron como material de insumo para el diseño del Mapa Estratégico.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 1: Construcción del Mapa Estratégico

- **Presentación del proyecto y Formación en Metodología BSC**
  - Durante la visita se le presentó al personal de la API el proyecto PRODELI, esto con la finalidad de comunicarles de su desarrollo e implantación a nivel Nacional, y de cómo su participación a nivel API contribuye al logro de dicho proyecto.
  - Una vez comunicado el proyecto PRODELI, se prosiguió a formar al personal (**ver anexos III “Listas de Asistencia” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto**) en la metodología Balanced Scorecard (**ver anexo B “Capacitación en Metodología BSC” del General**). Esta capacitación tuvo entre otros, los siguientes objetivos:
    - Introducir los conceptos básicos del Balanced Scorecard.
    - Visión general del proceso del Balanced Scorecard.
    - Proporcionar un sentido práctico de la forma en la que se trabaja un proyecto de Balanced Scorecard.
    - Presentar el potencial del Balanced Scorecard como fundamento de la “Organización Enfocada en la Estrategia”.



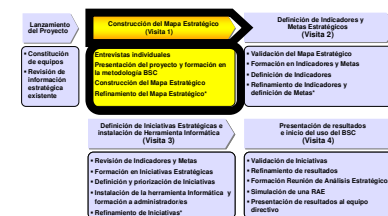
## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



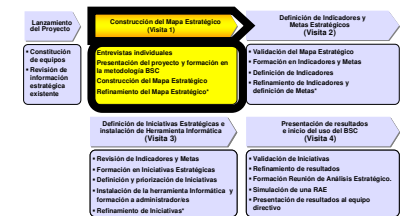
### Visita 1: Construcción del Mapa Estratégico

- **Elaboración del Mapa Estratégico del Puerto**

- Como última actividad de la visita 1, se realizó el taller para la construcción del Mapa Estratégico del Puerto (*ver anexo C “Taller de Elaboración de Mapa Estratégico” del General*). Como material de insumo se utilizó toda aquella información recopilada a través del análisis de documentos estratégicos o de las entrevistas realizadas los días previos.
- En el taller participaron (*ver anexos IV “Listas de Asistencia” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto*):
  - Equipos de Liderazgo.
  - Equipo de Desarrollo.
  - Equipo de Apoyo.
  - Clientes clave, lo cual permitió obtener una visión más global del negocio y de las necesidades de los clientes.



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 1: Construcción del Mapa Estratégico

- **Elaboración del Mapa Estratégico del Puerto**

- Para la elaboración del Mapa Estratégico se llevaron a cabo las siguientes actividades:
  - Revisión de la misión, visión, valores, competencias críticas.
  - Clarificación de las líneas estratégicas.
  - Selección de perspectivas relevantes para el negocio.
  - Elaboración de la propuesta de valor.
  - Identificación de los clientes del Puerto.
  - Determinación de objetivos estratégicos por línea estratégica y perspectiva.
  - Establecimiento de enlaces causa-efecto.



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



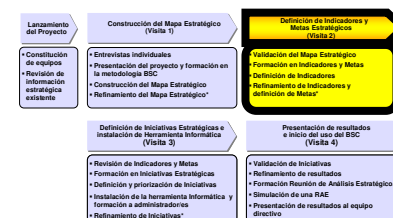
### Visita 1: Construcción del Mapa Estratégico

- **Refinamiento del Mapa Estratégico del Puerto**

- A lo largo de las visitas se llevó a cabo una tarea de refinamiento del Mapa Estratégico en el que el equipo consultor elaboraba propuestas indicando las mejoras a dicho Mapa. Dichas propuestas fueron enviadas y consensuadas con la API para su validación.
- Y después de un proceso de mejoras se llegó a la versión final del Mapa Estratégico y la descripción de los Objetivos Estratégicos. **(Ver anexos V “Mapa Estratégico” y VI “Descripción de Objetivos Estratégicos” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto).**



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 2: Indicadores y Metas Estratégicas

- **Validación del Mapa Estratégico del Puerto**
  - Como primera actividad de la visita 2 se realizó la validación del Mapa estratégico con las propuestas de mejora hechas, tanto por parte del equipo consultor como por la propia API.
- **Formación de Indicadores y Metas Estratégicas**
  - Para poder identificar los indicadores y metas estratégicas, primero se optó por capacitar (*ver anexo D “Capacitación en Indicadores y Metas Estratégicas del General*) al personal (*ver anexos VII “Listas de Asistencia” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto*) que fuese a participar en dicho proceso, la capacitación incluyó temas como:
    - Definición de Indicadores y Metas Estratégicas.
    - Propósitos y objetivos de los Indicadores y Metas Estratégicas.
    - Tipos de Indicadores Estratégicos.
    - Criterios para seleccionar los Indicadores Estratégicos.
    - Proceso para establecer metas estratégicas.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 2: Indicadores y Metas Estratégicas

- **Definición de Indicadores Estratégicos**

- Como primer paso para la correcta definición de indicadores estratégicos se realizaron entrevistas con el personal de la API, las cuales tuvieron la finalidad de conocer:
  - Indicadores actuales.
  - Datos existentes.
  - Desempeño histórico de indicadores actuales.
  - Metas actuales e históricas.
- Una vez conocida esta información, se trabajó con las distintas áreas para la identificación de indicadores estratégicos que pudieran medir el logro de los objetivos estratégicos. De cada área se obtuvo una lista de posibles indicadores para su próxima validación en el Taller.



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 2: Indicadores y Metas Estratégicas

- Definición de Indicadores Estratégicos

- A continuación se realizó el Taller para la identificación de Indicadores Estratégicos (*ver anexo D “Capacitación en Indicadores y Metas Estratégicas” del General*) en dicho taller participó personal de los equipos de Liderazgo, Desarrollo y Apoyo (*ver anexos VIII “Listas de Asistencias” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto*).
- Las actividades realizadas fueron las siguientes:
  - Cada área expuso a todo el grupo los indicadores estratégicos identificados en las entrevistas previas.
  - Dichos indicadores se pusieron a consideración de todo el grupo para su análisis y revisión.
  - Se concluyó con la validación por parte de todo el equipo, de aquellos indicadores que realmente medían el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 2: Indicadores y Metas Estratégicas

- **Definición de Metas Estratégicas**

- La definición de metas estratégicas quedó como tarea para desarrollar a lo largo de las siguientes visitas ya que es una tarea más compleja que necesita considerar uno o más de los siguientes puntos:
  - Desempeño histórico de indicadores actuales.
  - Análisis del entorno.
  - Metas de líderes del sector.
  - Metas del Sistema Portuario Nacional.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 2: Indicadores y Metas Estratégicas

- **Refinamiento de Indicadores y Metas Estratégicas**

- A lo largo de las visitas se llevó a cabo una tarea de refinamiento de los Indicadores y Metas Estratégicas en el que el equipo consultor elaboraba propuestas indicando las mejoras a dichos Indicadores. Dichas propuestas fueron enviadas y consensuadas con la API para su validación.
- Y después de un proceso de mejoras se llegó a la versión final de los Indicadores y Metas Estratégicas (*ver anexos IX “Fichas de Indicadores Estratégicos” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto*).

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 3: Iniciativas Estratégicas e Instalación de Herramienta Informática

- **Validación de Indicadores y Metas Estratégicas**
  - Como primera actividad de la visita 3 se realizó la validación de los Indicadores Estratégicos con las propuestas de mejora hechas, tanto por parte del equipo consultor como por la propia API. En los casos en que existían metas se verificó su validez.
- **Formación en Iniciativas Estratégicas**
  - Para la correcta identificación de Iniciativas Estratégicas, se capacitó al personal **(ver anexos X “Listas de Asistencias” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto)** que fuese a participar en dicho proceso, la capacitación incluyó temas como **(ver anexos E “Capacitación en Iniciativas Estratégicas” del General)**:
    - Propósito de las Iniciativas Estratégicas.
    - Criterios para la definición de Iniciativas Estratégicas.
    - Proceso para seleccionar y priorizar Iniciativas Estratégicas.
    - Mapeo de Iniciativas Estratégicas.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 3: Iniciativas Estratégicas e Instalación de Herramienta Informática

- **Definición y Priorización de Iniciativas Estratégicas**
  - Como parte del proceso de selección de Iniciativas Estratégicas, se realizaron entrevistas con las distintas áreas de la API con la finalidad de:
    - Identificar aquellas actividades o proyectos clave que se estuvieran ejecutando en ese momento o que estuvieran ya presupuestadas para los próximos años.
    - Identificar nuevas iniciativas que pudieran contribuir al logro de los objetivos estratégicos.
    - Obtener una lista de posibles iniciativas que se pondrían a consideración de todo el equipo en el próximo Taller de Identificación de Iniciativas Estratégicas.



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 3: Iniciativas Estratégicas e Instalación de Herramienta Informática

- **Definición y Priorización de Iniciativas Estratégicas**
  - Una vez recopiladas las posibles iniciativas, se llevó a cabo el Taller de Identificación Iniciativas Estratégicas (**ver anexos F “Taller de Iniciativas Estratégicas” del General**), en el cual participó personal de los Equipos de Liderazgo, Desarrollo y Apoyo (**ver anexos XI “Listas de Asistencias” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto**).
  - El taller se llevó a cabo de la siguiente manera:
    - Exposición a todo el equipo de la Lista de Iniciativas previamente identificadas en las entrevistas.
    - Agrupación de iniciativas en temas similares.
    - Selección de aquellas actividades o proyectos estratégicos, es decir, se eliminaron aquellas actividades del día a día o aquellas que no fuesen consideradas estratégicas por todo el equipo.
    - Priorización de las iniciativas a través de un mapeo utilizando una matriz de impacto estratégico (**ver anexos XII “Matriz de Impacto” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto**).
    - Reagrupación de las iniciativas seleccionadas en temas similares.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 3: Iniciativas Estratégicas e Instalación de Herramienta Informática

- **Instalación de la Herramienta Informática IRT**
  - Paralelamente a las demás actividades, se trabajó con el personal de informática en la instalación de la herramienta informática IRT en el equipo de la API.
  - Una vez instalada la herramienta se continuó con una formación general de ésta al equipo (**ver anexo G “Capacitación IRT” del General**), dicha capacitación incluyó los siguientes temas:
    - Funcionamiento del IRT.
    - Ventajas del IRT como herramienta de seguimiento del BSC.
    - Componentes y usos de la herramienta.
    - Beneficios y resultados del IRT.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 3: Iniciativas Estratégicas e Instalación de Herramienta Informática



- **Formación a administradores en la Herramienta Informática IRT**
  - Después de la formación general a todo el equipo, se continuó con una formación enfocada al personal que manejará los distintos módulos del IRT.
  - Por lo que se capacitó a personal de las distintas áreas en el funcionamiento de los módulos de:
    - Administración.
    - Configuración.
    - Entrada.
    - Consulta.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto

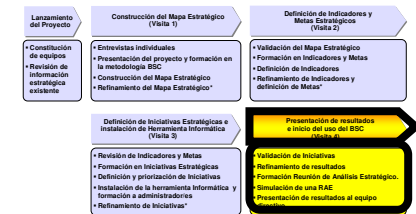


### Visita 3: Iniciativas Estratégicas e Instalación de Herramienta Informática



- **Refinamiento de Iniciativas Estratégicas**
  - A lo largo de las visitas se llevó a cabo una tarea de refinamiento de las Iniciativas Estratégicas en el que el equipo consultor elaboraba propuestas indicando las mejoras a dichas Iniciativas. Dichas propuestas fueron enviadas y consensuadas con la API para su validación.
  - Y después de un proceso de mejoras se llegó a la versión final de las Iniciativas Estratégicas. *(Ver anexos XIII “Fichas de Iniciativas Estratégicas” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto)*

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 4: Presentación de resultados e inicio del uso del BSC

- **Validación de Iniciativas Estratégicas**

- Como primera actividad de la visita 4 se realizó la validación de las Iniciativas Estratégicas con las propuestas de mejora hechas, tanto por parte del equipo consultor como por la propia API.

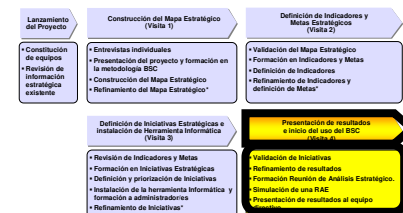
- **Refinamiento de resultados**

- Así mismo se verificó con el personal (***ver anexos XIV “Listas de Asistencia” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto***), el diseño y validez de los siguientes elementos:
  - Mapa estratégico.
  - Indicadores estratégicos.
  - Metas estratégicas.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto

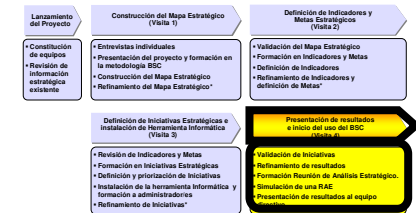


### Visita 4: Presentación de resultados e inicio del uso del BSC



- **Alineación DAFO y BSC**
  - Para asegurar que todas las líneas estratégicas han sido cubiertas, se realizó con el Director General y personal clave, una alineación del DAFO (análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) del Puerto con el Balanced Scorecard diseñado en las etapas anteriores (***ver anexos XV “Alineación DAFO – BSC” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto***).
  - Los resultados, derivados de esta alineación pretendían:
    - Adecuar los objetivos estratégicos ya identificados.
    - Verificar que las iniciativas estratégicas definidas contrarrestaran las debilidades y amenazas definidas en el análisis DAFO, así como el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas del Puerto.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 4: Presentación de resultados e inicio del uso del BSC

- **Formación en Metodología RAE (Reunión de Análisis Estratégico)**
  - Como paso fundamental del proceso del BSC, están las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE's), dichas reuniones tienen como finalidad:
    - Desarrollar un pensamiento estratégico a través del BSC.
    - Priorizar las iniciativas estratégicas.
    - Tomar decisiones estratégicas y definir responsabilidades.
    - Consolidar el ciclo de Aprendizaje Estratégico.
    - Alinear el equipo a una visión estratégica de largo plazo.
    - Probar la hipótesis estratégica (= las relaciones de causa - efecto entre objetivos e iniciativas).
    - Analizar macro-escenarios y de qué forma éstos afectan la estrategia planteada de la API.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 4: Presentación de resultados e inicio del uso del BSC

- **Formación en Metodología RAE (Reunión de Análisis Estratégico)**
  - Para que la API pueda desarrollar oportuna y adecuadamente las RAE´s, se llevó a cabo una capacitación (**ver anexo H “Capacitación RAE” del General**) al equipo (**ver anexos XVI “Listas de Asistencia” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto**), en donde se incluyeron los siguientes temas:
    - Proceso de preparación y desarrollo de una RAE.
    - Responsables para la preparación de una RAE.
    - Claves para el éxito de una RAE.
    - Beneficios de una RAE.



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Visita 4: Presentación de resultados e inicio del uso del BSC

- Simulación de una RAE
  - Habiendo capacitado al equipo, se continuó con una sensibilización práctica (**ver anexos XVII “Listas de Asistencia” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto**) simulando una Reunión de Análisis Estratégico. Para ello, existió todo un trabajo de preparación la cual se basó en:
    - Formación de equipos.
    - Revisión del Mapa Estratégico de la API.
    - Elección de una cadena foco para trabajar.
    - Análisis de indicadores, metas e iniciativas estratégicas de la cadena seleccionada.
    - Elaboración de material de apoyo (**ver anexos XVIII “Simulación de RAE” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto**).

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto

---



### • Resultados obtenidos

- Se cuenta con la estrategia particular de cada API basado en:
  - Los resultados de fases anteriores del PRODELI.
  - Entrevistas con la dirección de la API.
  - La participación activa del equipo de las APIS y su comunidad portuaria.
- Estos resultados se desarrollaron a través de la metodología **Balanced Scorecard** con lo cual se cuenta con el **mapa estratégico** de cada API que refleja su estrategia en las cuatro perspectivas de negocio y con objetivos relacionadas entre si.
- Adicionalmente a este mapa estratégico que resume la estrategia de cada API se cuenta con:
  - **Indicadores** de seguimiento.
  - **Iniciativas estratégicas** en función del mapa estratégico.

