



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA  
(0%) Facultat d' Economia  
DEPARTAMENT DE COMPTABILITAT



**VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTES Y  
I CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN URUGUAYA DE COSTOS  
(AURCO)**

**NUEVOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL ANTE UN MUNDO  
GLOBALIZADO Y COMPETITIVO**

**Punta del Este – Uruguay  
26-28 de noviembre de 2003**

Título:

**Una aproximación a la Implantación del Cuadro de Mando Integral  
en el Sistema Portuario Español: el caso de la Autoridad Portuaria  
de Valencia.**

Autores: **IMACCEv<sup>1</sup>** y **D. Arturo Giner Fillol** (Director Económico Financiero de la Autoridad Portuaria de Valencia. Puerto de Valencia. [aginer@valenciaport.com](mailto:aginer@valenciaport.com)).

Palabras claves: **Cuadro de Mando Integral, Plan Estratégico, Autoridad Portuaria de Valencia, Sistema Portuario Español**

Tema del Trabajo: **Costos y creación de valor empresarial**

<sup>1</sup> Equipo Valenciano de Investigación en Análisis Estratégico de Costes. Este grupo está integrado dentro de la Línea de Investigación del Departament de Comptabilitat de la Universitat de València denominado "Aportaciones del Management Accounting a la Gestión Estratégica de Costes". Está registrado en la OTRI (Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación) con el código UV- 0723 y en AECA dentro de los Equipos de Investigación con el código UV60. Este trabajo ha sido realizado por el Dr. Vicente Ripoll Feliu (e-mail: [vicente.ripoll@uv.es](mailto:vicente.ripoll@uv.es)) y por el profesor José Antonio Aparisi Caudeli (e-mail: [jose.a.aparisi@uv.es](mailto:jose.a.aparisi@uv.es))



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA  
(E) Facultat d'Economia  
DEPARTAMENT DE COMPTABILITAT



## Una aproximación a la Implantación del Cuadro de Mando Integral en el Sistema Portuario Español: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia.

### IMACceV<sup>2</sup>

Departamento de Contabilidad.  
Universidad de Valencia (España).

### D. Arturo Giner Fillol

Director Económico Financiero de la Autoridad Portuaria de Valencia.  
Puerto de Valencia (España). ([aginer@valenciaport.com](mailto:aginer@valenciaport.com)).

## INTRODUCCIÓN

Con la aprobación de la Ley 62/1997, de 26 de diciembre, que modificó la Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, se definió un nuevo y ambicioso marco estratégico para el sistema portuario español encaminado a afrontar una serie de retos planteados por una Europa sin fronteras y por un mercado globalizado y competitivo. Esta circunstancia ha permitido asentar las bases de un modelo participativo en el sistema portuario; en especial, en las Autoridades Portuarias, lo que debe posibilitar una favorable respuesta a sus exigencias legales, así como afrontar los retos y desafíos de un negocio en el cual su comprensión, adecuación y desarrollo exige anticiparse a los escenarios futuros al objeto de cumplir sus funciones con la mayor eficacia y eficiencia.

En este sentido, la Autoridad Portuaria de Valencia (APV) ha elaborado su Plan Estratégico 2001-2015, el cual va destinado a potenciar su desarrollo en beneficio del comercio marítimo de nuestras empresas, como instrumento para la mejora del nivel y calidad de vida de toda la sociedad. La elaboración y el despliegue de dicho Plan Estratégico se han concibido como un proceso de gestión participativa de la comunidad portuaria, instituciones y clientes; expresión de la firme intención de todos sus miembros de progresar de manera conjunta hacia unos objetivos compartidos apoyando las acciones que resulten necesarias para su consecución.

El importante esfuerzo realizado por la APV en la definición de dicho Plan Estratégico, ha comportado la no menos necesaria obligación de asegurar una correcta implantación y gestión del mismo. Esta circunstancia ha permitido que se considere imprescindible desarrollar un futuro proyecto de implantación estratégica fundamentado en el modelo de

<sup>2</sup> Equipo Valenciano de Investigación en Análisis Estratégico de Costes. Este grupo está integrado dentro de la Línea de Investigación del Departament de Comptabilitat de la Universitat de València denominado "Aportaciones del Management Accounting a la Gestión Estratégica de Costes". Está registrado en la OTRI (Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación) con el código UV- 0723 y en AECA dentro de los Equipos de Investigación con el código UV60. Este trabajo ha sido realizado por el Dr. Vicente Ripoll Feliu (e-mail: [vicente.ripoll@uv.es](mailto:vicente.ripoll@uv.es)) y por el profesor José Antonio Aparisi Caudeli (e-mail: [jose.a.aparisi@uv.es](mailto:jose.a.aparisi@uv.es))

Cuadro de Mando Integral como un instrumento clave en el proceso de articulación de su Plan Estratégico.

En concreto, el presente trabajo plantea una posible propuesta de CMI para la APV. Para que esta circunstancia fuese posible, se ha realizado un análisis previo de los aspectos esenciales que deben ser considerados por dicha herramienta de gestión.

## **DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA PORTUARIO ESPAÑOL**

El carácter periférico de España respecto a los focos neurálgicos de producción y consumo europeos, la marcada vocación marítima y la tradicional deficiencia de los medios de transporte terrestres con que cuenta son, entre otras cuestiones; las que han permitido una importante proliferación y desarrollo de los puertos en la franja litoral española.

No obstante, cabe señalar que nuestra pretensión es la de centrarnos específicamente en aquellos puertos de titularidad o competencia estatal, regulados en la Ley 27/1992, cuyo objeto primordial es el establecimiento del modelo de organización y explotación del Sistema Portuario de Titularidad Estatal (SPTE), el cual se halla constituido por un total de 27 Autoridades Portuarias aglutinando bajo su responsabilidad los 47 puertos de interés general<sup>3</sup>; así como del Ente Público Puertos del Estado, organismo encargado de ejecutar la política portuaria establecida por el Gobierno Español y realizar la coordinación y control de eficiencia del SPTE.

En concreto, el SPTE está formado por una serie de puertos de pequeño y mediano tamaño, y de otros de mayor tamaño con las características físico-técnicas y de especialización necesaria para operar eficientemente con barcos o tráfico de gran volumen con el fin de lograr las economías de escala adecuadas a efectos de poder competir con puertos exteriores alternativos. Así pues, por término medio, el 85% del total de las importaciones y el 70% de las exportaciones, medidas en toneladas, pasan por los puertos, lo que da una idea aproximada de su importancia estratégico-económica.

