

1.- Introducción

API	Lázaro Cárdenas
Vigencia del POA	2007
Responsable de la integración del POA	Isaac Daniel Gutiérrez Santiago
Correo electrónico del responsable	calidad@apilac.com.mx ; lgutierrez@apilac.com.mx
Procesos de elaboración	<p>En apego a lo establecido en el artículo 17, fracción III de la Ley de Planeación, así como la condición décima primera del título de concesión se presenta el Programa Operativo Anual 2007 (POA) de la Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas, S.A. de C.V., en el cual se norman las acciones que llevará a cabo la entidad.</p> <p>En la elaboración del POA, participan las diferentes áreas de esta entidad como son la Dirección General, Operaciones, Ingeniería, Jurídico, Administración y finanzas y Comercialización, las cuales con este documento, contarán con las bases que orientarán las acciones a ejecutar y permitirá evaluar el cumplimiento, metas y objetivos consignados para el año 2007.</p> <p>Cabe mencionar que la información recabada tanto para la estadística de buques y de mas proyecciones, son en base a la información proporcionada en gran parte por la comunidad portuaria, como son los Cesionarios, Prestadores de Servicios Portuarios, usuarios, etc.)</p>

Para la elaboración e integración de este programa, se llevaron a cabo reuniones internas y se solicitó a la comunidad portuaria, información para establecer el movimiento de carga y buques.

A fin de determinar los índices de productividad, la Gerencia de Operaciones, analizó los rendimientos obtenidos en los dos años próximos anteriores para cada una de las terminales portuarias y formuló los rendimientos a cumplir para el ejercicio 2007, los cuales fueron presentados en el Subcomité de productividad del puerto, el cual está integrado por los diferentes actores y se analizaron dichos rendimientos, los cuales se presentaron al Comité de Operación para su aprobación y seguimiento en el ejercicio 2007.

En el 2006 se iniciaron 4 estudios de mercado que permitirán realizar acciones durante este año 2007:

Estudio de identificación de mercado y determinación de políticas de comercialización para el manejo de vehículos en los puertos, este estudio permitirá que el puerto gestione investigaciones de mercado en el sector vehicular para la especialización de la operación del sector automotriz en el puerto.

Estudio comparativo internacional de precios de las cadenas relevantes de transporte de contenedores para los flujos de comercio en México, este estudio permitirá al puerto realizar gestiones para mejorar la

cadena logística de contenedores en el puerto.

Estudio de identificación de necesidades para el establecimiento de una Zona de Actividades Logísticas en el Puerto Lázaro Cárdenas, la cual nos muestra una gama de necesidades portuarias las cuales permitirán al puerto analizarlas a fondo, para determinar la factibilidad para el establecimiento de una Zona de Actividades Logísticas, sus características, servicios y dimensiones.

Estudio de identificación de necesidades para el establecimiento de una Terminal de Usos Múltiples III, la cual nos permitirá realizar los estudios necesarios para conocer la factibilidad de una tercera terminal de usos múltiples en el Puerto.

Cabe mencionar que durante el 2006 se realizaron modificaciones a los indicadores del programa operativo original, I esto debido a las recomendaciones que se emitieron durante el estudio de Implementación del proceso de gestión estratégica, es por esta razón que el apartado 2.2 de este documento se establecen las justificaciones de los cambios en algunos indicadores, así como cuales fueron las principales causas que se identificaron para tener una mejor planeación para el POA07.

FORMATO B PARA LA ELABORACION DEL POA

2.- Diagnostico de la situación portuaria

2.1 Cumplimiento de objetivos estratégicos

En relación al cumplimiento de los objetivos que se plantearon durante el POA-06 se dio el seguimiento cumplimiento:

Codigo objetivo	Objetivo	INDICADOR	META ANUAL ESTABLECIDA EN POA 2006 (REFERENCIA)	CUMPLIMIENTO	Justificacion o comentario
OM1	Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia	% de importaciones y exportaciones vía API / % de importaciones y exportaciones del país	Representar un 20% de movimiento (importaciones y exportaciones) del país	14,1%	Aun que el puerto cerro su movimiento de carga por arriba de lo programado, el movimiento de carga a nivel nacional influyo en la disminucion de su participacion.
	Maximizar la aportación de valor del Puerto a las cadenas productivas para coadyuvar al desarrollo económico y social de su zona de influencia	Formato de empleos generados (directos e indirectos) generados en la entidad.	Generar un incremento en las fuentes de trabajo en la region de un 5 %	100%	Se tuvo un incremento del 6.68% respecto al año anterior motivado por el crecimiento en el sector de contenedores
F1	Aumentar la rentabilidad (económica y social) con crecimiento	EBITDA = Ingresos - Costos de operación - Gastos admón.	EBITDA = 306.2 MDP	EBITDA = 267.0 MDP	Esta disminución se debió principalmente a que no se captaron los ingresos de una licitación de transferencia de carga, así como la contraprestación de 3 meses de contraprestación de dos licitaciones ya que únicamente ingreso el guante, también a que no dio el ingreso de la nueva área de la TEC, ya que no inicio operaciones en la fecha programada. Información preliminar
		Ingresos Totales Reales/ Ingresos Totales Programados a nivel flujo de efectivo	Ingreso Total = 500.3 MDP	Ingreso Total = 399.8 MDP	

Codigo objetivo	Objetivo	INDICADOR	META ANUAL ESTABLECIDA EN POA 2006 (REFERENCIA)	CUMPLIMIENTO	Justificacion o comentario
F2	Optimizar costos	Gasto Corriente Ejercido / Gasto Corriente Programado= %	Gasto Corriente = 127.2 MDP	Gasto Corriente = 141.2 MDP	El sobreejercicio se debió al incremento en el pago del reparto de utilidades de los trabajadores en 17.6 MDP, así como al pago de la contraprestación al gobierno federal por el mayor arribo de embarcaciones.
F3	Desarrollar inversiones productivas	Obra donada al Gobierno Federal / Ingresos.	Obra donada = 325.5 MDP, Ingreso = 500.3 MDP = 65%	Obra donada = 232.0 MDP, Ingreso = 399.8 MDP = 58.0%	Se disminuyo el ejercicio de la obra pública motivado por la disminución de la captación de ingresos. Información preliminar
		% de cumplimiento en obra física	Cumplimiento del 100% del desarrollo físicos de las obras	Cumplimiento del 100% del desarrollo físicos de las obras	DURANTE EL MES DE MAYO SE REALIZO UNA REPROGRAMACIÓN DE LAS METAS PARA EL PRESENTE EJERCICIO.