Se cuenta con la estrategia particular de cada API aplicando los mismos elementos de gestión definidos en el modelo general para determinar objetivos estratégicos e inversiones del SPN.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### • Resultados obtenidos

- La estrategia particular de cada API con los diferentes elementos mencionados en la página anterior se encuentran de manera detallada en **los Anexos Particulares de las APIS Piloto** de este documento.
- La evidencia de las actividades y resultados se refleja en la bitácora de cada una de las APIS Piloto, documento que forma el anexo XX. de cada API.
- A modo de resumen se presentan a continuación el análisis y los cuadros comparativos derivados de las fase 1 y 2, el mapa estratégico, el conjunto de indicadores y la lista de iniciativas de:

a) Altamira

b) Ensenada

c) Guaymas

c) Tampico

#### Estructura de la información presentada a modo de resumen

Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

- **Resultados obtenidos – a) Altamira**  
**Análisis y Cuadros Comparativos**

#### *Clasificación del Puerto dentro del SPN:*

- Altamira está considerado como un **puerto prioritario** del SPN que debería seguir una estrategia de crecimiento agresivo para determinados tipos de carga. Esta consideración parte de dos factores:
  - En el **Litoral**: Crecimiento esperado **superior** al promedio global del sistema
  - En el **Puerto**: Crecimiento esperado **superior** al promedio global del litoral

#### *Evaluación del posicionamiento estratégico\*:*

- La evaluación del posicionamiento estratégico del puerto de Altamira es **excelente** en los siguientes factores :
  - Ubicación Geográfica
  - Relación puerto ciudad
  - Conectividad enlaces terrestres
  - El mercado en el entorno del puerto
  - Impacto urbano ambiental

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

- **Resultados obtenidos – a) Altamira**  
**Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)**

*Principales cargas estratégicas derivado de la Estrategia propuesta en Fase 2:*

- **Insumos** para las **regiones industriales** de Tamaulipas y Nuevo León.
- Exportaciones de **contenedores y vehículos**.
  - En cuanto al movimiento de contenedores, si bien las condiciones externas no se prestan para el funcionamiento de un puerto concentrador, el crecimiento de la producción en la región a la que sirve y las características de los productos que ésta exporta proveen volúmenes suficientes para mantener un ritmo de crecimiento superior al del PIB en el horizonte de planeación.
- **Graneles agrícolas**, derivado del crecimiento natural de la demanda y posibles alianzas con el puerto de Tampico.
- Crecimiento en **graneles minerales** observará crecimientos importantes lo que requerirá incrementar el rendimiento como alternativa antes de tener que expandir la infraestructura.
- En el caso de los **fluidos**, se anticipa la necesidad de nuevas instalaciones en el corto, mediano y largo plazos.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

### • Resultados obtenidos – a) Altamira

#### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

##### *Análisis de Cadenas Productivas:*

- Altamira uno de los puertos que muevo carga relacionada con casi todas las cadenas productivas analizadas en Fase 1.
- Hoy en día no se ve una especialización en función de las cadenas productivas, sino mas un enfoque en el posicionamiento de Altamira como puerto industrial sin considerar la cadena a la cual sirven los productos transportados.

Cadenas Productivas analizadas en el marco de la Fase 1	Participación Altamira
Siderúrgica	X
Agropecuaria	X
Papel	X
Química y petroquímica	X
Automotriz	X
Minerales no metálicos	X
Madera	X
Azúcar	X
Maquinaria	X
Vidrio	X
Pesca	
Turismo	

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

## • Resultados obtenidos – a) Altamira

### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

#### *Cuadros Comparativos:*

- En cuanto a la distribución por tipo de movimiento es evidente que el Puerto de Altamira es y debe ser un puerto de altura.
- En cuanto a la distribución por tipo de carga se reafirma el rol predominante de las cargas:
  - General Contenerizada.
  - Granel Mineral.
  - Otros Fluidos.

#### Distribución de carga por tipo de carga\*

% POR TIPO DE CARGA	2003	2030
General Suelta	4.37%	3.82%
General Contenerizada	34.13%	34.65%
Granel Agrícola	6.05%	5.19%
Granel Mineral	28.33%	24.28%
Petróleo y Derivados	0.00%	0.00%
Otros Fluidos	27.12%	32.06%

#### Distribución de carga por tipo de movimiento\*

TOTAL POR TIPO DE MOVIMIENTO	2003	2030
Altura	7,546,210	31,556,217
Cabotaje	39,839	91,594
% POR TIPO DE MOVIMIENTO	2003	2030
Altura	99.47%	99.71%
Cabotaje	0.53%	0.29%

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

- **Resultados obtenidos – a) Altamira**

### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

#### *CONCLUSIONES:*

- Las cadenas productivas de mayor interés para el puerto de Altamira son aquellas que estén relacionadas con su posicionamiento como puerto industrial.
- Sobre todo cadenas productivas que requieren productos que se transporten en contenedores, o que requieren granel mineral o fluidos (sin contar el petróleo y sus derivados) son de relevancia estratégica para el puerto.

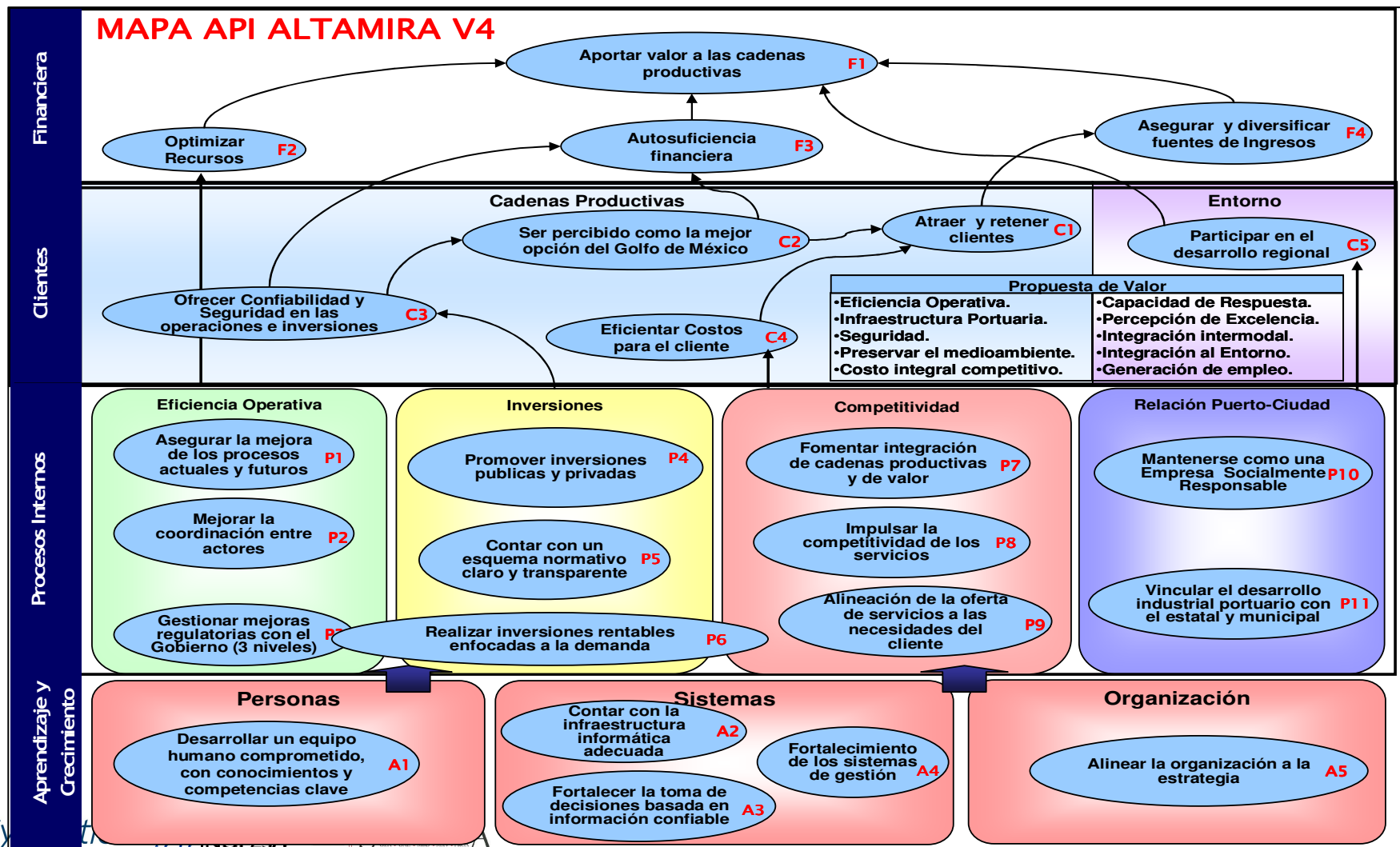


# D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos
<b>Mapa Estratégico</b>
Conjunto de indicadores
Lista de iniciativas

## Resultados obtenidos – a) Altamira Mapa Estratégico



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

### • Resultados obtenidos – a) Altamira Conjunto de indicadores

Código	Indicador
F.1.1	% de importación y exportación vía Altamira vs año anterior
F.2.1	% que representan los costos operativos sobre el total de los ingresos
F.3.1	Nivel de inversión comparado con el ingreso (Capacidad de inversión)
F.4.1	Variación de ingresos
F.4.2	Variación de fuentes de ingresos
C.1.1	Número de clientes
C.1.2	# de servicios por frecuencia
C.1.3	# de operaciones inmobiliarias
C.2.1	Nivel de Satisfacción del Puerto
C.3.1	Porcentaje de confiabilidad en la operación del Puerto.
C.4.1	Número de servicios logísticos ofrecidos.
C.5.1	Resultados del estudio del impacto social y económico del Puerto
P.1.1	# de acciones de mejoras
P.2.1	% de áreas de oportunidad implantadas
P.3.1	% de necesidades de adecuación de la legislación detectadas vs las necesidades satisfechas
P.4.1	Monto de inversión pública y privada

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

### • Resultados obtenidos – a) Altamira Conjunto de indicadores

Código	Indicador
P.5.1	# Instrumentos normativos Implementados en el complejo por vertiente de negocio
P.6.1	# Instrumentos normativos Implementados en el complejo por vertiente de negocio
P.7.1	Número de empresas que pertenecen a una cadena productiva y/o vertical.
P.8.1	Índice de productividad promedio del Puerto (por tipo de carga)
P.9.1	% de necesidades del cliente detectadas por el área comercial que han sido satisfechas
P.10.1	Indicador del Desempeño Ambiental
P.10.2	Acciones puerto-ciudad realizadas
P.11.1	Acciones puerto-municipio-estado ejecutadas
A.1.1	% Sugerencias atendidas del clima laboral
A.1.2	Competencia de personal
A.2.1	Índice de Automatización de procesos Internos
A.3.1	Avance en Información Requerida
A.4.1	% de No Conformidades en la auditoría vs período anterior
A.5.1	Desempeño del personal
A.5.2	# de reuniones para difundir la estrategia
A.5.3	% de presupuesto destinado a las iniciativas

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

- Resultados obtenidos – a) Altamira**

### Lista de iniciativas

N°	Iniciativas
1	Desarrollo Comercial
2	Desarrollo de Infraestructura
3	Administración de Recursos Humanos
4	Desarrollo Normativo
5	Desarrollo de Sistemas de Gestión
6	Integración al Entorno
7	Gestión Jurídica
8	Desarrollo Organizacional
9	Desarrollo de tecnología de Información

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

- **Resultados obtenidos – b) Ensenada**  
**Análisis y Cuadros Comparativos**

#### *Clasificación del Puerto dentro del SPN:*

- Ensenada está considerado como un **puerto de riesgo externo** del SPN que debería seguir una estrategia conservadora, donde se deben analizar estrategias de especialización del puerto o de uso alternativo de la infraestructura. Esta consideración parte de dos factores:
  - En el **Litoral**: Crecimiento esperado **inferior** al promedio global del sistema.
  - En el **Puerto**: Crecimiento esperado **superior** al promedio global del litoral.

#### *Evaluación del posicionamiento estratégico\*:*

- La evaluación del posicionamiento estratégico del puerto de Ensenada es **bueno** en cuanto a:
  - Impacto urbano ambiental.
- Es **regular** en cuanto a:
  - Ubicación Geográfica.
  - Relación puerto ciudad.
  - El mercado en el entorno del puerto.
- Se considera **mala** en cuanto a:
  - Conectividad enlaces terrestres.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



- **Resultados obtenidos – b) Ensenada**  
**Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)**

Análisis y Cuadros Comparativos
Mapa Estratégico
Conjunto de indicadores
Lista de iniciativas

*Principales cargas estratégicas derivado de la Estrategia propuesta en Fase 2:*

- **Granel mineral** gracias a una tendencia positiva proyectada para el tráfico de importación.
- La **pesca comercial y la acuicultura** son actividades que se prestan a la situación geográfica del puerto.
- Dada su proximidad con la frontera norte, y buscando ventajas competitivas derivadas del tipo de cambio y del menor costo de mano de obra relativo a los Estados Unidos, podría considerarse como línea de negocio a explorar el servicio de **mantenimiento y de dique seco para la flota** que visita los puertos del sur de California.
- En cuanto al desarrollo de actividades alternas o complementarias, el **turismo – que hoy en día es cautivo – podría significar una oportunidad para el puerto de Ensenada**, sin embargo hacen falta la creación de ofertas turísticas a los cruceros.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

## • Resultados obtenidos – b) Ensenada

### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

#### *Análisis de Cadenas Productivas:*

- Ensenada participa sobre todo en las cadenas siderúrgica, agropecuaria, de minerales no metálicas, madera, maquinaria y pesca y en el sector relacionado con el turismo según el análisis realizado en la Fase 1.

Cadenas Productivas analizadas en el marco de la Fase 1	Participación Ensenada
Siderúrgica	X
Agropecuaria	X
Papel	
Química y petroquímica	
Automotriz	
Minerales no metálicos	X
Madera	X
Azúcar	
Maquinaria	X
Vidrio	
Pesca	X
Turismo	X

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

## • Resultados obtenidos – b) Ensenada

### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

#### *Cuadros Comparativos:*

- En cuanto a la distribución por tipo de movimiento es evidente que el Puerto de Ensenada es un puerto con una participación fuerte en el tráfico de altura sin embargo tiene se prevé que Ensenada mantenga un porcentaje significativo de cabotaje.
- En cuanto a la distribución por tipo de carga se reafirma el rol predominante de las cargas:
  - General Contenerizada.
  - Granel Mineral.

#### Distribución de carga por tipo de carga\*

% POR TIPO DE CARGA	2003	2030
General Suelta	6.06%	10.33%
General Contenerizada	10.62%	27.22%
Granel Agrícola	4.63%	8.63%
Granel Mineral	78.69%	53.83%
Petróleo y Derivados	0.00%	0.00%
Otros Fluidos	0.00%	0.00%

#### Distribución de carga por tipo de movimiento\*

TOTAL POR TIPO DE MOVIMIENTO	2003	2030
Altura	1,705,805	3,158,437
Cabotaje	727,254	1,254,768
% POR TIPO DE MOVIMIENTO	2003	2030
Altura	70.11%	71.57%
Cabotaje	29.89%	28.43%



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

- **Resultados obtenidos – b) Ensenada**  
**Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)**

### *CONCLUSIONES:*

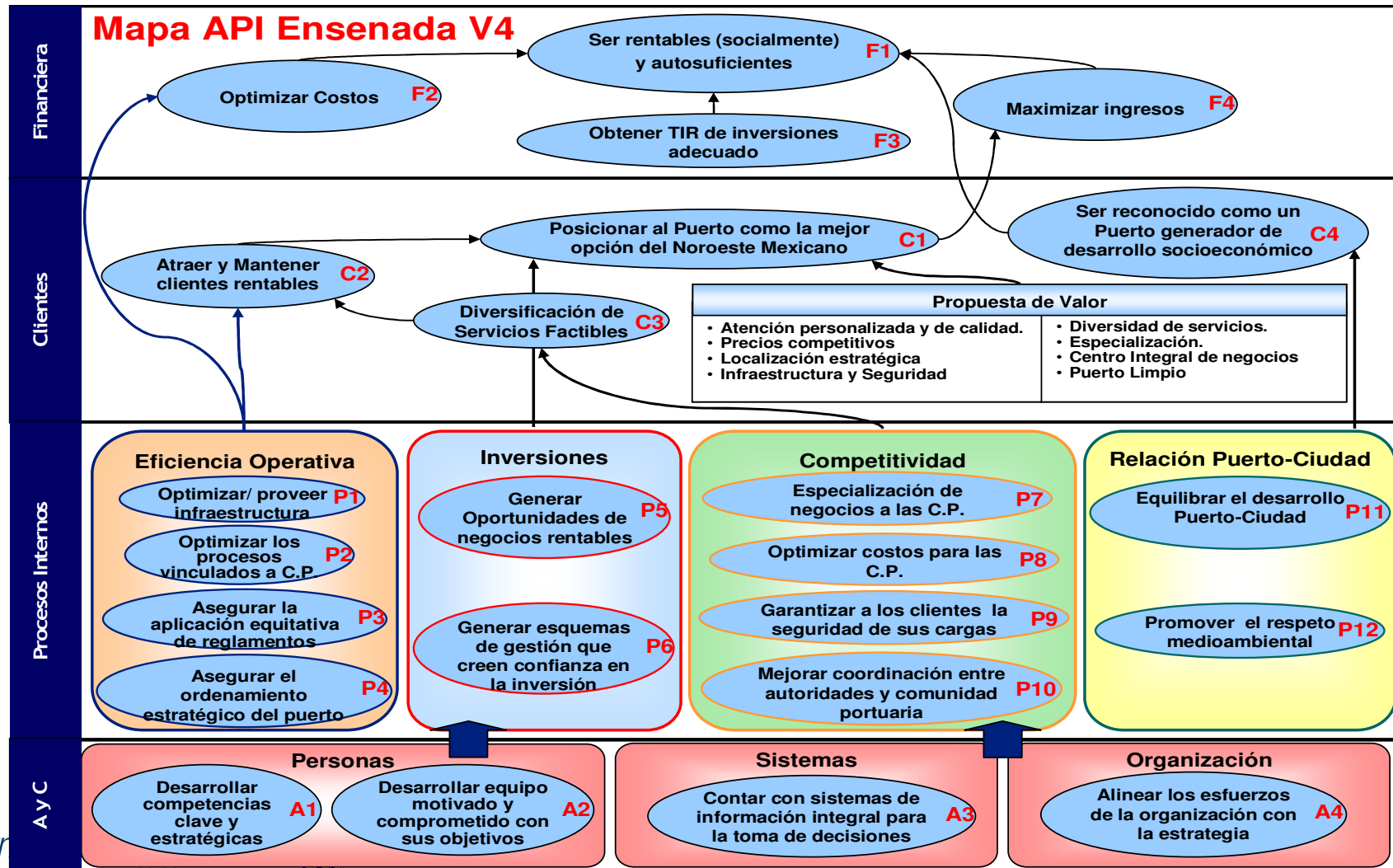
- Dadas las cadenas productivas de mayor interés y el tipo de carga que se maneja y se pronostica para el puerto de Ensenada y considerando la estrategia planteada en la fase 2 para el puerto se identifican como estratégicos:
  - Las cadenas productivas de Minerales metálicos, pesca y turismo.
  - El tipo de carga contenerizada y el granel mineral.
  - El negocio de astilleros como fuente alternativa de ingresos para el puerto.