La promulgación de la Ley 27/1992 supuso una profunda modernización de la legislación marítima nacional; y cuyo principal objetivo se centró en dotar al SPTE de un marco institucional que permitiese lograr los niveles deseables de eficiencia y eficacia en la gestión y prestación de los servicios portuarios, y asegurase que la transferencia de mercancías entre medios terrestres y marítimos se desarrollase en condiciones de eficacia, economía, rapidez y seguridad. Así pues, esta Ley posibilitó el tránsito desde un modelo intervencionista a otro más liberal en cuanto a la ordenación de tráfico, pero social en cuanto a la incorporación de determinados mecanismos básicos a efectos de garantizar los intereses generales. Este hecho se instrumentó mediante el establecimiento de un único modelo de gestión portuario centrado en Entidades Públicas denominadas Autoridades

<sup>3</sup> Son puertos de interés general, aquellos en los que resultan de aplicación algunas de las siguientes circunstancias (Art. 5 de la Ley 27/1992):

Se realicen en estas actividades comerciales marítimas internacionales.

- Su zona de influencia comercial afecte de forma relevante a más de una Comunidad Autónoma.
- Preste servicios a industrias o establecimientos de importancia estratégica para la economía nacional.
- El volumen anual y las características de sus actividades comerciales marítimas alcancen niveles suficientemente relevantes o respondan a necesidades esenciales de la actividad económica general del Estado.
- Sus especiales condiciones técnicas o geográficas constituyen elementos esenciales para la seguridad del tráfico marítimo.

Portuarias, con objetivos y procedimientos de gestión empresarial y gran autonomía de gestión; y por otra parte, el Ente Público Puertos del Estado, dependiente del antiguo Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Medio Ambiente (actualmente, Ministerio de Fomento), con responsabilidades globales sobre el conjunto del SPTE, con la finalidad de poder dar respuesta ágil y eficaz a las tareas de supervisión, coordinación y control de dichas Autoridades Portuarias y al cumplimiento de las directrices de política portuaria que pudieran emanar del Gobierno a través del mencionado Ministerio.

Con la aprobación de la Ley 62/1997, se introdujeron una serie de modificaciones en el modelo de organización y explotación del SPTE que la Ley 27/1992 estableció, tratando de integrar los intereses de las Comunidades Autónomas en la gestión de los puertos de interés general, y establecer un escenario de libre y leal competencia, definiendo los papeles que deben desarrollar tanto el sector público como el privado, y de dotar, en última instancia, al SPTE de las facilidades necesarias para mejorar su posición competitiva en un mercado abierto al exterior. Todo ello en un régimen de autonomía de gestión de las Autoridades Portuarias, reflejado en su plena capacidad para desarrollar las políticas portuarias y de inversiones, comerciales, de organización y de servicios y de recursos humanos, etc., que les permita ejercer su actividad con criterios empresariales.

## **EL MARCO ESTRATÉGICO DEL SPTE**

Consecuencia de la adopción por parte del SPTE del principio de gestión unitaria para la totalidad de las actividades portuarias marítimas y terrestres, se establece que las entidades Autoridades Portuarias concentren todas las competencias y responsabilidades en relación a la gestión de los servicios de los puertos, tanto si se prestan en zona terrestre como marítima, y sin perjuicio de otras competencias administrativas que, ejerciéndose en el mismo por los distintos órganos competentes, no poseen relación directa con la gestión y explotación de la entidad portuaria.

Sin embargo, el Estado debe establecer criterios generales capaces de ajustarlos al objetivo de llevar a cabo una política económica común y para adecuarlos a las exigencias de unidad de la economía que requiere un mercado único. Esta circunstancia conlleva la necesidad de mantener la coordinación del SPTE mediante el establecimiento de unas normas comunes de funcionamiento y gestión.

En relación con lo anterior, se ha delimitado el marco estratégico del SPTE, con la finalidad de mejorar la competitividad del sistema portuario en un contexto de creciente internalización y liberalización de las actividades económicas, centrándose en el cumplimiento de un conjunto de ítems que se enumeran a continuación:

- Contribuye eficaz y eficientemente al desarrollo económico-social estatal y autonómico, tanto a corto como a largo plazo, mediante la actividad portuaria como elemento de continuidad en la cadena intermodal. Por este motivo, debe prestar servicios de calidad y de valor añadido, dotándose de la necesaria infraestructura y tecnología y de una correcta explotación de sus recursos, llevándose a cabo una interacción positiva en su entorno.
- Promueve y fomenta la implantación de la iniciativa privada en el sector y la liberalización de servicios, con una especial atención en lo que a la gestión de calidad se refiere.
- Gestiona sus recursos bajo el principio de la autosuficiencia, de modo que la optimización de estos conduzca a una progresiva eficiencia en su utilización lo que permitirá contribuir a la mejora de las infraestructuras y del nivel de satisfacción

del cliente.

- Los elementos que lo componen se establecen como Unidades de Negocio, constituidas por los puertos de interés general agrupados en sus entidades básicas, que son las Autoridades Portuarias. En su relación, respetan el principio de leal competencia.
- Las Autoridades Portuarias ostentan la autonomía funcional de gestión que les permite gestionar y controlar los factores que afectan a su negocio.
- Se establecen relaciones de cohesión y se explotan las sinergias a través de Puertos del Estado, el cual promueve el desarrollo de métodos participativos para la planificación, gestión y control del conjunto del sistema portuario.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SPTE

En este contexto, el análisis estratégico del SPTE se ha enfocado desde una triple vertiente (**Tabla 1**); las cuales son: Modelo de Negocio, Modelo de Gestión y Modelo de Relación.

PASADO Y/O PRESENTE		FUTURO	
MODELO DE NEGOCIO			
Tool Port		Landlord Port	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puerto prestador del conjunto de los servicios portuarios.</li> <li>• Internalización de servicios y actividades.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puerto proveedor de infraestructuras y espacios, orientado a la satisfacción del cliente.</li> <li>• Externalización de servicios y de actividades no estratégicas.</li> </ul>	
MODELO DE GESTIÓN			
Administración Pública		Empresa	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura compartimentada y burocrática.</li> <li>• Visión mecánica de la eficacia.</li> <li>• Orientado a la gestión de infraestructuras.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura flexible y adaptable.</li> <li>• Visión orgánica de la eficacia.</li> <li>• Orientada a la prestación de servicios.</li> </ul>	
MODELO DE RELACIÓN			
Centralización		Autonomía	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquización.</li> <li>• Métodos de decisión centralizados.</li> <li>• Organización orientada a control.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación.</li> <li>• Métodos de decisión participativos.</li> <li>• Organización orientada a la integración mediante objetivos comunes.</li> </ul>	

**Tabla 1. Análisis estratégico del SPTE.**

En el Modelo de Negocio se despliegan las políticas portuarias destinadas a potenciar, bajo las directrices establecidas por la Unión Europea, el proceso de transformación de los puertos de interés general hacia la consecución de puertos proveedores de infraestructuras y espacios y regulador de los servicios que se presten por la iniciativa privada.

