

# Diagnóstico y entendimiento de la estrategia

## API Ensenada

Agosto 2009



# Contenido

- **Nuestro entendimiento** [ 01 ]
  - Contexto estratégico
  - Problemática
  - Fases del Proyecto
- **Análisis del modelo operativo** [ 02 ]
- **Diagnóstico de la arquitectura organizacional** [ 03 ]
  - Tramos de Control
  - Nomenclaturas
  - Verticalidad
  - Balance Organizacional
- **Diagnóstico de la funcionalidad de la estructura** [ 04 ]
  - Alineamiento Estratégico

01

Nuestro Entendimiento

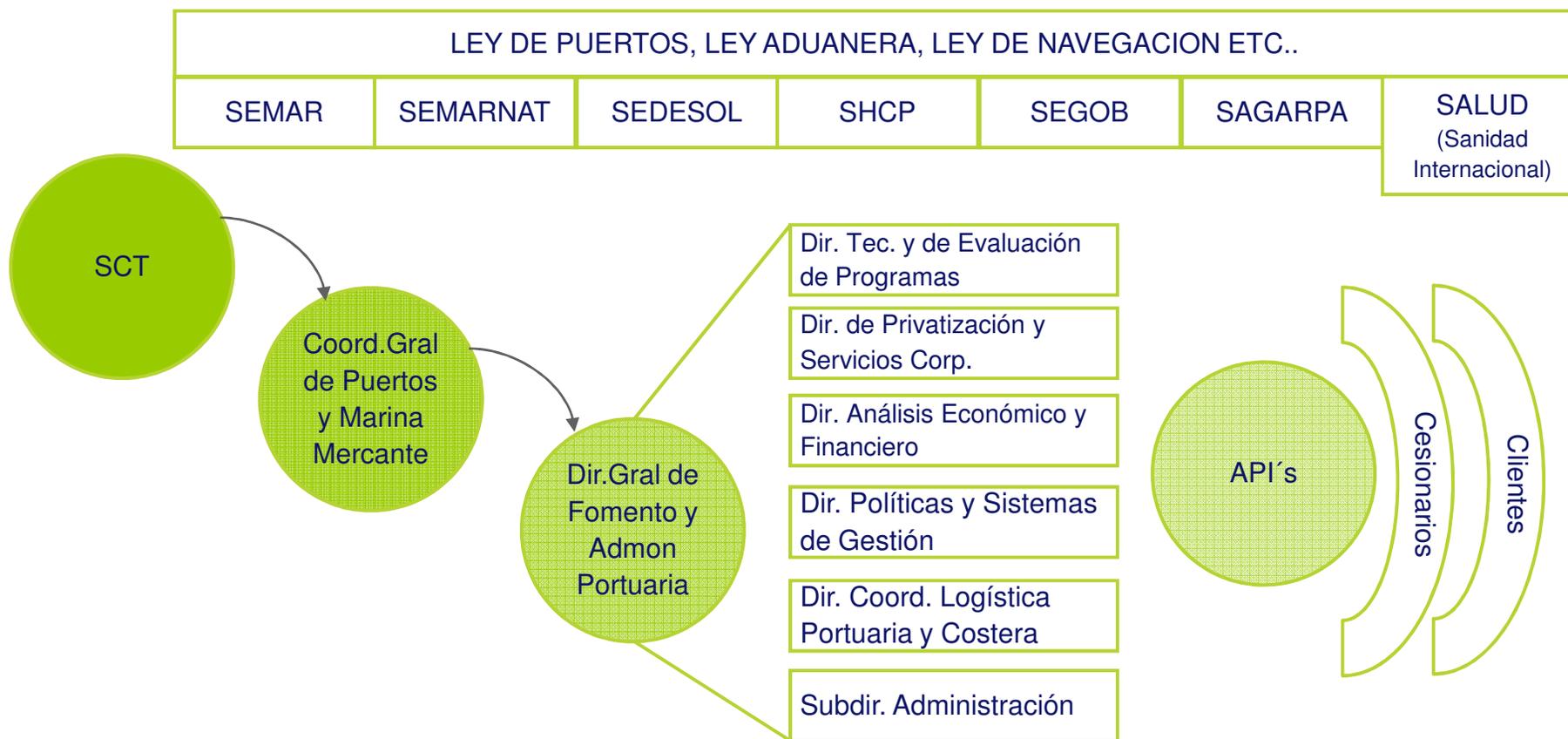
## Contexto estratégico

**Las API's fueron creadas como parte de una reforma portuaria cuyo papel esta vinculado al desarrollo de la economía nacional mediante:**

- Vincular por vía marítima a la economía mexicana con los mercados de los cinco continentes.
- Construir fuentes de competitividad para el comercio exterior y la producción.
- Fungir como nodos de conectividad de los centros de producción nacionales y locales con el mundo global en las cadenas logísticas y de valor.
- Permitir la inserción de los sistemas productivos nacionales en las cadenas de valor globales.

# Contexto estratégico

Para realizar este papel existen diferentes actores que están enmarcados por la ley para el cumplimiento de sus responsabilidades.



