



EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SISTEMA PORTUARIO ESPAÑOL



- *Características del Sistema Portuario*
- *La necesidad de una gestión estratégica en el Sistema Portuario*
- *La Planificación del proyecto de CMI*
- *El modelo conceptual de CMI en el Sistema Portuario*
- *La componente tecnológica*
- *El proceso de implantación del CMI*

Características generales del Sistema Portuario

ASPECTOS JURIDICOS

SISTEMA PORTUARIO DE TITULARIDAD ESTATAL compuesto por :

27 Autoridades Portuarias, como entidades de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios independientes de los del Estado, que incorporan dentro de su responsabilidad de gestión a 45 puertos de interés general.

Un Ente Público (Puertos del Estado) adscrito al Ministerio de Fomento, con personalidad jurídica y patrimonio propios, encargado de la coordinación y control de la eficiencia del Sistema Portuario de titularidad estatal.



Características generales del Sistema Portuario

ASPECTOS FUNCIONALES

SISTEMA PORTUARIO DE TITULARIDAD ESTATAL
 formado por los siguientes órganos directivos :

En Autoridades Portuarias el Consejo de Administración está compuesto por 18-25 miembros designados por las respectivas Comunidades Autónomas (órgano de la Administración Territorial), a propuesta de diferentes organismos locales.

En Puertos del Estado el Consejo Rector está compuesto por 17 miembros designados por el Ministerio de Fomento.



La necesidad de una gestión estratégica en el Sistema Portuario

TRANSFORMACION DEL MARCO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO

Antes de 1992:
Modelo intervencionista basado en unidades administrativas dependientes del MOPU

Disminuyen las funciones de control de Puertos del Estado

A partir de 1992:

Puertos del Estado fija directrices básicas y objetivos de gestión, asigna recursos y apoyos financieros, planifica inversiones, define la política general de recursos humanos y costes de personal

A partir de 1997:
Modelo de dirección

Puertos del Estado es encargado de ejecutar la política portuaria del Gobierno, definir objetivos generales de gestión y aprobar programación financiera y de inversiones. Ejerce asimismo el control de la eficiencia de gestión.

Integración de intereses económicos y territoriales de las Comunidades Autónomas en la gestión portuaria. Regulación del marco de actuación del rol de los sectores públicos y privados para favorecer la competencia.

La necesidad de una gestión estratégica en el Sistema Portuario

EVOLUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y DE GESTION

TOOL PORT

Puerto prestador del conjunto de los servicios portuarios.

Internalización de servicios y de actividades.



LANDLORD PORT

Puerto proveedor de infraestructuras y espacios, orientados a la satisfacción del cliente.

Externalización de servicios y de actividades no estratégicas.

CRITERIOS DE GESTIÓN PÚBLICA

Estructura compartimentada y burocrática.

Visión mecánica de la eficacia.

Orientada a la gestión de infraestructuras.



CRITERIOS DE GESTIÓN PRIVADA

Estructura flexible y adaptable.

Visión orgánica de la eficacia.

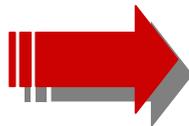
Orientada a la satisfacción del cliente.

CENTRALIZACIÓN

Jerárquización.

Métodos de decisión centralizados.

Organización orientada al control.



DESCENTRALIZACIÓN

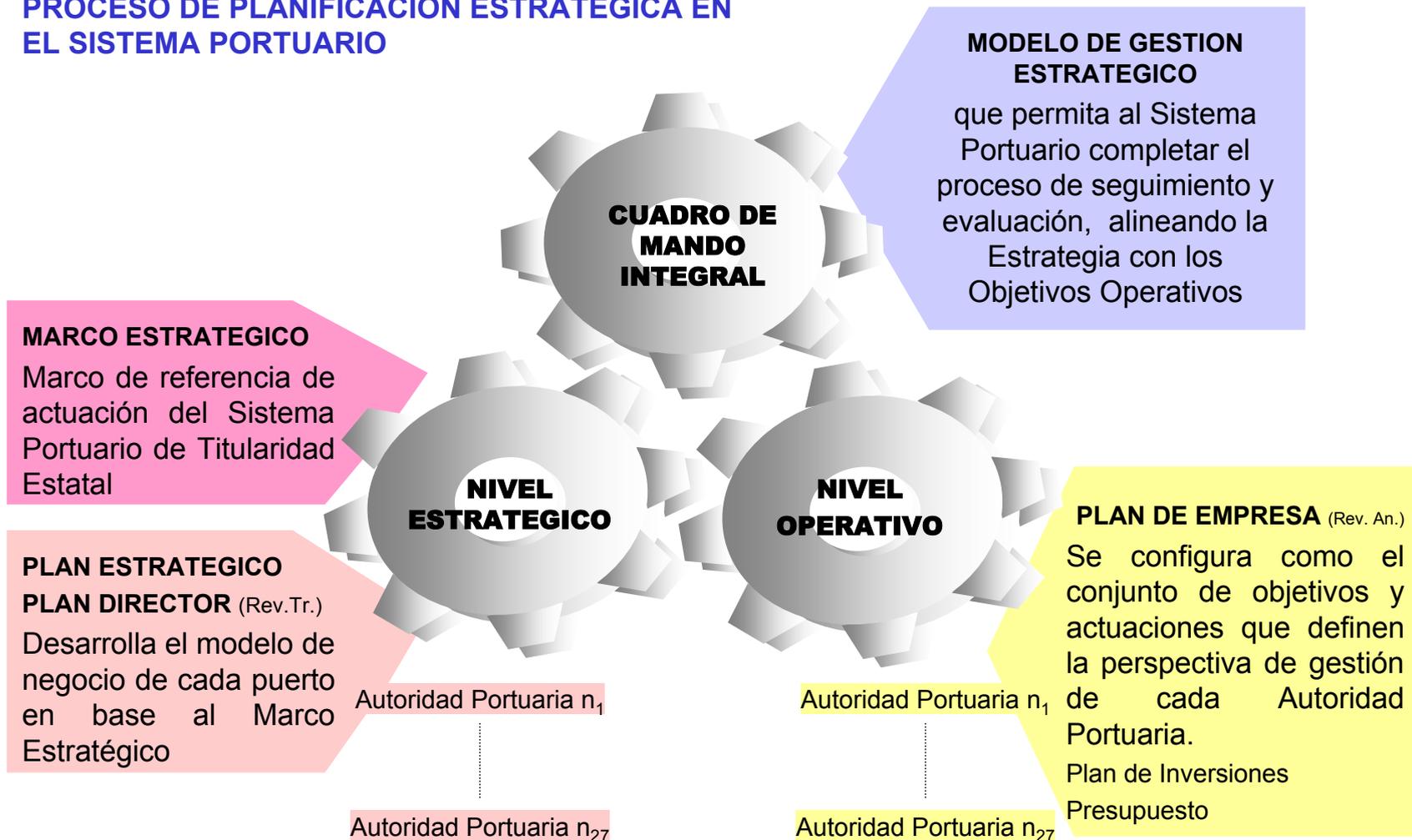
Coordinación.

