



Programa Operativo Anual 2008
Administración Portuaria Integral de Progreso, S.A. de C.V.

Enero 2008



Índice

1. Introducción.....	3
2. Diagnóstico de la situación portuaria	4
2.1 Cumplimiento de los objetivos estratégicos del PMDP	
2.2 Principales problemas en la implantación de la estrategia	
2.3 Análisis del tráfico	
3. Estrategias.....	24
3.1 Objetivos, indicadores y metas estratégicas	
3.2 Objetivos institucionales	
3.3. Iniciativas estratégicas	



1. Introducción

API	Administración Portuaria Integral de Progreso, S.A. de C.V.
Vigencia	Enero –Diciembre 2008.
Responsable de la integración del POA	Ing. Raúl Torre Gamboa, Gerente de Comercialización
Correo electrónico del responsable	rtorre@puertosyucatan.com
Proceso de elaboración	<p>El programa operativo anual es el instrumento de planeación, que de conformidad con la condición décima primera del Título de Concesión, la Administración Portuaria Integral de Progreso realiza a fin de considerar las acciones que llevará a cabo para dar cumplimiento a los objetivos, estrategias, metas y demás obligaciones establecidas en el programa maestro de desarrollo portuario y, el mismo título de concesión; así como los compromisos de productividad que, para el ejercicio de que se trate, la Concesionaria se propone alcanzar directamente o a través de los terceros con los que tenga celebrados contratos.</p> <p>En este sentido, la Administración Portuaria Integral de Progreso presenta su Programa Operativo Anual 2008, el cual contiene una análisis de la situación que guarda a la fecha la actividad de la Administración Portuaria Integral desde el punto de vista financiero, operativo, administrativo y de desarrollo, y de los principales avances y resultados logrados durante el ejercicio 2007 de conformidad al Programa Maestro y el Título de Concesión.</p> <p>A partir del análisis de la situación actual se determinaron los objetivos y metas por alcanzar con el fin de dar cumplimiento a los compromisos adquiridos en el Programa Maestro de Desarrollo Portuario y el Título de Concesión, así mismo se destacan las principales líneas de acción y estrategias que se llevarán a cabo para el cumplimiento de estos objetivos.</p> <p>A continuación se realiza una descripción de los proyectos permanentes y estratégicos de la Administración Portuaria Integral, los cuales determinan las acciones que se llevarán a cabo para dar cumplimiento a los objetivos, metas y compromisos establecidos.</p>



2. Diagnóstico de la situación portuaria

2.1 Cumplimiento de los objetivos estratégicos del PMDP

La formulación del Programa Maestro de Desarrollo Portuario 2006 – 2011, inicia con una evaluación cualitativa y cuantitativa sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos en el PMDP anterior, así como de la evolución observada en los principales renglones del uso de la infraestructura, de la operación portuaria cesionada y de la prestación de servicios, para que a partir de ello, revisar la orientación futura del puerto y definir las estrategias que permitan alcanzar la visión de largo plazo, la misión, los objetivos y las metas contenidas.

La formulación del PMDP se basa en un esquema de planeación estratégica de acuerdo a la visión que del Sistema Portuario Nacional estableció la autoridad competente, enriquecido con los datos aportados por los comités del puerto, comentarios y observaciones de los miembros de la comunidad portuaria, así como con las recomendaciones emitidas por el Comité de Operaciones y las Secretarías de Desarrollo Social, de Defensa y de Medio Ambiente, en cumplimiento a lo establecido en el artículo 58 de la Ley de Puertos, y cláusula décima del Título de Concesión.

Las planeación estratégica y la definición de las iniciativas del PMDP están dirigidas a alcanzar el objetivo máximo del Puerto de Progreso, definido como: “Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia”, así como superar la productividad y aprovechamiento de los bienes que se concesionan.

El PMDP integra en su contenido los objetivos del PRODELI, definidos mediante la metodología Balanced Scorecard y el objetivo máximo del Mapa Estratégico del Sistema Portuario Nacional.

En ese orden de ideas el Programa Operativo Anual 2008, busca dar continuidad a los objetivos del PMDP.



PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2008

A continuación se hace un análisis del movimiento portuario en función de los objetivos estratégicos establecidos en el período anterior,:

_ *Estimular el movimiento de contenedores en exportación e importación.*

En 2007, el movimiento total sólo fue superado, a nivel nacional por Manzanillo, Veracruz, Altamira y Lázaro Cárdenas. Los principales usuarios de contenedores por este puerto son las maquiladoras establecidas en Yucatán y Campeche, en torno a actividades de la industria de la confección, el sector mueblero y el agroindustrial, entre otras. En 2007 la diferencia de movimiento con 2006, mostró una variación positiva del 1.5%.

_ *Impulsar el asentamiento de terminales e instalaciones para recepción o envío de graneles agrícolas y minerales, como insumos o productos terminados para industrias o generados por factorías ubicadas en esta región peninsular del país.*

El objetivo se alcanzó en lo relativo al manejo de los graneles agrícolas, El puerto fue el segundo en importancia al nivel nacional en importación de estos productos, sólo superado por Veracruz. Al mes de junio se observó un crecimiento importante (10.9%) respecto del mismo mes de 2006. La mayoría de los graneles agrícolas son utilizados por las industrias aceitera, harinera, galletera, y de elaboración de alimentos balanceados para el sector pecuario (avícola, porcícola, bovinos de leche y bovinos de carne).

_ *Propiciar y estimular la participación de la iniciativa privada en inversiones para el desarrollo de nuevas instalaciones y terminales y para la prestación de los distintos servicios que requiere el puerto, favoreciendo mejoras en la eficiencia de la operación y los servicios del puerto de Progreso y su jurisdicción y generando fuentes de empleo en beneficio de la región.*



PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2008

En el periodo 2000-2005 se otorgó mediante licitación pública el contrato de cesión parcial de derechos a la empresa Terminal de Contenedores de Yucatán, S.A. de C.V. la operación y explotación de la Terminal especializada de contenedores, lo mismo ocurrió con la terminal de cruceros, en el 2006 se inició el proceso de la licitación correspondiente a la Terminal de fluidos.

- *Desarrollar el mercado de carga de transferencia que por vía terrestre proviene o sale con destino a Centroamérica o a la región norte y central del país.*

Se promueve en conjunto con la comunidad portuaria, las exportaciones de Yucatán a los principales mercados globales, con productos del sector agroindustrial y maquilador, con el fin de consolidar el establecimiento de la Terminal de contenedores y ofrecer un mercado más amplio para el movimiento de contenedores con las líneas navieras regulares (entre las que destacan: Línea Peninsular, Maersk-Sealand, Crowley, Melfi y Armamex) así como promover con estas mismas y otras líneas navieras el diversificar las opciones de líneas regulares en rutas hacia los EE.UU., Centroamérica, Sudamérica, Caribe, Europa y el interior del país. Se Logró establecer una ruta regular con Centroamérica con la exportación de sal y la posibilidad de regresar con carga de la región como la madera entre otras.