En el Modelo de Gestión se pretende la mejora de la competitividad de los servicios portuarios, lo que conlleva la necesidad de alinear las estructuras organizativas y políticas y recursos humanos del sistema portuario con las estrategias del negocio.

En el Modelo de Relación se despliegan instrumentos destinados a analizar y decidir, de manera consensuada, las actuaciones que deberá de afrontar el sistema portuario en el futuro.

Por una parte, el Modelo de Negocio y de Gestión determinará aquellos objetivos y estrategias que resulten comunes al sistema portuario, resultando particularizados y

desplegados por las propias Autoridades Portuarias a efectos de potenciar las cuestiones relativas a la generación de valor y satisfacción del cliente. Por otra parte, el Modelo de Relación persigue la transformación cultural del sistema portuario hacia un sistema abierto y participativo que provea de la necesaria consistencia al equilibrio que debe existir entre la autonomía de gestión de las Autoridades Portuarias y las competencias y funciones que se le asignan a Puertos del Estado.

## Modelo de Negocio

El Modelo de Negocio como marco estratégico en la generación de valor para el cliente (**Tabla 2**), se centra en los tres siguientes criterios: desarrollo y gestión de las inversiones, gestión de los clientes y prestación de los servicios.

MODELO DE NEGOCIO	GENERACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE
Desarrollo y gestión de inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de inversiones.</li> <li>• Financiación de inversiones.</li> </ul>
Gestión de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de servicio.</li> <li>• Política de precios.</li> <li>• Márketing Portuario.</li> </ul>
Prestación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberalización.</li> <li>• Externalización.</li> </ul>

**Tabla 2. Criterios del Modelo de Negocio del SPTE.**

En primer lugar, el desarrollo y gestión de inversiones considera los siguientes dos objetivos:

El programa de inversiones se debe orientar hacia la mejora de calidad de los servicios existentes y a la ampliación de la oferta de infraestructuras y espacios portuarios disponibles, de forma congruente con las previsiones de evolución del tráfico portuario y de la tecnología

La financiación de inversiones se establece en el marco de la autosuficiencia económica del sistema portuario; si bien, una vez consumidos los recursos propios, y sin tener en consideración las subvenciones de Fondos Europeos, tres son las vías contempladas para financiar inversiones: fondos internos del sistema, endeudamiento, y participación de la iniciativa privada (política de Autorizaciones y Concesiones, y Sociedades Participadas).

En segundo lugar, la gestión de clientes, cuya satisfacción debe ser prioritaria para la Comunidad Portuaria, incorpora tres objetivos fundamentales: calidad de servicio, política de precios y márketing portuario.

La calidad de servicio es un factor estratégico de suma importancia a la hora de que fijar la competitividad de los servicios portuarios; en muchas ocasiones, con mayor relevancia que su propio coste, y que genera efectos en la Autoridad Portuaria (calidad interna) y en el resto de su Comunidad Portuaria (calidad externa).

La política de precios se fundamenta en el desarrollo de medidas destinadas a hacer compatible la prestación de servicios a precios competitivos con los principios de autosuficiencia económica y calidad de servicio, en el marco de las políticas comerciales de la Autoridad Portuaria.

El márketing portuario se define como una herramienta fundamental para orientar la organización hacia el negocio y poder desarrollar políticas activas con el cliente.

Y en tercer lugar, el desarrollo del mencionado modelo, alineado con las directrices de la Unión Europea, en la búsqueda de la mejora de la competitividad está fundamentada por la introducción de competencia (vía liberalización de servicios de gestión indirecta) y por la incorporación de la iniciativa privada (externalización) en la prestación de servicios actualmente en gestión directa.

### Modelo de Gestión

Por otra parte, el Modelo de Gestión como marco estratégico debe desarrollarse de modo que se logre alinear las estrategias de negocio con la estructura organizativa y la política de recursos humanos (plantillas, directivos y negociación colectiva), siendo estos los responsables de gestionar y materializar su implantación adecuada. A este respecto, cabe señalar que las Autoridades Portuarias ostentan la autonomía funcional y de gestión lo que les permite gestionar y controlar los distintos factores que se hallan vinculados con el negocio.

### Modelo de Relación

Finalmente, el Modelo de Relación como marco estratégico debe ser capaz de afrontar los retos del sector, llevándose a cabo un proceso de Dirección Estratégica cuyo actor es el SPTE, es decir, el conjunto formado por las Autoridades Portuarias y Puertos del Estado, así como por sus relaciones e interacciones. Las Autoridades Portuarias se constituyen como núcleo del sistema portuario; viéndose su configuración y posicionamiento estratégico determinado por la presión de sus *stakeholders* y por su pertenencia al conjunto. Además, se pone de manifiesto una orientación hacia el crecimiento equilibrado (autosuficiencia) y hacia una visión común, todo ello enmarcado en la búsqueda de cohesión.

Sin embargo, existe un conjunto de factores que ponen en peligro el Modelo de Relación, pudiéndose contrarrestar con los denominados *drivers de cambio* (**Tabla 3**), es decir, con aquellos aspectos que facilitan un cambio integrado y rápido.

DEBILIDADES Y AMENAZAS	DRIVERS DE CAMBIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desequilibrios internos en la situación de partida.</li> <li>• Riesgo de sobreinversión.</li> </ul>	Planificación y Asignación de Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La progresiva libertad tarifaria de los servicios portuarios, junto a presiones externas, pueden provocar quiebra de la autosuficiencia y desprotección del tráfico cautivo.</li> <li>• Preferencia de reducción de precios como elemento de competitividad.</li> <li>• Riesgo de competencia desleal, tanto nacional como internacional.</li> </ul>	Leal Competencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en una relación de participación en las decisiones del sistema, y en la regulación de la leal competencia.</li> </ul>	Cambios en los Procesos de Decisión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura jerarquizada.</li> </ul>	Estructura Organizativa del Sistema
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización compartimentada, burocrática y orientada a una visión mecánica de eficacia.</li> </ul>	Transformación Cultural

**Tabla 3. Elementos generadores de cambio en el SPTE.**

## LA AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA (APV)

La privilegiada situación geoestratégica del Puerto de Valencia (**Figura 1**) en el centro del arco Mediterráneo Occidental, en línea con el corredor marítimo este-oeste que atraviesa el Canal de Suez y el Estrecho de Gibraltar, le posiciona como primer y último puerto de escala de las principales compañías marítimas de línea regular entre América, Mediterráneo-Mar Negro, Medio y Lejano Oriente.