Métodos de decisión participativos.

Organización orientada a la integración mediante objetivos comunes.

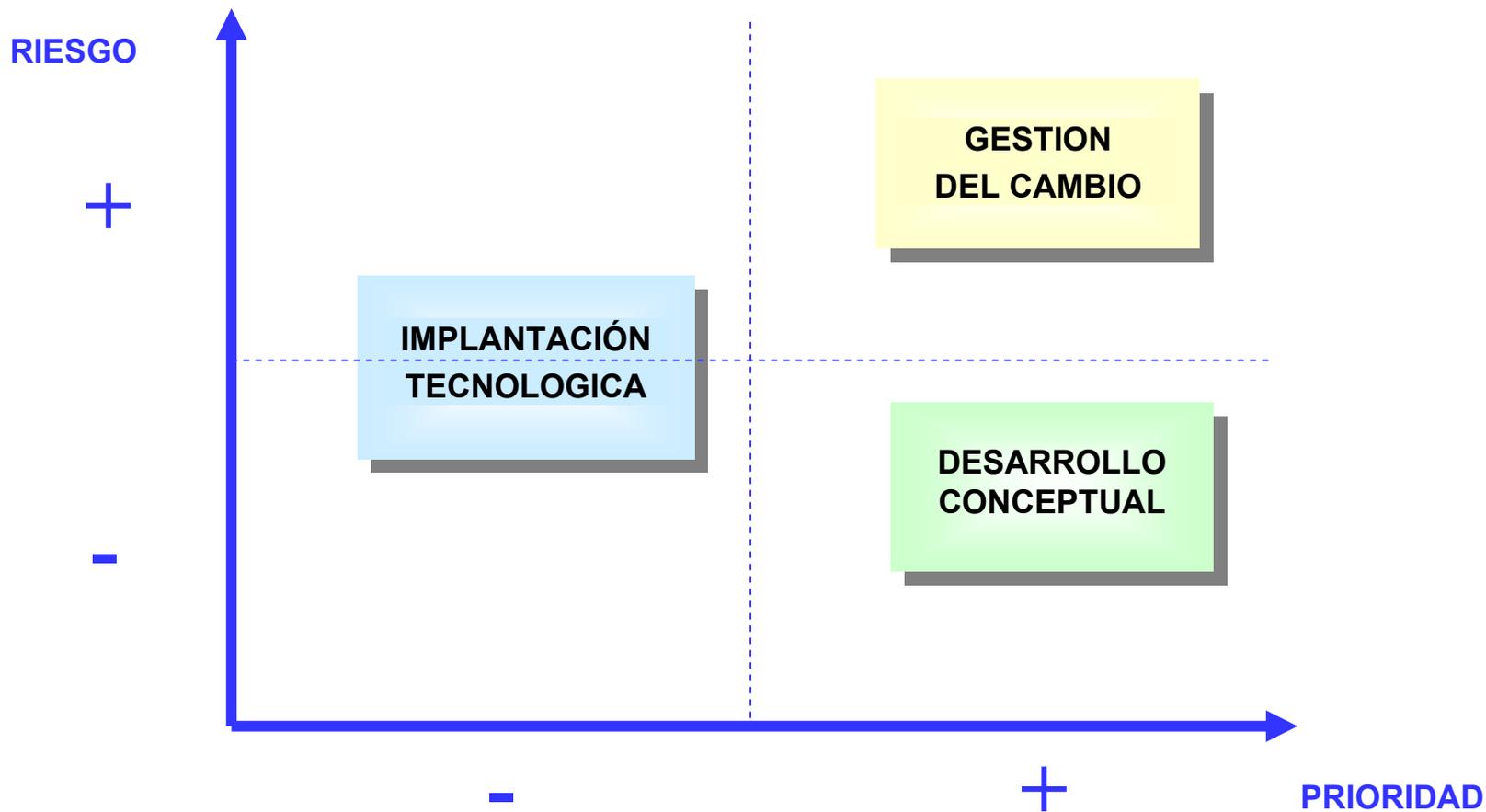
La necesidad de una gestión estratégica en el Sistema Portuario