- *Asegurar que el enlace entre el transporte marítimo y el transporte terrestre se realice en forma moderna y eficiente y de acuerdo a los requerimientos de los diversos tipos de carga que se manejan en el puerto.*

Se continua con la coordinación entre los agentes navieros, aduanales, empresas de auto transporte federal de carga y autoridades aduaneras para facilitar la liberación de la carga y su logística de acceso y desalojo. Está en proceso la sistematización de estos trámites. A fin de lograr una mejor coordinación, se trabaja en conjunto con el Comité de Promoción Carga.



PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2008

- _ *Promover e impulsar la recepción de cruceros y transbordadores turísticos con el propósito de beneficiar a la región con la explotación de esa actividad turística.*

Se continua promoviendo, en conjunto con el Comité de Promoción Turística, integrado por Instituciones Públicas y Privadas, la mejora continua de los servicios portuarios y atractivos turísticos de la región, tanto con Carnival Cruise Lines con arribos regulares al puerto, así como con otras líneas como son: Royal Caribbean Cruises, Costa Cruises, Norwegian Cruise Line y Mediterranean Shipping Company entre otras.

- _ *Armonizar el desarrollo del puerto de Progreso con el de la población, adoptando también las medidas preventivas necesarias para evitar el deterioro del medio ambiente.*

Se han desarrollado programas para que los habitantes tengan acceso a la cultura portuaria, tales como: Visitas escolares (el programa incluye Instituciones Educativas de nivel primaria a universidades y postgrados), Actividades culturales, deportivas y ecológicas con la cooperación de Universidades y los gobiernos correspondientes (federal, estatal y municipal). Para reforzar la relación con la comunidad portuaria y el entorno urbano, se instalaron y funcionan regularmente la Comisión Consultiva y el Comité de Planeación.

- _ *Promover el tráfico de cabotaje con otros puertos del Golfo de México.*

A este respecto la empresa naviera (Armamex) había programado proporcionar el servicio de manera regular, mediante arribos semanales, entre los puertos de Tampico y Progreso, para el abastecimiento de sal para las industrias localizadas en el norte del país, sin embargo, no se dieron las cargas de sal, cemento y madera principalmente.

- _ *Atender todo lo relativo a la seguridad en el puerto.*



PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2008

El Centro de Control de Tráfico Marítimo de Progreso se ha consolidado, el cual opera las 24 horas del día, con lo que se incrementa la seguridad de la navegación en el puerto de Progreso y se agiliza la coordinación para la entrada y salida de embarcaciones.

Dentro del marco establecido por la Organización Marítima Mundial en el Convenio SOLAS (Seguridad de la vida en el mar) a través del Código de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (Código PBIP), se instaló y opera el Plan de Protección de la Instalación Portuaria y se llevan a cabo las gestiones necesarias, y se mantiene la certificación del puerto, misma que se obtuvo desde el mes de junio de 2004.

MOVIMIENTO DE CARGA 2007

Tipo de carga	Movimiento de carga enero-diciembre				
	2007	2006	POA 2007	% 2007/2006	% 2007/POA
Carga General	76,928	135,196	139,252	-43.1	-44.8
Carga Contenerizada*	551,378	554,458	572,202	-0.6	-3.6
Granel Agrícola	1,562,550	1,485,040	1,507,316	5.2	3.7
Granel Mineral	273,694	138,518	500,000	97.6	-45.3
Fluidos no Petroleros	41,127	43,900	250,000	-6.3	-83.5
Subtotal (sin Hidrocarburos)	2,505,677	2,357,112	2,968,770	6.3	-15.6
Hidrocarburos	1,797,716	1,826,021	1,862,541	-1.6	-3.5
Total	4,303,393	4,183,133	4,831,311	2.9	-10.9
Contenedores (Teu's)	75,584	75,692	78,378	-0.1	-3.6
Pasajeros	239,520	160,842	172,260	48.9	39.0



Carga General.

Con relación al año anterior se presenta una disminución del 43.1% y del 44.8% comparado con el POA, explicado principalmente por la reducción en las exportaciones de alimento para cerdo que se destinan al mercado de la Habana que por restricciones de ese gobierno se vio afectado y en el tráfico de cabotaje donde se presenta la mayor disminución por las mercancías de cemento y madera.

Cabe destacar que en este periodo se importaron cargamentos de henequén y varilla, que no habían sido movilizados en el mismo periodo del año anterior.

Carga Contenerizada.

El movimiento de contenedores en TEU's observó un movimiento menor del 0.1% con relación al año pasado y una reducción del 3.6% con respecto a lo programado en el POA 2007, explicado por los diversos cambios en la rutas que ha realizado la línea naviera Maersk y ha afectado en las logísticas de los clientes.

Fluidos.

El movimiento de fluidos no petroleros disminuyó un 6.3% con respecto al 2006 y 83.5% respecto al POA 2007. Lo anterior derivado de la baja demanda del aceite de coco, el cual es comercializado por la empresa Hidrogenadora de Yucatán, aunque comparado con el Programa 2007 no hay desviaciones significativas, se contemplaba para finales del año 2006 el inicio de operaciones de la Instalación Especializada de Fluidos, lo que afectaría positivamente el



crecimiento de éstas y otras mercancías, sin embargo están suspendidos los efectos de este contrato por la inconformidad interpuesta.

Granel Agrícola.

Se presenta un incremento del 5.2% en comparación con 2006 y de un 3.7% respecto al POA 2007, esto principalmente por la liberación de cupos de importación del maíz, y el incremento del movimiento de soya, a pesar de una disminución en la importación de sorgo.

Granel Mineral.

Se presenta un incremento del 97.6% en relación a lo que se movió en 2006 y un 45.3% menor a lo estimado en el POA, lo anterior debido a que se movilizó material pétreo, independientemente de que no se movilizaron embarques de coque, clinker y sal en este periodo.

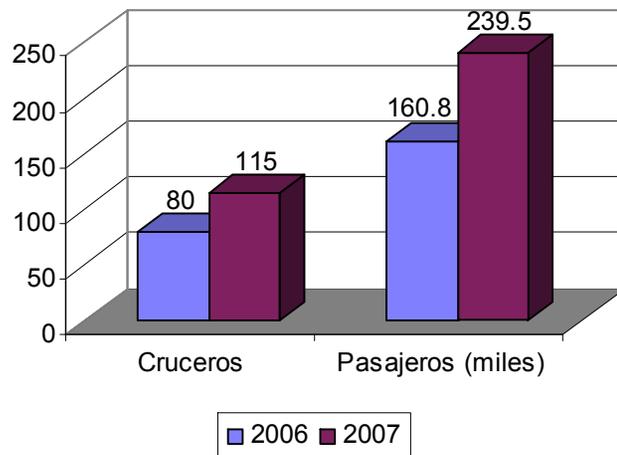
En el tráfico de cabotaje el clinker no se considera una mercancía regular en el puerto, a diferencia de la Sal, la cual no se está produciendo desde los huracanes del año 2005.