# D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos
<b>Mapa Estratégico</b>
Conjunto de indicadores
Lista de iniciativas

## Resultados obtenidos – b) Ensenada Mapa Estratégico



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



- Resultados obtenidos – b) Ensenada**  
**Conjunto de indicadores**

Análisis y Cuadros Comparativos
Mapa Estratégico
<b>Conjunto de indicadores</b>
Lista de iniciativas

Código	Indicador
F.1.1	Solvencia para inversión
F.1.2	Generación de empleos directos.
F.2.1	Optimización de gasto corriente
F.2.2	Optimización de la inversión
F.3.1	Sumatoria de flujo de efectivo neto de proyectos
F.4.1	Seguimiento al Ingreso programado
C.1.1	Índice de percepción de la propuesta de valor del puerto.
C.1.2	Crecimiento de las cadenas productivas
C.2.1	Índice de atracción de nuevos clientes
C.2.2	Índice de satisfacción de clientes por cadena productiva
C.3.1	Efectividad de creación de nuevos servicios por Cadena Productiva
C.4.1	Índice de aceptación del puerto
C.4.2	Índice de derrama económica por cadena productiva
P.1.1	Índice de uso efectivo de Capacidad Instalada por Cadena Productiva
P.2.1	Reingeniería de Procesos.
P.3.1	Índice de unificación de criterios y reglamentos internos.
P.4.1	% de cumplimiento de objetivos de infraestructura del PMDP.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

### • Resultados obtenidos – b) Ensenada Conjunto de indicadores

Código	Indicador
P.5.1	Índice de aprovechamiento de oportunidades de negocio
P.5.2	Índice de inversión para generar nuevos negocios
P.6.1	Planes de negocios integrales con base en la cadena productiva
P.7.1	Porcentaje de áreas reasignadas por cadena productiva.
P.7.2	Proyectos de especialización por cadena productiva.
P.8.1	Número de Cadenas Productivas con costos identificados.
P.8.2	Comparativo de costos por Cadena Productiva mediante Benchmarking.
P.9.1	Sistemas de Protección y Seguridad implementados.
P.10.1	Índice de áreas de oportunidad en la Cadena Productiva.
P.11.1	Índice de cumplimiento de programas Puerto - Ciudad
P.11.2	Índice de recursos invertidos en programas Puerto - Ciudad
P.12.1	Índice de implementación de buenas prácticas ambientales.
A.1.1	Índice de desempeño del personal
A.2.1	Índice de satisfacción del personal
A.3.1	Procesos automatizados relacionados con las cadenas productivas
A.3.2	Procesos automatizados dentro de API
A.4.1	# Personas que tienen objetivos del puesto relacionados con los objetivos estratégicos.
A.4.2	Grado de involucramiento del personal en el plan estratégico.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

**Lista de iniciativas**

### • Resultados obtenidos – b) Ensenada

#### Lista de iniciativas

N°	Iniciativas
1	Competitividad en el puerto
2	Implementar herramientas de inteligencia comercial para el desarrollo de negocios
3	Identificación y mejora de procesos vinculados a las cadenas productivas.
4	Identificar mecanismos para atraer inversionistas
5	Planear y Alinear el presupuesto a la estrategia de la organización
6	Mejorar el desempeño del recurso humano
7	Desarrollar sistemas de información estratégicos
8	Asegurar la alineación de la API con la estrategia de desarrollo de negocio
9	Eficientar el uso de las áreas de agua y tierra.
10	Regularización de áreas
11	Promover la adecuación del marco normativo y su aplicación equitativa
12	Desarrollar una marca de garantía (seguridad y productividad)
13	Mejorar la relación puerto ciudad
14	Promover la conciencia ambiental en la comunidad portuaria

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

- **Resultados obtenidos – c) Guaymas**  
**Análisis y Cuadros Comparativos**

#### *Clasificación del Puerto dentro del SPN:*

- Guaymas está considerado como un **puerto de riesgo externo** del SPN que debería seguir una estrategia conservadora, donde se deben analizar estrategias de especialización del puerto o de uso alternativo de la infraestructura. Esta consideración parte de dos factores:
  - En el **Litoral**: Crecimiento esperado **inferior** al promedio global del sistema.
  - En el **Puerto**: Crecimiento esperado **superior** al promedio global del litoral.

#### *Evaluación del posicionamiento estratégico\*:*

- La evaluación del posicionamiento estratégico del puerto de Guaymas es **bueno** en cuanto a:
  - Impacto urbano ambiental.
  - Conectividad enlaces terrestres.
- Es **regular** en cuanto a:
  - Ubicación Geográfica.
  - Relación puerto ciudad.
  - El mercado en el entorno del puerto.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

- **Resultados obtenidos – c) Guaymas**

### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

*Principales cargas estratégicas derivado de la Estrategia propuesta en Fase 2:*

- Dinamismo industrial y agrícola en la región conlleva sobre todo cargas de **granel agrícola y minerales no metálicos y fluidos**.
- En la medida en que el desarrollo costero de la región avance con la labor de las ACIS, es posible ver incrementos en el movimiento de **carga de cabotaje** hacia la península de Baja California.
- Más allá de lo anterior, las áreas potenciales de crecimiento para Guaymas se encuentran en otras vertientes de la actividad portuaria, como lo es el **turismo y el desarrollo pesquero comercial**.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

### • Resultados obtenidos – c) Guaymas

#### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

*Análisis de Cadenas Productivas:*

- Guaymas participa sobre todo en las cadenas agropecuaria, minerales no metálicos, química y petroquímica y pesca según el análisis realizado en la Fase 1.

Cadenas Productivas analizadas en el marco de la Fase 1	Participación Guaymas
Siderúrgica	
Agropecuaria	X
Papel	
Química y petroquímica	X
Automotriz	
Minerales no metálicos	X
Madera	
Azúcar	
Maquinaria	
Vidrio	
Pesca	X
Turismo	



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

### • Resultados obtenidos – c) Guaymas

#### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

##### *Cuadros Comparativos:*

- En cuanto a la distribución por tipo de movimiento, y sin considerar el cabotaje derivado del petróleo y sus derivados, Guaymas tiene mas bien una vocación como puerto de altura.
- En cuanto a la distribución por tipo de carga se reafirma el rol predominante de las cargas: (sin petróleo que representa el 70% de la carga)
  - General Agrícola.
  - Granel Mineral.

**Distribución de carga por tipo de carga\***

% POR TIPO DE CARGA	2003	2030
General Suelta	8.74%	9.54%
General Contenerizada	0.03%	0.03%
Granel Agrícola	48.51%	45.75%
Granel Mineral	23.13%	29.82%
Otros Fluidos	19.59%	14.86%

**Distribución de carga por tipo de movimiento\***

TOTAL POR TIPO DE MOVIMIENTO	2003	2030
Altura	791,247	1,943,158
Cabotaje	132,354	367,549
% POR TIPO DE MOVIMIENTO	2003	2030
Altura	85.67%	84.09%
Cabotaje	14.33%	15.91%

\*todos los datos son derivados de la fase 1 del PRODELI

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

### • Resultados obtenidos – c) Guaymas

#### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

##### CONCLUSIONES:

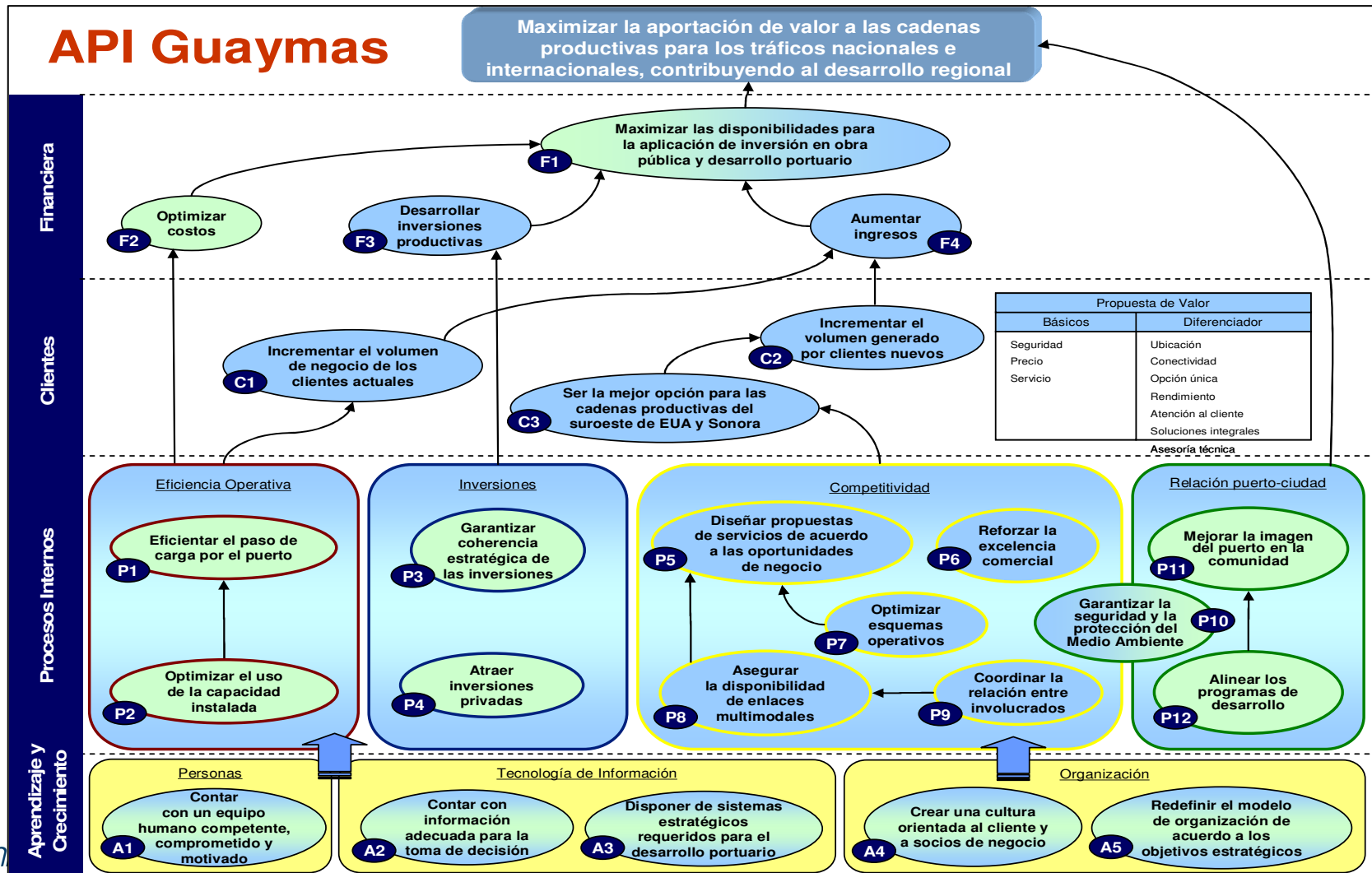
- Las cadenas productivas de mayor interés para el puerto de Guaymas son:
  - Agropecuaria.
  - Minerales no metálicas.
- En el caso de Guaymas existe un estudio específico de competitividad del puerto cuya información enriquece y particulariza los resultados de la fase 1 y 2.
- Según la información de este estudio y siguiendo el planteamiento estratégico de la fase 2, se identificó adicionalmente a las cadenas productivas y el tipo de carga mencionados una nueva estrategia de crecimiento. Esta estrategia se basa en la creación de un corredor logístico entre Guaymas y Arizona lo que conllevará a un fuerte crecimiento en la carga contenerizada para el puerto.

# D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos
<b>Mapa Estratégico</b>
Conjunto de indicadores
Lista de iniciativas

- Resultados obtenidos – c) Guaymas
- ## Mapa Estratégico



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

### • Resultados obtenidos – c) Guaymas

#### Conjunto de indicadores

Código	Indicador
OM.1	Valor de Importaciones y Exportaciones
OM.2	Volumen total del puerto (Toneladas)
OM.3	Volumen total del puerto (TEUs)
F.1.1	Monto disponible para inversión
F.2.1	% de ingresos que están destinados a costos
F.3.1	Cumplimiento de flujos programados
F.4.1	Ingresos
F.4.2	Variación de ingresos
C.1.1	Volumen de carga de clientes actuales
C.1.2	Ingresos por clientes actuales
C.2.1	Volumen de carga generado por clientes nuevos
C.3.1	Grado de cumplimiento en la realización de acciones enfocadas a ser la mejor opción
C.3.2	Índice de encuesta de percepción
P.1.1	Promedio ponderado del rendimiento operativo con peso específico por tipo de carga
P.1.2	Rendimiento operativo en contenedores
P.1.3	Eficiencia en el desalojo de la carga
P.2.1	Ocupación de muelles

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

**Conjunto de indicadores**

Lista de iniciativas

### • Resultados obtenidos – c) Guaymas

#### Conjunto de indicadores

Código	Indicador
P.2.2	Ocupación de bodegas, almacenes y patios
P.2.3	Ocupación de equipos
P.3.1	% de inversiones en proyectos que parten de la estrategia
P.4.1	Grado de participación de la inversión privada
P.5.1	# de propuestas presentadas en equipo multidisciplinario incluyendo los actores de la cadena Intermodal
P.5.2	Conversión de propuestas en negocios
P.6.1	Cumplimiento con las actividades requeridas
P.7.1	Número de esquemas operativos revisados y mejorados
P.8.1	Número de acuerdos de compromiso establecidos
P.9.1	# de problemas resueltos
P.10.1	Número de incidentes presentados
P.10.2	Número de no-conformidades con ISO 14000
P.11.1	Índice de encuesta a la comunidad
P.12.1	Valor de la co-inversión entre Puerto y Municipio

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

- Resultados obtenidos – c) Guaymas**  
**Conjunto de indicadores**

Código	Indicador
A.1.1	Cumplimiento del programa anual de capacitación
A.1.2	Promedio de la evaluación de competencia de 360 grados
A.2.1	Cumplimiento con plazos de entrega de información establecidos
A.2.2	Información estratégica automatizada
A.3.1	Avance en la implementación de sistemas estratégicos
A.4.1	Índice de satisfacción del cliente
A.5.1	Número de personas que tienen objetivos del puesto relacionados con los objetivos estratégicos

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

**Lista de iniciativas**

### • Resultados obtenidos – c) Guaymas

#### Lista de iniciativas

N°	Iniciativas
1	Establecer corredor multimodal entre Guaymas y el sur-oeste de EUA
2	Implementar BSC de manera sostenible
3	Proceso de mejora continua de los esquemas operativos
4	Evaluar cadenas productivas
5	Inversiones basadas en estudios reales de mercado
6	Mejora de la coordinación entre Involucrados
7	Implementar sistema integral de información y reportes
8	Crear nuevos esquemas de atracción de clientes
9	Programa de gestión de cambio y desarrollo multidisciplinario
10	Proyecto de mejoramiento ambiental en el puerto
11	Cultura de medioambiente y calidad entre la comunidad portuaria
12	Implementar sistema de seguridad para todo el puerto
13	Alinear el PMD del Puerto a los PRORED y al PMD del Municipio
14	Proyectos que favorezcan la imagen frente de la comunidad

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

## • Resultados obtenidos – d) Tampico

### Análisis y Cuadros Comparativos

#### *Clasificación del Puerto dentro del SPN:*

- Tampico está considerado como un **puerto de riesgo externo** del SPN que debería seguir una estrategia conservadora, donde se deben analizar estrategias de especialización del puerto o de uso alternativo de la infraestructura. Esta consideración parte de dos factores:
  - En el **Litoral**: Crecimiento esperado **inferior** al promedio global del sistema.
  - En el **Puerto**: Crecimiento esperado **superior** al promedio global del litoral.