El Puerto de Valencia ha logrado consolidarse como el puerto líder en España en tráfico comercial, esencialmente de mercancías en contenedor, motivo por el cual es no sólo un elemento clave en la proyección exterior de la economía valenciana, sino además la puerta marítima de producción y consumo de toda la Península Ibérica.



**Figura 1. Situación geoestratégica del Puerto de Valencia.**

El comercio marítimo al que sirve la Autoridad Portuaria de Valencia (APV), ente público responsable de la gestión y administración de los puertos de Valencia, Sagunto y Gandía, han sido consecuencia de una adecuada conjunción de distintos factores (**Tabla 4**).

## FACTORES BÁSICOS GENERADORES DEL LIDERAZGO EN EL TRÁFICO COMERCIAL EN LA APV

- Dinamismo del tejido económico de la Comunidad Valenciana.
- Influencia creciente de su *hinterland* (**Figura 2**).
- Cultura empresarial enmarcada por la permanente anticipación a las necesidades cambiantes y crecientes del comercio.
- La innovación tecnológica en las herramientas puestas al servicio de las necesidades de nuestros clientes.
- Excelencia en la gestión empresarial.
- Las adecuadas inversiones en nuevas instalaciones y equipamientos.
- El desarrollo de proyectos como la Marca de Garantía, para asegurar la calidad del servicio suministrado.
- El Sistema de Información Comunitario, para optimizar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información.

**Tabla 4. Prioridades estratégicas del Plan Estratégico 2001-2015.**



**Figura 2. Influencia creciente del Hinterland de la APV.**

## Plan Estratégico 2001-2015: Origen del Cuadro de Mando Integral

Con el fin de garantizar el futuro liderazgo de los puertos gestionados por la APV, se ha establecido el Plan Estratégico (2001-2015). El Plan Estratégico tiene como misión definir e integrar las líneas maestras de carácter estratégico y los proyectos capaces de conformar la oferta sostenible y competitiva, en calidad y precio, de infraestructuras y servicios portuarios, marítimos, intermodales y logísticos que favorezcan el desarrollo del tejido económico y social de su área de influencia en el Mediterráneo Occidental.

La elaboración y el despliegue del Plan Estratégico se ha concebido como un proceso de gestión participativa de la comunidad portuaria, instituciones y clientes que expresa la intención inequívoca de todos ellos de avanzar conjuntamente hacia unos objetivos globales, y de respaldar las acciones necesarias para alcanzarlos. Sus objetivos estratégicos se enmarcan en consolidarlo como la principal entrada y salida interoceánica de la Península Ibérica, y convertirlo en el distribuidor regional y plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo Occidental. En esta línea, cabe señalar como prioridades estratégicas las que siguen: defender y potenciar la interoceanía de sus puertos; desarrollar el carácter de plataforma logística intermodal; continuar fomentando los tráficos clave para el desarrollo de la Comunidad Valenciana y la Península Ibérica; y, promover un modelo de desarrollo sostenible de sus puertos. A tal fin, se han establecido un total de siete líneas de desarrollo de este Plan o líneas estratégicas (**Tabla 5**); cuyo despliegue se materializa en el Programa de Desarrollo Estratégico articulado alrededor de 25 proyectos (**Tabla 6**).

LÍNEAS ESTRATÉGICAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Expansión del <i>hinterland/foreland</i>. Para aumentar la dimensión y concentrar volúmenes de carga creciente para continuar atrayendo a las navieras interoceánicas.</li><li>• Mejora de los accesos a los puertos y su vertebración intermodal con el resto del territorio. Para facilitar el tránsito de los flujos de carga a través del puerto como elementos críticos para concentrar y distribuir las cargas de manera competitiva.</li><li>• Desarrollo logístico e intermodal. Para configurar Valencia como nodo eficiente de concentración, distribución y servicios de valor añadido a la carga, integrado en las cadenas de suministro globales.</li><li>• Fidelización y atracción de grandes navieras interoceánicas, así como el aumento de conexiones interoceánicas. Para acrecentar la competitividad del comercio exterior.</li><li>• Constante modernización e innovación portuaria. Para ofertar servicios competitivos en tecnología, calidad y operaciones.</li><li>• Ampliación de infraestructuras y del espacio portuario. Para disponer a tiempo de las capacidades necesarias demandadas.</li><li>• Integración puerto-ciudad. Para optimizar la armonización de los distintos usos del territorio.</li></ul>

**Tabla 5. Líneas estratégicas del Plan Estratégico 2001-2015.**

Cabe señalar, que la APV establece un análisis DAFO a partir del cual se determina la tendencia de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la APV con respecto a su posición en el Plan de Empresa del año actual, así como el análisis de coherencia entre los aspectos contemplados en el DAFO y los objetivos del Plan de Empresa del siguiente año.

<b>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>COMERCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan comercial.</li> <li>• Fidelización del hinterland de la Comunidad Valenciana.</li> <li>• Fidelización de las navieras.</li> <li>• Penetración comercial en el hinterland ibérico.</li> <li>• Penetración comercial y desarrollo de corredores en el foreland.</li> <li>• Captación de compañías internacionales líderes del sector naviero.</li> <li>• Potenciación del tráfico de cruceros turísticos.</li> <li>• Desarrollo del Portal de VALENCIAPORT.</li> </ul>
<b>INNOVACIÓN PORTUARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerzo de la competitividad de los servicios portuarios.</li> <li>• Potenciación de las tecnologías de la información (SIC).</li> <li>• Potenciación de la calidad (Marca de Garantía).</li> <li>• Adecuación organizativa avanzada.</li> <li>• Formación y gestión del conocimiento.</li> <li>• Plan de actuaciones medioambientales (Ecoport).</li> <li>• Comunidad institucional.</li> </ul>
<b>LOGÍSTICOS E INTERMODALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en servicio y comercialización de la Zona de Actividades Logísticas (ZAL).</li> <li>• Impulso al desarrollo de nuevos espacios logísticos en el eje Valencia-Sagunto.</li> <li>• Desarrollo de alianzas con plataformas logísticas del hinterland y foreland.</li> <li>• Promoción internacional de VALENCIAPORT como plataforma logística.</li> <li>• Potenciación del Short Sea Shipping.</li> </ul>
<b>INFRAESTRUCTURAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Director de VALENCIAPORT.</li> <li>• Plan de financiación de VALENCIAPORT.</li> <li>• Impulso a la construcción de nuevos accesos terrestres y a la vertebración intermodal de VALENCIAPORT.</li> <li>• Actuaciones de integración Puerto-Ciudad.</li> </ul>

**Tabla 6. Programas de Desarrollo Estratégico.**

El posicionamiento estratégico de la APV, establecido a partir del mencionado DAFO, se halla estructurado en un conjunto de líneas estratégicas y para cada una de ellas se determina un conjunto de objetivos estratégicos acordes con la metodología del CMI (**Tabla 7**).