En el tráfico de altura la disminución se debe a la reducción en el consumo de coque de petróleo, cuyo usuario es la empresa CEMEX.

Comparativo de carga por tipo de tráfico (toneladas)

Tipo de tráfico	2007	2006	Variación % 2007 / 2006
Altura			
Importación	1,918,615	1,851,836	3.6
Exportación	468,777	292,416	60.3
Cabotaje			
Entrada	1,915,974	2,034,428	-5.8
Salida	27	4,453	-99.4
Total	4,303,393	4,183,133	2.9

Movimiento de pasajeros



Pasajeros y cruceros	2006	2007	POA 2007	2006/2007 %	2007/POA %
Cruceros	80	115	87	43.8	32.2
No. Pasajeros	160,842	239,520	172,260	48.9	39.0

Factores que permitieron el incremento del negocio de cruceros.

1. La participación del puerto en reuniones de la FCCA como miembro platino, teniendo espacios en reuniones privadas y presentaciones a sus miembros en conjunto con la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado, Municipio, SSA México y Tour Operadores.
2. La programación anual de Carnival con el Ecstasy con arribos semanales de ruta regular.
3. La programación regular de la Naviera NCL con el Norwegian Dream con arribos semanales.
4. La integración de nuevos tour operadores en la prestación del servicio con atractivas excursiones.

Retos y oportunidades a corto plazo / principales problemas a superar

1. Aumentar las condiciones de seguridad de navegación en el puerto para embarcaciones de cuarta generación con los arribos confirmados del Voyager, Grandeur y Enchantment of the Seas de RCCL y arribos actuales del Ecstasy de Carnival y Rhapsody de RCCL.
2. Gestión para obtener recursos económicos para la obra de dragado con los tres niveles de Gobierno.



Atracción de clientes

Clientes Atendidos y resultados en captación de carga.

Se llevaron a cabo 62 reuniones con exportadores e importadores actuales y potenciales, inversionistas, Autoridades Portuarias, terminales, líneas navieras, Secretarías de Gobierno, Asociaciones y ejecutivos del parque industrial de Yucatán, consiguiéndose las siguientes cargas:

1. Inicio de importación regular de 30 contenedores mensuales de madera contenerizada de Chile.
2. Inicio de operación de buques Tampa-Progreso con importación de 8,000 toneladas de fertilizantes en los meses de febrero y mayo para la época de lluvias del sureste. (Carga de temporada).
3. Importación regular de 5 mil a 10 mil toneladas mensuales de DDG (Maíz seco destilado). Lo que generó el proyecto de construcción de una nueva bodega en el puerto, con una capacidad de 18 mil toneladas para el almacenamiento de este producto.
4. Record en la exportación de pepino verde a Estados Unidos por parte del productor Southern Valley Fruits & Vegetables, un total de 17 mil toneladas en 930 contenedores. Incremento de 2 mil toneladas respecto a la temporada del año 2006.

Rutas nuevas y servicios.

El puerto inició un nuevo servicio quincenal “Feeder Golfo” con la naviera Maersk Line, tomando Kingston como puerto de trasbordo al resto del mundo, adicionalmente la ruta “Feeder Golfo” integra los puertos de Houston, Altamira, Veracruz y Progreso.



Con este nuevo servicio el puerto de Progreso conecta a la península de Yucatán con los 5 continentes para beneficio de los exportadores e importadores del sureste de México.

Ingresos y egresos

Durante el ejercicio 2007 se captaron ingresos totales de 114.4 millones, incluyendo operaciones ajenas mayores a 1.9 millones, resultando el total de ingresos en 1.7% superior a lo programado.

Por venta de servicios se consignan 113.2 millones que resultaron mayores en 7.6 millones en relación a lo considerado en el POA, generados principalmente por mayor operación de buques de altura.

En cesiones parciales de derechos, el registro fue inferior en aproximadamente 3 millones de lo señalado en el POA, al suspenderse la entrada en operación de la instalación de fluidos.

En prestación de servicios se dejaron de captar 1.2 millones por exportación de material pétreo, respecto al estimado en el POA. En ingresos diversos se captaron 3.2 millones.

El gasto corriente ejercido fue de 83.5 millones, 4.5% mayor al presupuesto modificado.

En servicios personales se ejercieron 18.3 millones, 18% menor a la cantidad programada; en materiales y suministros el gasto ejercido fue de 2.3 millones, 9% mayor a lo proyectado; en servicios generales se ejercieron 52.8 millones, cantidad que resultó 4% menor al presupuesto modificado.

Los costos y gastos de operación sin considerar el pago de la contraprestación al Gobierno Federal ascendieron a 44.3 millones. Los gastos de administración fueron de 18.6 millones y el costo estimado de la obra por donar al gobierno federal es de 54.5 millones, considerando la obra pública iniciada en años anteriores y concluida en 2006 y 2007.



2.2 Principales problemas en la implantación de la estrategia

Condiciones macroeconómicas

Los indicadores económicos tanto de México como de los países con los que el puerto mantiene un intercambio comercial, son determinantes para que las importaciones y exportaciones se lleven a cabo de acuerdo a la planeado; es importante mencionar que estas condiciones quedan fuera del control de la entidad y pueden llegar a provocar alteraciones tanto positivas como negativas para la llegada de mercancías y turismo de cruceros al puerto de Progreso.

Modificaciones en la normatividad

Las leyes y normas que regulan la entrada y salida de mercancías de un país a otro, su tránsito y medio de almacenamiento, el pago de impuestos, las previsiones en materia de seguridad y ambiental y demás factores que verifican que los buques y cargas cumplan con la normatividad del país están en un constante proceso de revisión y modificación; procesos que en algunas ocasiones provoca demoras o restricciones para la atención de los buques y cargas.

Este factor externo, puede llegar a provocar un impacto negativos en las proyecciones realizadas para la atención de cargas y buques, lo cual repercute de forma directa en los ingresos de la entidad y así en la programación de las inversiones propuestas.

Suficiencia Presupuestal

De acuerdo a las proyecciones de ingresos previstas para los diferentes ejercicios presupuestales, se contempla una baja generación de ingresos propios, por lo que será necesario gestionar ante las autoridades hacendarias la aportación de recursos fiscales para la realización de las obras propuestas, en especial de aquellas que superan los 80



millones de pesos anuales; más sin embargo cabe destacar que en dicho calendario existen también proyectos que para poder llevarse a cabo sería necesario contar con inversión pública.