Codigo objetivo	Objetivo	INDICADOR	META ANUAL ESTABLECIDA EN POA 2006 (REFERENCIA)	CUMPLIMIENTO	Justificación o comentario
F4	Maximizar ingresos	Ingresos por Cesiones Reales / Ingresos por Cesiones Programado a nivel flujo de efectivo	Ingresos por cesiones = 339.6 MDP	Ingresos por cesiones = 253.5 MDP	Esta disminución se debió principalmente a que no se captaron los ingresos de una licitación de transferencia de carga, así como la contraprestación de 3 meses de contraprestación de dos licitaciones ya que únicamente ingreso el guante, también a que no dio el ingreso de la nueva área de la TEC, ya que no inicio operaciones en la fecha programada. Información preliminar
	Maximizar ingresos	Ingresos por cargas nuevas	\$25,320,485	\$26,218,861	El ingreso por cargas nuevas, fue principalmente por el arribo de buques con autos. En cuanto a carga contenerizada se manejaron 41,000 toneladas menos de lo programado, pero en TEU'S se opero un 5% arriba de lo programado.
	Maximizar ingresos	ingresos por infraestructura	\$113,825,076	\$125,898,250	Esto motivado por el incremento en el arribo de buques de 618 programados a 643 arribados, así como el incremento en la importacion de ferroaleaciones, ferrosponja, chatarra, trigo y de cabotaje combustoleo y gasolina.
	Maximizar ingresos	Ingresos en terminales publicas	\$55,876,607	\$61,764,215	Se debe al incremento del movimiento de carga en TUM I y II, Terminal de manejo de granel agricola.

Codigo objetivo	Objetivo	INDICADOR	META ANUAL ESTABLECIDA EN POA 2006 (REFERENCIA)	CUMPLIMIENTO	Justificacion o comentario
C1	Ser reconocidos como la mejor opción de enlace para las cadenas productivas vinculadas con sus oportunidades de negocio.	Dar cumplimiento al programa establecido de Comunicación Social y plan de promoción	Cumplir al 100% el plan de promoción y el programa de comunicación Social establecido durante el año.	100%	Se ejerció en su totalidad el programa de comunicación social
C2	Diversificar los productos y servicios	Número de Productos/Servicios Implementados.	Contar con 2 servicios nuevos adicionales a embarcaciones y/o clientes, (A partir del inicio de actividades de nuevas terminales)	100%	1. Arribo de Toyota al puerto y 2. Nuevo servicio de Maersk (Fusión de dos de sus servicios a Asia)
C3	Conseguir nuevos clientes / usuarios	Ingresos Generados para el puerto a través de los nuevos clientes	Incrementar el 10% de los ingresos de agosto a diciembre de 2006 por nuevos clientes	100%	Se adjudicó la terminal de desmantelamiento con un ingreso para el puerto de 15 millones de pesos. Y se adjudicó la terminal de minerales a granel con un ingreso para el puerto de 10 millones.

Codigo objetivo	Objetivo	INDICADOR	META ANUAL ESTABLECIDA EN POA 2006 (REFERENCIA)	CUMPLIMIENTO	Justificacion o comentario
P1	Mejorar, innovar y sistematizar los procesos a las necesidades de los clientes / usuarios	% de uso de capacidad instalada	Anexo3.1-C.A	50%	Se tuvo un incremento de la capacidad instalada del 54%, al incrementar el movimiento de carga en la TUM I y II, terminal de granel agricola, PEMEX, y terminal para el manejo de
P2	Mejorar la disponibilidad de la infraestructura a las nuevas necesidades	% de ocupación horas tramos	Anexo3.1-C.B	34%	El incremento del 40% es por el mayor numero de buques que arribaron.
P3	Garantizar el cumplimiento de los rendimientos operacionales de las terminales portuarias	Porcentaje de Rendimientos Proyectos / Realizados.	Anexo3.1-C.C	100%	

Anexo 3.1 C-A

Programado a Diciembre 2006		A DICIEMBRE 2006	
Toneladas programadas	Porcentaje Programado mi capacidad instalada al 2006	Toneladas al mes de Diciembre acumulada	Porcentaje de avance de mi capacidad instalada al 2006
-		-	
1.200.516	36,27	1.162.497	35,12
1.610.000	81,96	2.021.077	102,88
134.306	12,32	197.727	18,14
8.266.000	90,98	7.814.966	86,01
446.000	18,07	666.590	27,00
579.200	8,44	1.169.396	17,03
5.500.000	61,15	5.959.380	66,26
17.736.022	49,97	18.991.633	53,51

Anexo 3.1-C.B OCUPACION HORAS TRAMO		
TERMINAL	META A DICIEMBRE-06	CUMPL. A DICIEMBRE 2006
FERTINAL	SIN OPERACIONES	SIN OPERACIONES
CONTENEDORES	29,90	21%
TUM-1	65,40	63%
TUM-2	12,70	20%
METALES Y MINERALES	58,30	59%
TERM. GRANELERA	13,20	14%
TERMINAL DE PEMEX	7,70	38%
TERMINAL CARBONERA	47,30	53%
Promedio	34%	40%

Anexo 3.1-C.C			
CARGA	META ANUAL	CUMPL. A DICIEMBRE	%
FRACCIONADA	60	71	118%
UNITIZADA PIEZAS	450	461	102%
ATADOS/ROLLOS OTROS BUQUES	120	111	93%
CONTENERIZADA			
TERM. ESPECIALIZADA	50	70	140%
TERM. ESPECIALIZADA I GRUA	25	29	116%
TERM. NO ESPECIALIZADA	10		0%
GRANEL MINERAL			
MEC. PESADO	1.140	1.055	93%
MEC. LIGERO (MET. Y MIN).	420	485	115%
MEC. LIGERO (TERM. CARBONERA)	1.250	1.460	117%
SEMIMECANIZADO	250	201	80%
GRANEL AGRICOLA			
MECANIZADO	350	359	103%
FLUIDOS			
ALTA DENSIDAD PEMEX	700	685	98%
ALTA DENSIDAD (MET. Y MIN.)	350	588	168%
BAJA DENSIDAD PEMEX	600	980	163%
OTROS FLUIDOS	200	208	104%
VEHICULOS IMP (unidades)	120	112	93%
VEHICULOS EXP (unidades)	90	90	100%
Promedio			107%

LAS METAS ESTAN CONTEMPLADAS EN TONELADAS HORA BUQUE EN OPERACIÓN (THBO) Y LOS CONTENEDORES SON CAJAS.