#### *Evaluación del posicionamiento estratégico\*:*

- La evaluación del posicionamiento estratégico del puerto de Tampico es **buena** en cuanto a:
  - Conectividad enlaces terrestres.
  - Ubicación Geográfica .
- Es **regular** en cuanto a:
  - Relación puerto ciudad.
  - El mercado en el entorno del puerto.
- Se considera **mala** en cuanto a:
  - Impacto urbano ambiental.



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

- **Resultados obtenidos – d) Tampico**  
**Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)**

*Principales cargas estratégicas derivado de la Estrategia propuesta en Fase 2:*

- El **granel agrícola** se vislumbra como una carga para la cual Tampico podría conservar cierta participación de mercado.
- Se recomienda actuar sobre la recuperación ecológica de la riveras del Río Pánuco a fin de dar cabida a la **actividad turística** en el mediano a largo plazo.
- En términos de movimiento comercial, buscar nichos especializados de bajo impacto urbano y ambiental como podría ser el movimiento de vehículos o otra **carga general**.

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

## • Resultados obtenidos – d) Tampico

### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

#### *Análisis de Cadenas Productivas:*

- Tampico participa sobre todo en las cadenas siderúrgica, agropecuaria, química y petroquímica, minerales no metálicos, madera y azúcar según el análisis realizado en la Fase 1.

Cadenas Productivas analizadas en el marco de la Fase 1	Participación Tampico
Siderúrgica	X
Agropecuaria	X
Papel	
Química y petroquímica	X
Automotriz	
Minerales no metálicos	X
Madera	X
Azúcar	X
Maquinaria	
Vidrio	
Pesca	
Turismo	

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### • Resultados obtenidos – d) Tampico Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

#### Cuadros Comparativos:

- En cuanto a la distribución por tipo de movimiento, y sin considerar el cabotaje derivado del petróleo y sus derivados, Tampico hasta la fecha tiene una vocación como puerto de altura. Sin embargo y considerando posibles nichos el cabotaje parece una alternativa con mucha relevancia estratégica.
- En cuanto a la distribución por tipo de carga se reafirma el rol predominante de las cargas: (sin petróleo que representa el 70% de la carga)
  - General Suelta.
  - Granel Mineral.
  - Granel Agrícola.

**Distribución de carga por tipo de carga\***

% POR TIPO DE CARGA	2003	2030
General Suelta	38.34%	44.26%
General Contenerizada	3.60%	2.70%
Granel Agrícola	12.89%	20.08%
Granel Mineral	44.90%	32.80%
Otros Fluidos	0.27%	0.16%

**Distribución de carga por tipo de movimiento\***

TOTAL POR TIPO DE MOVIMIENTO	2003	2030
Altura	2,672,395	6,660,085
Cabotaje	763,438	1,235,159
% POR TIPO DE MOVIMIENTO	2003	2030
Altura	77.78%	84.36%
Cabotaje	22.22%	15.64%

\*todos los datos son derivados de la fase 1 del PRODELI

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



### Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

Lista de iniciativas

### • Resultados obtenidos – d) Tampico

#### Análisis y Cuadros Comparativos (cont.)

##### CONCLUSIONES:

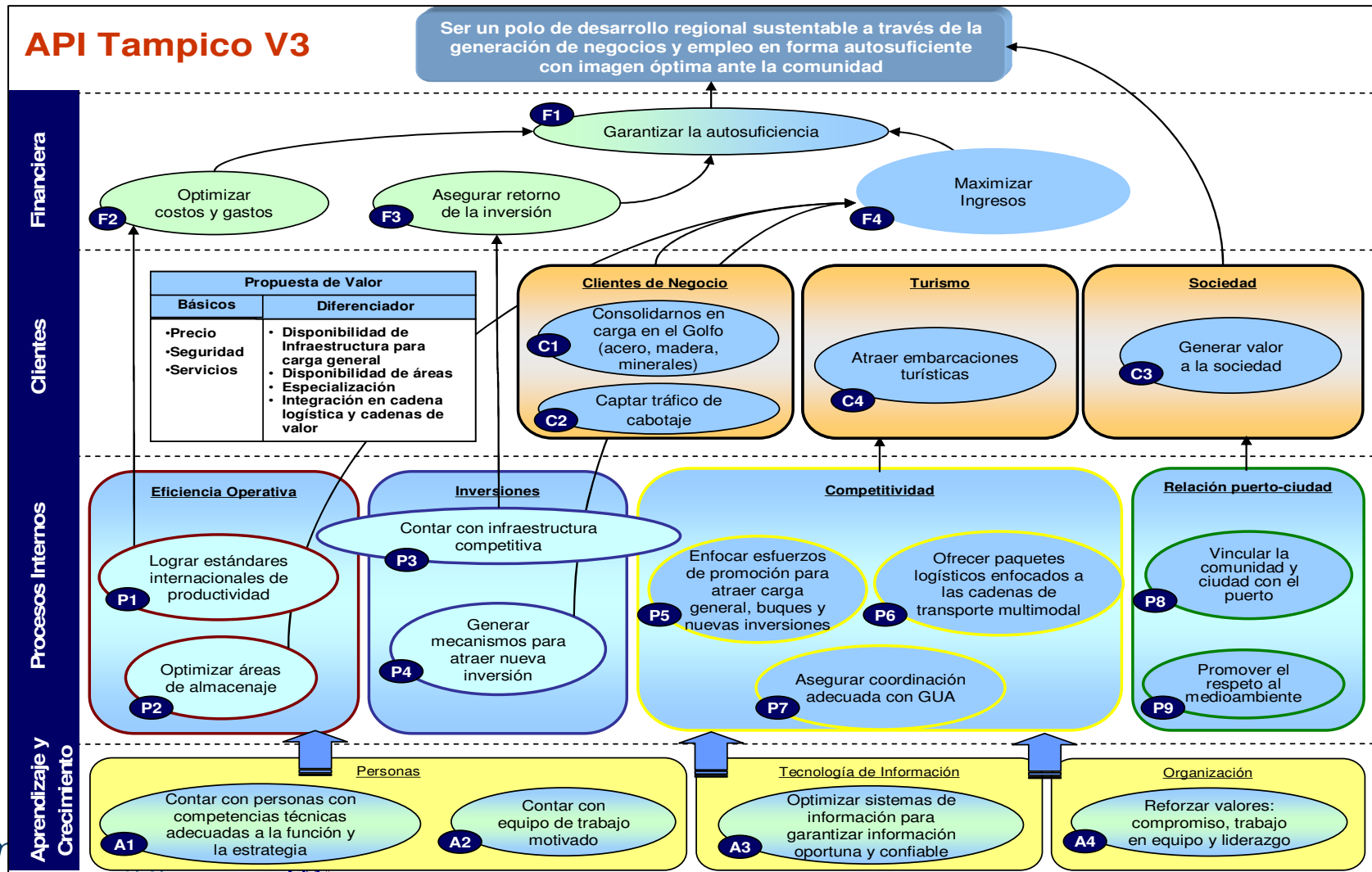
- Sin considerar el sector químico y petroquímico, las cadenas productivas de mayor interés para el puerto de Tampico son la Siderúrgica, agropecuaria, la cadena de madera y minerales no metálicos u otros cuyo insumo son productos que se transporten como carga general o granel.
- Como tipo de movimiento el cabotaje ofrece posibilidades interesantes para el puerto de Tampico.
- Siguiendo la estrategia recomendada en la fase 2 del PRODELI la estrategia del puerto de Tampico debería reflejar adicionalmente una especialización en el manejo de cargas y elementos que reflejen una reorientación del puerto como puede ser el sector turístico.

# D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos
<b>Mapa Estratégico</b>
Conjunto de indicadores
Lista de iniciativas

## Resultados obtenidos – d) Tampico Mapa Estratégico



## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



- Resultados obtenidos – d) Tampico**  
**Conjunto de indicadores**

Análisis y Cuadros Comparativos
Mapa Estratégico
<b>Conjunto de indicadores</b>
Lista de iniciativas

Código	Indicador
OM.1	Número de empleos directos e indirectos generados
OM.2	Monto de la inversión privada (extranjera, nacional, privada o pública)
OM.3	Porcentaje de importación y exportación vía Tampico en su zona de influencia.
F.1.1	Nivel de inversión
F.1.2	Inversión total de un periodo
F.2.1	Eficiencia operativa
F.3.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)
F.4.1	Ingreso total
C.1.1	% de Crecimiento por tipo de carga: Acero, Madera, Mineral
C.1.2	% de participación en cargas estratégicas
C.2.1	Volumen de cabotaje
C.3.1	Índice de percepción de la sociedad hacia el puerto
C.4.1	Nº de embarcaciones (Yates)
C.4.2	Nº de cruceros
P.1.1	% de Solicitudes de mejora atendidas
P.1.2	Índice de productividad por tipo de carga

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



- Resultados obtenidos – d) Tampico**  
**Conjunto de indicadores**

Análisis y Cuadros Comparativos
Mapa Estratégico
<b>Conjunto de indicadores</b>
Lista de iniciativas

Código	Indicador
P.2.1	Toneladas de carga sobre rotación por producto y en un periodo de tiempo
P.3.1	% de Infraestructura competitiva
P.4.1	% área concesionada
P.4.2	Monto de inversión nueva
P.5.1	# de visitas personalizadas
P.5.2	% de efectividad en las visitas personalizadas
P.6.1	% de volumen de carga que aprovecha los puertos secos
P.7.1	Índice de Cumplimiento a las obligaciones derivadas del Contrato de Cesión Parcial de Derechos
P.7.2	Grado de cumplimiento a los requisitos ofrecidos del GUA al cliente
P.8.1	# de proyectos realizados conjuntamente
P.9.1	Desempeño de programas ambientales
A.1.1	Índice de variación de competencia
A.1.2	Índice de desempeño del personal
A.2.1	Índice de la encuesta de Clima Laboral
A.3.1	% de procesos (internos y externos) estratégicos realizados a través de sistemas de información
A.4.1	Índice de evaluación de valores

## D.1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto



Análisis y Cuadros Comparativos

Mapa Estratégico

Conjunto de indicadores

**Lista de iniciativas**

### • Resultados obtenidos – d) Tampico

#### Lista de iniciativas

N°	Iniciativas
1	Desarrollo de Nuevos Negocios
2	Infraestructura y Servicios Portuarios
3	Gestión de la Comunidad Portuaria
4	Inversión
5	Mejora de Procesos
6	Optimizar Almacenaje
7	Puerto Ciudad
8	Regularización de áreas
9	Mecanismos de Financiamiento
10	Desarrollo Organizacional
11	Gestión Intermodal
12	Gestión de Alianza con Altamira



# Contenidos

A. Introducción	Página 8
B. Objetivos de la fase	Página 14
C. Resultados Generales:	
1. Alinear a las APIS a una gestión estratégica	Página 17
D. Resultados Específicos:	
1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto	Página 49
2. <u>Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario</u>	<u>Página 113</u>
3. Traducción de las estrategias contenidas en el Programa Maestro de Desarrollo	Página 123
4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión	Página 132
5. Implementación de la herramienta informática	Página 146
6. Proponer la estrategia para hacer extensivo el diseño y la implantación del modelo de administración estratégica en las demás APIS	Página 155
E. Conclusiones y Recomendaciones	Página 166

## D.2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario



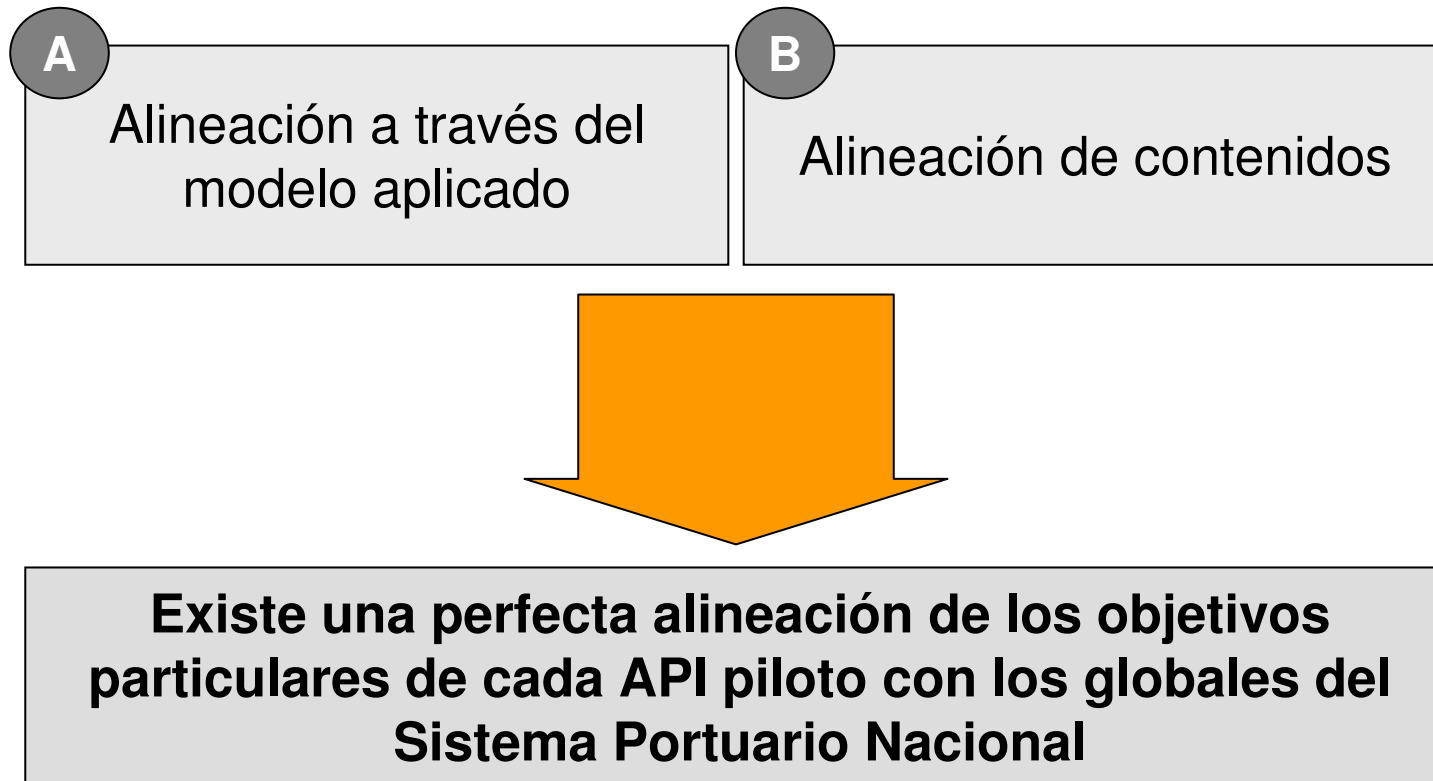
- **Tareas realizadas**

- Partiendo de la estrategia del Sistema Portuario Nacional que se refleja en el Mapa Estratégico, se desarrolló en Fase 7 un Modelo Tipo para las APIS.
- Este Modelo Tipo y la información estratégica de cada una de las APIS, fueron la base para definir la estrategia particular, considerando:
  - La alineación a la estrategia del Sistema Portuario Nacional.
  - Las circunstancias particulares de cada API.
- Para la alineación existen metodológicamente 2 alternativas:
  - a) La verificación de los objetivos del Modelo Tipo con el equipo de la API.
  - b) El desarrollo de un Mapa Estratégico con el equipo de la API partiendo de una hoja en blanco, quiere decir sin que se trabaje directamente sobre los objetivos del Modelo Tipo. La alineación en este caso se efectúa a través de los conocimientos de los moderadores de la sesión de trabajo.
- En las APIS Piloto se optó por la alternativa b) lo que tiene como ventaja que el resultado de trabajo esté percibido como “propio” de la API. Para lograr el compromiso de las personas, es fundamental que conozcan y se identifican con la estrategia de su API, lo que solo se logra cuando participan en el desarrollo de la misma. La mera adaptación del Modelo Tipo hubiera tenido como resultado la percepción de que la estrategia es algo impuesto.