En el caso que se presentará un escenario contrario a lo proyectado en la captación de ingresos, se realizará un análisis para definir que obras se diferirían y por cuanto tiempo, con el objeto de mantener una economía sana en la organización

Tendencia de crecimiento en el arribo de buques y carga

Conforme a los escenarios establecidos para la atención de carga y buques, misma que fue establecida con ayuda del estudio de mercado realizado, se observa de forma general una tendencia positiva en estos conceptos, mismos que dan como consecuencia que se alcancen las metas propuestas en la captación de ingresos por uso de infraestructura.

Aunque no se debe perder de vista que con una ligera variación en los costos de las cadenas logísticas, en las materias primas, en el flete de los buques o por eventos naturales adversos, las proyecciones de crecimiento pueden variar de forma drástica.

En el caso que se llegará a presentar una caída en alguna de las cargas estratégicas del puerto, se tienen consideradas cargas sustitutas que disminuirían el impacto negativo que se podría presentar en los ingresos de la entidad.



2.3 Análisis de tráfico

La competencia de Progreso son en realidad los otros modos de transporte: el ferrocarril y el autotransporte. Mientras ciertas cargas no alcancen una escala mínima, es probable que el autotransporte constituya una mejor opción. O bien, si algún tramo de la cadena logística que incluye a Progreso es demasiado caro (como por ejemplo, el autotransporte de granos a Campeche), puede hacer más atractiva otra cadena logística que no incluya a Progreso.

En los últimos quince años, Progreso ha encontrado claramente sus dos vocaciones principales: ser un puerto comercial y turístico. No podrá ser un puerto industrial ya que carece de los espacios y frentes de agua para ello; en cambio en el caso de servicios de mantenimiento y reparación de embarcaciones o plataformas petroleras, por ejemplo, podrían representar un potencial de negocio que significaría, según estimaciones preliminares proyectos del orden de 15 o 20 millones de dólares de los cuales la API podría percibir un 5%. Lo anterior siempre y cuando se realice a flote, por el costo de oportunidad que tiene la escasez de espacios en el puerto. Existe también la posibilidad y habrá que analizarla si de acuerdo con las dimensiones de las plataformas, podrían habilitarse áreas a lo largo del viaducto donde en una combinación de relleno y uso de chalanés podría desarrollarse este tipo de negocios¹.

Una vez que se han construido y licitado las principales áreas de negocio del puerto, cabría prever su posible crecimiento futuro, así como atender de manera más selectiva los requerimientos de clientes potenciales específicos, en aras de lograr su competitividad logística.

Progreso como participante en movimientos de carga internacional

La localización de Progreso respecto de las principales rutas comerciales este-oeste y norte-sur, supone desviaciones de entre 42 y 105 horas, a diferencia de los puertos “hub” del Caribe, que se encuentran prácticamente en el paso, por

¹ Las actividades de servicios ocupan por lo general espacios amplios y reditúan poco en términos de ingresos por contraprestaciones y tarifas al administrador portuario.



lo que las expectativas de crecimiento de carga en la modalidad de re embarque para distribución en los mercados de los puertos del circuito del Golfo de México y el Caribe y Centro América y viceversa, estarán condicionadas al segmento del mercado regional que podría tomar la terminal especializada de Progreso, en alianzas estratégicas con líneas navieras que operan en la región y aún no cuentan con instalaciones “hub” en la región, y que pudieran estar interesadas en Progreso, para tomar los posibles tráficos con origen o destino en el Mediterráneo y el Norte de Europa.

Este segmento dependerá a su vez de la competencia que representan los “hub” del Caribe, particularmente Freeport y la propia Terminal de la cesionaria en Cuba.

El otro tipo de movimiento lo constituye el de los cruceros y los ferries de pasajeros. En este último tipo de servicio la base financiera es la carga y los pasajeros es la utilidad. En este caso la competencia dependerá fundamentalmente de la organización de los servicios e instalaciones de tierra.

Proyecciones de carga

En este apartado se analiza las perspectivas de las cargas principales del puerto de Progreso y se especula acerca de cuál podría ser su comportamiento futuro. Se han tomado en cuenta para ello las opiniones de operadores y usuarios del puerto, y también se incluyen algunos parámetros sobre el crecimiento de la población y la economía en el área de influencia del puerto.

Mercado. Buena parte del conjunto de instalaciones correspondientes a la ampliación del puerto, están iniciando el proceso de desarrollo de nuevas líneas de mercado. El operador de la terminal de contenedores ha terminado recientemente de instalar las grúas especializadas e inicia los procesos de atracción de nuevas cargas y de ajuste a su mercado europeo.



En el caso de los graneles agrícolas, carga en que se ha sustentado buena parte del desarrollo del puerto, se plantea, como línea de trabajo para la API en el plazo inmediato, la conveniencia de abrir al análisis y discusión, transparentes y sistemáticos, la conveniencia de establecer una segunda Terminal en el puerto.

Granel agrícola.

Con respecto al volumen de carga a movilizar en el periodo 2006-2011, las perspectivas son pocos halagadoras y crítico para el frijol de soya, que representa el 38% del volumen total que ingresa al puerto. El motivo es debido a que la producción de biodiesel, derivado del frijol de soya, va en aumento en los Estados Unidos de América, lo que obligará a las plantas de esa región a exportar el subproducto pasta de soya, hacia México principalmente, a precios muy bajos. Las plantas aceiteras de México son afectadas por esta medida, porque venden ahora ese subproducto, y en un futuro al no poder colocarlo tendrán que ingresar el aceite terminado para evitarse sobre inventario de pasta y además el sobre costo de maquila. Brasil ya presentó la quiebra formal de 6 plantas aceiteras.

Por otro lado el grano forrajero para la actividad pecuaria, tiene la inseguridad de la importación de las carnes refrigeradas y la competencia del ferrocarril, además es una carga que va a crecer en función al crecimiento de la población en la península de Yucatán.

En el caso de maíz para consumo humano se requiere de cupos y la asignación son cada vez menores, entonces la obligación de comprar el maíz nacional y traerlo a Yucatán dificulta cada vez mas la transportación por barco y fortalece al ferrocarril.



Carga contenerizada.

El mejoramiento del transporte terrestre actual, con sede en Progreso, requiere que se establezca un centro de servicios en las afueras de la ciudad. Este proyecto podría ser parte de la central multimodal de carga o de la “plataforma logística” que se establezca, o podría ser un negocio independiente, aunque ligado operativamente.

Otras actividades incipientes pero con gran dinamismo, son la exportación de hortalizas para la temporada de invierno en Estados Unidos, y la exportación de muebles fabricados para uno de los comercializadores de muebles más grande del mundo, la empresa Ikea.