Codigo objetivo	Objetivo	INDICADOR	META ANUAL ESTABLECIDA EN POA 2006 (REFERENCIA)	CUMPLIMIENTO	Justificacion o comentario
P4	Garantizar coherencia estratégica de inversiones	Monto de Inversiones Alineadas con el PMD / Total de Inversiones Realizadas.	Cumplimiento del 88% de la obras proyectadas en el PMD	73,22%	En el programa maestro se estableció que se ejercerían 367.5 millones de pesos durante el ejercicio 2006, sin embargo por baja en los ingresos, únicamente se tuvo capacidad para invertir 269.1 millones, cantidad con lo que se concluyeron los trabajos relativos a las plantas de tratamiento de aguas residuales y
P5	Atraer inversiones privadas	Monto de inversiones privadas estratégicas / Total inversión realizada Publica	Incrementar en 15% la inversión privada en el puerto con respecto al año anterior	100%	Se tuvo una inversión privada de 1031 MDP, de los cuales 976 MDP son inversión de la primera fase de la terminal de contenedores.
P6	Mejorar la coordinación entre los actores, para consolidar a la comunidad portuaria	Porcentaje de Servicios que se Integren a la Marca de Calidad.	Integrar dos servicios de prestación de servicios portuarios a la marca de calidad	100%	Se integraron los servicios de recolección de basura y de recolección de aguas de centinas.
		Evaluación de Prestadores de Servicio y Operadores.	Mantener el desempeño de los servicios en 90%	100%	
P7	Mejorar los procesos de investigación de mercado	Número de Procesos de Inteligencia Comercial.	Contar con 2 procesos de inteligencia comercial	100%	1. Análisis de comportamiento de carga de corredores multimodales 2. Análisis de orígenes y destinos de carga contenerizada
P8	Promover la Integración de los servicios en las cadenas de transporte multimodal	verificación del tiempo de estadía de la carga	36 hrs. de estadía cuando este toda la documentación en regla y disponibilidad de transporte	36 Hrs	Los contenedores que se han monitoreado y presentada la documentación completa por los clientes, han sido liberados en el tiempo establecido.
P9	Vincular el desarrollo Puerto Ciudad	Vinculación Puerto Ciudad	Realizar 1 nuevas actividades dentro del programa de Vinculación Puerto-Ciudad "	100%	Recolección de juguetes y visita a la Casa de asistencia social de niños olvidados por sus padres

Codigo objetivo	Objetivo	INDICADOR	META ANUAL ESTABLECIDA EN POA 2006 (REFERENCIA)	CUMPLIMIENTO	Justificacion o comentario
P10	Fomentar una cultura de protección, seguridad y conservación del medio ambiente	Número de Cumplimientos de las Disposiciones del Plan de Protección.	Solventar las observaciones de la evaluación de protección encontradas por la FIDENA en un 100%	100%	Falto un curso para el personal de nuevo ingreso en la API.
		Número de Cumplimiento de los Controles Operacionales Ambientales Establecido.	Mantener el desempeño ambiental dentro del 88%	88%	No se cumplió al 100% debido a que una de las descargas de agua residual de servicio en la API, se cambió el biodigestor por su mal funcionamiento.
A1	Desarrollar conocimientos y competencias clave	Porcentaje (%) de Cumplimiento del Programa de Capacitación. (Num. De Cursos Impartidos/Num. De Cursos Programados)	Cumplir el 90% del Programa de Capacitación	100,0%	El PAC 2006 quedó integrado con 36 cursos, impartándose un total de 44 en el ejercicio.
		Porcentaje (%) de Cumplimiento del Nivel de Competencia. (Escolaridad, Conocimientos, Habilidades del puesto/Perfil Requerido)	Que la competencia del personal sea mayor o igual a 85 %	51,0%	Se terminó de aplicar en el mes de Noviembre.
A2	Contar con sistemas de información eficientes y confiables que permitan el desarrollo del puerto.	% de fallas en los sistemas de información	Menor o igual a 9 fallas	5 fallas	Se obtuvo un número menor de fallas de las que se habían considerado tener durante el ejercicio.
A3	Orientar los actores clave a la estrategia y el cambio cultural	Consolidar mediante un sistema de gestión la comunidad portuaria	Lograr que 10 agencias aduanales consigan la Marca de calidad y la integración de al menos 1 servicios portuario.	80%	Se logró la integración de 8 agencias aduanales por lo que el cumplimiento fue menor a lo que se programó
A4	Conseguir que el equipo humano esté comprometido y motivados con el sistema de gestión.	Índice de clima Laboral.	Mantener un clima laboral satisfactorio de 94 %	89,0%	Existe un porcentaje mínimo de encuestas negativas del total aplicado
		Puntualidad del personal (Personal con retardo/Total personal)	Los retardos acumulados no deberán ser mayores del 10%	39,0%	Se considera retardo 1 min. después de la hora de entrada.

Como resumen de la información estadística portuaria presentada en paginas anteriores, se dan conocer lo principales logros que se realizaron.

- **Movimiento portuario**

En el período 2006 se atendieron 643 embarcaciones, de las cuales 530 son de carga Comercial y 113 de PEMEX.

- **Carga manejada**

Los principales movimientos por tipo de carga y tráfico que se manejaron en el puerto en el 2006, se describen a continuación.

Altura (importación y exportación)

- **Carga de importación.**

Durante el periodo del 2006 se movilizaron por el puerto 12, 740.97 miles de toneladas, 13 % superior a lo manejado en el año anterior, motivado por el aumento en el movimiento de carbón para la CFE, contenedores y granel agrícola. Un 9% por arriba de lo estimado en el POA, esto se debe al incremento en la recepción de gránulos minerales como finos de pellet, chatarra y ferro esponja para las acereras.