## Contexto estratégico

**Mediante la CGPMM las API's están enfocadas al cumplimiento de las siguientes responsabilidades según el Art. 40 de la Ley de puertos:**

- I.** Planear, programar y ejecutar las acciones necesarias para la promoción, operación y desarrollo del puerto, o grupo de ellos y terminales, a fin de lograr la mayor eficiencia y competitividad;
- II.** Usar, aprovechar y explotar los bienes del dominio público en los puertos o grupos de ellos y terminales, y administrar los de la zona de desarrollo portuario, en su caso;
- III.** Construir, mantener y administrar la infraestructura portuaria de uso común;
- IV.** Construir, operar y explotar terminales, marinas e instalaciones portuarias por sí, o a través de terceros mediante contrato de cesión parcial de derechos;
- V.** Prestar servicios portuarios y conexos por sí, o a través de terceros mediante el contrato respectivo
- VI.** Opinar sobre la delimitación de las zonas y áreas del puerto;

## Contexto estratégico

**Mediante la CGPMM las API's están enfocadas al cumplimiento de las siguientes responsabilidades según el Art. 40 de la Ley de puertos:**

- VII.** Formular las reglas de operación del puerto, que incluirán, entre otros, los horarios del puerto, los requisitos que deban cumplir los prestadores de servicios portuarios y, previa opinión del comité de operación, someterlas a la autorización de la Secretaría;
- VIII.** Asignar las posiciones de atraque en los términos de las reglas de operación;
- IX.** Operar los servicios de vigilancia, así como el control de los accesos y tránsito de personas, vehículos y bienes en el área terrestre del recinto portuario, de acuerdo con las reglas de operación del mismo y sin perjuicio de las facultades del capitán de puerto y de las autoridades competentes.
- X.** Percibir, en los términos que fijen los reglamentos correspondientes y el título de concesión, ingresos por el uso de la infraestructura portuaria, por la celebración de contratos, por los servicios que presten directamente, así como por las demás actividades comerciales que realicen.
- XI.** Proporcionar la información estadística portuaria.

# Contexto estratégico

**Aunque existen responsabilidades genéricas marcadas por la Ley, cada API tiene características diferenciadoras:**

## Características Generales de la API Ensenada

- ✓ La superficie actual del puerto es de 337 hectáreas. De las cuales 237 son en mar y 100 en tierra.
- ✓ La principal actividad del puerto de Ensenada es la Pesca Comercial (60%).
- ✓ Otras actividades que realizan, son movimientos de contenedores y carga general, cruceros, pesca deportiva y otras actividades turísticas.
- ✓ Hoy en día, la zona de influencia del puerto de Ensenada alberga a más de 1,400 maquiladoras, así como 1,114 productores y exportadores establecidos sólo en territorio nacional.

✓ Infraestructura



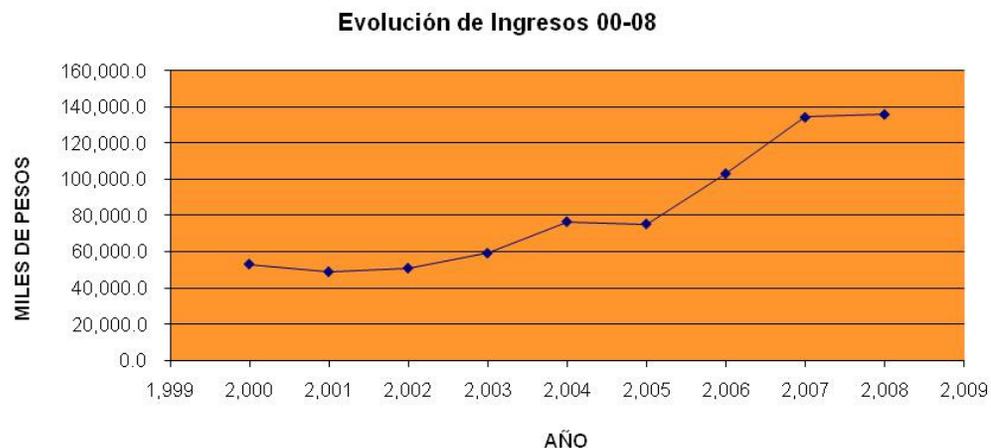
# Contexto estratégico

Los ingresos que la API Ensenada ha tenido en los últimos años se han incrementando.

## Vocación e Ingresos / Proyectos

Distribución de los ingresos durante 2008 por tipo de negocio

- **Uso de infraestructura \$59,223,635.00**
- **Servicios Portuarios \$4,304,716.00**
- **Contratos de cesión de derechos y arrendamiento \$49,656,187.00**



# Contexto estratégico

El plan de desarrollo de la API se encuentra alineado de la siguiente manera:



A fin de que los proyectos se incorporen al POA, cada uno debe haber sido justificado financieramente ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

## Contexto estratégico

**El PMDP, está alineado con lo establecido en la Planeación del Sistema Portuario Nacional y el Programa de Gran Visión del Desarrollo Litoral.**

<b>Objetivo de Programa Maestro de Desarrollo Portuario de Ensenada</b>	<b>Alineación referida</b>
Optimizar costos.	Eficientar costos y gastos de operación.
Incrementar los ingresos.	Garantizar la independencia financiera de los puertos.
Ser rentables (socialmente) y autosuficientes.	Ganar competitividad a nivel internacional.
Atraer y mantener clientes rentables.	Ofrecer altos niveles de productividad y competitividad, a través de contar con clientes con capacidad operativa y financiera.
Optimizar/ proveer infraestructura.	Eficientar el uso de la infraestructura del Sistema Portuario Nacional.
Optimizar la infraestructura y el equipamiento.	Brindar servicios eficientes en los puertos con respeto a la normatividad que aplica.