Granel mineral

La carga de granel mineral tiene características particulares, derivadas del valor económico del producto que se moviliza y sus costos logísticos. La coyuntura en los próximos meses y años es de alta demanda, por los requerimientos constructivos que tendrá la zona de Nueva Orleans y una parte amplia del sur de Estados Unidos alrededor del Golfo de México.

Sin embargo, ese potencial está sujeto en primera instancia a lograr que su traslado del sitio de explotación al puerto se hiciera a un costo que mantuviera congruencia con el precio de venta final. Existen otros factores de dependencia que habría también que tomar en cuenta y que son:

- Para mantener una economía de escala acorde con los mercados a los que se enviaría el producto se requerirían buques del orden de 45,000 TPM.
- Se tendría que analizar la mejor ubicación para el almacenamiento y carga del producto, por los problemas de contaminación que se derivaría con la emisión de polvos en el almacenamiento y durante el proceso de carga.



Consolidación y desarrollo de instalaciones y servicios

Instalaciones

Con el uso actual, la puesta en operación de la terminal de carga general y el proceso de licitación en curso para la terminal de fluidos, existen limitadas zonas posibles de comercialización para usos complementarios al de una operación portuaria convencional. Dichas zonas son a saber:

- El área que anteriormente ocupaban las oficinas de la API y de revisión de la aduana, a la entrada al puerto, y que al trasladarse las oficinas a la terminal intermedia y la aduana a las específicas sobre el acceso a la terminal remota, quedarán disponibles para un posible uso recreativo-comercial, muy vinculado a aumentar el atractivo turístico de Progreso para los pasajeros de cruceros y para la población local, incluida la ciudad de Mérida.
- Una porción de terreno adyacente al sur de la terminal de cruceros, que formaría parte del acceso a la zona potencial de rellenos para habilitar nuevas áreas portuarias y que en sí podría utilizarse para embarcaciones de servicio.
- Espacios pequeños para ubicar a las empresas telefónicas.
- Negocios que arrojen los estudios de mercado y que pudieran crearse con limitados espacios, p.e. Marinas turísticas.

Servicios

Para el periodo de vigencia del PMDP en materia de servicios, se incorporarán los correspondientes a la Terminal de fluidos, que serán prestados en el muelle de la Terminal de carga general por el ganador del concurso respectivo y los de telecomunicaciones que además del de telefonía convencional, se adiciona el requerido para dar cobertura a la telefonía celular, de manera que en el área que se ha destinado a este tipo de servicios, considerando que son



PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2008

instalaciones menores y de libre acceso, se otorgarán contratos de cesión parcial de derechos sin necesidad de concurso.

De manera concreta con los servicios anteriores que se sumarán a los existentes, se estima que dentro del recinto portuario existe un equilibrio entre el tamaño del mercado de servicios portuarios y el número de prestadores, por lo que se pretende observar una política de incorporación de nuevos prestadores en la que se consideran dos opciones.

- Que se refiera a nuevas demandas, en cuyo caso se seguirá el procedimiento tradicional de establecer las condiciones de eficiencia, seguridad y calidad correspondientes.
- Que se pretenda participar en un tipo de servicio ya existente, en cuyo caso será sobre la base de la viabilidad del plan de negocio que proponga la empresa candidato y que será debidamente analizado para su aceptación o rechazo.

Proyecciones de carga 2008

Se presenta la evolución reciente y las perspectivas de las cargas principales del puerto de Progreso, y se especula acerca de cuál podría ser su comportamiento futuro. Se consideró en la prognosis, las opiniones de operadores y usuarios del puerto, y también se incluyen algunos parámetros sobre el crecimiento de la población y la economía en el área de influencia del puerto.

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2008

Tipo de carga	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4o. Trimestre	Total 2008
Carga general	26,601	26,599	39,900	39,900	133,000
Carga contenerizada*	115,787	133,158	150,525	179,475	578,945
Granel agrícola	403,749	403,749	403,750	403,752	1,615,000
Granel mineral	150,700	164,400	184,950	184,950	685,000
Fluidos no petroleros	10,749	10,749	10,750	10,752	43,000
Subtotal sin hidrocarburos	707,586	738,655	789,875	818,829	3,054,945
Hidrocarburos	461,250	461,250	461,250	461,250	1,845,000
Total	1,168,836	1,199,905	1,251,125	1,280,079	4,899,945
Pasajeros	96,350	71,750	57,400	61,500	287,000

Tipo de tráfico	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4o. Trimestre	Total 2008
Importación	492,504	502,491	518,448	532,923	2,046,366
Exportación	205,866	226,554	261,219	275,694	969,333
Cabotaje	470,466	470,862	471,459	471,459	1,884,246
Total	1,168,836	1,199,907	1,251,126	1,280,076	4,899,945

Pronóstico de Buques

Buques por tipo de carga	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4o. Trimestre	Total 2008
Carga general	12	12	21	21	66
Carga contenerizada	69	78	87	108	342
Granel agrícola	16	18	15	17	66
Granel mineral	9	9	9	12	39
Fluidos no petroleros	5	4	4	4	17
Hidrocarburos	59	75	76	80	290
Cruceros	47	35	28	30	140
No. de Buques	221	233	242	274	960



3. Estrategias

3.1 Objetivos, indicadores y metas estratégicas

Los objetivos estratégicos que derivan del análisis FODA y de los temas estratégicos establecidos en el Sistema Portuario Nacional dan como resultado el Mapa Estratégico del Puerto de Progreso, éstos se clasifican de acuerdo a las perspectivas establecidas en el Balanced Scorecard siendo los siguientes:

OBJETIVOS			INDICADORES ESTRATEGICOS DE LA API		(6) Meta Anual	(7) Metas semestrales		(8) Comentario	
(1) Código Objetivo	(2) Objetivo	(3) Descripción del Objetivo	(4) Código Indicador	(5) Indicador		Ene - Jun	Jul - Dic		
OBJETIVO MÁXIMO	OM1	Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia.	Integrar un complejo portuario relacionado con el comercio de las zonas de influencia a través de actividades navieras y logísticas, para la industria maquiladora y sector turístico, preservando el medio ambiente.	OM101	Cumplimiento del POA	100	50	50	
PERSPECTIVA FINANCIERA	F1	Consolidar la capacidad financiera de la entidad.	Aumentar la relación del porcentaje de ingresos por cesiones parciales de derechos contra los de uso de infraestructura	F101	Relación de ingresos por cesiones parciales de derechos contra los de uso de infraestructura	48/69	22/35	26/34	Ingresos captados por contraprestación/ingresos captados por infraestructura portuaria
				F102	Captación de ingresos propios	116.9	56.9	60.0	Ingresos propios en millones de pesos
	F2	Ser un centro de negocios y desarrollo económico del sureste.	Garantizar el buen aprovechamiento de los recursos financieros, promover las inversiones y el uso del puerto para el crecimiento de empresas de valor agregado y establecimiento de nuevas.	F201	Inversión de la entidad	100	42.2	57.8	% de cumplimiento del programa anual de gasto corriente de la entidad
				F202	Inversión privada.	10	4	6	Monto de la inversión privada (millones de pesos)
F3	Optimizar costos.	Eficientar costos y gastos de operación a fin que aumenten la rentabilidad del puerto.	F301	Porcentaje de ingresos destinados a costos	68	68	68	Costos totales / ingresos totales (%)	