- **Carga de exportación.**

En el 2006 se movilizaron 2,971.12 miles de toneladas, 12% menor que lo manejado el año anterior y un 9 % inferior a lo programado en el POA., motivado por la disminución de la exportación de planchon, varilla y alambren, esto por la afectación del paro laboral en las empresas acereras.

- **Carga de cabotaje.**

En el período 2006 se manejaron 3,279.54 miles de toneladas, 523% por arriba de lo manejado en el ejercicio anterior, esto motivado por el aumento en la recepción de pellet de hierro, combustóleo y gasolina y 52 % por arriba a lo estimado en el POA.

- **Tonelaje operado.**

De acuerdo con la información obtenida de nuestros principales usuarios y la tendencia observada en el movimiento de mercancías, se elaboró el pronóstico global de carga para el año 2006, conformándose el POA, estimándose operar en este periodo 17, 736.02 miles de toneladas; Sin embargo, se obtuvo un incremento de 7%, al manejar un total de 18,991.63 miles de toneladas. Lo anterior es debido principalmente a la incremento de importaciones de granel mineral para las industrias del acero. Cabe mencionar que la Terminal de fertilizantes continúa fuera de operación. En el anexo --, página --, se presentan las estadísticas del movimiento de carga.

- **Número de contenedores.**

Actualmente están arribando embarques con carga contenerizada, de las líneas navieras MAERSK SEALAND, APL Y HAPAG-LLOYD y CP SHIP'S con escala regular en el puerto, por lo que se movió en el 2006 160,696 TEU'S, 5% superior a lo programado y un 21% mayor a lo manejado en el 2005.

- **Vehículos.**

En el 2006, se recibieron 88,669 vehículos automotores de importación y exportación, superando en un 203% a lo que se proyectó y un 256% mayor a lo que se maneja en el 2005.

▪ **Productividad**

Los estándares por tipo de carga contenidos en el POA, fueron superados en los siguientes rubros: Carga General Fraccionada, Carga contenerizada, Granel Mineral mecanizado pesado y ligero, Semimecanizado, Fluidos de Alta y Baja Densidad y Otros Fluidos. En el cuadro se puede apreciar las variaciones negativas y positivas:

Análisis de los rendimientos negativos

Unitizada piezas.- La variación negativa se debe a la falta de planchón a pie de buque.

Atados- rollos.- La variación negativa se debe a la falta de carga a pie de buque.

Granel agrícola Mecanizado.- El valor negativo se debe a que no se tenía capacidad en los silos para el almacenamiento, por lo que se descargo de manera lenta.

Vehículos.- Esto fue motivado por la distancia de almacenamiento de vehículos al momento de su descarga y/o carga.

2.-2 Principales problemas en la implantación de la estrategia

Perspectiva financiera

En base al Análisis de los resultados mencionados en el capítulo anterior e identificación de las principales dificultades en la implementación de la estrategia. (Se realizaron cambios en los indicadores (EBITDA /Ingresos), porque se median dos conceptos diferentes que no proporcionaban elementos suficientes que fueran medibles y entendibles para la toma de decisiones, este año se consideran indicadores que nos darán resultados claros y oportunos como son: EBITDA Ejercida /EBITDA Programada y Ingresos captados /Ingresos programados, etc.), cabe mencionar que para el presente ejercicio se tomaran medidas para racionalizar el gasto, en base a las medidas de austeridad que se han planteado por parte del coordinadora de sector.

Este paso se realiza para conocer las prioridades para el POA del año en curso y se reflejará en las actividades de las iniciativas estratégicas y las metas de los indicadores.

Perspectiva Clientes

El no contar con un área dedicada exclusivamente a la atención al cliente ni tampoco un sistema fiable que apoyara el seguimiento a los requerimientos del cliente, provocó que algunos clientes dejaran de operar su carga por este puerto. Por lo que las principales acciones en esta actividad estarán orientadas a mejorar el sistema de atención a clientes actual, así como la necesidad de realizar visitas personalizadas a sus plantas y empresas con el objetivo de sensibilizarnos a su actividad comercial y en consecuencia mejorar la calidad del servicio que ofrecen todos los que participan en la cadena logística en el puerto para la transportación de sus mercancías.

Otro aspecto a mejorar son los procesos de investigación, ya que estos nos permitirán contar con un mayor acervo de información que tendría como objetivo mejorar la planeación portuaria y en consecuencia la promoción de negocios identificados y definidos

Perspectiva Procesos Internos

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

En este objetivo se esperaba representar un 20% de movimiento nacional de carga, lográndose el 14.1% lo cual no es directamente controlable por la API. Esto depende también del incremento en el movimiento de carga de los demás puertos, ya que puede observarse que aun que se movió mas carga de lo programado, el % de participación disminuyo porque otros puertos incrementaron también su movimiento.

Fomentar una cultura de protección, seguridad y conservación del medio ambiente

Este objetivo no se cumplió al 100%, por la falta de capacitación que obliga el Código PBIP al personal de nuevo ingreso, este se realizara a principios del 2007.

En cuanto a los demás objetivos, estos fueron cumplidos, pero aun existen problemáticas que impactan en el puerto por ejemplo, la salida de operación de la industria del fertilizante en noviembre de 2001, motivada en parte por huelga de los trabajadores sindicalizados, dejo de moverse por el puerto, arriba de 2 millones de toneladas de productos terminados por año, así como la importación de materia prima para la elaboración del fertilizante.

En otro asunto, es importante mencionar que aun que en el puerto la capacidad instalada supero lo proyectado, existen terminales que aun son subutilizadas, por ejemplo la terminal para el manejo de granel agrícola, las terminales de usos múltiples I y II. El uso de la capacidad instalada de la terminal de granos se incremento de 10% en el 2005 a 27% en el 2006, esto por el incremento en el movimiento de granos, aceite de palma y movimiento de autos. Es necesario continuar con la comercialización de esta terminal, ya que aun esta subutilizada.

La terminal de Usos Múltiples II tuvo un incremento de su capacidad instalada del 18% de 12.32% programada. Aun así, la terminal requiere de mayor movimiento de carga.