<b>POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>COMPETITIVIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Análisis de mercado.</li> <li>* Política tarifaria.</li> <li>* Política comercial y de márketing.</li> <li>* Intermodalidad.</li> <li>* Enlaces terrestres.</li> <li>* Desarrollo de nuevos servicios.</li> </ul> </li> <li>• <b>AUTOSUFICIENCIA ECONÓMICA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tendencias generales del tráfico portuario.</li> <li>* Optimización de ingresos y costes.</li> <li>* Concesiones y autorizaciones.</li> <li>* Sociedades participadas.</li> </ul> </li> <li>• <b>EXCELENCIA OPERATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicios portuarios.</li> <li>* Comunidad portuaria.</li> <li>* Relaciones Puerto-Ciudad.</li> <li>* Seguridad y Medioambiente.</li> <li>* Calidad.</li> </ul> </li> <li>• <b>CRECIMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS PORTUARIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Eficiencia de las inversiones.</li> <li>* Potenciación de la iniciativa privada.</li> </ul> </li> <li>• <b>RECURSOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Personas.</li> <li>* Organización.</li> <li>* Activos Físicos.</li> <li>* Sistemas y Tecnología.</li> </ul> </li> </ul>	

**Tabla 7. Líneas estratégicas y objetivos estratégicos de la APV.**

A partir de lo anterior, la APV ha establecido un conjunto de objetivos estratégicos y, a su vez, para cada uno de ellos ha definido una serie de objetivos operativos. Concretamente, estos objetivos estratégicos han sido agrupados atendiendo a las perspectivas definidas en el CMI: perspectiva económica, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos y perspectiva de recursos (**Tabla 8**).

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>PERSPECTIVA ECONÓMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el volumen de negocio.</li> <li>• Alcanzar una rentabilidad adecuada.</li> <li>• Mejorar de forma sostenible las infraestructuras portuarias.</li> <li>• Aumentar el peso relativo de los ingresos de cánones y autorizaciones.</li> <li>• Tener un nivel de endeudamiento adecuado.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar nuevos tráficos y clientes.</li> <li>• Fidelizar a los clientes.</li> <li>• Mejorar la imagen percibida.</li> <li>• Tener precios competitivos.</li> <li>• Ampliar/Especializar la oferta de infraestructuras y espacios portuarios.</li> <li>• Ampliar/Especializar la oferta de instalaciones y servicios portuarios.</li> <li>• Minimizar los incidentes con clientes.</li> <li>• Conseguir el respaldo activo del entorno.</li> </ul>
<b>DE  PROCESOS  PERSPECTIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el I+D.</li> <li>• Potenciar la inversión ajena.</li> <li>• Control/Tutela de los prestadores de servicio.</li> <li>• Garantizar la Seguridad y el respeto al Medioambiente.</li> <li>• Optimizar los costes de la APV (y servicios portuarios).</li> <li>• Potenciar el Márketing Portuario.</li> <li>• Maximizar la fiabilidad del puerto.</li> <li>• Orientar los procesos a la satisfacción del cliente y a la calidad.</li> <li>• Mejorar los servicios de la Estiba y Desestiba.</li> <li>• Ser excelentes en la gestión y mantenimiento de infraestructuras e instalaciones.</li> <li>• Mejorar los servicios Paraduaneros.</li> <li>• Fomentar la competencia en prestación de servicios.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVAS DE RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar a la APV de instrumentos que permitan el control/tutela de servicios.</li> <li>• Conocer el medio natural.</li> <li>• Orientar la organización a la Estrategia y promover el cambio cultural.</li> <li>• Desarrollar y modernizar los Sistemas de Gestión.</li> <li>• Gestionar las relaciones con agentes clave económicos y sociales.</li> </ul>

**Tabla 8. Perspectivas y objetivos estratégicos de la APV.**

## Razones de la implantación del CMI en la APV

La evolución del rol de las Autoridades Portuarias desde la entrada en vigor de la Ley 27/1992 ha supuesto cambios importantes en el proceso de gestión del SPTE. La mayor autonomía funcional de las Autoridades Portuarias ha permitido que éstas se hayan hecho responsables del desarrollo de su modelo de negocio, a través de:

- Definir sus propios objetivos estratégicos.
- Asignar los recursos necesarios para lograr esos objetivos.
- Disponer de elementos de seguimiento para la consecución de estos objetivos.
- En este entorno, el Ente Público Puertos del Estado en el desarrollo de su función de coordinación e integración de las estrategias particulares de cada Autoridad Portuaria contribuye a una mayor coherencia y cohesión global del Sistema.

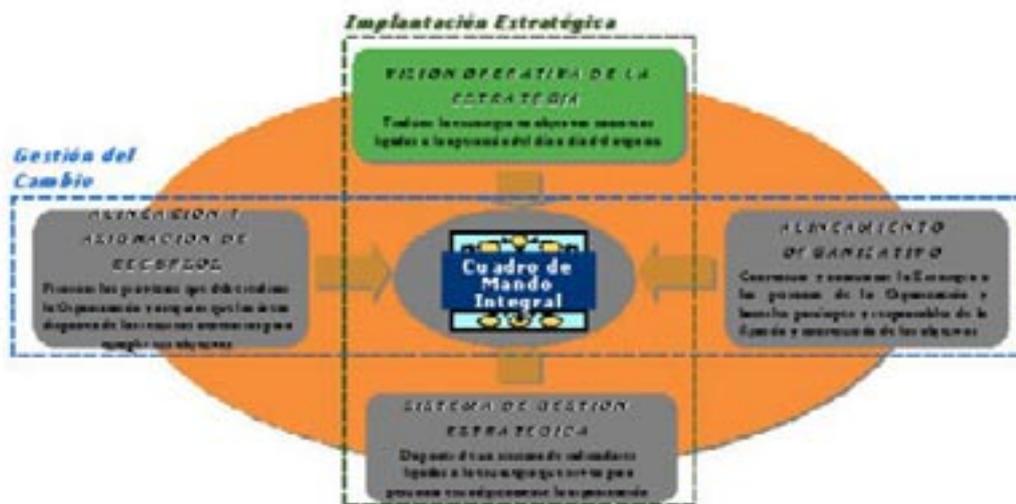
Este cambio en los roles, ha provocado la necesidad de disponer de procesos de gestión homogéneos en el conjunto del SPTE. En los últimos años, se han ido desarrollando diferentes herramientas de gestión comunes a todas las Autoridades Portuarias (Contabilidad de Costes, Sistemas de Calidad, Análisis Estadísticos, etc.) que han permitido el desarrollo de un Modelo de Gestión muy completo en el conjunto del SPTE. La aparición de este conjunto de herramientas individuales ha provocado la necesidad de que exista una metodología que:

- Ligue el proceso de definición de los objetivos de las Autoridades Portuarias y su seguimiento.
- Integre varias de las herramientas de gestión en una sola metodología, simplificando con ello el proceso.
- Permita la comparación y coordinación entre las diferentes Autoridades Portuarias dando un marco común a todos los agentes del sistema aunque respetando la singularidad de cada una de ellas.