## Contexto estratégico

Para poder cumplir con los objetivos, retos y responsabilidades que enfrenta la API Ensenada es necesario contar con una estructura organizacional ...



## Contexto estratégico

...que cuente con el enfoque establecido por parte del gobierno federal de incrementar la efectividad de las organizaciones a través del PEMG.

### Objetivos:

- ✓ Planificar la gestión institucional con enfoque a resultados, para facilitar la generación de valor a la sociedad y disminuir la orientación al cumplimiento.
- ✓ Fortalecer el desarrollo de los recursos humanos en la APF para facilitar el logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Ejercer los recursos públicos con eficiencia, para reducir sustancialmente los gastos de operación y que los recursos impacten positivamente en el quehacer sustantivo de las instituciones.
- ✓ Incrementar la eficiencia de las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la APF, redimensionándolas y adecuándolas para el cumplimiento de sus funciones.

# Problemática

## Parte de los antecedentes y problemáticas que se han presentando alrededor de la estructura organizacional son:

- ✓ Existen puestos que a lo largo del tiempo han sufrido modificaciones en sus responsabilidades derivado de cambios organizacionales.
- ✓ La estructura organizacional no ha sido revisada a pesar del crecimiento y los cambios que a lo largo del tiempo se han dado.
- ✓ No se tiene identificado el impacto que los cambios mencionados han tenido en la equidad y la competitividad salarial de los puestos.
- ✓ Se ha utilizado a la estructura organizacional como un vehículo para asignar mayor sueldo a los empleados situación que a afectado en el funcionamiento de la estructura como una herramienta para lograr las estrategias.

# Fases del proyecto

Por esta razón la presente intervención tiene los siguientes componentes:



# 02

Análisis del modelo operativo

# Modelo Operativo

## Para poder entender el funcionamiento de la API es necesario analizar los elementos de su modelo operativo:

- Dentro del modelo de administración portuaria los consumidores finales son aquellos para los cuales el producto que se importa o exporta está destinado.
- A través de la promoción del puerto en diferentes canales de comunicación, fungiendo como un “agente logístico” que permita integrar los servicios a clientes nuevos.
- El modelo operativo y el criterio de diseño organizacional con el que cuenta la API para poder brindar los servicios a sus clientes, es funcional en todos sus niveles y áreas.
- En la APF, el componente administrativo está matizado por el alto porcentaje dedicado al reporte, situación que impacta en cómo las áreas tienen que dar soporte a las sustantivas.
- Al ser un organismo desconcentrado del gobierno con una mayoría de inversión por parte del mismo, esta totalmente sujeto a la APF.

# 03

Diagnóstico de la  
arquitectura organizacional

# Objetivos de la Fase I

Los objetivos que se persiguen en esta etapa son los siguientes:



- 1.- Poder determinar áreas de oportunidad que la estructura organizacional tiene en función de su arquitectura y en comparación con las buenas prácticas.
- 2.- Identificar aquellos hallazgos relacionados con la gestión de la estructura organizacional que merme su efectividad y funcionamiento.
- 3.- Identificar en qué medida la actual estructura organizacional de la API está enfocada al cumplimiento de los temas estratégicos de eficiencia operativa y competitividad.