Una problemática que se presento en el 2006, fue el paro laboral del 2 de abril al 21 de agosto en la industria del acero, lo que impacto en el movimiento de minerales y productos terminados en la terminal de metales y minerales. Se espera que con la administración de la empresa de SICARTSA por MITTAL, se minimice el riesgo de paro en esa industria y se incremente el movimiento de carga.

Los problemas que se presentaron en la planeación del ingreso de recursos al puerto, repercutió totalmente en la ejecución de las obras de inversión consideradas para el ejercicio 2006, por tal razón se a puesto una atención especial en la planeación para los ingresos para el presente ejercicio 2007, estableciéndose nuevos mecanismos de control.

Entre estos nuevos mecanismos de control, se han modificado los indicadores de productividad del área de ingeniería, tratando de que estos nos muestren con mayor claridad el momento y los motivos que nos llevan a presentar desviaciones en nuestra planeación operativa.

Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

En el ejercicio 2006, el PAC constó de 36 cursos programados, y se impartieron al personal un total de 44 cursos, dentro de los cuales 19 se contemplaron en la programación inicial y el resto fue de necesidades que se presentaron durante el desarrollo de dicho ejercicio. Lo anterior, debido a una detección y programación inadecuadas, lo que se pretende evitar en el presente año.

Así pues, en el mes de noviembre de 2006 se terminó de aplicar un estudio integral detallado de evaluación de desempeño de todo el personal de la empresa, derivado de dicho estudio se determinaron las necesidades de capacitación del personal, integrándose el PAC para el presente ejercicio, el que se pretende llevar a cabo en su totalidad y de la manera en que ha sido programado.

Asimismo, se modifica el indicador de medición del programa de capacitación, el cual anteriormente se determinaba de la siguiente manera: $\text{Número de cursos impartidos (del PAC) / Número de cursos programados}$, y para el 2007, queda como sigue: $\text{Total de Horas Capacitadas / Total de Horas Programadas}$, se pretende impartir 100 horas de capacitación por cada empleado.

Se continuará con el programa de integración del personal, llevándose a cabo nuevamente los torneos deportivos internos y externos.

En lo que respecta a la puntualidad en las horas de entrada del personal para el año 2007, se retoma el estricto control de asistencias, teniéndose cero tolerancia en el registro de entradas y llevando a cabo sanciones para aquellos que chequen después de las horas establecidas en el ingreso a la jornada laboral. Este punto se considera como una obligación contractual del empleado, por lo que para este año se da de baja este indicador.

En relación al indicador de clima laboral se redefinió el cuestionario a aplicar en el que se evalúa entorno y limpieza del área de trabajo, así como mobiliario y equipo con que cuenta el empleado. La evaluación de este cuestionario contempla las opciones de respuesta siguientes: Bueno, Regular y Deficiente. El objetivo de la empresa en esta evaluación es obtener que el 85% del personal, califique su entorno como Bueno.

Asuntos jurídicos

Como parte del seguimiento se anexan las relaciones siguientes; 16 de contratos de cesiones parcial de derecho y obligaciones, 26 de prestación de servicios, 8 de conexos y 3 de arrendatarios las cuales se agregan como **Anexo 1**, cabe mencionar que en el año 2005, el área jurídica inició con 39 asuntos litigiosos; ingresando en el transcurso del 2006 9 asuntos; y, se finalizaron 8 asuntos. Atendiendo durante el 2006 un universo de 41 asuntos litigiosos.

Los 32 asuntos restantes que actualmente se encuentran en trámite se clasifican de la siguiente forma: 2 civiles; 7 mercantiles; 3 agrarios; 76 de nulidad; 1 juicio de amparo; 4 penales; 5 laborales; 2 procedimientos administrativos; y, 1 Diligencias de Jurisdicción Voluntaria.

2.-3 Analisis de trafico

El puerto tuvo un crecimiento del 7.1% respecto a la programado al año 2005 y 7.5% respecto al Programa Operativo Anual. Esta variación significó la operación de 1.8 millones de toneladas más que el año 2005. Esta variación positiva se debió principalmente a:

- Incremento al triple de la importación de trigo al pasar de 204 mil toneladas en 2005 a 577 mil en 2006. Esto se debió principalmente al baja en el costo del flete marítimo sobre el del ferrocarril. Dicho costo bajó un 40% del precio por tonelada que ofreció el flete marítimo respecto al ferrocarril, aunque los principales exportadores mundiales y en específico Canadá mantuvieron sus niveles de producción; situación que se mantendrá para el presente año
- La carga contenerizada tuvo un incremento del 12% en volumen de toneladas operadas y un 21% de incremento en TEUS. En 2005 existían 2 mil 255 clientes y para 2066 se incrementaron a 9 mil 200, sin embargo este crecimiento fue principalmente de pequeñas empresas las cuales el 92.7% llegaron a hacer una operación durante el año principalmente en tráfico de importación. Las empresas que mostraron mayor crecimiento fueron LG Electronics, Soriana, Importadora Primex, Liconsa, Continental Tire, Mabe, Sony, Panasonic, principalmente, mismas que se prevé mantengan un crecimiento natural del 10% en sus operaciones respecto a año 2006. Cabe señalar que en el tercer trimestre del presente año entrará en operación la primera fase de la nueva terminal de contenedores con la cual el puerto incrementará su capacidad instalada a 575 mil TEUS, toda vez que la capacidad de la terminal actual es de 180 mil TEUS y en 2006 se operaron 160 mil. Se prevé que se tenga un incremento este tipo de carga para el presente año del 9.4% lo que implicaría la saturación de la terminal actual y el inicio inminente de la primera fase de la nueva terminal de

contenedores.

- El sector automotriz casi se cuadruplicó en el año 2006 respecto a 2005 al pasar de 25 mil unidades a 88 mil en 2006. El incremento fue debido al incremento de la demanda mexicana de vehículos de importación siendo la marca Toyota la cual creció sus ventas en el país lo que representó el 31.5% del total de las importaciones y General Motors el 46.2%. Cabe señalar que la marca Toyota inició operaciones en el mes de mayo de 2006.. Las exportaciones disminuirán en el presente año por el puerto al menos de 30 mil unidades, sin embargo se prevé para el 2007 un crecimiento del 7% global respecto al año anterior representando las importaciones un 75% de las unidades totales esperadas.
- La operación de minerales para el complejo siderúrgico disminuyó 11.5% respecto a 2005, derivado principalmente a la huelga mantenida por las siderúrgicas localizadas en el puerto. Para el presente se prevé se mantengan los niveles del año anterior. Respecto al carbón mineral; el crecimiento fue significativo situándose en un 19% respecto al año anterior debido al incremento de la capacidad de carga de las embarcaciones y del incremento de la capacidad de generación de energía de la Termoeléctrica de Petacalco, siendo esta la entidad que demanda la importación de este mineral como energético para su operación.