En esta línea, el Ente Público Puertos del Estado (EPPE), con la colaboración y apoyo de las Autoridades Portuarias, lleva desde el año 2001 trabajando en la implantación del CMI en el Sistema Portuario Español (**Figura 3**), dentro del proceso de implementación de herramientas y metodologías que ayuden a cada una de las Autoridades Portuarias a desarrollar su modelo de negocio y a conseguir sus objetivos estratégicos; y, consecuentemente, los del SPTE en su conjunto.

Por tanto, se trata de dotar de una herramienta de gestión (**Figura 4**) que facilite la definición de los objetivos estratégicos, su implantación y su seguimiento en cada Autoridad Portuaria, y que mejore la coordinación del Sistema Portuario a través de la existencia de un conjunto de indicadores de seguimiento comunes a todas las Autoridades Portuarias.

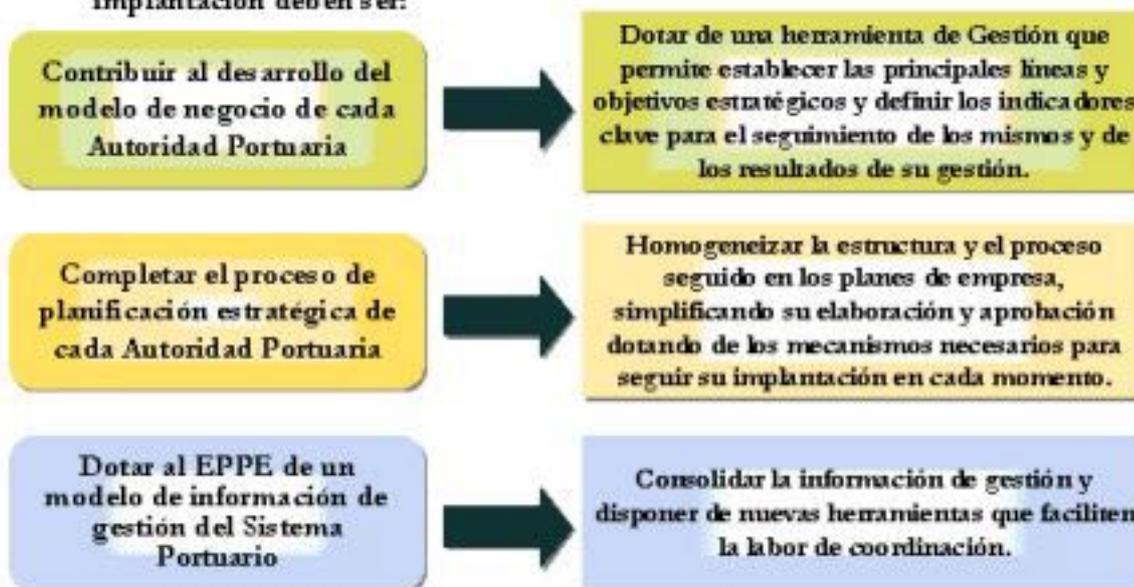
- El Cuadro de Mando Integral es una metodología de implantación estratégica que se fundamenta en la construcción de un "Mapa Estratégico", que recoge de forma ordenada los objetivos estratégicos de la Autoridad Portuaria y permite hacer un seguimiento de los mismos a través de la definición de indicadores y metas.



Fuente: Sponsor Management Consulting.

**Figura 3. El CMI como metodología de implantación estratégica.**

- Los objetivos que pretende cubrir el CMI al final de todo el proceso de implantación deben ser:



Fuente: Sponsor Management Consulting.

**Figura 4. Objetivos a alcanzar por el CMI en el SPTE.**

En el caso concreto de la APV, ésta ha experimentado en la última década un notable crecimiento en el volumen total de tráfico movido. Este crecimiento le ha permitido posicionarse como uno de los principales Puertos del Mediterráneo; en especial, en lo que se refiere al tráfico de contenedores (import-export). Lograr esta posición de liderazgo y ser reconocido en el Sistema Portuario como un Puerto referente, ha sido posible gracias a la visión estratégica y excelente capacidad de gestión de la Alta Dirección de la APV.

Para continuar en esa línea de crecimiento, la Alta Dirección decidió acometer un proyecto de definición de su Plan Estratégico hasta el año 2015. Después del importante esfuerzo

realizado por la APV en la definición dicho Plan Estratégico, resulta fundamental asegurar una correcta implantación y gestión del mismo. A este respecto, la metodología del CMI (**Figura 5**) puede resultar ser un excelente instrumento de implantación estratégica, ya que permite vincular los grandes objetivos estratégicos plasmados en el Plan Estratégico con la actuación de las personas de la APV y facilita el seguimiento y gestión de su despliegue.

### Relación CMI-Plan Estratégico

- El Cuadro de Mando Integral es un elemento clave para el despliegue del Plan Estratégico ya que traduce las grandes líneas y objetivos de éste en una serie de objetivos estratégicos, indicadores, metas y proyectos.



Fuente: Sponsor Management Consulting.

**Figura 5. El CMI como instrumento de implantación estratégica.**

Las principales razones que vienen a justificar la implantación del CMI en la APV son las que siguen:

- Mejorar el proceso de planificación estratégica (definición de objetivos estratégicos y metas estratégicas), alineación y asignación de recursos (presupuestos y objetivos operativos) y seguimiento estratégico (indicadores de gestión, comités de coordinación y decisión).
- Reforzar la cultura de gestión orientada a los resultados de negocio, a la identificación de la propuesta de valor, a la satisfacción del cliente (interno y externo), a la integración del Puerto con el entorno socio-económico, al trabajo en equipo y participativo, a la dirección por objetivos y a la orientación al largo plazo.
- Facilitar el rol de la APV como integradora de todos los agentes que constituyen la Comunidad Portuaria a través de un instrumento que permita comunicar la estrategia conjunta del Puerto a cada uno de los agentes y facilite la cohesión de todos ellos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos finales del Puerto. Además de aquellos otros *stakeholders* con los que se mantiene algún tipo de relación.