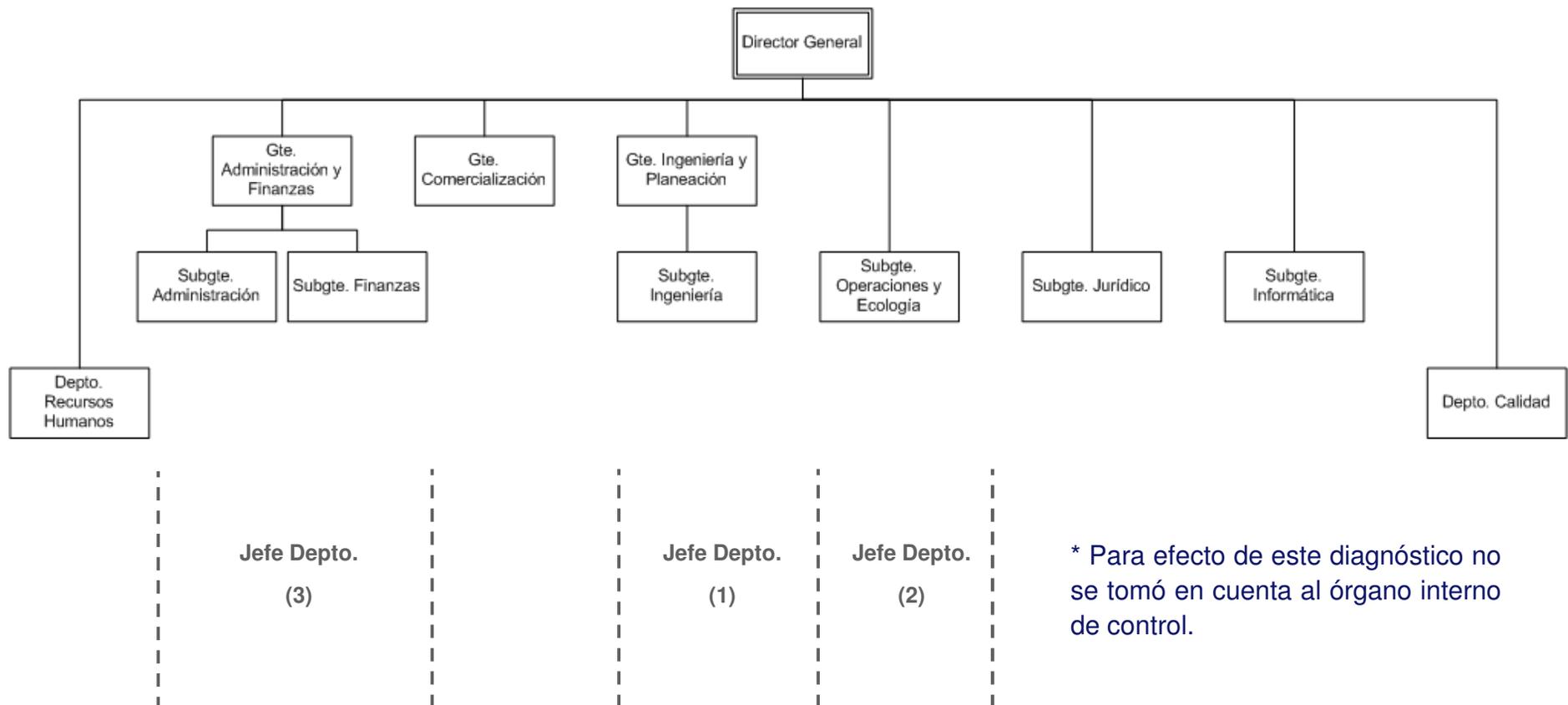
# Enfoque del diagnóstico

Para realizar el diagnóstico de la estructura organizacional se consideraron temas de arquitectura y de alineamiento estratégico.



# Organigrama de API Ensenada

Actualmente la API Ensenada cuenta con 70 plazas en su estructura organizacional, conformada por 20 plazas de mando y 50 operativos.



## Tramo de Control

Se define como la cantidad de subordinados directos de un puesto, depende de la homogeneidad y naturaleza de trabajo de los subordinados.

Tramo de control	Justificación	Ejemplos de organización
Menor a cinco	Puestos de los subordinados son heterogéneos entre sí	Funciones o subfunciones completas
Entre cinco y siete	Balance entre heterogeneidad y homogeneidad	Areas Sustantivas y de Administración
Mayor a siete	Puestos de los subordinados son homogéneos entre sí	Audidores, líneas de producción, fuerza de ejecutivos de ventas

**En los extremos de la organización el tramo de control puede invertirse:**

- Dirección General: Tramo de control grande con subordinados heterogéneos.
- Puestos Operativos: Tramo de control pequeño y subordinados homogéneos.

# Tramo de control: Análisis

En el tramo de control de la API Ensenada no sólo, se analizó el promedio que por nivel se obtiene, sino la distribución de los casos.

PROMEDIO POR NIVEL		Número De Reportes Directos										Total
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Dirección	8											1
Gerencia	1.6		33%	67%								3
Subgerencia	1.83		33%	50%	17%							6
Jefatura	1.37	12%	63%	13%		13%						8
Coordinación	0.3											11

Distribución	4%	43%	43%	6%	4%							100%
--------------	----	-----	-----	----	----	--	--	--	--	--	--	------

## Tramo de control: Hallazgos

### Lo anterior nos permitió encontrar los siguientes hallazgos:

- ✓ El tramo de control en el primer nivel está en el rango mínimo permitido. Hoy en día el Director General tiene 8 reportes directos debido a la heterogeneidad en las áreas que conforman la API.
- ✓ Los niveles de mando están gerenciando muy pocos recursos. Por ejemplo: Actualmente la Gerencia de Comercialización sólo tiene a su cargo un Coordinador de Promoción y un Coordinador de Comercialización. Por otro lado, al Departamento de Informática sólo le brinda apoyo un Coordinador y un Auxiliar.
- ✓ Se encuentran puestos de mando sin tramo de control. Por ejemplo: Departamento de Calidad.
- ✓ El tramo de control se va reduciendo conforme desciende la estructura, específicamente a partir del cuarto nivel; reflejando un promedio por nivel de 1.37.

# Tramo de control: Hallazgos

## Lo anterior nos permitió encontrar los siguientes hallazgos:

- ✓ Actualmente hay una distribución del 43% tanto para los reportes de 1 y 2 que corresponde a los tres niveles (Gerencia, Subgerencia y Jefatura).
- ✓ Existen puestos a nivel Coordinación que no tienen puestos de reporte. Por ejemplo: Coordinador de Promoción y Coordinador de Comercialización.

# Nomenclatura de Puestos

Es el vínculo entre el título del puesto y su rol en la organización, busca garantizar claridad y congruencia acerca de la responsabilidad y ubicación de los puestos en la organización.