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN EL SISTEMA PORTUARIO

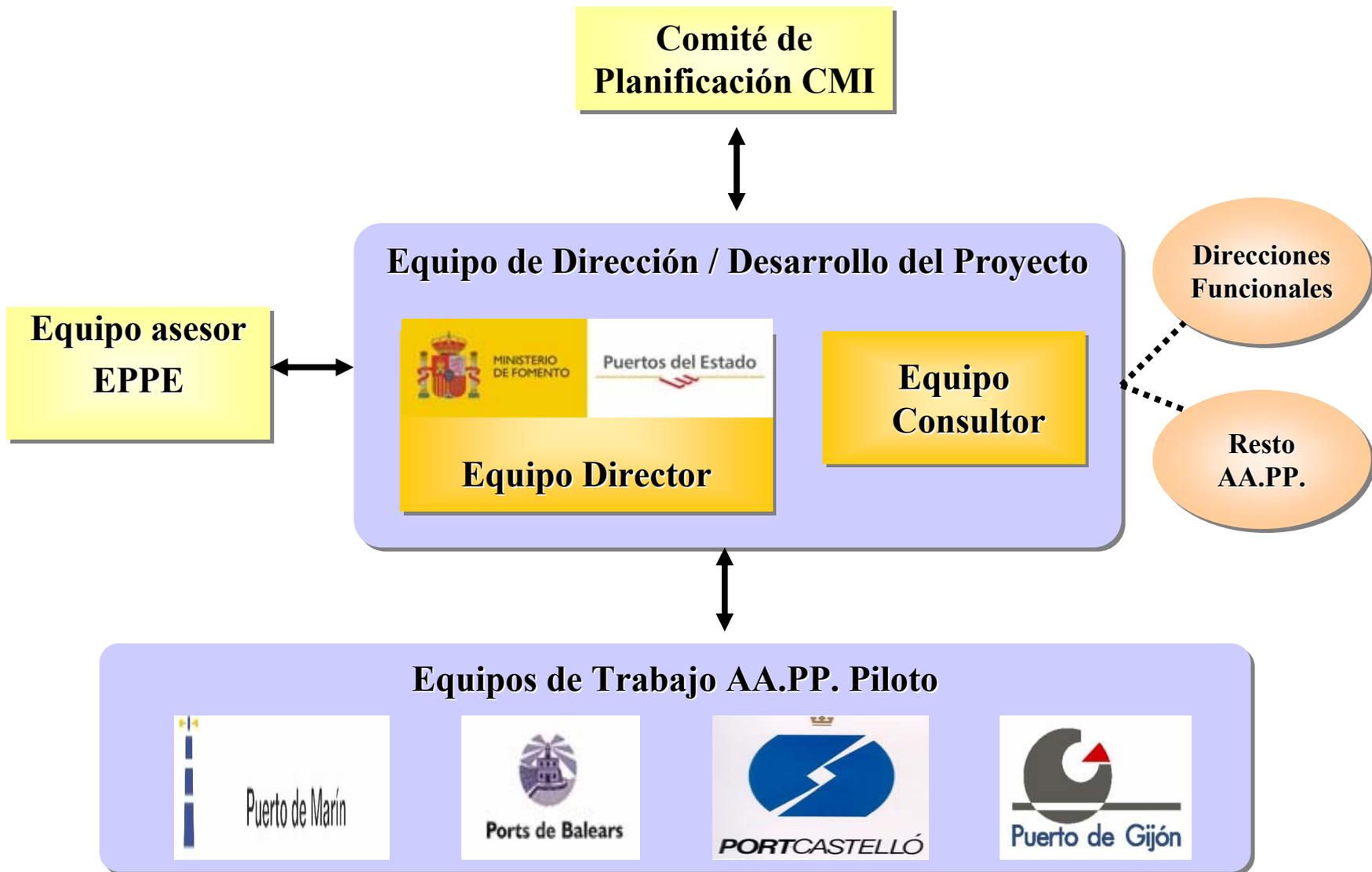


La planificación del proyecto de CMI

VARIABLES CRITICAS DE ACTUACIÓN



La planificación del proyecto de CMI



El modelo conceptual de CMI en el Sistema Portuario

MISIÓN

Garantizar la actividad portuaria, directa o indirectamente, promoviendo la excelencia en la gestión y prestación de servicios, con la finalidad de contribuir al desarrollo económico-social nacional y de las CCAA en las que se asienta.

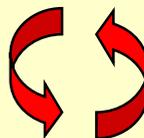
VISIÓN

- Siendo un elemento clave de continuidad en la cadena intermodal.
- Garantizando servicios de calidad y valor añadido.
- Promoviendo la iniciativa privada en el sector.
- Gestionando los recursos bajo el principio de autosuficiencia económica.

VALORES

- Orientación al cliente.
- Aprovechamiento de los recursos.
- Contribución al desarrollo del entorno.

**PROPOSICION
DE VALOR AL
CLIENTE**



**MODELO
OPERATIVO
DEL NEGOCIO**

- **MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD**
- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

El modelo conceptual de CMI en el Sistema Portuario

MODELO DE NEGOCIO

TOOL PORT

Puerto prestador del conjunto de servicios portuarios
Internalización de servicios y actividades

A LANDLORD PORT

Puerto proveedor de infraestructuras y espacios portuarios
Orientado a la satisfacción del cliente
Externalización de servicios y actividades no estratégicas

ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

Desarrollo y Gestión de Inversiones

Gestión de Clientes

Prestación de Servicios

Programa de Inversiones

Financiación Inversiones

Calidad de Servicio

Política de Precios

Marketing Portuario

Liberalización

Externalización

DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

DEFINICIÓN DE INDICADORES

El Cuadro de Mando Integral debe permitir a cada Autoridad Portuaria implantar y optimizar el Modelo de Negocio, en un entorno de Autonomía Funcional.

LINEAS ESTRATEGICAS

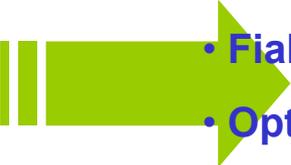
CRECIMIENTO

La Autoridad Portuaria debe **liderar los esfuerzos de la comunidad portuaria para conseguir el crecimiento económico del Puerto**. Principalmente mediante: la captación de nuevos tráficos (diversificación), la consolidación de los actuales, y su fidelización a través de la oferta de nuevos servicios, la mejora de la calidad, la política de precios, el desarrollo del marketing portuario y la potenciación de las inversiones de la iniciativa privada.

- 
- Diversificación de tráficos.
 - Fidelización.
 - Calidad.
 - Marketing.

EXCELENCIA OPERATIVA

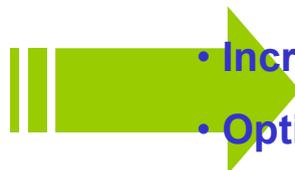
La Autoridad Portuaria debe **favorecer la excelencia en la operación de la actividad portuaria optimizando todos sus procesos**, controlando y coordinando todas las actividades, para que se ofrezca un servicio competitivo, fiable y de calidad, con un coste eficiente y unos niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes.

- 
- Servicio global competitivo.
 - Fiabilidad y calidad.
 - Optimización de recursos.
 - Ejecución de procesos.