### Beneficios que se derivan de la implantación del CMI en la APV

Los principales beneficios que se espera genere la implantación del CMI en la APV son los siguientes:

- Permite hacer un seguimiento continuado en el tiempo del grado de despliegue y

cumplimiento del Plan Estratégico.

- Facilita la asignación de recursos de una forma más equilibrada y coherente con la estrategia planteada y ayuda a priorizar el lanzamiento de proyectos.
- Permite a la Dirección de la APV disponer de un conjunto de indicadores estratégicos e indicadores operativos claves que reflejan la evolución del negocio desde diferentes puntos de vista.
- Posibilita anticipar posibles problemas y actuar de una manera pro-activa en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Ayuda a alinear la actuación de las personas con la estrategia al traducir objetivos estratégicos en objetivos asignables a la mayoría de colectivos de la organización.
- Se trata de un sistema que conecta el día a día con la visión de futuro de la organización.
- Es un elemento clave para la comunicación de la estrategia a todos los niveles.
- Favorece el trabajo en equipo para la consecución de unos objetivos finales comunes (alineación de los RR.HH.).
- Garantiza una visión global de la estrategia de la APV en todas las áreas y departamentos; ayudando a entender las implicaciones de la actuación de unas áreas con otras (se busca optimizar el todo y no las partes; óptimo global frente a óptimo local).
- Simplifica y da soporte a la elaboración de los Planes de Empresa y Presupuestos (enlaza el largo con el corto plazo).
- Al disponer de un conjunto de indicadores comunes consensuados por todas las Autoridades Portuarias, Puertos del Estado preparará informes con los datos agregados, permitiendo el *benchmarking* entre Autoridades Portuarias.

### **Propuesta del CMI en la APV: mapa estratégico**

El Ente Público Puertos del Estado, con la colaboración y apoyo de las distintas Autoridades Portuarias, llevan desde enero de 2001 trabajando en el desarrollo del proyecto del CMI en el SPTE. El plan de trabajo que se ha diseñado para ello se encuentra dividido en tres fases: primera, diseño del CMI; segunda, implantación piloto del CMI; y, tercera, extensión de la implantación del CMI.

Después de haber consensuado el marco teórico del CMI (Fase I) con los principales representantes del SPTE, se decidió testar su validez mediante la implantación del modelo definido en cuatro Autoridades Portuarias piloto (Fase II).

En este sentido, esta segunda fase se considera como un paso imprescindible previo a su extensión al resto de Autoridades Portuarias, ya que permitió verificar de manera efectiva la potencialidad del CMI en la gestión cotidiana y en el planteamiento estratégico de las Autoridades Portuarias, así como de la consolidación de la información en el Ente Público Puertos del Estado.

En la actualidad, el plan de trabajo del proyecto del CMI en el SPTE está en su Fase III; concretamente, se halla finalizada la implantación definitiva en las Autoridades Portuarias pilotos y está en proceso de ejecución la extensión de su implantación al resto de Autoridades Portuarias.

En el caso concreto de la APV cabe indicar que será a comienzos del cuarto trimestre de 2003 cuando se inicien los trabajos del proyecto de implantación del CMI en la APV. El alcance de este proyecto requiere una actuación combinada en tres importantes áreas: construcción del mapa estratégico, implantación tecnológica y gestión del cambio; y dicho proyecto consta de seis etapas: lanzamiento del proyecto, construcción del mapa estratégico,

identificación de indicadores, análisis de sistemas de información, implantación del CMI, y puesta en funcionamiento y soporte.

No obstante, como consecuencia de que el grupo de investigación IMACCEv está desarrollando *actividades de asesoramiento y de asistencia técnica*<sup>4</sup> en la APV; nos hemos adelantado a la mencionada fecha estableciendo un primer modelo de CMI adaptado a la APV.

Así pues, en este trabajo se presenta una aproximación al CMI de la APV, mediante la determinación de su mapa estratégico. Cabe mencionar que el mapa estratégico a implantar debería recoger los objetivos estratégicos y, a modo de ejemplo, algunos objetivos operativos de la APV (**Tabla 9**); incluyendo tanto objetivos que son responsabilidad de ésta directamente, como otros que son responsabilidad de los prestadores de servicio, pero sobre los cuáles la APV debe ejercer un rol de tutela e impulso para garantizar el correcto funcionamiento del Puerto de Valencia.

<b>Objetivos Estratégicos (Objetivos Operativos)</b>
E.1 Incrementar el volumen de negocio ( <i>Desarrollo de la ZAL del Puerto de Valencia</i> )
E.2 Alcanzar rentabilidad adecuada ( <i>Desarrollo de un modelo de control de gestión □ Contabilidad de Costes-CMI□</i> )
E.3 Mejorar de forma sostenible las infraestructuras portuarias
E.4 Aumentar peso relativo de los ingresos de cánones y autorizaciones
E.5 Tener un nivel de endeudamiento adecuado ( <i>Determinación de sistemas de financiación de la nueva ampliación (VALENCIAPORT)</i> )
C.1 Captar nuevos tráficos y clientes
C.2 Fidelizar clientes
C.3 Mejorar imagen percibida
C.4 Tener precios competitivos
C.5 Ampliar/ especializar la oferta de infraestructuras y espacios portuarios ( <i>Elaboración del Plan Director de los Puertos de Sagunto, Gandía y Valencia</i> )
C.6 Ampliar/ especializar la oferta de instalaciones y servicios portuarios
C.7 Minimizar incidentes con clientes ( <i>Relaciones Puerto-Ciudad</i> )
C.8 Conseguir el respaldo activo del entorno
P.1 Promover I+D
P.2 Potenciar inversión ajena
P.3 Control / tutela prestadores de servicios
P.4 Garantizar seguridad y respeto al medio ambiente
P.5 Optimizar costes APV y servicios portuarios
P.6 Potenciar marketing portuario
P.7 Maximizar la fiabilidad del Puerto
P.8 Orientar los procesos a la satisfacción del cliente y a la calidad
P.9 Mejora servicios de la Estiba y la Desestiba
P.10 Ser excelente en la gestión y mantenimiento de infraestructuras e instalaciones
P.11 Mejorar servicios Paraduaneros
P.12 Fomentar la competencia en prestaciones de servicios
R.1 Dotar a la APV de instrumentos que permitan el control/tutela de servicios
R.2 Conocer el medio natural
R.3 Orientar organización a estrategia y promover cambio cultural
R.4 Desarrollar y modernizar Sistemas de Gestión ( <i>Implantación de la factura telemática a un 50% de la facturación total de la APV</i> )
R.5 Gestionar relaciones con agentes clave económicos y sociales

