



## **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA PORTUARIO**

### **Arturo Giner Fillol**

Director Económico Financiero de la  
Autoridad Portuaria de Valencia

### **José Antonio Aparisi Caudeli**

Profesor Titular de Universidad de Valencia  
Miembro del IMACCEv

Con 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, y con la nueva Ley de Régimen Económico y de Prestación de Servicios de los Puertos de Interés General, 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.

Según lo manifestado por la *Asociación Americana de Autoridades Portuarias* (1988), sólo la formulación y adquisición de una filosofía fundamentada en lo que se quiere ser en un horizonte determinado y qué se debe ir haciendo al ritmo de las circunstancias para lograrlo, se puede materializar en una herramienta válida de futuro. Por ello, la Planificación Estratégica se convierte en la herramienta clave que debe sustentar el sistema de gestión portuaria, así como en un instrumento de aprendizaje organizativo. Se trata de compaginar un modo de pensar y actuar flexible basado en los significativos cambios acaecidos en el entorno (globalización de los mercados, mayores niveles de competencia, nuevas necesidades de los clientes, etc.) y en la propia organización (estrategia empresarial, estructura organizativa, recursos humanos, cultura organizativa, etc.).

Así pues, con la puesta en marcha de la Planificación Estratégica se pretende promover un marco de leal competencia interportuaria y definir los objetivos generales del sistema portuario, ajustando la inversión a las necesidades y favoreciendo la coordinación e integración de los puertos en el sistema de transportes de interés general, al tiempo que se potencia la capacidad de cada Autoridad Portuaria para favorecer la competitividad de los puertos que gestiona. En este sentido, su objetivo básico es el de favorecer las medidas encaminadas a promover la competencia en la prestación de los servicios portuarios y el de permitir la evaluación de las actividades del sector portuario con una perspectiva de visión estratégica compartida por el conjunto de las Autoridades Portuarias.

Como consecuencia de ello, y puesto que el aspecto básico de este proceso es la necesaria participación de todos sus miembros; resulta esencial contar con un proceso de planificación estratégica que posibilite la definición de un marco de referencia (*Marco Estratégico del Sistema Portuario de Titularidad Estatal - SPTE*), el establecimiento de los planes operativos por las Autoridades Portuarias, los presupuestos correspondientes, y el control de su cumplimiento mediante la retroalimentación de todo este proceso.

## **EL MARCO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO**

La adopción del *principio de gestión unitaria* para la totalidad de las actividades portuarias, conllevó al establecimiento por parte de las Autoridades Portuarias de todas las competencias y responsabilidades en cuanto a la gestión de los servicios en los puertos, tanto si se prestan en zona terrestre como marítima, 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, resultó básico que el Estado estableciese ciertos criterios generales y flexibles, al objetivo de llevar a cabo una política económica común ajustable a las exigencias de unidad de la economía que requiere un mercado único. Esta circunstancia comportó la necesidad de mantener la coordinación del sistema portuario a través del establecimiento de unas normas comunes de funcionamiento y gestión.

En este contexto, se delimitó en el año 1993 un primer Marco Estratégico que establecía que su Misión debía ser la de contribuir al desarrollo de la actividad económica, facilitando el libre comercio y el transporte de mercancías y personas, en las mejores condiciones de calidad de los servicios que se presten, y en condiciones de autosuficiencia financiera. Se trataba de lograr que los objetivos se encaminasen a conseguir que el sistema portuario fuese capaz de prestar servicios de menor coste y mayor calidad al cliente final de los puertos (genéricamente los buques y las mercancías), contribuyendo a la mejora de la competitividad de la economía española.

En el año 1997, se realizó una reformulación del Marco Estratégico, para adecuarlo al cambio institucional propiciado por la Ley 62/1997, haciéndose hincapié en el hecho de que los objetivos específicos de cada Autoridad Portuaria y Puertos del Estado iban dirigidos al desarrollo de los modelos de negocio, gestión y relaciones definidos en dicho marco.

Su finalidad se centra en la mejora de la competitividad del sistema portuario en un contexto de creciente internalización y liberalización de las actividades económicas, y cuyo cumplimiento se fundamenta en un conjunto de ítems (*visión estratégica del sistema portuario*), y que seguidamente se enumeran:

- 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.
- Promueve y fomenta la implantación de la iniciativa privada en el sector y la liberalización de servicios.

- Gestiona sus recursos bajo el principio de la autosuficiencia.
- Los elementos que lo componen se establecen como Unidades de Negocio, constituidas por los puertos de interés general agrupados en las Autoridades Portuarias; y 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.

## EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO

La actividad y el desarrollo futuro del sistema portuario queda establecido esencialmente con el denominado *Marco Estratégico*, y en esencia, se fundamenta en torno al establecimiento de un *Análisis Estratégico del sistema portuario* (**Tabla 1**), enfocado desde una triple vertiente: *Modelo de Negocio*, *Modelo de Gestión* y *Modelo de Relación*.

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. Concretamente, se trata de pasar del *Tool Port*, puerto prestador del conjunto de los servicios portuarios y cuya política se centra en la internacionalización de servicios y actividades; al *Landlord Port*, puerto proveedor de infraestructuras y espacios, orientado a la satisfacción del cliente y a la implantación de procesos para la externalización de los servicios y de las actividades de carácter no estratégico.

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* establece Comités Permanentes, Grupos de Trabajo, procesos de decisión y elementos básicos, al objeto de permitir 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.

Tabla 1. Análisis estratégico del sistema portuario.

PASADO Y/O PRESENTE		FUTURO	
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>	
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>	
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>	

Actualmente Puertos del Estado está desarrollando muy intensamente el *Modelo de Negocio*, actuando sobre los otros dos modelos de una forma menos intensa, por tener Puertos del Estado como objetivo estratégico prioritario la implantación en las Autoridades Portuarias del modelo *Landlord Port Avanzado*.

## EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO: EL MODELO DE NEGOCIO (I)

La Autoridad Portuaria asume un papel planificador del espacio portuario y regulador de las actividades, siendo las empresas privadas las que prestan los servicios en régimen de gestión indirecta. Se trata de liberalizar los servicios, concibiendo el puerto como un entorno en el que intervienen operadores privados con una importancia determinante en la prestación de los servicios, y reducir el papel que debe desarrollar el sector público, llevando a cabo un marco de concertación que articule los nuevos escenarios desde una perspectiva más empresarial. Así pues, resulta de interés establecer las cuestiones esenciales sobre las que se asienta el Modelo de Negocio:

- Introducción de competencia entre Autoridades Portuarias, entendiéndose como la necesidad de establecer un marco de competencia entre las Autoridades Portuarias como instrumento para la mejora de la eficacia y la eficiencia de los servicios.
- Introducción de competencia en el propio Puerto, centrándose en la búsqueda de soluciones que permitan la mejora de la eficacia y la eficiencia de los servicios mediante la competencia entre empresas dentro del puerto.
- Participación de la iniciativa privada, planteándose el Modelo de Negocio la necesidad de financiación privada de las inversiones y prestación de los servicios portuarios.
- Calidad del servicio, resultando obligado un cambio cultural como apoyo de las modificaciones en los procesos de negocio.

El Sistema Portuario utiliza la herramienta de *análisis estratégico D.A.F.O.*, herramienta

que describe las *características internas* (**D** – Debilidades y **F** – Fortalezas) del sistema y aquellas otras de tipo *externo* (**A** – Amenazas y **O** – Oportunidades) del mismo.

El Modelo de Negocio como marco estratégico en la generación de valor para el cliente (**Tabla 1**), se fundamenta en los tres siguientes criterios: *desarrollo y gestión de inversiones*, *gestión de clientes* y *prestación de servicios*.

**Tabla 1. Criterios del Modelo de Negocio del SPTE.**

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>• Marketing Portuario.</li> </ul>	
Prestación de servicios		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberalización.</li> <li>• Externalización.</li> </ul>	

En primer lugar, la actividad de *desarrollo y gestión de inversiones*, cuya pretensión es la de lograr la ampliación de la oferta de infraestructuras en el marco de la autosuficiencia económica del sistema portuario, así como las vías de financiación de inversiones oportunas; 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).

## **EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO: EL MODELO DE NEGOCIO (II)**

En segundo lugar, la *gestión de clientes*, cuya satisfacción debe ser prioritaria para la Comunidad Portuaria; si bien, ha de ser estructurada y concertada necesariamente a través del liderazgo de la Autoridad Portuaria, y materializa en los siguientes tres criterios: *calidad de servicio*, *política de precios* y *marketing portuario*.