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2008



OBJETIVOS			INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA API		(6) Meta Anual	(7) Metas semestrales		(8) Comentario			
(1) Código Objetivo	(2) Objetivo	(3) Descripción del Objetivo	(4) Código Indicador	(5) Indicador		Ene - Jun	Jul - Dic				
PERSPECTIVA	CLIENTES	C1	Atraer nuevos clientes y negocios de carga especializada.	Posicionar al puerto de Progreso como un sitio estratégico de alta demanda para los mercados de su zona de influencia.	C101	Incremento de clientes. (Cesionarios)	1	0	1	Nuevos contratos de cesión parcial de derechos firmados	
					C102	Carga manejada por nuevos clientes	200	80	120	Toneladas de carga (miles)	
		C2	Promoción y consolidación de los negocios ya existentes.	Participar con los Gobiernos del Estado y del Municipio en el impulso del turismo de la región y fortalecimiento del manejo de carga.	C201	Movimiento total de la carga	4,899,945	2,368,743	2,531,202	Toneladas de carga	
					C202	Arribo de pasajeros	287	168.1	118.9	Número de pasajeros (miles)	
	C3	Ser reconocido como un puerto competitivo.	Ofrecer servicios para asegurar la satisfacción y preferencia de los clientes.	C301	Satisfacción de clientes.	82%	82%	82%	% de satisfacción de los clientes (resultados de las encuestas)		
	PROCESOS INTERNOS.	P1	Garantizar que los clientes dispongan de la infraestructura portuaria y factores de operación adecuados.	Modernizar la infraestructura portuaria, con el fin de ofrecer disponibilidad de áreas y servicios de calidad que cumplan con los estándares de productividad y seguridad de nivel mundial.	Productividad	P101		10	10	10	THBO. Carga General Fraccionada Baja Densidad
						P102		46	46	46	THBO. Carga General Fraccionada Alta Densidad
						P103		46	46	46	THBO. Carga General Unitizada Baja Densidad
						P104		100	100	100	THBO. Carga General Unitizada Alta Densidad
						P105		20	20	20	THBO. Contenedores Semiespecializado
						P106		26	26	26	THBO. Contenedores Especializado
						P107		420	420	420	THBO. Granel Agrícola Semimecanizado
P108							250	250	250	THBO. Granel Agrícola No Especializado	
P109							750	750	750	THBO. Granel Mineral con Bandas	
P110							230	230	230	THBO. Granel Mineral con Almejas	
P111							100	100	100	THBO. Fluidos No Especializado (aceiteros)	
P112							380	380	380	THBO. Fluidos Petroleros	
P2		Fomentar una cultura de seguridad portuaria.	Cumplir con la normatividad en materia de seguridad marítima. Coadyuvar en la prevención y salvaguarda de la zona de influencia del puerto	P201	Seguridad	0	0	0	Número de siniestros vinculados con la seguridad portuaria.		

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2008



OBJETIVOS			INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LA API		(6) Meta Anual	(7) Metas semestrales		(8) Comentario	
(1) Código Objetivo	(2) Objetivo	(3) Descripción del Objetivo	(4) Código Indicador	(5) Indicador		Ene - Jun	Jul - Dic		
PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS.	P3	Identificar tendencias de mercado y aprovechar las oportunidades rentables de negocio.	P301	Oportunidades de negocio detectadas	1	1	0	Estudios de negocio realizados
				P302	Aprovechar las oportunidades de negocio rentables detectadas	1	0	1	Oportunidades de negocio atendidas/oprtunidades de negocio detectadas
		P4	Vincular el desarrollo Puerto - Ciudad	P401	Cumplimiento del programa de vinculación Puerto-Ciudad.	100	40	60	% de cumplimiento del programa de vinculación puerto-ciudad
		P5	Asegurar una cultura de conservación del medio ambiente.	P501	Cumplimiento ambiental	0	0	0	Número de siniestros ambientales
				P502		0	0	0	No. de NC detectadas en auditoria externa de ISO-14001:2004
	P503			3		1	2	No. de empresas cesionarias que cuentan con el certificado ISO-14001:2004 incluyendo a la API.	
	P7	Atraer inversiones privadas	P701	Grado de participación de la inversión privada.	0.24	0.36	0.19	Inversión privada / inversión total del puerto	
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1	Consolidar el equipo humano comprometido y motivado.	A101	Clima laboral	84	84	84	% de satisfacción obtenido en la encuesta de clima laboral
		A2	Contar con el personal competente en cada una de las funciones de la Administración.	A201	Cumplimiento del personal con los perfiles de puesto.	90	90	90	% de cumplimiento del personal con los perfiles de puesto
		A3	Eficientar la gestión de la información para la toma de decisiones.	A301	Sistematización de procesos	1	1	0	No. De procesos sistematizados
A4		Crear una cultura de atención al cliente	A401	Satisfacción del cliente	82%	82%	82%	% de satisfacción del cliente enfocado al servicio del personal de la entidad	

3.2 Objetivos institucionales

(1) Perspectiva	(2) Indicadores Institucionales	(3) Meta Anual	(4) Metas trimestrales				(5) Comentario
			Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic	
OM	1. Atención de la demanda de carga	4,899,945	1,168,836	1,199,907	1,251,126	1,280,076	Toneladas de carga que se espera manejar en 2008
Financiera	2. Ingresos totales	\$ 116,902,777	\$ 27,778,100	\$ 29,073,200	\$ 30,109,400	\$ 29,942,077	En los ingresos totales no se considera el producto financiero
	3. Margen de la inversión	29.7	1.070	6.030	12.261	10.35	Inversión física / ingresos totales (%)
	4. Margen de utilidad	30.7	39.2	40.0	35.4	9.1	% Utilidad de operación / total de ingresos. El total de ingresos incluye producto financiero.
	5. Situación financiera	1.47	1.68	1.7	1.58	1.11	Ingresos operativos / gastos operativos
	6. Situación presupuestaria	118,282,577	28,118,300	29,431,300	30,452,200	30,280,777	Presupuesto estimado para 2008
	7. Gastos por unidad de obra	32	0.9	6.3	13.7	11.1	Recursos programados por trimestre
	8. Gastos por unidad de buque	82,872	76,131	73,779	79,370	99,062	Costos de operación / No. de buques durante el período
	Clientes	9. Satisfacción del cliente por carga	0.43	0.43	0.43	0.43	0.43
0.43			0.43	0.43	0.43	0.43	Carga contenerizada
1.30			1.3	1.3	1.3	1.3	Granel agrícola
1.30			1.3	1.3	1.3	1.3	Granel mineral
0.47			0.47	0.47	0.47	0.47	Fluidos NP
0.90			0.90	0.90	0.90	0.90	Hidrocarburos
10. Incremento de clientes (cesionarios)		1	0	0	1	0	
11. Atención de la demanda de arribos		960	217	231	240	272	Buques atendidos
12. Carga manejada por nuevos clientes		200	40	40	60	60	Toneladas de carga (miles)
13. Satisfacción del cliente		82.0%	82.0%	82.0%	82.0%	82.0%	% de satisfacción de los clientes (resultados de las encuestas)