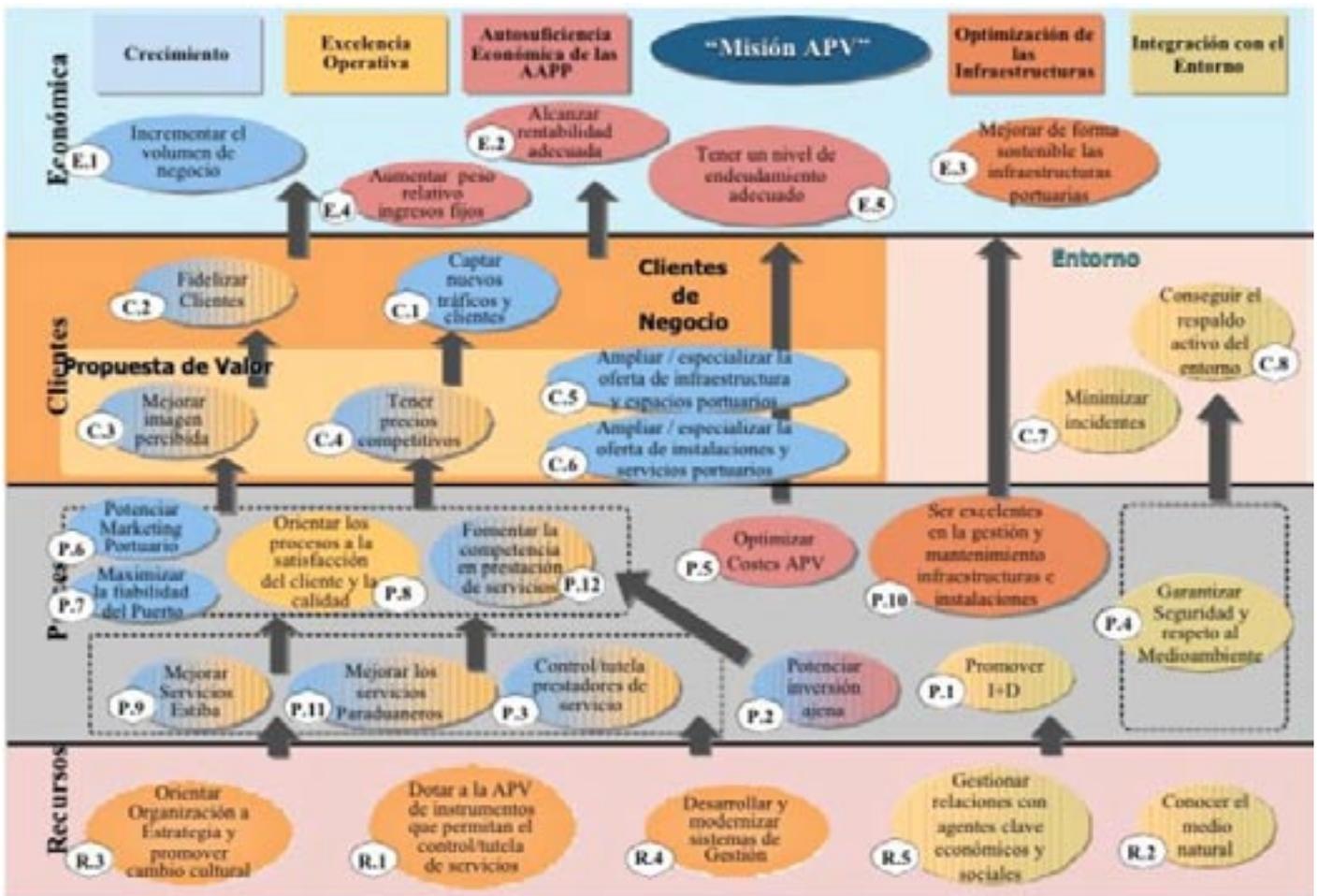
**Tabla 9. Objetivos Estratégicos y Objetivos Operativos de la APV**

En este sentido, señalar que el mapa estratégico propuesto constará de cuatro perspectivas: económica, de clientes, de procesos internos y de recursos. A su vez, se establece los

<sup>4</sup> Contrato de Asesoramiento y Apoyo Técnico suscrito entre la Autoridad Portuaria de Valencia y el Departamento de Contabilidad de la Universidad de Valencia, de fecha 20 de enero de 2003, sobre: "Asesoramiento y asistencia técnica para el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Autoridad Portuaria de Valencia".

elementos de que consta cada una de ellas. A este respecto, la perspectiva económica engloba objetivos financieros y objetivos sociales; la perspectiva de clientes aglutina a los clientes del negocio y al entorno; la perspectiva de procesos internos distingue entre procesos de la Autoridad Portuaria, procesos compartidos entre la Autoridad Portuaria y los prestadores de servicios, y los procesos de los prestadores de servicios; y la perspectiva de recursos diferencia entre los recursos de la Autoridad Portuaria (personas, organización y cultura, activos físicos, y sistemas y tecnología) y el entorno.

Finalmente, en cuanto al mapa estratégico (**Figura 6**) indicar que se establecen las líneas estratégicas básicas sobre las que se desenvolverá la APV; así como los objetivos para cada línea estratégica y perspectiva. Cabe señalar que se deja pendiente la definición de los objetivos estratégicos y la propuesta de los indicadores para los objetivos seleccionados, consecuencia de los motivos que con anterioridad se han aducido.



**Figura 6. Propuesta de mapa estratégico para el CMI en la APV.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Autoridad Portuaria de Valencia (APV): Plan de Empresa 2003 (Fase Objetivos).
- Autoridad Portuaria de Valencia (APV): Plan Estratégico 2015.
- Autoridad Portuaria de Valencia (APV): Memoria 2002.
- Autoridad Portuaria de Valencia (APV): Proyecto de implantación del CMI.
- Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante (BOE N° 283, de 25 de noviembre de 1992).
- Ley 62/1997, de 26 de diciembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante (BOE N° 312, de 30 de diciembre de 1997).
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992): "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance". Harvard Business Review. January-February. Pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1993): "Putting the balanced scorecard to work". Harvard Business Review. September-October. Pp. 134-147.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996): "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action". Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Puertos del Estado (Ministerio de Fomento): Proyecto de Cuadro de Mando Integral.