LINEAS ESTRATEGICAS

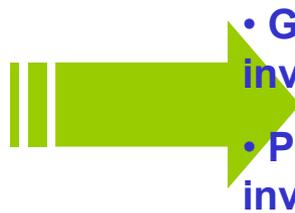
AUTOSUFICIENCIA ECONOMICA

El desarrollo de la Autoridad Portuaria **debe hacerse con base en la autosuficiencia económica**, basada en el aumento de los ingresos y la optimización de los costes de forma que se minimice el endeudamiento.

- 
- Incremento de ingresos.
 - Optimización de costes.

OPTIMIZACION DE INFRAESTRUCTURAS

Optimizar el **crecimiento sostenible del sistema a través de una excelente gestión de inversiones** que mejoren las infraestructuras portuarias (evitando la sobrecapacidad del sistema) y potenciando la financiación privada a la actividad portuaria.

- 
- Gestión excelente de inversiones.
 - Potenciación de la inversión privada.

INTEGRACION EN EL ENTORNO

Conseguir el **respaldo activo del entorno socio-económico** a través del respeto del medioambiente y de la oferta de servicios de valor a la sociedad.

- 
- Respeto al medioambiente.
 - Oferta de servicios de valor a la sociedad.

El modelo conceptual del CMI en el Sistema Portuario

ESTRUCTURA DEL MAPA ESTRATEGICO

Económica

La perspectiva de valor es una Perspectiva Económica, que implica que los objetivos máximos de las Autoridades Portuarias estén orientados al desarrollo económico del país y las CCAA a través de la consecución de los objetivos del crecimiento, la autosuficiencia económica, y la optimización de las inversiones.

Clientes

Comunidad Portuaria

La perspectiva de clientes, una parte está dedicada a los propios clientes del negocio y otra parte al entorno socio-económico que rodea a la Autoridad Portuaria. En esta segunda parte deben incluirse objetivos de relación de los puertos con la ciudad y la comunidad en la que se asientan.

Entorno

Procesos

La perspectiva de procesos, recoge aquellas etapas de la cadena de valor de la Autoridad Portuaria que son claves para conseguir los objetivos de la perspectiva de clientes y de la perspectiva económica. Algunos ejemplos de los procesos de la cadena de valor de la Autoridad Portuaria, podrían ser: los procesos de marketing y comercial, la prestación de servicios (Atraque, operación, desatraque y despacho), los procesos de relación con otros agentes, los procesos de control de calidad y seguridad, etc.

Recursos

Recursos de las Autoridades Portuarias

Prestadores de Servicios

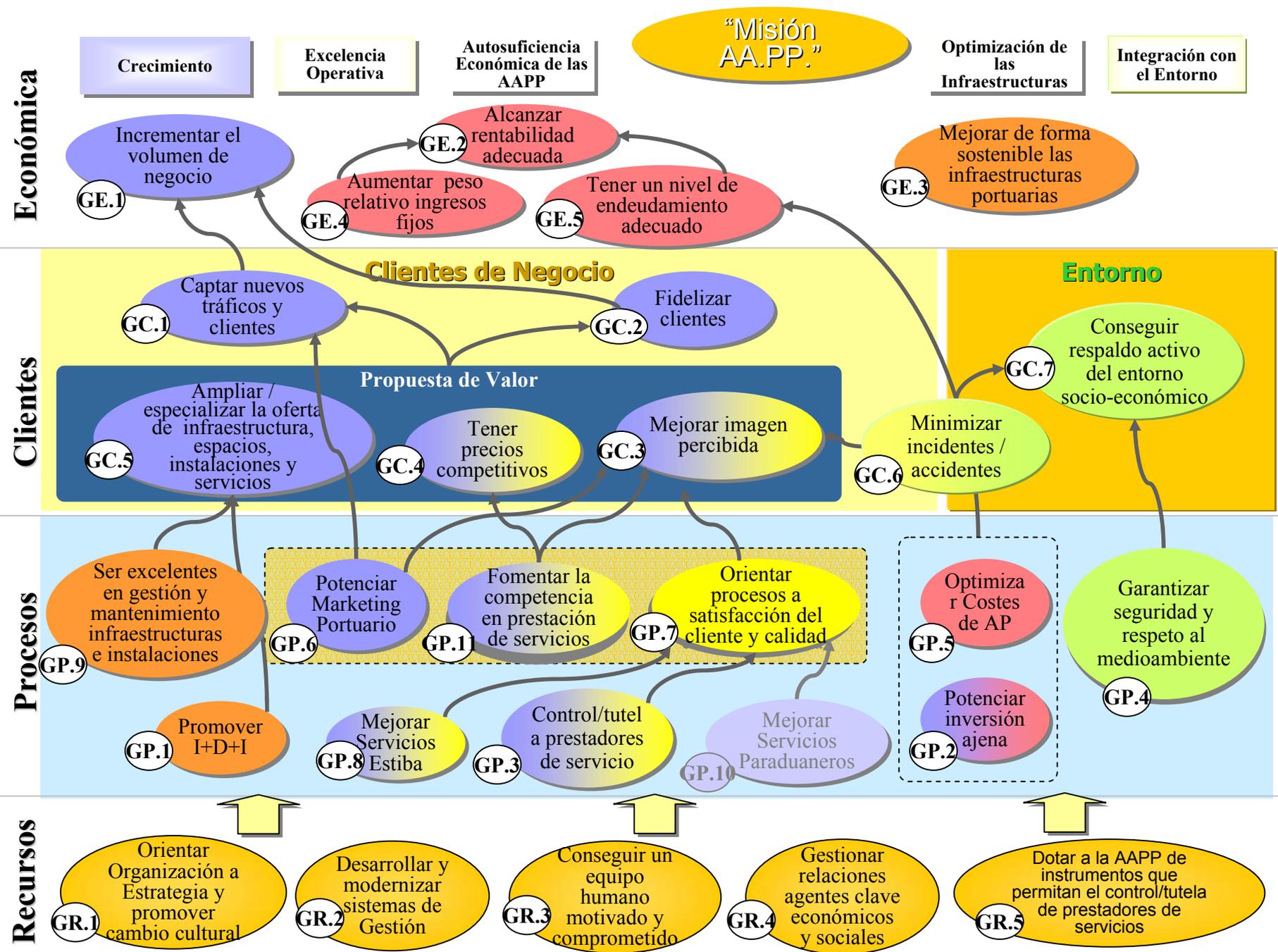
La perspectiva de recursos debe recoger los elementos básicos que hacen funcionar la Autoridad Portuaria, a nivel interno (Personas, Organización, Sistemas y Tecnología), a nivel externo (Prestadores de Servicios y proveedores externos), y las propias infraestructuras portuarias. Además debe recoger objetivos clave del desarrollo de la actividad de los prestadores de servicios, que deben potenciar la competitividad de las AAPP. Debido al contenido de la perspectiva, su nombre es Perspectiva de Recursos.