## D.2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario



- **Resultados obtenidos**



## D.2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario



- **Resultados obtenidos**

### Alineación derivado del modelo aplicado

- Tanto en para el la definición de objetivos e inversiones del Sistema Portuario Nacional (Fase 7) como para el modelo en las APIS Piloto se aplicó como metodología el Balanced Scorecard.
- Por lo tanto se obtuvo como un resultado la alineación estructural de los modelos de gestión. En detalle tanto el SPN como las APIS Piloto cuentan con:
  - Un Mapa Estratégico que refleja los objetivos en cuatro perspectivas:
    - ✓ Financiera
    - ✓ Clientes
    - ✓ Procesos internos
    - ✓ Aprendizaje y Crecimiento
  - Temas Estratégicos que se especifican en la siguiente página.
  - Indicadores de Seguimiento.
  - Iniciativas Estratégicas alineadas con los objetivos.

## D.2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario



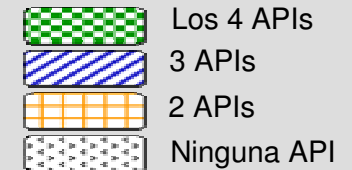
- **Resultados obtenidos**

- Alineación de contenidos**

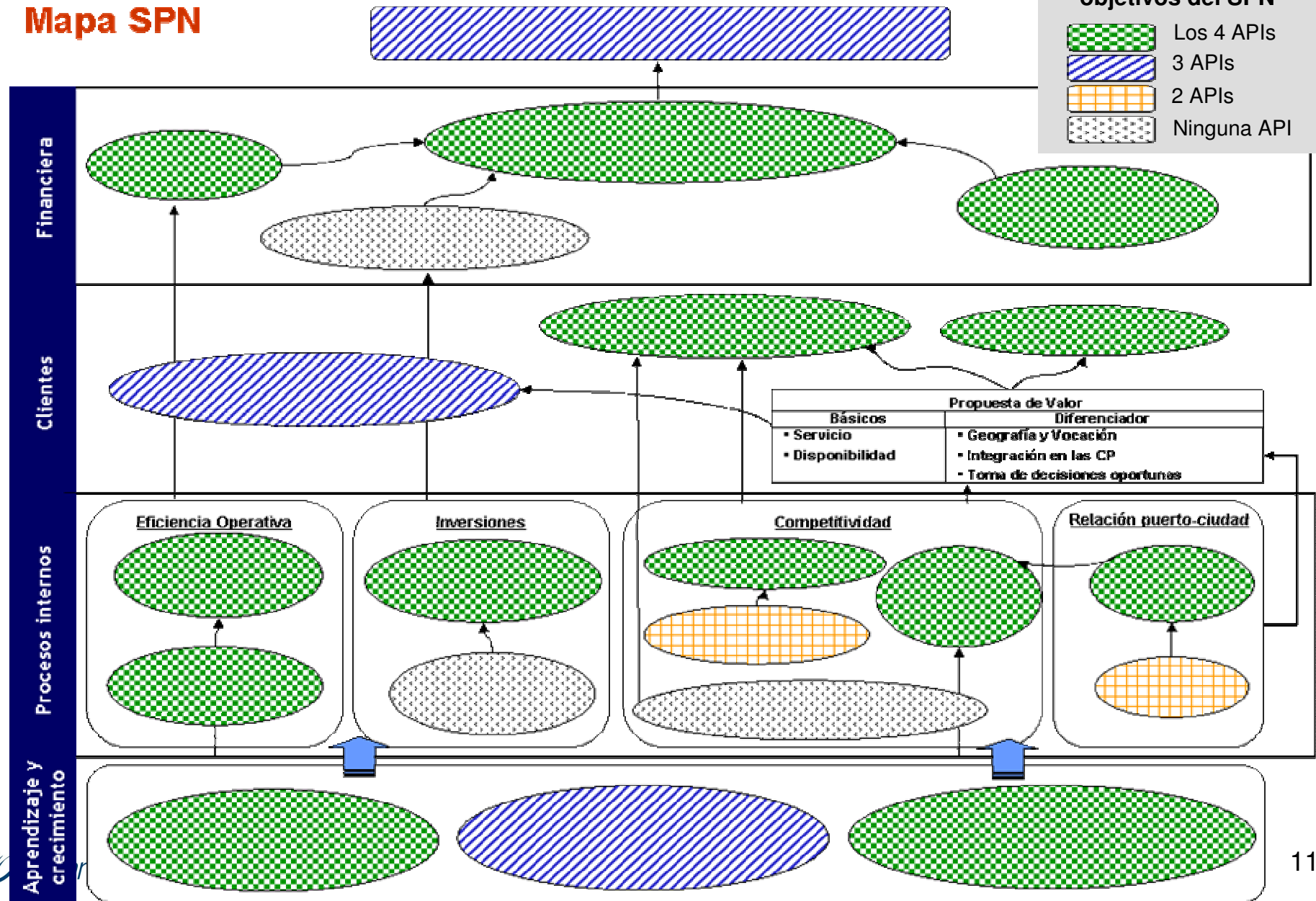
- El puro hecho que se aplicó el mismo modelo provoca una alineación de contenido en el tipo de objetivos (perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).
    - Cada uno de las APIS Piloto cuenta con cuatro temas estratégicos representados en la perspectiva de procesos, idénticos con los temas estratégicos del SPN. Los temas son:
      - Eficiencia Operativa.
      - Inversiones.
      - Competitividad.
      - Relación Puerto Ciudad.
    - Los elementos de gestión que reflejan de manera más evidente la alineación de contenidos entre las APIS Pilotos y el SPN son los objetivos estratégicos.
    - En la siguiente página se muestra el Mapa Estratégico del SPN y se señalan los objetivos que estén reflejados en los Mapas Estratégicos de las APIS Piloto.

## D.2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario

Número de APIs que impactan en los objetivos del SPN

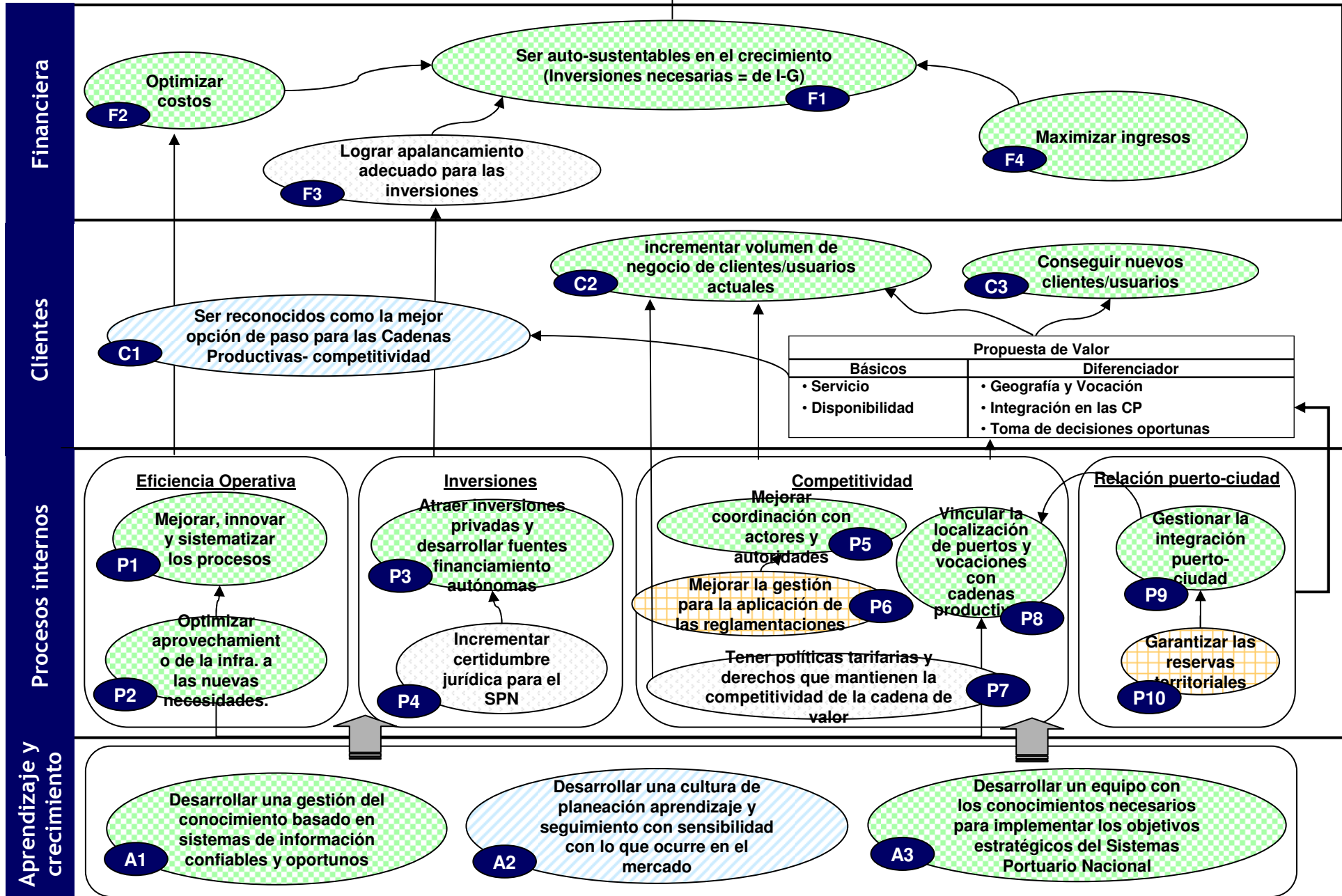


### Mapa SPN



# Mapa SPN

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



## D.2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario



- **Resultados obtenidos**

- Alineación de contenidos**

- Los mapas estratégicos de las 4 APIS Piloto reflejan tres tipos de objetivos:
    - Objetivos compartidos con el SPN.
    - Objetivos de contribución a los objetivos del SPN.
    - Objetivos particulares.
  - Como muestra el siguiente gráfico la vinculación entre la estrategia de las APIS y el SPN en muy estrecha.

API	Compartido	Contribución	Comp+Contr	Particulares	TOTAL
Ensenada	4	12	67%	8	24
Guaymas	3	17	80%	5	25
Altamira	2	16	72%	7	25
Tampico	2	14	73%	6	22
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>59</b>	<b>73%</b>	<b>26</b>	<b>96</b>

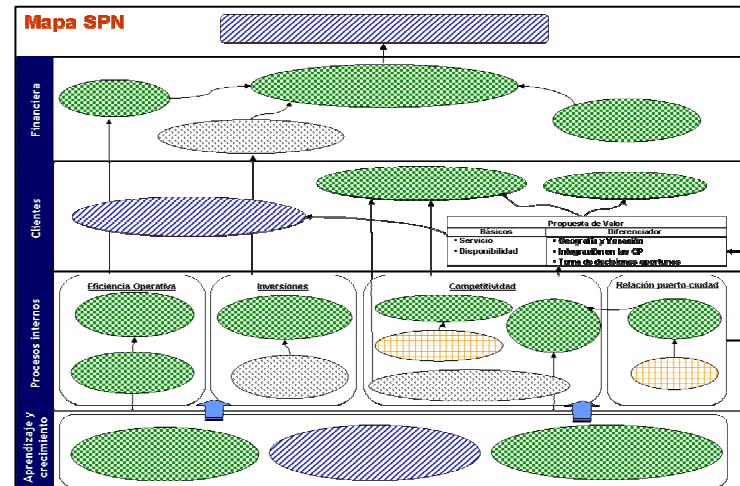
- En las siguientes páginas se muestran de manera gráfica la alineación de la estrategia de los 4 mapas estratégicos.



# D.2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario



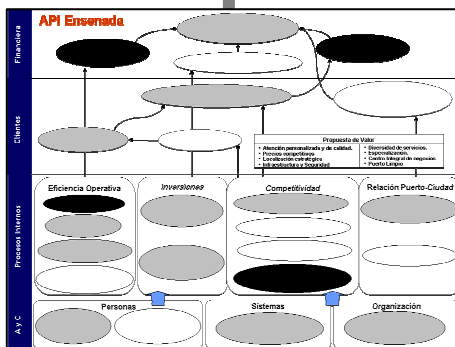
## SISTEMA PORTUARIO NACIONAL



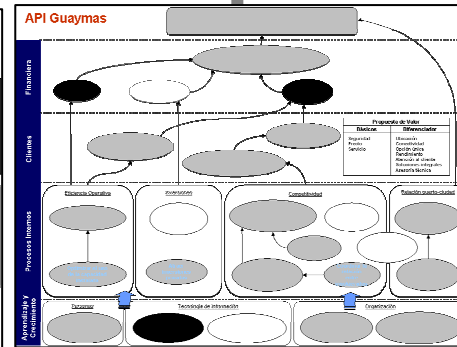
Número de APIs que impactan en los objetivos del SPN

- Los 4 APIs
- 3 APIs
- 2 APIs
- Ninguna API

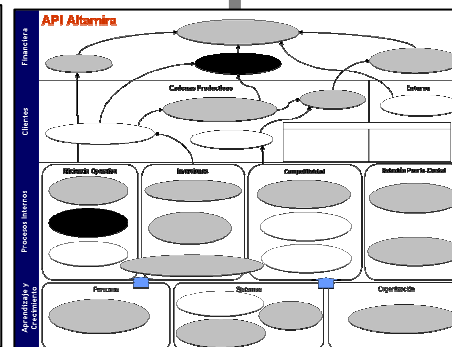
- Objetivo compartido
- Objetivo de contribución
- Objetivo particular



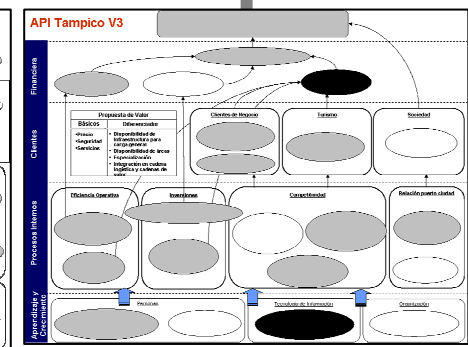
API ENSENADA



API GUAYMAS



API ALTAMIRA



API TAMPICO

## D.2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario



### • Resultados obtenidos

#### Alineación de contenidos

- Detalle de los objetivos compartidos y de contribución de las 4 APIS Piloto

Objetivos Estratégicos del SPN		API Ensenada		API Guaymas		API Altamira		API Tampico	
		Compartido	Contribución	Compartido	Contribución	Compartido	Contribución	Compartido	Contribución
OM	Aportación a las cadenas productivas				OM		F1		OM
F1	Autofinanciamiento para crecer		F1		F1	F3			F1, (OM)
F2	Optimizar costos	F2		F2			F2		F2
F3	Endeudamiento, costos y riesgos financieros								
F4	Maximizar ingresos	F4		F4			F4	F4	
C1	Mejor opción para CP		C1		C3		C2		
C2	Incrementar volumen de negocio (clientes/usuarios)		C2		C1		C1		C1+C2
C3	Conseguir nuevos clientes		(C2)		C2		(C1)		(C2) + C4
P1	Mejorar, innovar y sistematizar procesos clave		P2		P1 +P7		P1		P1
P2	Optimizar uso de infraestructura	P1			P2		P6		P3 +P2
P3	Atraer inversiones privadas y fuentes de finan.		P6+P5		P4		P4		P4
P4	Incrementar certidumbre jurídica								
P5	Mejorar coordinación entre actores y autoridades	P10			P8+P9	P2			P7
P6	Aplicación de reglamentos		P3				P5		
P7	Políticas tarifarias y derechos para ser competitivo								
P8	Vincular puertos con CP		P7		P5		P7		P6
P9	Integración puerto-ciudad		P11		P11		P10+(P11)		P8
P10	Garantizar las reservas territoriales				P12		P11		
A1	Gestión del conocimiento e información		A3	A2			A3+A4	A3	
A2	Cultura de planeación, aprendizaje y seguimiento		A4		A4+A5		A5		
A3	Equipo con los conocimientos necesarios		A1		A1		A1		A1
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

# Contenidos

A. Introducción	Página 8
B. Objetivos de la fase	Página 14
C. Resultados Generales:	
1. Alinear a las APIS a una gestión estratégica	Página 17
D. Resultados Específicos:	
1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto	Página 49
2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario	Página 113
3. <u>Traducción de las estrategias contenidas en el Programa Maestro de Desarrollo</u>	Página 123
4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión	Página 132
5. Implementación de la herramienta informática	Página 146
6. Proponer la estrategia para hacer extensivo el diseño y la implantación del modelo de administración estratégica en las demás APIS	Página 155
E. Conclusiones y Recomendaciones	Página 166

## D.3. Traducción de estrategias contenidas en PMDP a través de Balanced Scorecard

---



- **Tareas Realizadas**

- En función de los resultados de la fase 5 y la fase 8 del PRODELI se analizó la documentación referente a los PMDP, sobre todo la estructura y el contenido específico relacionado con la estrategia de las APIS.
- Aplicando la metodología BSC como modelo para identificar objetivos e inversiones estratégicas en las 4 APIS Piloto, se ganó valiosa experiencia para refinar los diferentes elementos del PMDP.
- Los conocimientos ganados se reflejan en una actualización del contenido de los PMDP tal y como se planteaba en la fase 5 de este proyecto.
- El documento resultante fue propuesto a la Dirección General de Puertos y a los Directores Generales de las APIS Piloto para su análisis y para obtener retroalimentación que permite refinar la estructura propuesta.
- En base a las observaciones de los Directores Generales de las APIS y de la Dirección General de Puertos se elaboró una Guía para la elaboración del PMDP a través de la metodología BSC.
- El documento aprobado (***ver anexo K “Guía Práctica para la Elaboración del PMDP” del General***) se presentó y se entregó el día 5 de agosto del 2005 a todos los directores generales de las APIS.