La *calidad de servicio* es un factor estratégico de suma importancia a la hora de 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 *marketing 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, la *prestación de servicios*, alineado con las directrices de la Unión Europea en la búsqueda de la mejora de la competitividad, está basado en la introducción de competencia (vía liberalización de servicios portuarios básicos) y por la incorporación de la iniciativa privada (externalización) en la prestación de servicios actualmente en gestión directa. En cuanto a dicha prestación de servicios, cabe señalar las tres siguientes:

La *política de Autorizaciones y Concesiones* se basa en el establecimiento de un conjunto de medidas destinadas a fomentar la liberalización y participación de la iniciativa privada en la prestación de servicios portuarios, así como la implantación de un modelo de puerto *Landlord* que regule y promueva las actividades de los operadores privados.

La *liberalización de los servicios portuarios básicos* pretende promover una mayor competencia entre los operadores privados, ejerciendo la Autoridad Portuaria el necesario papel regulador, para lograr los objetivos básicos de incrementar la competencia, la transparencia y la seguridad de los servicios portuarios.

La *externalización de servicios portuarios actualmente de gestión directa*, se establece atendiendo, en primer lugar, a optimizar los procesos y reducir el coste de estos servicios (mayor competencia y especialización), mejorar su calidad y flexibilizar y simplificar la gestión portuaria; en segundo, a asegurar la cobertura total del servicio y garantizar sus condiciones de seguridad, mediante la adecuada regulación contractual; y, en tercer lugar, promover la inversión privada, e impulsar la mejora y la ampliación de la oferta existente de servicios.

Sin embargo, cabe mencionar que el éxito en el proceso de liberalización y externalización de los servicios portuarios se enmarca en la necesidad de alinear adecuadamente las herramientas controladas por el gestor portuario con las necesidades del Modelo de Negocio.

## **EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO: EL MODELO DE GESTIÓN**

El Modelo de Gestión del Sistema Portuario, no ha sido desarrollado por Puertos del Estado tan intensamente como el Modelo de Negocio, por haberse centrado los esfuerzos inicialmente en el Modelo de Negocio. Seguidamente analizaremos los aspectos más significativos del Modelo de Gestión.

Dentro del Marco Estratégico el Modelo de Gestión 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. Así pues, el Modelo de Gestión establece las líneas para que los puertos del sistema portuario converjan hacia el objetivo de ser gestionados con una estructura flexible y adaptable, visión orgánica de la eficacia y orientando la gestión a la prestación de servicios, frente a la estructura compartimentada y burocrática propia de la Administración Pública.

Al igual que en el caso anterior (Modelo de Negocio), se ha empleado la herramienta de *análisis D.A.F.O.*, al objeto de realizar un diagnóstico previo acerca de los aspectos relacionados con el Modelo de Gestión. Las características del Modelo de Gestión empresarial son las que permiten convertir en realidad la implantación de las estrategias de negocio y es el mencionado *análisis D.A.F.O.* el que hace referencia específica a dichas características.

Consecuencia de que el Modelo de Gestión se fundamenta en la necesidad de conseguir el adecuado alineamiento de la estructura organizativa y de la política de recursos humanos con el Marco Estratégico; cabe indicar que éste se debe materializar en función de dos aspectos básicos como son la *organización* y los *recursos humanos*.

En cuanto a la *organización*, señalar que la estructura organizativa en el Marco Estratégico prevé el establecimiento de dos patrones de estructuración:

- *Divisional*, el cual permite desarrollar actividades autónomas desde la perspectiva de responsabilidad y beneficio, y diferenciadas de la estructura funcional básica de gestión, al objeto de facilitar su planificación, gestión y control.
- *Estructura en red*, se logra la articulación de nodos para desarrollar actividades que atiendan a los objetivos básicos generadores de valor añadido y a otros objetivos estratégicos (Comités y Grupos de Trabajo entre Autoridades Portuarias y Puertos del Estado).

En relación con los *recursos humanos*, indicar que se persigue la implantación de un sistema de evaluación y balance en cada Autoridad Portuaria, lo que permita analizar áreas básicas de tareas y familias ocupacionales, estableciendo un adecuado equilibrio de plantilla y su lógica distribución. En este sentido, se consigue sistematizar los procesos de selección y promoción con un correcto diseño de los perfiles de cada puesto de trabajo, así como el análisis de las capacidades de cada trabajador. De idéntica manera, se emplean procesos de desvinculación para los casos de sobredimensionamiento (*outsourcing*, *spin-off* y sociedades participadas).

Las nuevas estructuras organizativas, la formalización de los procesos de gestión de carreras profesionales, y los comportamientos que permiten la primacía de la comunicación horizontal y la flexibilidad de roles, consecuencia de la existencia de canales de comunicación y diálogo adecuados, posibilitan una transformación cultural que adapte las estructuras y procesos de decisión hacia una gestión más participativa y profesionalizada.

## EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO: EL MODELO DE RELACIÓN (I)

El Modelo de Relación del Sistema Portuario, no ha sido desarrollado por Puertos del Estado tan intensamente como el Modelo de Negocio, por haberse centrado los esfuerzos inicialmente en el Modelo de Negocio. Los aspectos más significativos del Modelo de Relación son los siguientes:

Dentro del Marco Estratégico el Modelo de Relación debe ser capaz de afrontar los retos del sector portuario, llevándose a cabo un proceso de Dirección Estratégica cuyo actor es el sistema portuario, es decir, el conjunto formado por las Autoridades Portuarias y el Ente Público 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.

El mencionado *análisis D.A.F.O.* del Modelo de Relación entre las Autoridades Portuarias y el Ente Público Puertos del Estado realiza un diagnóstico previo de los aspectos de mayor incidencia en el equilibrio entre la *autonomía de gestión de las Autoridades Portuarias y las funciones y competencias de Puertos del Estado*. Así pues, la adecuada implantación del Modelo de Relación se configura como un objetivo primordial de actuación en las relaciones intrasistema.

En cuanto a la *autonomía de gestión* se persigue lograr el equilibrio autonomía-coordinación en la gestión del sistema portuario. Sin embargo, existe un conjunto de factores que ponen en peligro el Modelo de Relación, pudiéndose contrarrestar con los denominados *drivers de cambio (Tabla 1)*, es decir, con aquellos aspectos que facilitan un cambio integrado y ágil.

**Tabla 1. Elementos generadores de cambio en el sistema portuario.**

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> <li>• Organización compartimentada, burocrática y orientada a una visión mecánica de eficacia.</li> </ul>	Estructura Organizativa del Sistema Transformación Cultural

En lo referente a la *planificación*, el Marco Estratégico prevé un modelo de relación que haga posible unas relaciones intrasistema eficaces basadas en una adecuada coordinación entre Puertos del Estado y Autoridades Portuarias, tales como: la mejora de la comunicación intrasistema, la mejora de la comunicación con interesados (externa), la posibilidad de comparar entre Autoridades Portuarias y de éstas consigo mismas en el tiempo, la cohesión en el sistema, y, la racionalización de inversiones y decisiones de tipo comercial; resultando ser la formulación estratégica el punto de partida para la planificación de acciones en las Autoridades Portuarias y, en consecuencia, establece las necesidades de inversión y financiación del sistema portuario.

A este respecto, los Planes Estratégicos de las Autoridades Portuarias se inscriben en un marco de *Planificación Estratégica Consensuada* para el conjunto del sistema portuario en relación con sus objetivos generales, con la pretensión de dotar de coherencia y factibilidad a la organización funcional.

## **EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO: EL MODELO DE RELACIÓN (II)**

En cuanto a la *asignación de recursos (fondos internos)*, señalar que la financiación de inversiones mediante la asignación de recursos procedentes de los fondos internos (Fondo de Compensación Interportuario) se inserta en el marco del objetivo básico de la *autosuficiencia económica*, definida como la capacidad del sistema portuario para lograr la obtención de ingresos que permitan cubrir sus costes de funcionamiento y generar recursos para llevar a cabo las inversiones que requieren la mejora de los servicios existentes y el desarrollo de nuevos tráficos y tecnologías. En esta línea, los objetivos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

- Mantener la *autosuficiencia económica global* del sistema portuario, es decir, su independencia de los Presupuestos Generales del Estado.
- Conseguir, a medio plazo, la *autosuficiencia económica individual* de cada uno de los puertos del sistema portuario.
- El *Fondo de Compensación Interportuario (Fondo de Contribución en la Ley 27/1992)*, como *instrumento de cohesión* del sistema portuario.

En lo relativo a la *leal competencia*, indicar que la existencia de competencia entre Autoridades Portuarias es de una importancia clave en el sistema portuario y debe ser catalizadora del objetivo básico de *mejora de la competitividad*, a expensas de que se produzcan determinados riesgos que pueden verse acrecentados por la progresiva liberalización tarifaria. Por tanto, cabe indicar que los objetivos esenciales en cuanto al término de leal competencia desde un *enfoque participativo* son los siguientes:

- Elaborar un código deontológico de leal competencia entre las Autoridades Portuarias; encaminado a evitar que la competencia entre ellas origine impactos negativos para el sistema portuario, a la protección de tráficos cautivos ante posibles abusos de posición dominante, y a la defensa de los intereses comunes ante clientes con gran capacidad negociadora.
- Establecer órganos arbitrales, con sede en Puertos del Estado, que permitan dirimir conflictos, de manera previa a la posibilidad de recurso a la jurisdicción ordinaria.