## Rol

**Estratégico**

**Táctico**

**Operativo**

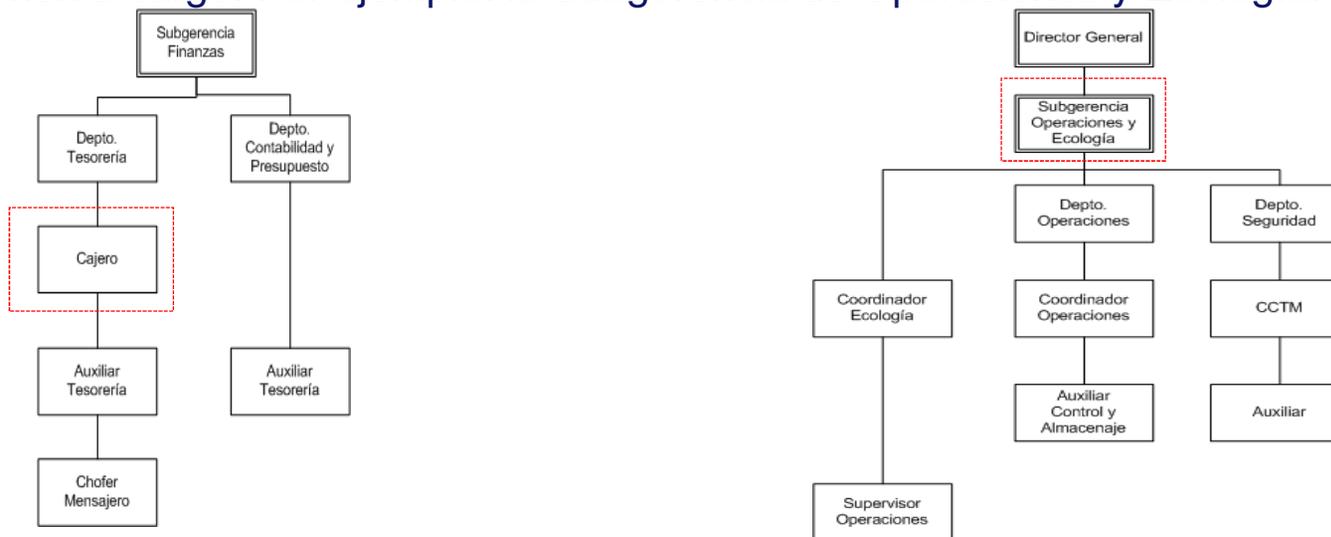
## Responsabilidad clave

- Definición de la estrategia y direccionamiento del área de su responsabilidad hacia el cumplimiento de dicha estrategia.
- Entendimiento de la estrategia y aseguramiento de su implantación
- Gestión y aseguramiento del cumplimiento de planes, programas y actividades en su equipo de trabajo.
- Soporte a la toma de decisiones requeridas por el nivel operativo
- Liga entre niveles estratégicos y operativos (hacia arriba y hacia abajo).
- Aseguramiento del día con día.
- Ejecución operativa y soporte especializado.

# Nomenclatura de Puestos: Hallazgos

Algunos de los hallazgos encontrados alrededor de las nomenclaturas de puestos reflejan un tema de claridad en los roles esperados.

- ✓ Se utilizan las nomenclaturas de los puestos para poder asignar mayor nivel salarial a la gente. Un ejemplo puede ser: el Cajero de Tesorería ubicado a nivel de Coordinador.
- ✓ Hoy en día el nombre del puesto no refleja el tipo de responsabilidades que se tienen a cargo. Por ejemplo: la Subgerencia de Operaciones y Ecología.