## D.3. Traducción de estrategias contenidas en PMDP a través de Balanced Scorecard

---



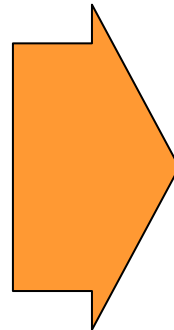
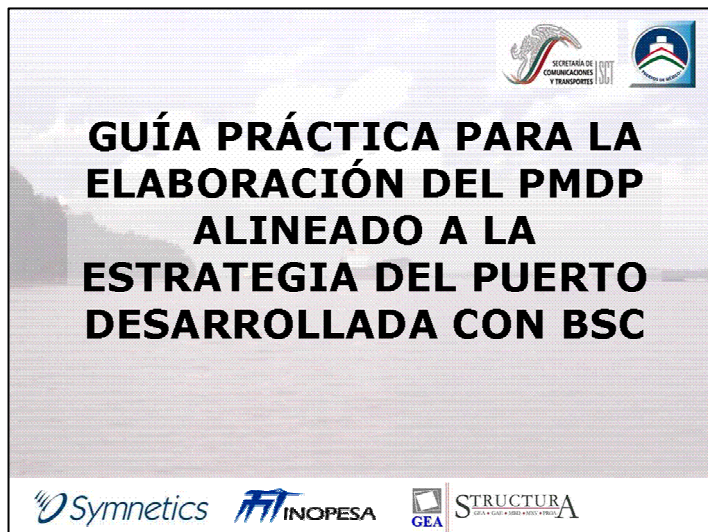
### • Resultados Obtenidos

- Se cuenta con una guía metodológica para elaborar el PMDP a través de la metodología BSC, que permite traducir la estrategia en un cuadro de mando integral para asegurar la implantación en la gestión diaria.
- Se cuenta con una “Guía y base metodológica para evaluar los PMDP” que permite a la DGP evaluar los PMDP de las APIS. (**Anexo L del Anexo General**)
- El Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) que sirve como eje de gestión y cuyos principales elementos de gestión se reflejan en los PMDP, contempla los siguientes conceptos:
  - Temas (Líneas) y Objetivos estratégicos.
  - Indicadores y Metas.
  - Responsables de objetivos.
  - Proyectos e iniciativas.
- Estos elementos fueron desarrolladas en las APIS Piloto y se reflejan en sus PMDP.
- Los elementos desarrollados en las APIS Pilotos ya se mencionaron en el Capítulo D.1. “*Definición clara de las estrategias particulares de las APIS Piloto*” de este documento, por lo tanto en este lugar solo se hace referencia a los **Anexos Particulares de las APIS Piloto** que contienen toda la información relevante.

## D.3. Traducción de estrategias contenidas en PMDP a través de Balanced Scorecard



### Resumen de la Guía para elaborar el PMDP a través del BSC



#### Índice actualizado del PMDP

- 1 Presentación
- 2 Antecedentes
- 3 Diagnóstico
- 4 Estrategia
- 5 Anexos
- 6 Material de Referencia

- A continuación se presenta de manera resumida el contenido de cada uno de estos puntos.
- El documento completo que se entregó a los directores de las APIS se encuentran en el **(ver anexo K “Guía Práctica para la Elaboración del PMDP” del General)** de este informe.

## D.3. Traducción de estrategias contenidas en PMDP a través de Balanced Scorecard

---



# Resumen de la Guía para elaborar el PMDP a través del BSC

## 1. Presentación

- Mencionar el Fundamento legal del PMDP (incluyendo todas las modificaciones a su título).
- Período de vigencia del PMDP, es ideal una planeación a 30 años con revisiones cada 5 años (coincidente con su período de vigencia).
- Cómo fue elaborado, la intención principal de su elaboración y su alineación con el PRODELI.

## 2. Antecedentes

- Descripción general del Puerto y su Comunidad Portuaria.
  - Evolución del puerto antes de la creación de las APIS
  - El papel del puerto en el Sistema Portuario Nacional a partir de la creación de las APIS
- Vinculación del puerto con su zona de influencia.

## D.3. Traducción de estrategias contenidas en PMDP a través de Balanced Scorecard

---



### Resumen de la Guía para elaborar el PMDP a través del BSC

#### 3. Diagnóstico

- Resumen del diagnóstico de la situación del puerto, descripción de los problemas y de las necesidades del puerto con base en el análisis del mercado en el corto, mediano y largo plazo (DAFO).
- Describir la Misión y Visión del puerto.

#### 4. Estrategia del Puerto

- Temas Estratégicos.
- Objetivos Estratégicos con sus respectivas relaciones causa efecto.
- Indicadores y Metas Estratégicas.
- Iniciativas Estratégicas.



## D.3. Traducción de estrategias contenidas en PMDP a través de Balanced Scorecard

---



# Resumen de la Guía para elaborar el PMDP a través del BSC

## 5. Anexos

- Anexos 1:
  - Planos
  - Movimiento Portuario\*, histórico y pronóstico hasta el año 2030 por:
  - Enlaces Marítimos
  - Hinterland y foreland comercial
  - Cesionarios y Prestadores de Servicios.
- Anexos 2:
  - Programa de inversión y compromisos de mantenimiento del concesionario y cesionarios.
  - Análisis Financiero con vigencia de al menos 5 años.
- Anexos 3:
  - Metas de Productividad vs estándares del SPN
  - Metas de Competitividad.
  - Metas de Capacidad vs estándares del SPN

## D.3. Traducción de estrategias contenidas en PMDP a través de Balanced Scorecard

---



# Resumen de la Guía para elaborar el PMDP a través del BSC

## 5. Anexos

- Anexos 4:
  - Mapa Estratégico.
  - Plantillas de Objetivos Estratégicos.
  - Tabla de Indicadores y Metas Estratégicas.
  - Plantillas de Iniciativas Estratégicas.
  - Iniciativas para atender los requerimientos de las Secretarías (SEMAR, SEMARNAT Y SEDESOL), de acuerdo a la Ley de Puertos y su título de concesión. Mantener actualizado la MIA (Manifestación de Impacto Ambiental Regional)
  - Plantilla de Factores críticos de las iniciativas estratégicas.

## D.3. Traducción de estrategias contenidas en PMDP a través de Balanced Scorecard

---



# Resumen de la Guía para elaborar el PMDP a través del BSC

## 6. Material de Referencia

- Estudio de Mercado Identificación de clientes
- Análisis DAFO.
- Escenarios (Tendencias en costos, tecnología y desarrollo portuario).
- Análisis de sensibilidad.
- Capacidad instalada vs. Estándares del SPN
- Cuellos de botella.
- Análisis y pronósticos de la demanda del tráfico actual y potencial.
- Justificación de usos, destinos y formas de operación.

# Contenidos

A. Introducción	Página 8
B. Objetivos de la fase	Página 14
C. Resultados Generales:	
1. Alinear a las APIS a una gestión estratégica	Página 17
D. Resultados Específicos:	
1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto	Página 49
2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario	Página 113
3. Traducción de las estrategias contenidas en el Programa Maestro de Desarrollo	Página 123
4. <u>Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión</u>	Página 132
5. Implementación de la herramienta informática	Página 146
6. Proponer la estrategia para hacer extensivo el diseño y la implantación del modelo de administración estratégica en las demás APIS	Página 155
E. Conclusiones y Recomendaciones	Página 166

## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



- **Tareas realizadas**

- Los trabajos realizados en esta fase y referente a los diferentes mecanismos de coordinación y decisión tratados en esta fase se centran en:
  - La definición de equipos de trabajo.
  - La creación de Oficinas de Gestión.
  - El proceso de gestión estratégico en las APIS.
  - La vinculación de los procesos de gestión en las APIS y el SPN.

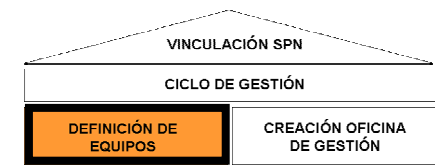


## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



### • Resultados obtenidos

#### Definición de equipos de trabajo

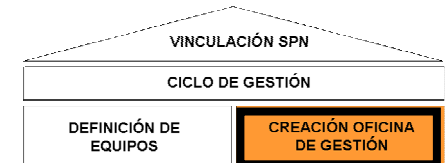


- Como primer paso para el desarrollo e implantación del BSC, fue necesario armar equipos de trabajo que lideren, desarrollen y apoyen dicho proceso.
- Los equipos se formaron de la siguiente manera (*ver anexos II “Equipos” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto*).
  - **Equipo de Liderazgo.**
    - Campeón del proceso y toma de decisiones estratégicas del BSC.
    - Participa activa y abiertamente en talleres y apoya en al supervisión del proyecto
    - Proporciona recursos y apoya a los demás equipos.
  - **Equipo de Desarrollo.**
    - Lidera la ejecución del proceso.
    - Crea el mapa estratégico.
    - Lidera al equipo de apoyo.
    - Desarrolla el plan de implementación.
  - **Equipo de Apoyo.**
    - Desarrolla definiciones detalladas de indicadores y metas.
    - Identifica fuentes de información para indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



### Creación de la Oficina de Gestión en cada API Piloto

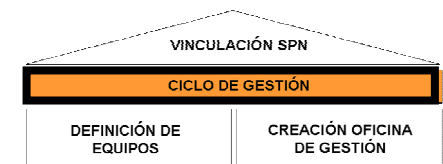


- En cada API Piloto se asignó y capacitó una persona que ejerce la función de la “Oficina de Gestión” (*ver anexo B “Capacitación Metodología BSC” del General*) de este informe)
- Las principales funciones de esta oficina son:
  - Ventanilla única” en temas BSC  
Para poder cumplir esta función los encargados tienen que contar con un conocimiento avanzado de la metodología y del impacto en su aplicación en la gestión
  - Gestión de la información de Gestión  
Esta responsabilidad incluye el soporte en la recopilación de información de gestión y la carga de la herramienta informática y la elaboración de los informes de gestión.
  - Soporte en la implantación del BSC a nivel de la API  
Sobre todo la preparación y ejecución de las Reuniones de Análisis Estratégico y caen bajo esta responsabilidad. En los primeros ciclos también es necesario que la oficina de gestión se encargue de la gestión de comunicación y documentación.
  - Interacción con la Oficina de Gestión central  
Otra de las funciones de la Oficina de Gestión en las APIS es la interrelación con la Oficina de Gestión del SPN. El intercambio de información relacionado con la gestión a través del BSC como informes de avances en la implantación de la estrategia sobre todo en los objetivos comunes con el SPN forma parte de esta responsabilidad.

## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



### El proceso de Gestión Estratégica en las APIS



- La introducción del BSC en el Sistema Portuario Nacional permitirá que se haga un seguimiento estratégico además del seguimiento operativo.
- El BSC traduce las grandes líneas de la visión estratégica del Sistema Portuario Nacional en una serie de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas, y establece los objetivos operativos e iniciativas que van a lanzarse para conseguirlos.

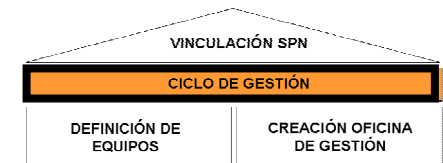




## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



### El proceso de Gestión Estratégica en las APIS (cont.)



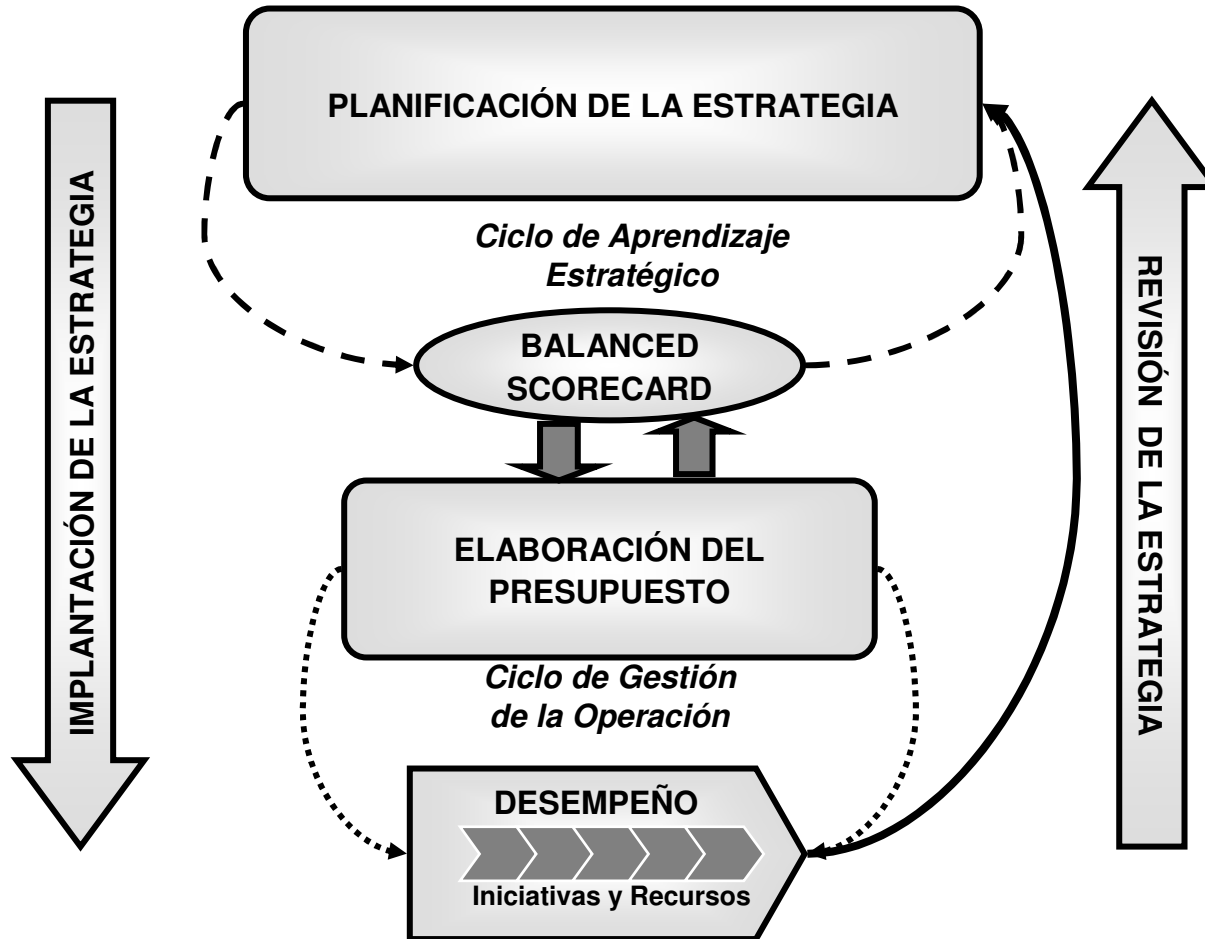
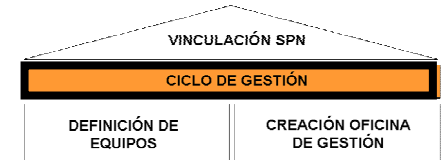
- Siguiendo lo establecido en la fase 7 del PRODELI, ciclo de gestión estratégica tanto para el SPN como para las APIS contiene como principales fases:
  - La Planificación de la Estrategia
  - La traducción de la estrategia en objetivos concretos y la elaboración de un modelo de seguimiento (en este caso el Balanced Scorecard)
  - La elaboración del presupuesto y
  - La implantación de la iniciativas identificadas (Desempeño)

Todas estas fases son interrelacionadas para permitir el ciclo de implantación y revisión de la estrategia.
- En la página que sigue se muestra de manera gráfica este ciclo de gestión.
- Para consultar detalles acerca de cada uno de los elementos de este proceso, se recomienda consultar el informe de la fase 7 del PRODELI.