Los fluidos tuvieron un incremento del 63% respecto a 2005 siendo el principal operador la terminal de PEMEX. Este energético (gasolinas, combustóleo y diesel) atienden la demanda de la ciudad e industrias. Se prevé para 2007 se mantengan similares niveles de operación a 2006 para el presente año.

3.1 Objetivos, Indicadores y Metas Estratégicas.

Objetivos

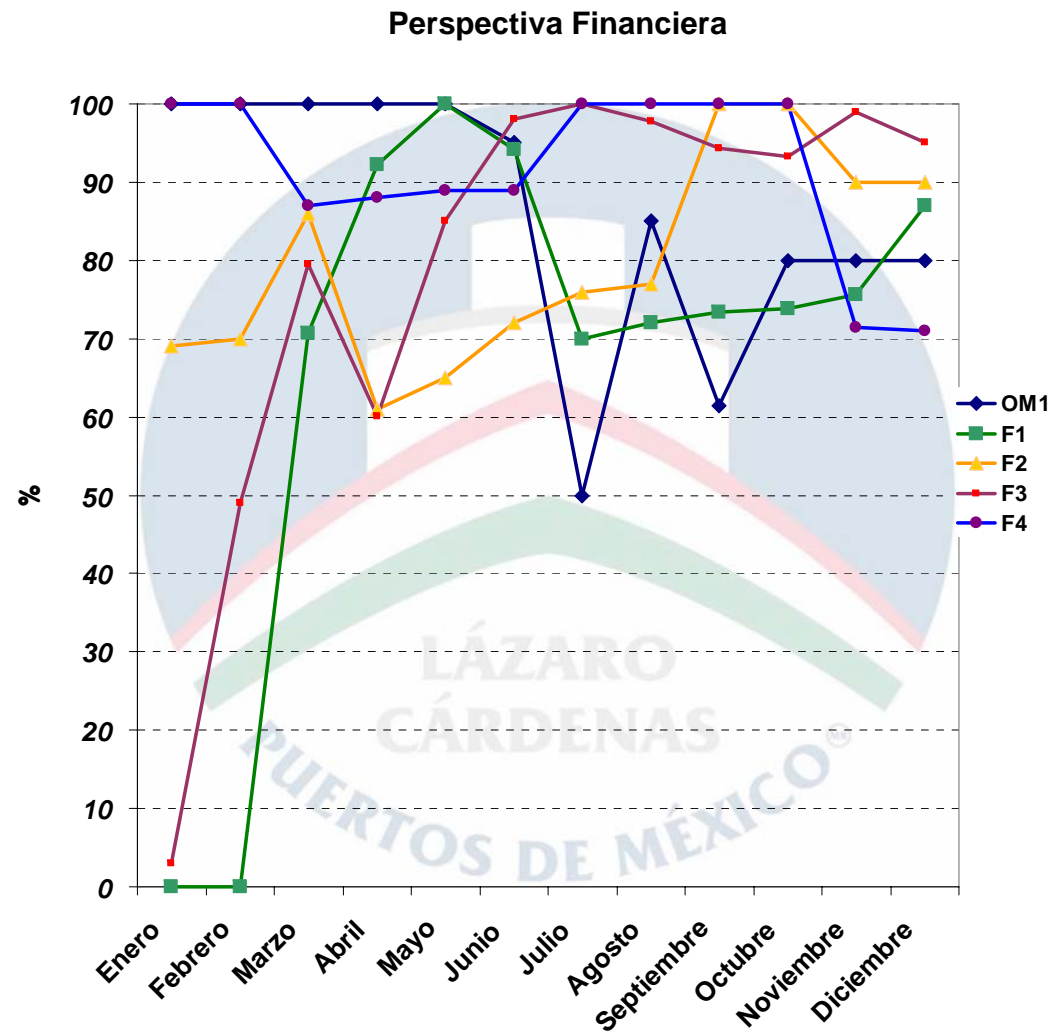
Con base en los objetivos estratégicos descritos en el PMDP, se identificaron aquellos objetivos estratégicos que para el año 2007 se enfocaran las iniciativas y acciones de los próximos meses .

La selección de estos objetivos parte de la lista completa de objetivos estratégicos del PMDP y del análisis de proyecciones de carga, demanda, así como el análisis en el entorno por lo que para esta selección se tuvieron que considerar cada uno de estos rubros, es importante mencionar también se considero los resultados del POA-06, ya que con este se pudo establecer las rutas críticas a seguir para la selección de los objetivos que se estarán persiguiendo en el ejercicio 2007.

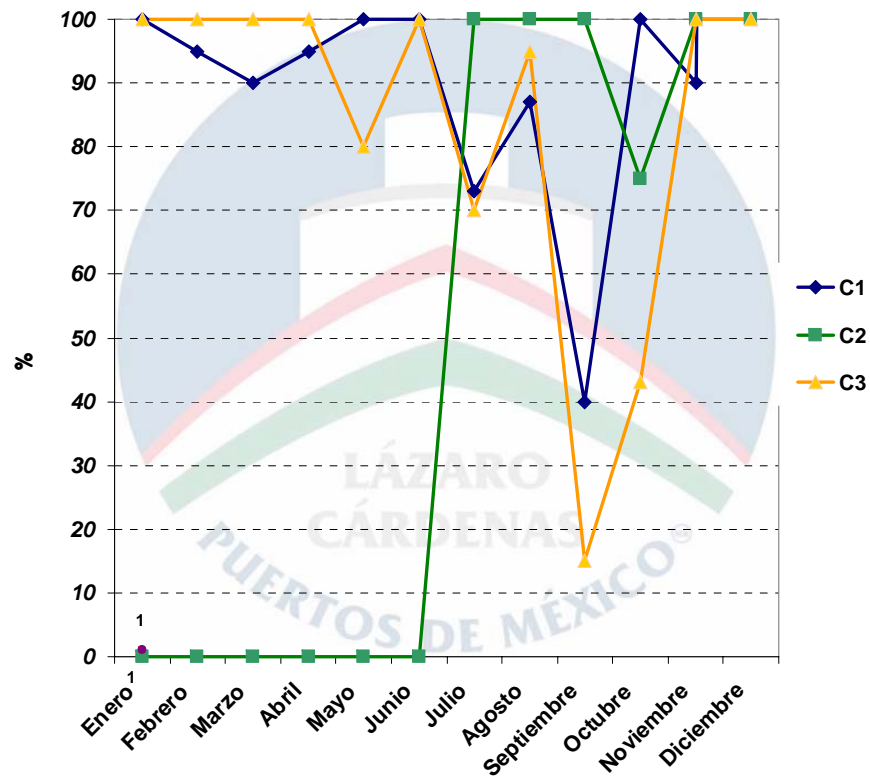
Estos objetivos seleccionados ayudaran a medir el comportamiento del puerto considerando cada uno de los indicadores planteados en el mapa estratégico. Cabe mencionar que estos objetivos señalados en el mapa estratégico del Puerto Lázaro Cárdenas se han determinado a la tendencia y de resultados de las iniciativas, siendo esto una parte integral para el la selección de estos objetivos.