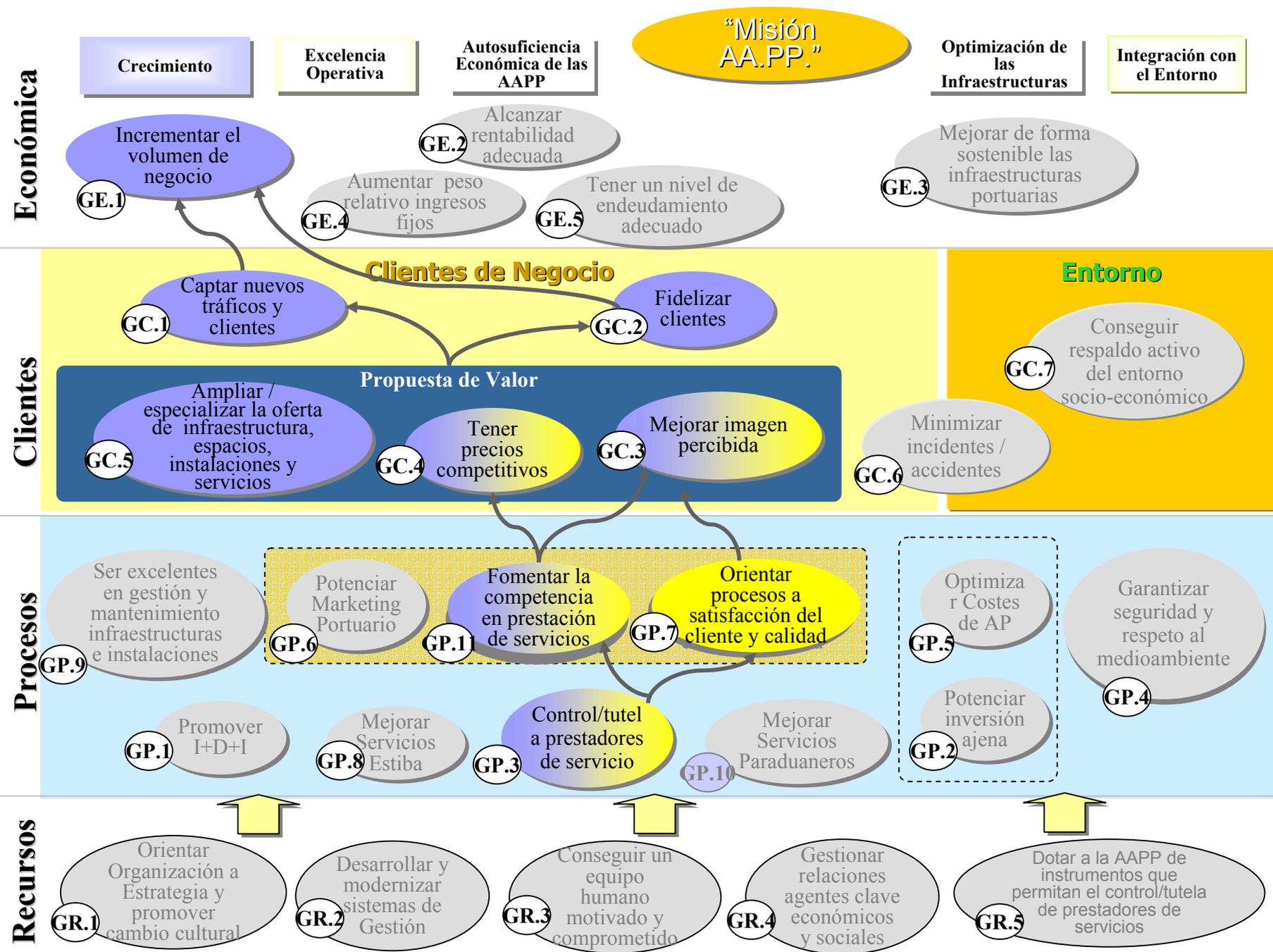
Personas

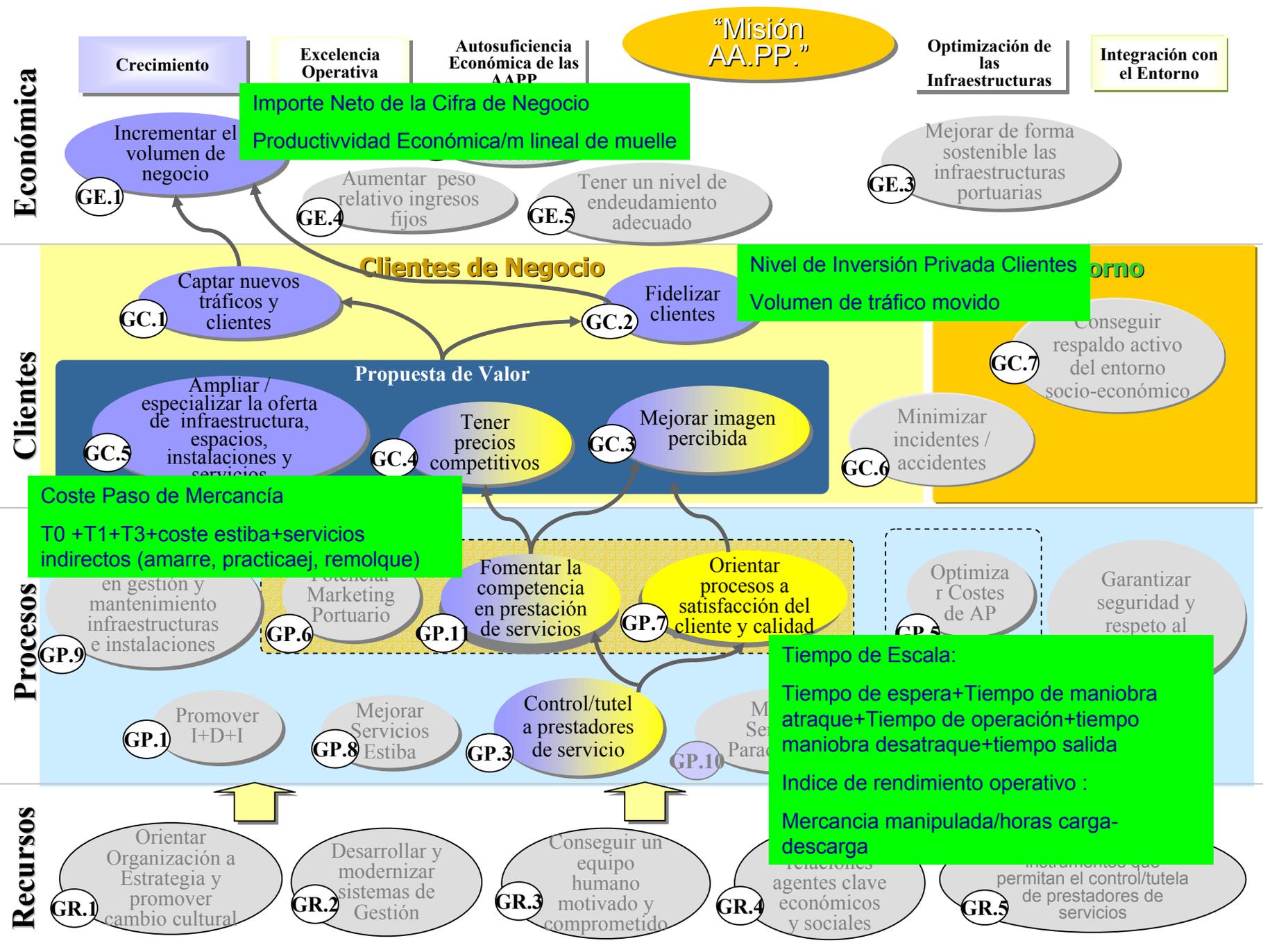
Organización y Cultura

Activos Físicos

Sistemas y Tecnología

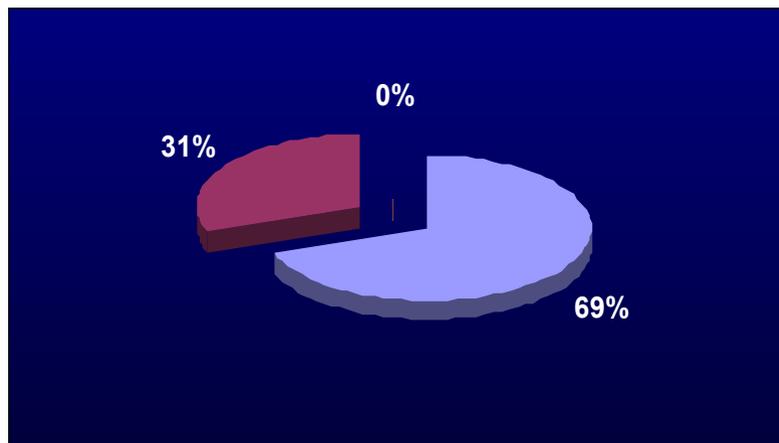






El modelo conceptual del CMI en el Sistema Portuario

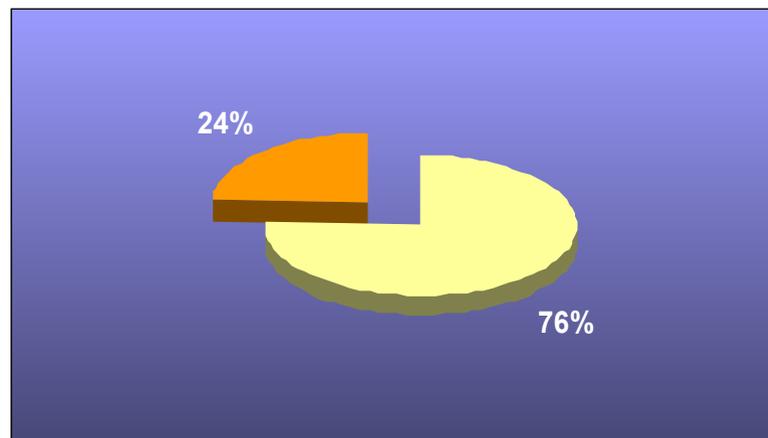