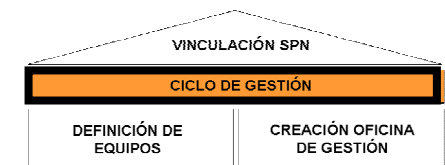
# D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



## El proceso de Gestión Estratégica en las APIS (cont.)



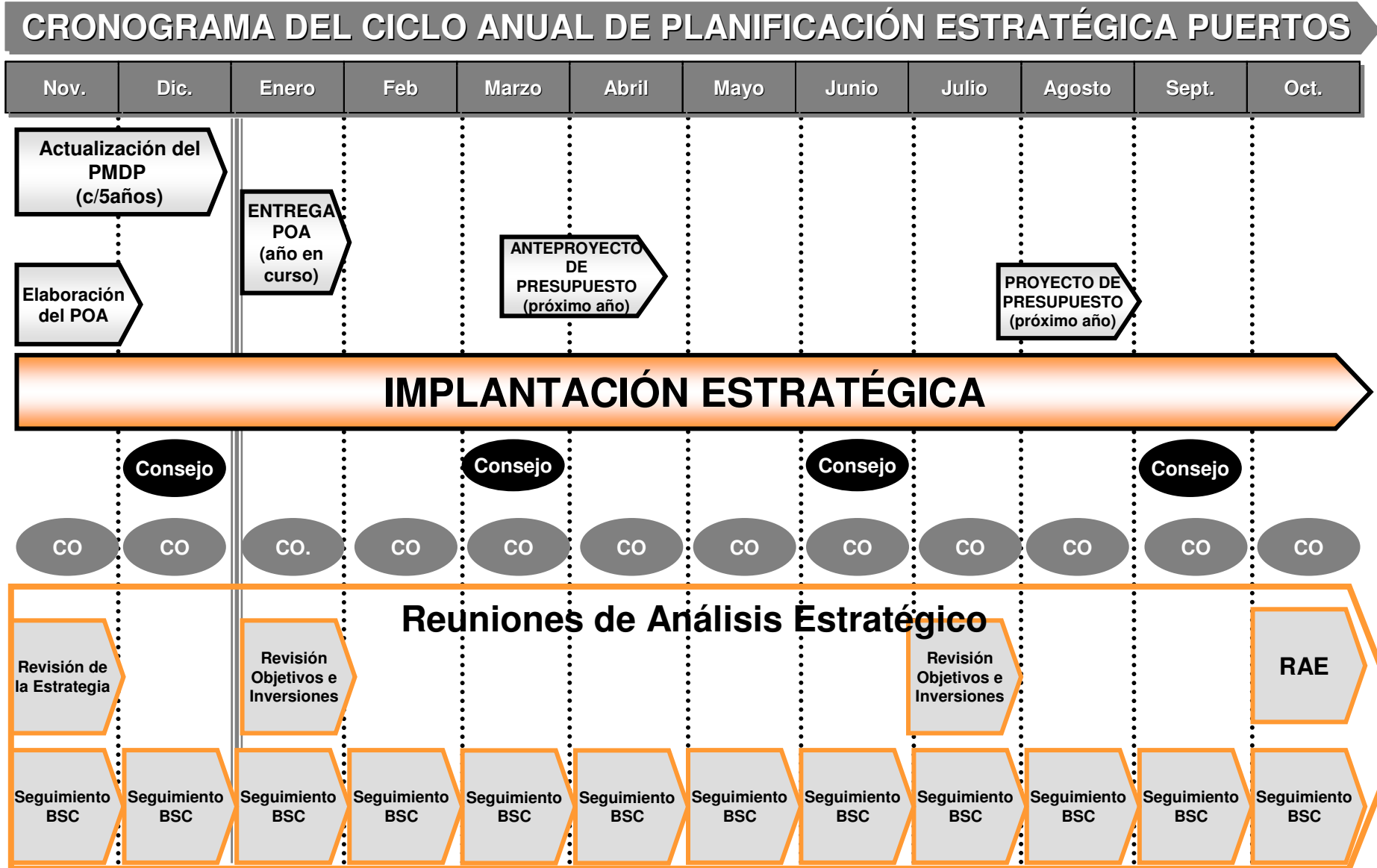
## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



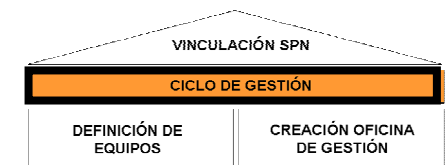
### El proceso de Gestión Estratégica en las APIS (cont.)

- Las APIS mediante reuniones conocidas como RAE's (Reuniones de Análisis Estratégico) dan seguimiento y actualicen la estrategia que debe de seguir a largo plazo para cumplir con el objetivo máximo establecido.
- Es importante recalcar que durante la implantación de la estrategia, se deben realizar RAE's mensuales con el objeto de verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de los indicadores e iniciativas estratégicas y de obtener un aprendizaje estratégico de la implantación de la estrategia.
- En la siguiente página se muestra el calendario general del ciclo de gestión en las APIS (para conocer mas detalles acerca de este calendario se recomienda solicitar el informe de la fase 7 de este proyecto).
- Los calendarios de las reuniones de análisis estratégico de las 4 API Pilotos se encuentran en el **(ver anexos I “Calendario de Visitas” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto)** de este informe.

## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



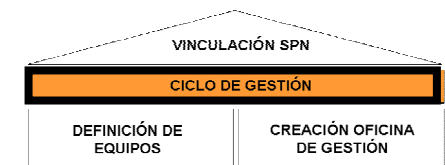
## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



### El proceso de Gestión Estratégica en las APIS (cont.)

- El calendario anual de reuniones de los puertos parte del PMDP y del BSC de la propia API, y como pudimos observar en el cronograma anterior, consiste de las siguientes Reuniones de Análisis Estratégico (RAE's):
  - 1 sesión de trabajo anual para revisar la estrategia y adaptar los elementos del BSC desarrollados
  - 2 sesiones de trabajo semestrales para revisar la validez de los objetivos, relaciones causa – efecto, iniciativas e inversiones.
  - 12 sesiones de trabajo mensuales para dar seguimiento a objetivos, indicadores, iniciativas e inversiones.
  - 12 sesiones de trabajo mensuales del Comité de Operaciones para dar seguimiento al cumplimiento del POA.

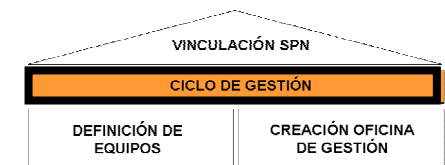
## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



### El proceso de Gestión Estratégica en las APIS (cont.)

- Para llevar a cabo el proceso de gestión estratégica se llevo a cabo una capacitación al equipo de las APIS Piloto (**ver anexos XVI “Listas de Asistencia” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto**). A modo de resumen se presenta a continuación los principales elementos de la metodología para llevar a cabo las Reuniones de Análisis Estratégico. La documentación utilizada en la capacitación se encuentra en el **anexo H “Capacitación RAE” del General** de este informe
- Adicionalmente y para entrenar este proceso, en el marco de la 4ta visita a las APIS se llevo a cabo una simulación de una RAE real en cada una de las 4 APIS. La documentación utilizada se encuentra en el (**ver anexos XVIII “Cadena seleccionada” de los Anexos Particulares de las APIS Piloto**) de cada API.

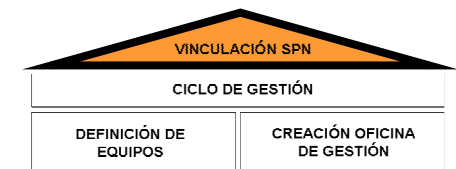
## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



### El proceso de Gestión Estratégica en las APIS (cont.)

- Las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE) son eventos facilitadores para que la organización sea “Orientada a la Estrategia”
- Los principales pasos para llevar a cabo RAE’s de manera eficiente son:
  - Preparación de la RAE
    - Garantizar la disponibilidad de las informaciones e identificar necesidad de toma de decisiones
  - Preparación de los Líderes
    - Garantizar que todos los integrantes son concientes de los resultados (evitar sorpresas)
    - Entrenar en el análisis sistémico de la estrategia a través del BSC
    - Generar propuestas de acción para los puntos críticos identificados
  - Realización de la RAE
    - Ejercitar el pensamiento estratégico a través del BSC
    - Activar el sentido de urgencia para las Iniciativas Estratégicas
    - Priorización de las Iniciativas Estratégicas
    - Tomar decisiones estratégicas y definir responsabilidades
    - Consolidar el Aprendizaje Estratégico
  - Consolidación Post-RAE
    - Documentar las decisiones de la RAE posibilitando el seguimiento de las acciones decididas
    - Encauzar los contenidos de la RAE para el proceso de comunicación de la estrategia

## D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



### La vinculación de los procesos de gestión en las APIS y el SPN.

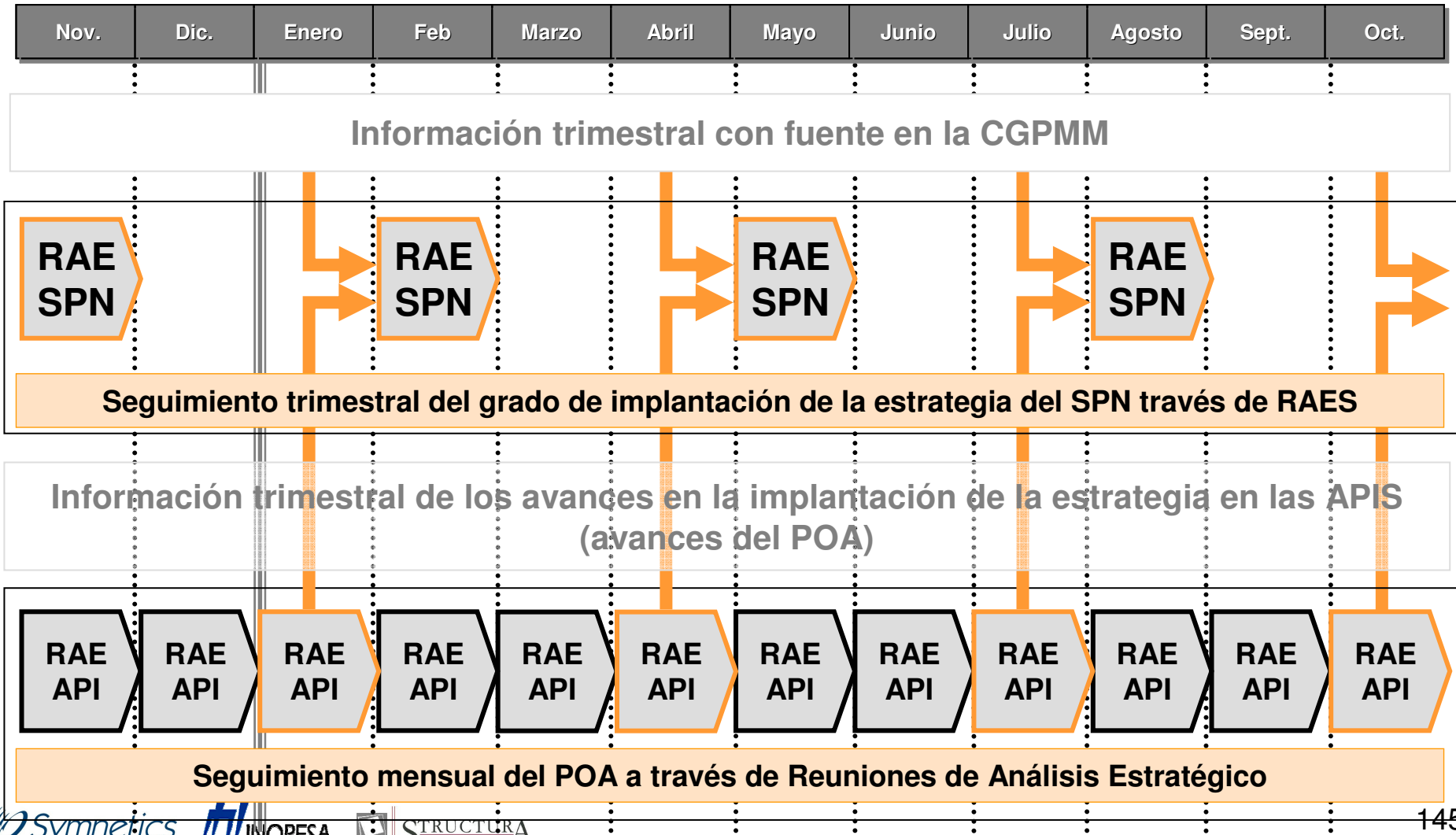
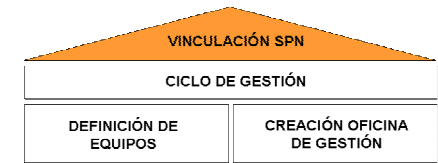
- El Ciclo de Gestión del SPN está caracterizado por Reuniones de Análisis Estratégico que se llevan a Cabo cada trimestre.
- Insumo para estos reuniones son valores reales y metas de indicadores del SPN y los avances en la iniciativas estratégicas.
- Como algunos de los indicadores estratégicos del SPN son la suma de los indicadores en las APIS es necesario contar con esta información a tiempo e integrarla en el análisis.
- El proceso de seguimiento y evaluación de los POAS que se va a desarrollar a detalle en la fase 10 de este proyecto, va a estar caracterizado por un reporte de información de los avances en la implantación de la estrategia de las APIS.
- Este proceso se llevará a cabo de manera trimestral lo cual coincide con la frecuencia de las Reuniones de Análisis Estratégico a nivel del SPN.
- Es importante ajustar los calendarios de gestión de una manera que la información derivada del seguimiento de los POAS esté disponible antes de la Reunión de Análisis Estratégico del SPN.
- El gráfico en la siguiente página refleja la relación entre los dos ciclos de gestión.



# D.4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión



La vinculación de los procesos de gestión en las APIS y el SPN.



# Contenidos

A. Introducción	Página 8
B. Objetivos de la fase	Página 14
C. Resultados Generales:	
1. Alinear a las APIS a una gestión estratégica	Página 17
D. Resultados Específicos:	
1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto	Página 49
2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario	Página 113
3. Traducción de las estrategias contenidas en el Programa Maestro de Desarrollo	Página 123
4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión	Página 132
5. <u>Implementación de la herramienta informática</u>	Página 146
6. Proponer la estrategia para hacer extensivo el diseño y la implantación del modelo de administración estratégica en las demás APIS	Página 155
E. Conclusiones y Recomendaciones	Página 166

## D.5. Implementación de la herramienta informática

---



- **Tareas realizadas**

- Para gestionar adecuadamente el ciclo estratégico en las API's, es necesario contar con una herramienta informática que asegure la correcta implantación y seguimiento del proceso de gestión estratégica.
- La herramienta propuesta para este proceso es el IRT (Interactive Reporting Tool). Dicha herramienta está diseñada a la medida de cada organización y ayuda a hacer de la estrategia una competencia clave facilitando su ejecución.
- Sobre el diseño de esta herramienta y la implantación para el uso a nivel del SPN, referirse al informe de la fase 7 del PRODELI.
- El IRT se encuentra actualmente instalado en la PC de la Coordinadora de la Oficina de Gestión de la DGP y se usa para dar seguimiento al grado de implantación de la estrategia del SPN.

## D.5. Implementación de la herramienta informática

---

- **Tareas realizadas**

- A través de nuestra experiencia en la implantación de diversas herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de la implantación de la estrategia en las organizaciones, hemos observado que IRT cuenta con ventajas para ayudar a la implantación del Balanced Scorecard para el SPN acorde con los sistemas con los que se cuenta actualmente:
  - Cubrimiento de todos los elementos de gestión que propone la metodología BSC.
  - Adecuación a las diversas necesidades de las organizaciones. (***ver anexos I “Componentes del IRT” del General***)
- Así como los siguientes beneficios:
  - Soporte en la construcción del BSC de las APIs.
  - Garantiza la homogeneidad de la comprensión de la metodología y el módulo de implantación.
  - Involucrar a toda la Organización, la hace partícipe y consigue alineamiento en los distintos niveles.

## D.5. Implementación de la herramienta informática

---

- **Tareas realizadas\***

- El procedimiento de implementación del IRT en las API's fue el siguiente:
  1. Instalación del IRT en el equipo de la API.
  2. Formación a los usuarios en la administración, uso y mantenimiento de la herramienta.
  3. Carga de Datos de la API en el IRT para iniciar su uso.
  4. Prueba de funcionamiento y puesta en marcha de la herramienta informática.

\*La realización de estas tareas se ve reflejado en las bitácoras correspondientes (Anexo XX de los Anexos Particulares de las APIS Piloto)

## D.5. Implementación de la herramienta informática

---

- **Tareas realizadas**

- Instalación del IRT en el equipo de la API.
  - Como paso previo a la instalación de la herramienta, existió un intercambio de información entre el grupo consultor y el responsable de sistemas de la API para acordar los requisitos y recursos necesarios para dicha instalación.
  - Una vez acordados estos requisitos se llevó a cabo la instalación del IRT en la API durante la tercera visita. Para ello, fue necesaria la participación tanto del consultor experto en el tema como del responsable de sistemas de información de la API.