Otra parte importante fue los pronósticos del movimiento de carga considerado en el presente programa tomando como base los volúmenes de demanda que las empresas establecidas en el puerto consideran movilizar para el periodo 2007, así como las previsiones de tráfico a raíz de los posibles incrementos en autos y contenedores esperados.

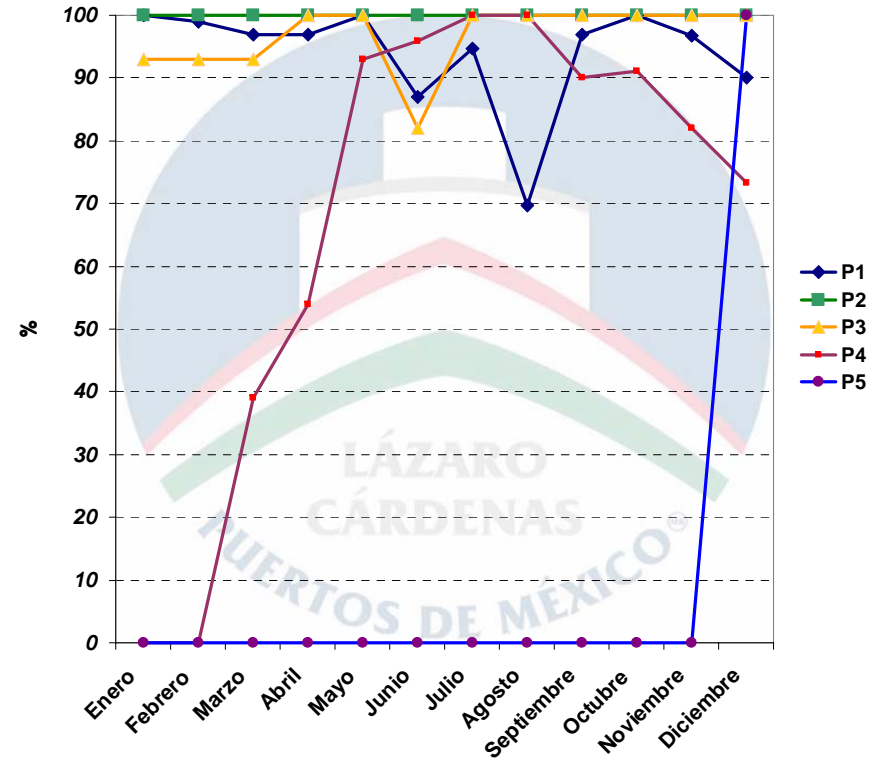
Otra parte fundamental para la selección de cada uno de los objetivo fue el comportamiento que estos tuvieron durante el año 2006 , es por esto que a continuación se muestra cuales fueron los comportamientos de dichos objetivos.