(1) Perspectiva	(2) Indicadores Institucionales	(3) Meta Anual	(4) Metas trimestrales				(5) Comentario	
			Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic		
Procesos internos	14. Atención de quejas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%		
	15. Productividad al buque (THBO)	10	10	10	10	10	C. fraccionada baja densidad	
		46	46	46	46	46	C. fraccionada alta densidad	
		46	46	46	46	46	C. unitizada baja densidad	
		100	100	100	100	100	C. unitizada alta densidad	
		20	20	20	20	20	Contenedores semiespecializado	
		26	26	26	26	26	Contenedores especializado	
		420	420	420	420	420	Granel agrícola semiespecializado	
		250	250	250	250	250	Granel agrícola no especializado	
		750	750	750	750	750	Granel mineral con bandas	
		230	230	230	230	230	Granel mineral con almejas	
		100	100	100	100	100	Fluidos no especializado	
		380	380	380	380	380	Fluidos petroleros	
		16. Calidad del servicio al buque	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	THBO/THBP
		17. Cumplimiento programa de construcción	100%	10%	20%	40%	30%	
18. Cumplimiento del programa de conservación	100%	10%	20%	40%	30%			
19. Utilización de la capacidad instalada	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4			
20. Participación de la inversión privada	23.8%	69.0%	24.1%	14.5%	21.3%			
21. Puerto-Ciudad	100.0%	20.0%	20.0%	30.0%	30.0%			
Aprendizaje y Crecimiento	22. Competencia profesional	90%	90%	90%	90%	90%		
	23. Competencia de procesos	1	20%	30%	20%	30%		

3.3 Iniciativas estratégicas

(1) Código Iniciativa	(2) Iniciativa	(3) Objetivo Estratégico Impactado	(4) Logro Esperado	(5) Presupuesto Total Asignado	(6) Principales Actividades	(7) Presupuesto Asignado	(8) Fecha Inicio	(9) Fecha Fin	(10) Comentario
101.	Promover y eficientar la comercializ	C1	Dar a conocer los ervicios y ventajas del puerto para ser tomados en consideración por las líneas Navieras de Centroamérica y el Caribe.	\$ 180,000	Participación activa del puerto en las asociaciones a las que se encuentra afiliada GPAA; AAPA, FCCA.	\$ 180,000	Febrero	Diciembre	Gerencia Comercial
				\$ 500,000	Trabajar de manera conjunta con la iniciativa privada y el sector público en la promoción y Promover al puerto de Progreso en eventos nacionales e internacionales.	\$ 500,000	Febrero	Diciembre	Gerencia Comercial
				\$ 600,000	Analizar la viabilidad técnico-económica de la construcción, operación y establecimiento de nuevos negocios, en la zona de influencia, incorporando proyectos del sector portuario hacia los puertos pesqueros de la región.	\$ 600,000	Enero	Diciembre	Gerencia Comercial
102	Aplicar encuestas de satisfacción a clientes externos del puerto.	C2	Conocer el grado de satisfacción de los clientes, conocer sus expectativas y detectar áreas de oportunidad.	\$ 350,000	Aplicación de encuestas	\$ 350,000	Enero	Diciembre	Gerencia Comercial
					Obtención de resultados		Enero	Diciembre	Gerencia Comercial
					Generar acciones correctivas o preventivas según aplique.		Enero	Diciembre	Gerencia Comercial
103	Brindar los servicios requeridos en el puerto y solicitados por los usuarios/clientes	C3	Ofrecer servicios que aseguren la satisfacción y preferencia de los clientes	\$ 1,500,000	Elaborar el proyecto de la terminal turística en tierra.	\$ 1,500,000	Junio	Agosto	Gerencia Jurídica
					Desarrollo de Proyectos para incrementar el movimiento portuario y generación de nuevos negocios.		Mayo	Junio	Gerencia Comercial
104	Proveer de infraestructura adecuada y mantener en condiciones de operación la existente	P1	Modernizar la infraestructura portuaria, con el fin de ofrecer disponibilidad de áreas y servicios de calidad que cumplan con los estándares de productividad y seguridad de nivel mundial.	\$ 32,000,000	Obras de inversión:	\$ 32,000,000	Enero	Diciembre	Gerencia de Operaciones e Ingeniería.
				\$ 12,480,950	Cumplimiento del programa de obras de mantenimiento.	\$ 12,480,950	Enero	Diciembre	Gerencia de Operaciones e Ingeniería.
				\$ 3,200,000	Realizar estudios .	\$ 3,200,000	Enero	Diciembre	Gerencia de Operaciones e Ingeniería.
				\$ 50,000	Desalojo de mercancía propiedad del Fisco Federal.	\$ 50,000	Marzo	Mayo	Gerencia de Operaciones e Ingeniería.
				\$ 4,000,000	Cumplir con el programa de inversiones y mantenimiento de los puertos pesqueros.	\$ 4,000,000	Enero	Diciembre	Gerencia de Operaciones e Ingeniería.
107	Estudio para identificar el mercado potencial de la carga y cruceros	P3	Investigación para determinar oportunidades comerciales de carga de la API.	\$ 450,000	Llevar a cabo el estudio de la estimación de la demanda de servicios en el puerto.	\$ 450,000	Mayo	Octubre	Gerencia Comercial
108	Participar en programas de vinculación Puerto-Ciudad.	P4	Establecer a través de la Comisión Consultiva, una adecuada coordinación en la ejecución de programas para el desarrollo del puerto y la ciudad.	\$ 250,000	Desarrollar programas para que la comunidad tenga acceso a la cultura portuaria, tales como: visitas escolares, actividades ecológicas con la cooperación de Universidades y los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal.	\$ 250,000	Enero	Diciembre	Gerencia Comercial



PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2008

(1) Código Iniciativa	(2) Iniciativa	(3) Objetivo Estratégico Impactado	(4) Logro Esperado	(5) Presupuesto Total Asignado	(6) Principales Actividades	(7) Presupuesto Asignado	(8) Fecha Inicio	(9) Fecha Fin	(10) Comentario
109	Garantizar el cumplimiento de las Reglas de Operación	P2 y P5	Evidenciar el compromiso de la entidad y los cesionarios con el medio ambiente.	\$ 450,000	Elaborar un programa de control del seguimiento al cumplimiento de requerimientos legales.	\$ 450,000	Enero	Diciembre	Gerencia Jurídica
					Elaborar un programa de control del seguimiento al cumplimiento de Obligaciones conferidas en el Título de Concesión.				Gerencia Jurídica
					Elaborar un programa de control de seguimiento al cumplimiento de acuerdos tomados en el Consejo.				Gerencia Jurídica
			Reducir riesgos de accidentes de los usuarios del puerto y personal involucrado en las construcción.	\$ 1,500,000	Vigilar que los cesionarios y prestadores de servicios cumplan con sus obligaciones contractuales.	Gerencia Jurídica			
					Motivar a los cesionarios y permisionarios a la mejora continua de los servicios que prestan	Gerencia Comercial			
					Mantener actualizado el Plan de Protección de la Instalación Portuaria y continuar con la certificación.	Gerencia de Operaciones e Ingeniería.			
Gestionar la adquisición del equipamiento faltante para dar cumplimiento al Código PBIP, instalar la alarma general del puerto.	\$ 1,500,000	Continuar con la capacitación relacionada a la seguridad portuaria a todo el personal de la API.	Gerencia de Operaciones e Ingeniería.						
			Gerencia de Operaciones e Ingeniería.						
110	Evaluar y generar el proyecto de ampliación del puerto	P6	Contar con el proyecto técnico y económico para llevar a cabo la ampliación de la terminal remota del puerto, para la posible instalación de una segunda terminal especializada de contenedores, una terminal de carga general de uso público y una segunda ter	\$ 500,000	Contratar los servicios de una empresa consultora para la elaboración del proyecto.	\$ 500,000	Enero	Julio	Gerencia de operaciones e ingeniería.
111	Incrementar las inversiones en el puerto	P7	Modernizar la infraestructura portuaria, atracción de nuevos usuarios y negocios de valor agregado / Aumentar la productividad del manejo de las cargas del puerto.	\$ 12,000,000	Cumplimiento al programa anual de gasto corriente.	\$ 12,000,000	Enero	Diciembre	Gerencia de Administración y Finanzas
					Cumplir con el programa de mantenimiento.		Enero	Diciembre	Gerencia de Administración y Finanzas
					Seguimiento al programa de inversión de los cesionarios.		Enero	Diciembre	Gerencia Comercial
114	Promover una cesión parcial de derechos de un área para la prestación de servicios de telefonía	P3 y P7	Aumento en el número de cesionarios, Más servicios en el puerto.	\$ 120,000	Avalúo del área a cesionar.	\$ 120,000	Mayo	Junio	Gerencia Comercial
					Firma del contrato de cesión parcial de derechos.		Julio	Agosto	Gerencia Jurídica
115	Implementar Política Tarifaria	C3 y F3	Sustentar la rentabilidad de las carteras de negocio de la entidad. Contar con niveles tarifarios acorde a las condiciones actuales y futuras de la entidad.	\$ 330,000	Ajustar el modelo tarifario presentado por FOA a las condiciones del puerto.	\$ 330,000	Julio	Diciembre	Gerencia de Administración y Finanzas

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2008

(1) Código Iniciativa	(2) Iniciativa	(3) Objetivo Estratégico Impactado	(4) Logro Esperado	(5) Presupuesto Total Asignado	(6) Principales Actividades	(7) Presupuesto Asignado	(8) Fecha Inicio	(9) Fecha Fin	(10) Comentario
116	Difundir los lineamientos a seguir en cuestión de seguridad y medio ambiente	A1 y A4	Asegurar una estancia confiable, reducir accidentes/incidentes, aumentar la confianza de los usuarios en la seguridad del puerto.	\$ 100,000	Capacitación interna.	\$ 100,000	Enero	Diciembre	Gerencia de Administración y Finanzas
117	Capacitar al personal de acuerdo a los resultados de las necesidades de capacitación.	A2	Asegurar la competencia del personal / Evaluar la eficiencia de la Detección de Necesidades de Capacitación.	\$ 600,000	Continuar con la actualización profesional de los servidores públicos. Verificar la aplicación de evaluaciones semestrales de desempeño a todo el personal.	\$ 602,500	Enero	Diciembre	Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia de Administración y Finanzas
118	Implementar Balanced Scorecard.		Llevar a cabo las iniciativas establecidas para el logro de los objetivos, Implementar las RAE's, Logro de los objetivos y cumplimiento del PMDP	\$ 550,000	Implementar el BSC, en acuerdo con los lineamientos establecidos para el SPN. Vincular a los cesionarios en la estrategia de la entidad.	\$ 550,000	Mayo	Octubre	Gerencia Comercial
119	Sistematizar procesos administrativos	A3	Contar con la información de manera confiable y oportuna que facilite la toma de decisiones. Simplificar y eficientar los procesos administrativos de la API.	\$ 1,000,000	Sistematización de los siguientes procesos: control de documentos y digitalización de documentos, atención de clientes; enlace cooperativo.	\$ 1,000,000	Enero	Diciembre	Gerencia de Administración y Finanzas
				\$ 2,500,000	Modernizar el equipo informático.	\$ 2,500,000	Enero	Diciembre	Gerencia de Administración y Finanzas
					Realizar trámite de solicitud de Auto facturación.				Gerencia de Administración y Finanzas
					Consolidar la herramienta establecida con mayores usos.			Gerencia de Administración y Finanzas	
120	Aplicación de encuestas de medición de la satisfacción de los clientes internos y externos.	A4	Implementar mejoras que aumenten la motivación del personal y derivadas de la encuesta de clima laboral y de satisfacción al cliente.	\$ 80,000	Aplicar encuestas de satisfacción al cliente interno y externo. Implementar mejoras derivadas de las encuestas.	\$ 80,000	Enero	Diciembre	Jefe de Gestión de Calidad y Ambiental Jefe de Gestión de Calidad y Ambiental
				\$ 1,350,000	Tramitar ante las dependencias globalizadoras la autorización del organigrama funcional.	\$ 1,350,000	Enero	Diciembre	Gerencia de Administración y Finanzas
					Verificar la actualización constante del manual de perfiles y funciones de la organización.				Gerencia de Administración y Finanzas
					Elaborar el Manual de Procedimientos de la entidad.			Gerencia de Administración y Finanzas	
				\$ 1,000,000	Capacitación	\$ 1,000,000	Enero	Diciembre	Gerencia de Administración y Finanzas