### **EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO: EL MODELO DE RELACIÓN (III). EL MARCO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA PORTUARIO ESTRUCTURADO MEDIANTE TRES PROCESOS.**

#### ***Modelo de Relación:***

En lo que se refiere a los *cambios en los procesos de decisión*, estos constituyen un terreno de convergencia de contenido más profesional que legal. Por ello, se puede hacer mención a la existencia, por una parte, de una *segmentación de responsabilidades* (Puertos del Estado, Sin Asignación Concreta o Autoridad Portuaria); y, por otra parte, de una *caracterización de responsabilidades* (Grupos de Trabajo o Comités Permanentes).

En cuanto a la *estructura organizativa del sistema*, señalar el establecimiento de *relaciones de cohesión* lo que permite explotar 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. Así pues, se crea una estructura en red mediante Comités Permanentes y toma de decisiones en Grupos de Trabajo lo que permite llevar a cabo un proceso de Dirección Estratégica en el que el actor principal es el propio sistema portuario. Por ello, los procesos de toma de decisiones se estructuran alrededor de:

- Comités Permanentes, entendidos como equipos con carácter estable formados para enunciar la voluntad común del sistema portuario ante la toma de decisiones concretas.
- Grupos de Trabajo, entendidos como equipos de carácter temporal para cumplir tareas a término como la resolución de problemas comunes, fundamento de decisiones de Comités Permanentes o la realización de estudios.

Por último, en relación con la *transformación cultural*, comentar la necesidad de que se genere una transformación de carácter cultural que permita una adecuada adaptación de las estructuras y procesos de decisión del sistema portuario a unos esquemas participativos y unas políticas de gestión más profesionalizadas. Por tanto, si la *cultura organizativa* se define como el conjunto de hipótesis y valores compartidos que la organización portuaria utiliza para resolver conflictos y problemas de adaptación a su entorno y de integración interna; el *modelo de transformación cultural* ha utilizar se debe fundamentar en los siguientes tres aspectos clave: *estructura adaptada, carreras profesionales y sistema de gestión y técnicas de dirección*.

#### **El Marco Estratégico del Sistema Portuario de Titularidad Estatal (SPTE) estructurado mediante tres procesos:**

A modo de resumen, el Marco Estratégico del sistema portuario se puede estructurar mediante la determinación de tres procesos (**Tabla 1**): a) *la identificación de los factores de éxito del negocio*; b) *el establecimiento a partir de estos de los procesos clave que nos permiten impulsarlos*; y, c) *la definición, a partir de los anteriores, de los objetivos a largo plazo y su desagregación en objetivos de corto y medio plazo con los que formular los Planes de Empresa*.

**Tabla 1. Procesos del Marco Estratégico del sistema portuario.**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción de la competencia.</li> <li>• Participación de la iniciativa privada.</li> <li>• Calidad de servicio.</li> <li>• Gestión empresarial.</li> <li>• Autonomía de gestión.</li> </ul>
PROCESOS CLAVE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y gestión de inventarios.</li> <li>• Gestión de clientes.</li> <li>• Prestación de servicios.</li> <li>• Estructura organizativa del sistema.</li> <li>• Relaciones económicas.</li> </ul>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SPTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y gestión de inversiones.</li> <li>• Autosuficiencia económica.</li> <li>• Gestión de clientes.</li> <li>• Calidad de servicios.</li> <li>• Liberalización y externalización.</li> <li>• Sistemas internos de gestión.</li> <li>• Relación Puerto-Ciudad.</li> <li>• Planificación.</li> <li>• Estructura organizativa y RR.HH.</li> <li>• Servicios de valor añadido.</li> <li>• Política comercial y marketing.</li> <li>• Seguridad y medioambiente.</li> <li>• Fomento de la presencia de la iniciativa privada.</li> </ul>

Valencia, 9 de diciembre de 2003

**Autores:**

- **Arturo Giner Fillol**  
Director Económico Financiero de la  
Autoridad Portuaria de Valencia  
[aginer@valenciaport.com](mailto:aginer@valenciaport.com)
  
- **José Antonio Aparisi Caudeli**  
Profesor Titular de Universidad de Valencia  
Miembro del IMACCEv  
[jose.a.aparisi@uv.es](mailto:jose.a.aparisi@uv.es)