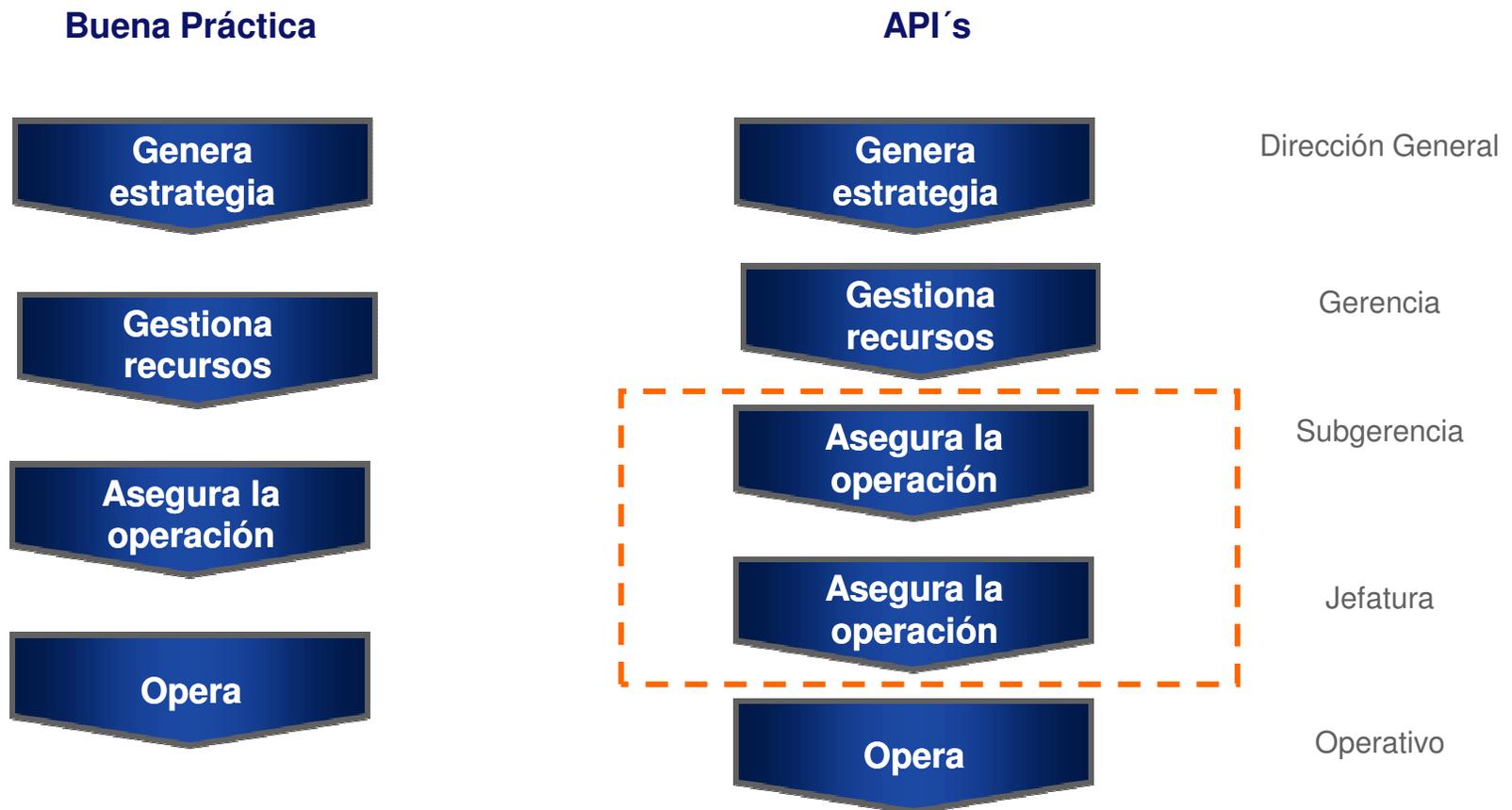
# Verticalidad de Niveles

**Es la cantidad de niveles jerárquicos que hay en la organización.**

- ✓ La verticalidad de niveles nos permite predecir la velocidad de respuesta que una indicación o información puede tardar en generar una reacción en el nivel adecuado.
- ✓ Además nos ayuda a identificar, el grado en que la organización tiene concentrado al personal en las áreas adecuadas.
- ✓ Esto tiene un impacto en la velocidad de respuesta que la organización tiene para con sus clientes y frente a sus competidores.

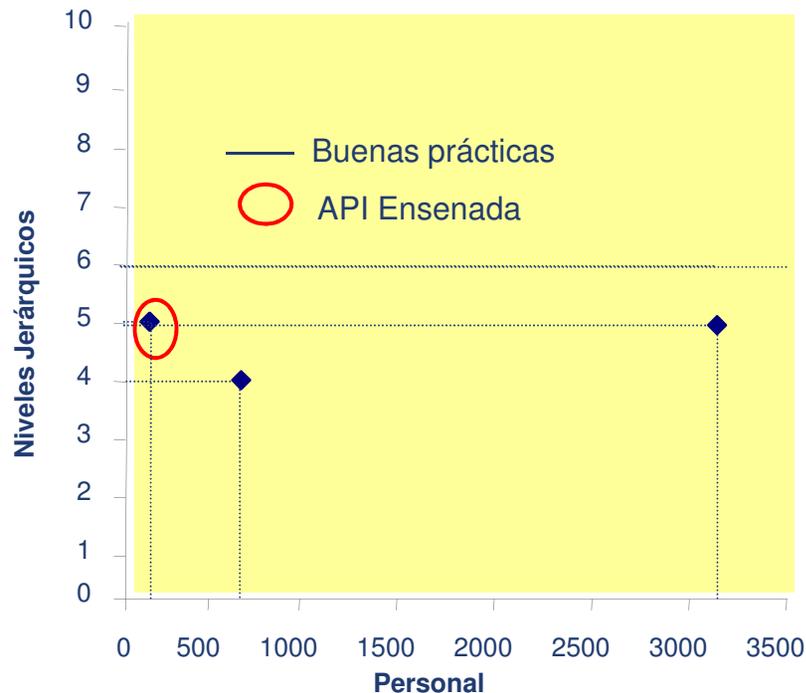
# Verticalidad de Niveles

En la verticalidad de niveles existen roles que son fundamentales para el funcionamiento y eficiencia de la organización.



# Verticalidad de Niveles

El exceso en los niveles que muestran las organizaciones está dado principalmente por la búsqueda en la asignación salarial; más que en un diseño preestablecido, situación que tiene las siguientes implicaciones:



- ✓ Las buenas prácticas nos muestran que 4 niveles son suficientes para compañías con menos de 600 empleados.
- ✓ Un mayor número de niveles podría ocasionar:
  - ✓ Disolución de responsabilidades.
  - ✓ Duplicidad de funciones.
  - ✓ Burocracia que afecta la orientación al cliente.
  - ✓ Dificultad en la toma de decisiones.
  - ✓ Comunicación poco efectiva.