## D.5. Implementación de la herramienta informática

---

- **Tareas realizadas**

- Formación a los usuarios en la administración, uso y mantenimiento de la herramienta.
  - Una vez instalada la herramienta se realizaron dos tipos de capacitación:
    1. Formación general a todo el grupo
      - Se le presentó al grupo el funcionamiento de la herramienta, sus beneficios y ventajas, y los resultados que se obtendrían por su uso. ***(ver anexos G “Capacitación IRT” del General)***

## D.5. Implementación de la herramienta informática

---

- **Tareas realizadas**

- Formación a los usuarios en la administración, uso y mantenimiento de la herramienta.

2. Formación detallada por módulo de funcionamiento a los futuros responsables.

- Una vez hecha la formación general al equipo, se seleccionó a los responsables y futuros usuarios de cada módulo de funcionamiento, y se les capacitó en su respectivo módulo con la finalidad de entender a detalle el funcionamiento y uso de ésta. **(ver anexos J “Manual IRT” del General).**



## D.5. Implementación de la herramienta informática

---



- **Tareas realizadas**

- Una vez instalada la herramienta y haber capacitado al personal de la API en su uso, se continuó con la carga de los datos.
- Dicha carga consistió en introducir en la base de datos todos aquellos elementos del BSC que fueron diseñados en las etapas anteriores, es decir:
  - Mapa Estratégico y sus relaciones causales.
  - Indicadores y Metas Estratégicas.
  - Iniciativas Estratégicas

## D.5. Implementación de la herramienta informática

---



- **Resultados Obtenidos**

- Una vez instalado el IRT y cargados los datos del BSC, éste se convierte en una herramienta eficaz para la toma de decisiones ya que permite:
  - Dar seguimiento a la implementación de la estrategia a través del logro de los objetivos estratégicos.
  - Dar seguimiento al cumplimiento de las metas a través de la medición de indicadores estratégicos.
  - Conocer el avance de las iniciativas estratégicas y de cómo éstas influyen en el logro de los objetivos estratégicos.
  - Arrojar informes de gestión que permitan la toma oportuna de decisiones.

# Contenidos

---

A. Introducción	Página 8
B. Objetivos de la fase	Página 14
C. Resultados Generales:	
1. Alinear a las APIS a una gestión estratégica	Página 17
D. Resultados Específicos:	
1. Definición clara de las estrategias particulares de las APIS piloto	Página 49
2. Alineación de los objetivos particulares de cada API piloto con los globales del sistema portuario	Página 113
3. Traducción de las estrategias contenidas en el Programa Maestro de Desarrollo	Página 123
4. Ajustes en mecanismos de coordinación y decisión	Página 132
5. Implementación de la herramienta informática	Página 146
6. <u>Proponer la estrategia para hacer extensivo el diseño y la implantación del modelo de administración estratégica en las demás APIS</u>	Página 155
E. Conclusiones y Recomendaciones	Página 166

## D.6. Estrategia para la extensión a las demás APIS

---

### • Razonamiento

#### **PMDP's como Ejes de Gestión**

Es necesario que todas las APIS cuenten con un PMDP que:

- esté alineado con la estrategia de todo el SPN;
- reflejen las circunstancias particulares de cada Puerto;
- funcionen como eje de gestión;
- faciliten a la CGPMM dar seguimiento al grado de implantación de la estrategia de cada uno de los puertos y por ende del SPN;
- identifique claramente la información estratégica a la cuál hay que dar seguimiento y que permitan de esta manera reducir el trabajo administrativo;
- fomente el aprendizaje organizacional gracias a la integración de todas las personas y el seguimiento;

#### **Sistema Portuario Nacional con Modelo de Gestión homogéneo**

Además se quiere consolidar un modelo de gestión homogéneo que permita fomentar la estabilidad del Sistema Portuario Nacional, rompiendo la dinámica de cambios relacionados tradicionalmente con el ciclo electoral mexicano.

Estos razonamientos están perfectamente alineados con lo siguiente:

## D.6. Estrategia para la extensión a las demás APIS

---



- **Razonamiento**

En el Programa Sectorial de Comunicaciones y Transporte 2001 - 2006, se destaca como uno de los objetivos para el desarrollo de la infraestructura portuaria del país el de garantizar la modernización del sistema portuario y contribuir a la consecución de la meta de finanzas públicas sanas, este objetivo se pretende alcanzar, entre otros, a través de la línea estratégica de: “Implantar un modelo innovador de gestión orientado a resultados en los puertos mexicanos” y en particular a través de la línea de acción “Modernizar la administración de los puertos y establecer sistemas de planeación estratégica”.

Con fundamento en el Artículo 27 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Dirección General de Puertos, inició un proceso para definir políticas públicas para el desarrollo del sistema portuario nacional con la instrumentación del Programa de Gran Visión del Desarrollo Litoral (PRODELI).

Como resultado del PRODELI, y con fundamento en el Artículo 41 de la Ley de Puertos, se han formulado una serie de recomendaciones, entre las que destaca, la conveniencia de homologar contenidos, alcances y metodologías para la elaboración o en su caso modificaciones sustanciales de los programas maestros de desarrollo con objeto de que se encuentren alineados con las políticas y programas para el desarrollo del sistema portuario nacional.

## D.6. Estrategia para la extensión a las demás APIS



- **Razonamiento**

Con fundamento en el Artículo 41 de la Ley de Puertos y del Artículo 39 de su Reglamento se entregó a las Administraciones Portuarias Integrales una Guía Práctica para la elaboración del programa maestro de desarrollo, derivado de las experiencias obtenidas de esta fase 9.

En la Guía Práctica se identifica la necesidad y utilidad de implantar el Balanced Scorecard (BSC), no obstante ello cabe mencionar que el BSC es una metodología de trabajo que no solo sirve para crear los elementos para los programas maestros de desarrollo de los puertos, sino que es un modelo de gestión permanente y una metodología participativa que posibilita que las personas entiendan la estrategia de desarrollo del puerto dentro del sistema portuario nacional y asuman responsabilidades concretas, con lo cual se estaría contribuyendo con otro de los objetivos mencionados en el Programa Sectorial, en el apartado de las Reformas Estructurales en el Sector Innovación Gubernamental y Calidad Total, que es “Promover una nueva cultura y filosofía de trabajo”, donde el principal activo del sector es el humano, conformado por la experiencia y el conocimiento de sus servidores públicos. Así, uno de los principales objetivos es promover una nueva cultura y filosofía de trabajo en la que cada servidor público tenga claro su rol dentro de la institución y valore su trabajo como parte de un proceso fundamental para el sector.

## D.6. Estrategia para la extensión a las demás APIS



- **Razonamiento**

Con base en los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología BSC en las 4 APIS Piloto, se cuenta con los principales elementos de los PMDP, adicionalmente el personal de las APIS comprende la estrategia ya que identifica claramente su participación en el logro de resultados y finalmente con las Reuniones de Análisis Estratégico la planeación estratégica se convierte en un proceso continuo en el cual participan los principales actores del puerto, sin embargo el reto para el futuro es extender los elementos del PRODELI a los principales puertos del SPN y asegurar la sustentabilidad del modelo de gestión.

La implantación del BSC es un proceso complejo de gestión de cambio que se pretende llevar a cabo en todo el sistema portuario nacional, por ello es necesario, que las APIS cuenten tanto con el conocimiento técnico necesario para desarrollar los elementos del BSC en alineación con el SPN como crear la habilidad de gestionar este nuevo proceso caracterizado por su enfoque participativo y permanente, por lo tanto, para su lanzamiento, donde se reconoce un proceso complejo y se desarrolla de manera diferente en cada organización, se recomienda contratar la ayuda de consultoría externa que aporte la experiencia de llevar a cabo este proceso y que garantice la obtención de resultados homogéneos de alta calidad en el tiempo previsto.

## D.6. Estrategia para la extensión a las demás APIS

---



- **Conclusiones**

La experiencia ganada en las APIS Piloto demuestra que la aplicación de la metodología Balanced Scorecard cumple perfectamente con los requisitos establecidos en la página anterior.

Por ello es la metodología idónea a aplicar para el desarrollo y la implantación de la estrategia de las APIS que se refleja en sus PMDP.

A continuación se presentan las estrategias para hacer extensivo el diseño y la implantación del modelo de administración estratégica en las demás APIS.

Para permitir a la DGP dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de objetivos y metas preestablecidas, basados en indicadores que posibiliten hacer homogéneo el análisis global del conjunto de puertos con APIS, se elaboró una base metodológica para instrumentar un sistema de administración estratégica aplicando las experiencias ganadas en esta fase 9. El documento resultante se encuentra en el **anexo L** del anexo general.



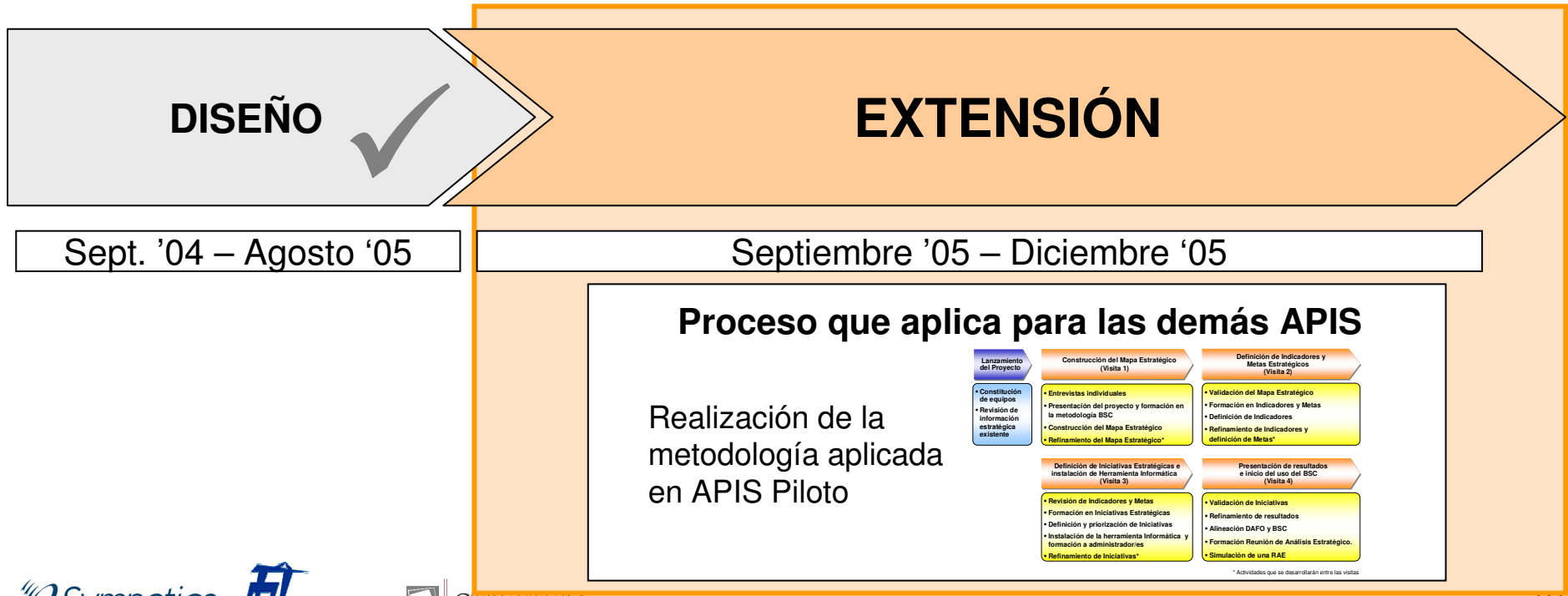
# D.6. Estrategia para la extensión a las demás APIS

A continuación se presenta:

**Propuesta de la estrategia para hacer extensivo el diseño y la implantación del modelo de administración estratégica en las demás APIS.**

## • Modelo General propuesto

- Se propone una extensión a las demás APIS Federales aplicando el mismo modelo comprobado en la Fase 9 del PRODELI.



## D.6. Estrategia para la extensión a las demás APIS



Factores Críticos	Estrategias Propuesta	Riesgo
Homogeneidad del modelo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar todas las APIS en la gestión a través del BSC como modelo para identificar objetivos e inversiones y el seguimiento de la estrategia en el SPN;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no se logra integrar las demás APIS en el modelo de gestión, los beneficios derivados de la Fase 9 para la gestión del SPN serán limitados a las APIS Piloto.</li> <li>• El seguimiento de la estrategia del SPN se dificulta.</li> </ul>
Definir la estrategia particular de cada API	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Replicar el proceso llevado a cabo en las APIS Piloto                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 4 Sesiones de trabajo (Mapa, indicadores, iniciativas, entrenamiento RAE)</li> </ul> </li> <li>• Capacitar e involucrar la Comunidad Portuaria en el proceso de identificación de objetivos e iniciativas.</li> <li>• Capacitar e involucrar las personas de las APIS en la definición y la ejecución de la estrategia (asignación de responsabilidades)</li> <li>• Entrenar el ciclo de gestión (RAE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin participación activa de la comunidad portuaria y sobre todo de las personas de la API, el compromiso para la implantación de la estrategia no se puede desarrollar adecuadamente.</li> <li>• Se dificulta la comprensión de los conceptos manejados en el PMDP y su impacto en la gestión del día a día.</li> <li>• Esto tiene como consecuencia una desventaja en la implantación de la estrategia.</li> <li>• Si no existe seguimiento periódico del grado de implantación de la estrategia y una comprobación de las relaciones causa efecto (RAE) se dificulta el aprendizaje de la organización.</li> </ul>

# D.6. Estrategia para la extensión a las demás APIS

Factores Críticos	Estrategias Propuesta	Riesgo
<p>Alineación de la estrategia de las APIS a la estrategia del SPN considerando las particularidades de cada Puerto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la estrategia de cada puerto en función de la estrategia del SPN y de sus particularidades.</li> <li>• Aplicar el mismo modelo de gestión y seguimiento que se desarrolló para el SPN.</li> <li>• Alinear contenidos, considerando que puede haber objetivos compartidos con el SPN, objetivos de contribución y objetivos que relejen la particularidad de cada puerto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una dificultad para la integración de las APIS en el modelo de gestión del SPN;</li> <li>• La aplicación de un modelo genérico, que tendrá como consecuencia que no se reflejarán los aspectos particulares de cada API y su manera de contribución a la estrategia del SPN.</li> <li>• Se limitará la función de los PMDP como requisito legal, dificultando su aplicación como eje de gestión.</li> <li>• No haya conciencia global (las personas de la API y la Comunidad Portuaria) sobre el grado de implantación de la estrategia en las APIS y por ende del SPN.</li> </ul>

## D.6. Estrategia para la extensión a las demás APIS



Factores Críticos	Estrategias Propuesta	Riesgo
Establecer mecanismos de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar Oficina de Gestión en las APIS como expertos en temas BSC y como interlocutores con la Oficina de Gestión del SPN,</li> <li>• Crear equipos multidisciplinarios para la definición, la ejecución y el seguimiento del grado de implantación de la estrategia</li> <li>• Capacitar y ensayar reuniones de análisis estratégico siguiendo las reglas del BSC.</li> <li>• Establecer calendario de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de asignación de responsabilidades y de compromiso.</li> <li>• Falta de comunicación y trabajo en equipo entre diferentes áreas.</li> <li>• Reuniones de gestión menos eficientes.</li> <li>• Toma de decisiones enfocado en temas urgentes pero no necesariamente estratégicas.</li> </ul>
Implantar herramienta informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con la misma herramienta de gestión que se ha instalado para la gestión del SPN y de las 4 APIS Piloto</li> <li>• Capacitar las personas en el uso de la herramienta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad de los informes de gestión.</li> <li>• Duplicidad de trabajo al homogenizar los informes.</li> <li>• Laborioso proceso de consolidación de datos a nivel de SPN.</li> </ul>

## D.6. Estrategia para la extensión a las demás APIS



Factores Críticos	Estrategias Propuesta	Riesgo
<p>Contar con los elementos de gestión a lo largo del 2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el desarrollo de los elementos de gestión – que se reflejarán en el PMDP – a lo largo del 2005, aprovechando el proceso de actualización de los PMDP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la oportunidad de vincular el diseño de los nuevos PMDP con el modelo de gestión aplicado en el SPN y en los APIS Piloto.</li> <li>• Heterogeneidad del seguimiento del grado de avance de los PMDP</li> </ul>
<p>Liderazgo apoyado por asesoría especializada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa de la Dirección de las APIS.</li> <li>• Asegurar la imparcialidad del moderador del trabajo.</li> <li>• Apoyo de expertos en el desarrollo y la implantación del modelo de gestión a través del BSC.</li> <li>• Conocimientos del PRODELI y sus elementos.</li> <li>• Gestión de tiempos de ejecución y garantía de estándares de calidad del modelo de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la metodología sin que se convierta en el eje de gestión (Cumplir requisitos).</li> <li>• Desviación en el tiempo de la implantación del modelo de gestión.</li> <li>• Si no se guarda la imparcialidad del moderador existe el peligro de que los resultados del proceso se interpreten como impuestos.</li> <li>• Falta de apoyo en la implantación de un nuevo proceso de gestión que implica un cambio para la organización.</li> </ul>