Objetivos Marín – Ría de Pontevedra



- Objetivos Adaptados
- Objetivos Particulares
- Objetivos Comunes

TOTAL OBJETIVOS:
26

Indicadores Marín – Ría de Pontevedra



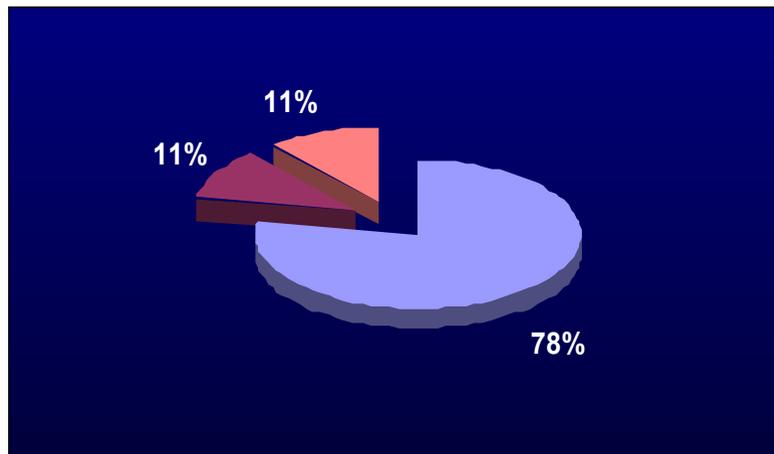
- Indicadores Particulares
- Indicadores Comunes

TOTAL INDICADORES: 78 (59 comunes)