## Verticalidad de Niveles: Hallazgos

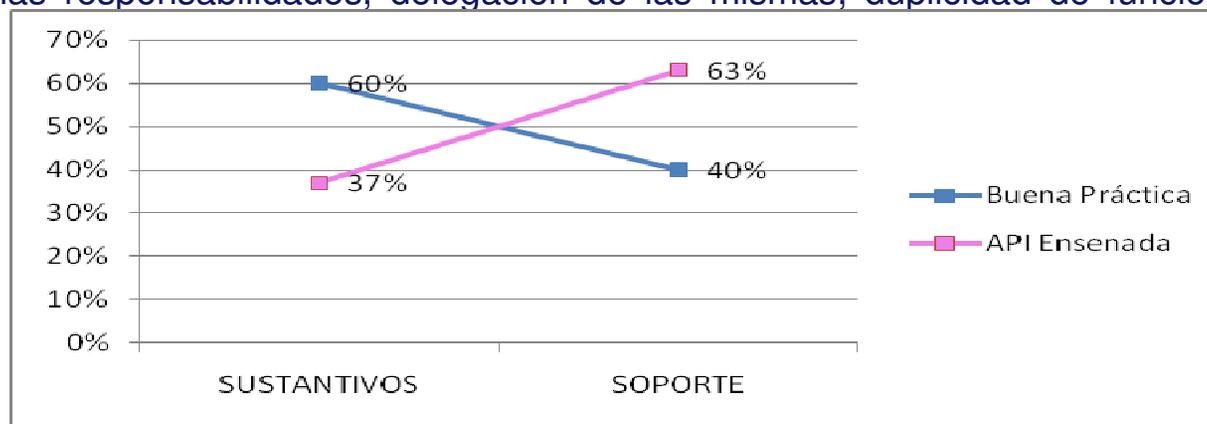
**Se visualiza un área de oportunidad en la cantidad de niveles lo que impacta en la eficiencia de la organización.**

- ✓ Actualmente, la API Ensenada, cuenta con 5 niveles jerárquicos para 70 plazas que la conforman, o cual está por arriba de las prácticas de mercado.
- ✓ Se observa que se generan reportes de uno a uno. Por ejemplo: En el Departamento de Operaciones, existe un Coordinador y un Auxiliar. Así como; en la Subgerencia de Administración existe un Departamento de Recursos Materiales y un Coordinador Administrativo.
- ✓ Existe duplicidad de roles. Por ejemplo: Subgerencias y Gerencias.
- ✓ La necesidad de requerir más personal responde al volumen de trabajo que se tiene actualmente debido a las solicitudes de información por instancias externa/internas.

## Balance Organizacional

**Se refiere a la distribución de puestos que le reportan al Director General en razón de su cercanía con los resultados.**

- ✓ El impacto que tienen los puestos sustantivos es del 37%, mientras que los administrativos son del 63% restante, lo que genera que el Director General de la API Ensenada tenga que invertir un porcentaje mayor en temas de soporte vs los sustantivos.
- ✓ Debido a la naturaleza de las actividades que se realizan en la Subgerencia de Informática, éste podría estar reportando a otra área y no precisamente al Director General; que deberá enfocarse en temas que impactan directamente en resultados del negocio.
- ✓ Se detecta en algunas áreas la concentración de funciones en ciertos puestos, lo cual conlleva a un análisis sobre las responsabilidades, delegación de las mismas, duplicidad de funciones y eventualidades.



# 04

Diagnóstico de la funcionalidad  
de la estructura

# Alineamiento Estratégico

## MISION

“Nosotros existimos para hacer altamente efectiva la transferencia de bienes y proporcionar los medios adecuados para el tránsito de pasajeros, en forma confiable y oportuna; ofreciendo beneficios de valor agregado a nuestros clientes, favoreciendo con ello a su competitividad logística, y generando rentabilidades atractivas a nuestros inversionistas, respetando el ambiente natural y contribuyendo con el desarrollo social y económico de la región”.

## VISION

“Nuestro gran propósito es configurarnos como un Sistema Portuario estratégico, plenamente integrado en Las cadenas productivas de su zona de influencia y segmentado en distintos recintos portuarios con vocaciones diferentes que impulsen el desarrollo social y económico de la región, conformando una plataforma logística de líder”.

## TEMAS ESTRATEGICOS

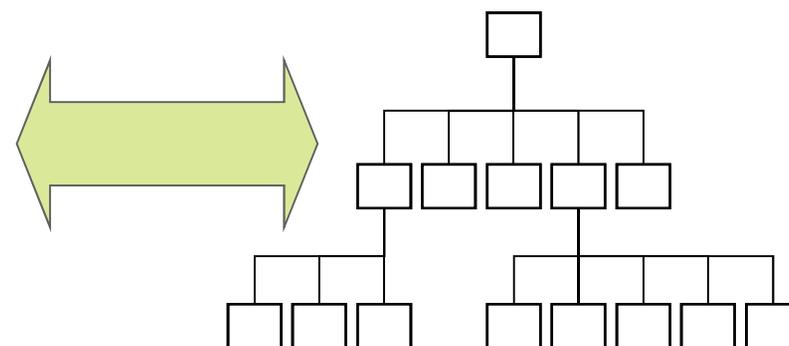
**Eficiencia Operativa:** Los Puertos de Ensenada y El Sauzal deben buscar la excelencia optimizando procesos vinculados a las cadenas productivas, coordinando su ordenamiento estratégico y supervisando todas las actividades, para garantizar a los clientes seguridad y calidad en los servicios.