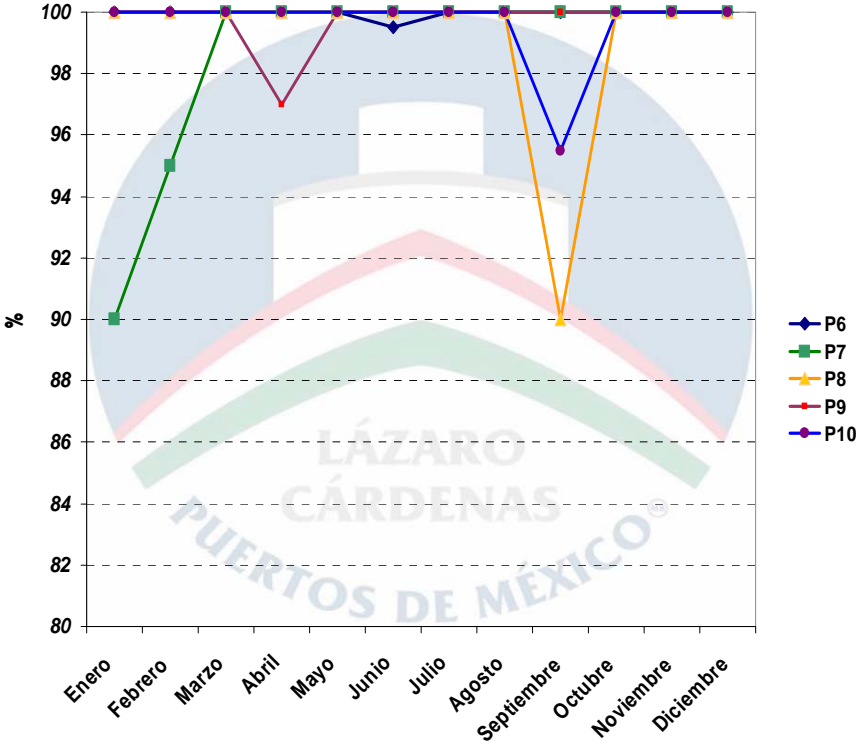
Perspectiva Clientes



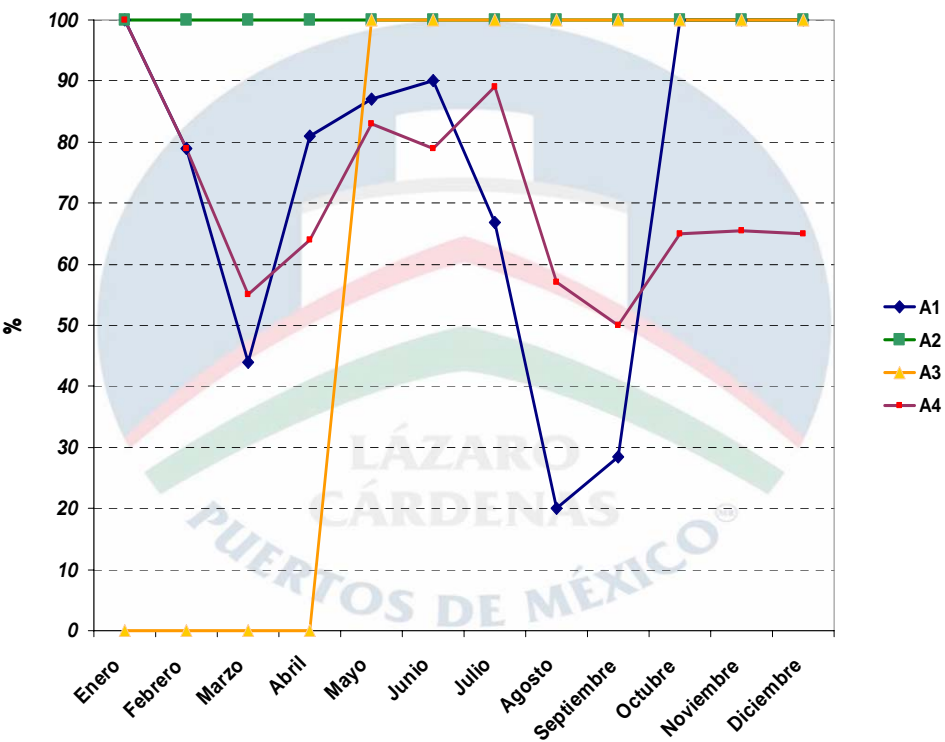
Perspectiva Procesos internos



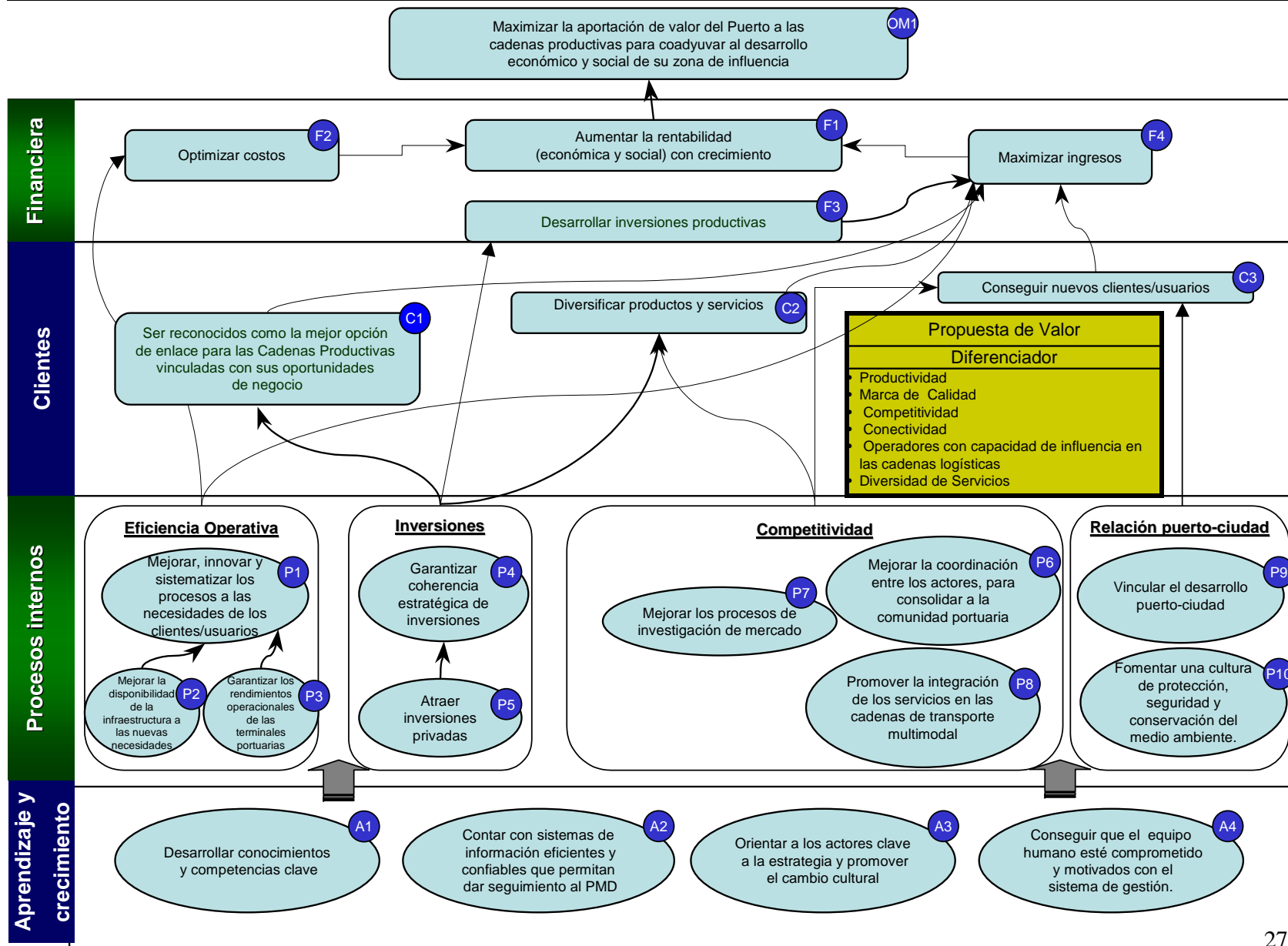
Perspectiva Procesos internos



Perspectiva Aprendizaje-Crecimiento



3.1 Mapa estratégico.



3.1 Selección de objetivos .