Mapa CMI

El modelo conceptual del CMI en el Sistema Portuario

Objetivos Gijón

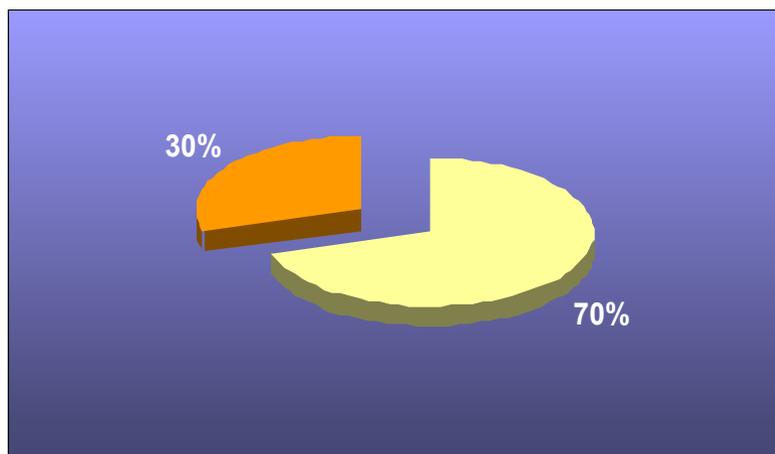


- Objetivos Adaptados
- Objetivos Particulares
- Objetivos Comunes

TOTAL OBJETIVOS:

27

Indicadores Gijón



- Indicadores Particulares
- Indicadores Comunes

TOTAL INDICADORES: 84 (59 comunes)

Mapa CMI

ACTUACIONES REALIZADAS

**Diversidad de sistemas
informáticos en el Sistema
Portuario**



Auditoría de Sistemas

**Prospección de aplicaciones
de CMI en el mercado**



**Preselección de
aplicaciones de CMI sobre
criterios establecidos**

**Desarrollo de prototipos
sobre aplicaciones
seleccionadas**



**Presentación de
prototipos a directores de
Sistemas de Información y
facilitadores de CMI en el
Sistema Portuario**

**Divergencia de opiniones
(coste, control de la
herramienta, escalabilidad)**



**Elección definitiva de
software pospuesta e
implantación provisional
de herramienta sencilla
que soporte el modelo
conceptual definido**

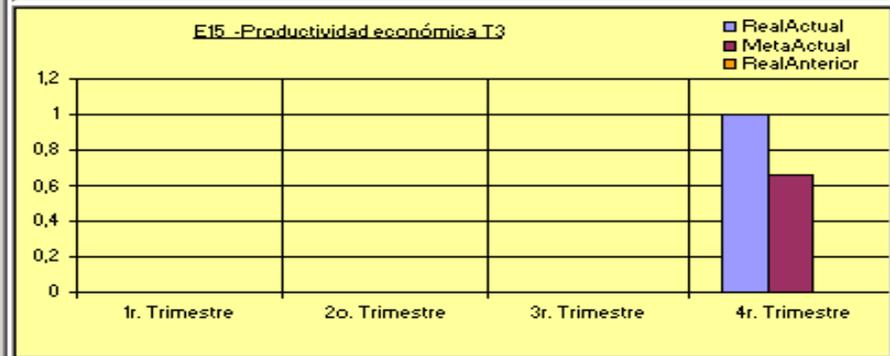
La componente tecnológica

Objetivo Estratégico: No Disminuir el volumen de negocio.

Mapa Baleares
 Descripción Conseguir desarrollar una Autoridad Portuaria que mantenga los niveles de actividad e ingresos y crezca en función de la demanda de las islas..
 Líneas Excelencia Operativa

Coordinador AdministradorQu
 Año
Periodo

| INDICADORES ESTRATÉGICOS | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------|--|------|------|-----|----------|--------|---------|--------------------------------------|--------------|----------|
| Indicador | Int. | Orig | Acum | Real | Año | Meta | Año | Desv. | Eval | Año Anterior | Dif. Año |
| BE13 | E13 | -Productividad económica m. lineal de atraqu | T | M | S | 3.687,41 | 767,00 | 380,76% | ■ | 0,00 | 0,00% |
| BE17 | E14 | -Productividad económica T1 | T | A | S | 0,40 | 0,66 | -39,39% | ■ | 0,00 | 0,00% |
| ▶ BE18 | E15 | -Productividad económica T3 | T | A | S | 1,00 | 0,66 | 51,52% | ■ | 0,00 | 0,00% |



Valoración del objetivo estratégico:

Se ha cerrado el año con una productividad acumulada un 51,52% superior a la meta fijada

Comentario previsión: La previsión a futuro es mantener ese nivel de productividad o como mucho que descienda en

| OBJETIVOS OPERATIVOS | | |
|----------------------|--------------------|-------|
| Tipo Obj. Op. | Objetivo Operativo | Eval. |
| | | |

- **Con la definición del Modelo Conceptual de CMI para el Sistema Portuario y el desarrollo de una herramienta informática de soporte sólo se consigue la primera parte del proceso de implantación de la Estrategia.**
- **Para conseguir la integración efectiva en la gestión es necesario que pase a formar parte del proceso de gestión, es decir:**
 - **Que se operativice la estrategia**, sincronizar la visión de largo plazo (estrategia) con la visión de corto plazo (operaciones)
 - **Que se utilice como guía en las reuniones ejecutivas de seguimiento del negocio y toma de decisiones.**
 - **Que sea el instrumento utilizado para la comunicación periódica a toda la organización de los resultados conseguidos.**
 - **Que favorezca el diálogo estratégico entre los integrantes de la organización y potencie el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos finales.**
 - **Que sea el elemento clave en la asignación de recursos y priorización de iniciativas a emprender.**