**Inversiones:** Los Puertos de Ensenada y El Sauzal deben impulsar el crecimiento económico y social de la región, a través de una excelente gestión de inversiones y negocios rentables, que mejoren la infraestructura portuaria y potencien la inversión privada mediante esquemas de gestión que creen confianza.

**Competitividad:** Desarrollar los Puertos de Ensenada y El Sauzal a través de procesos que aporten valor a sus cadenas productivas, mediante la especialización de negocios, la optimización de costos y una excelente coordinación entre autoridades y comunidad portuaria.

**Relación Puerto-Ciudad:** Participar activamente en el diseño de políticas y planes que incidan en los Puerto de Ensenada y El Sauzal, buscando congruencia con la actividad promovida por los puertos y su entorno urbano y ecológico, e instrumentar proyectos que impulsen la percepción del Puerto como fuente de desarrollo y riqueza económica y social y de respeto medioambiental.

## Estructura Organizacional



# Alineamiento Estratégico

Los lineamientos estratégicos de una organización son la expresión específica de la organización alrededor de 3 temas básicos con los que se aproximan al entorno.

## TEMAS ESTRATÉGICOS BÁSICOS\*



- *Prioriza la provisión de productos confiables y servicios a precios competitivos, entregados con una mínima dificultad o inconveniencia*



- *Implica selección focalizada de segmentos específicos, mercado para los que se realiza una oferta de servicios y productos que aspira a responder específicamente a las necesidades de los nichos clave*



- *Implica la concentración en la oferta de productos y servicios con tecnología de punta, que se enfocan en crear preferencia del consumidor al convertir en obsoletos los productos de la competencia*

\* Fuente: Treacy, M. Wiersema, F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review, Enero – Febrero 1993, Reprint No. 93107, pp. 84 - 93

# Alineamiento Estratégico

El criterio que generará la ventaja competitiva para la API es la excelencia operativa fundamentado en las siguientes consideraciones.



Excelencia Operativa como Impulsor Estratégico de las API's

- El enfoque de la API busca la **optimización en el uso de la infraestructura** y el aseguramiento de la calidad.
- Garantizar la preferencia de nuestros clientes a través de un **precio competitivo** y servicios de valor agregados.
- Garantizar **la máxima rentabilidad** en la prestación de los servicios.

\* Fuente: Treacy, M. Wiersema, F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review, Enero – Febrero 1993, Reprint No. 93107, pp. 84 - 93



## Funcionalidad de la estructura

**De acuerdo al diagnóstico de temas estratégicos, de arquitectura de la estructura, del modelo operativo y a las responsabilidades que la Ley le confiere a la API podemos concluir lo siguiente:**

- ✓ El diseño funcional actual de la estructura organizacional y la cultura por silos que la contextualiza dificulta visualizar de manera integral los objetivos que persigue la DGFAP y consecuencia la API.
- ✓ Se privilegia la ejecución de funciones y tareas, algunas no sustantivas, sobre el análisis y generación de estrategias que contribuyan al desarrollo portuario.
- ✓ El enfoque en los proyectos para el desarrollo portuario hace énfasis en la parte contractual y de aprobación no así en la evaluación y seguimiento que asegure la eficiencia en los costos.
- ✓ La solicitud excesiva de reportes, por parte de oficinas centrales y las entidades reguladoras, limita la capacidad para realizar análisis que impulsen el mejoramiento en los procesos y su operatividad.

# Funcionalidad de la estructura

- ✓ Ante la necesidad de contar con personal más calificado se solicita la autorización de plazas con nomenclaturas de mayor nivel.
- ✓ Para atender a la necesidad de desarrollo del personal se percibe una tendencia donde se busca mejorar el nivel jerárquico aunque esto no responda a un tipo de trabajo distinto.
- ✓ El exceso en el número de niveles tiene un impacto en la fragmentación de las responsabilidades, lo que debilita el nivel táctico de la API.
- ✓ Para lograr la funcionalidad de la estructura, se han tomado decisiones de reacomodo de los puestos. Esto hace que exista diferencia entre la estructura autorizada y la funcional.
- ✓ En resumen podemos decir que la estructura actual en términos de su arquitectura y la manera en que opera se encuentra desalineada de la visión planteada.

## Siguientes pasos

Una vez concluido el diagnóstico iniciaremos con la definición de la estructura organizacional.



- 1.- Sesión de contraste con la Dirección General para definir la cadena de valor y el modelo operativo.
- 2.- Definición de los funciogramas de las posiciones del 1er nivel de la estructura organizacional que reflejen las funciones que deberán realizar las áreas en el nuevo modelo.
- 3.- Sesiones para la definición del resto de la estructura considerando:
  - Estructuras tipo para los diferentes tipos de API's
  - Tramos de control, duplicidades, traslapos etc.
  - Consistencia organizacional, distancia entre niveles, líneas de reporte y homologación de funciones.
- 4.- Seminario de interrelaciones y validación con cada API