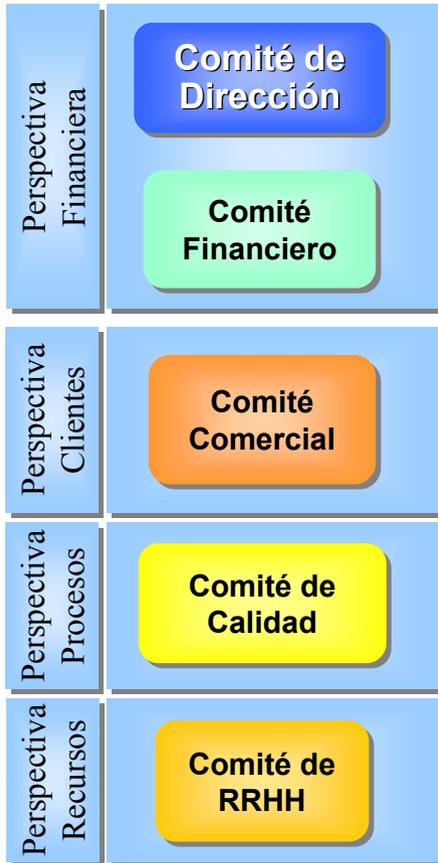
**COMUNICACIÓN
GENERALIZADA**

**SOFTWARE CMI
PLAN DE EMPRESA**

**MECANISMOS DE
COORDINACIÓN**

- Los mecanismos de coordinación y decisión en la mayoría de empresas se estructuran por áreas funcionales y/o procesos de negocio.

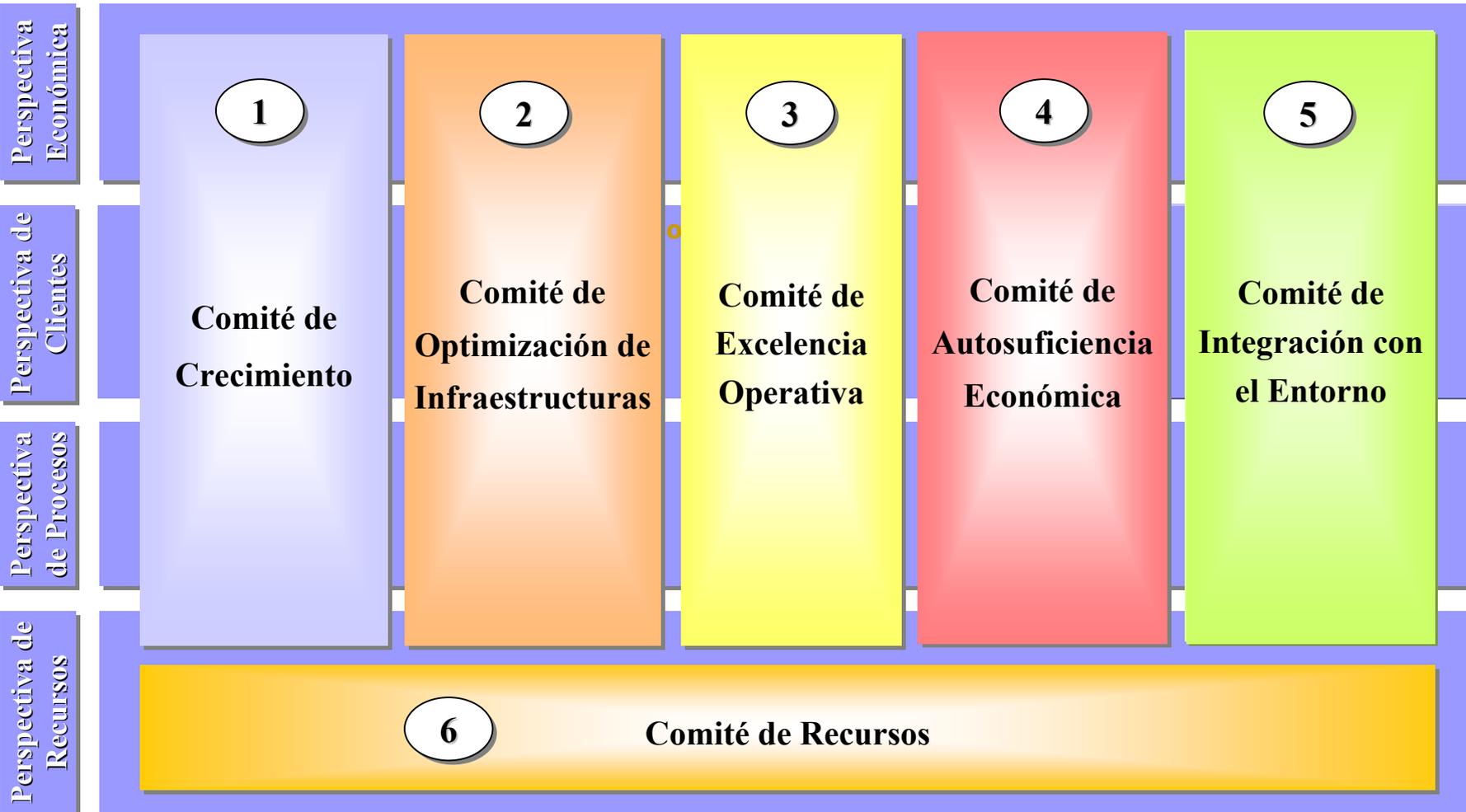
Ejemplo



Este modelo clásico de coordinación presenta una serie de desventajas:

- ◆ Los distintos comités no tienen una visión global del negocio (a excepción del comité de dirección), ya que los integrantes de estos comités suelen ser las propias personas del departamento responsable de los temas que comprende el comité (Ej.: el comité financiero suele estar integrado por el equipo del departamento financiero, el comercial por los comerciales, etc.).
- ◆ Al tener una visión sesgada de la situación general de la organización, en muchas ocasiones estos comités no pueden aportar soluciones a los temas que tratan ya que necesitan conocer la opinión de otros responsables de áreas para determinar de forma conjunta la mejor alternativa.
- ◆ Por consiguiente gran parte de los temas acaban llegando al Comité de Dirección sin haber sido prácticamente tratados con anterioridad, convirtiéndolo en un “cuello de botella”.
- ◆ Los equipos de las diferentes áreas funcionales pierden interés al ver que para muchos temas no pueden aportar soluciones y el Comité de Dirección se ve saturado.
- ◆ Este modelo además favorece el fortalecimiento de las barreras departamentales y dificulta el trabajo en equipo entendido en su sentido más amplio.

Comités de Creación de Valor



La implantación del CMI

Mecanismos de Coordinación

Comité CMI
(mensual)

Es el foro para la toma de decisiones de más alto nivel.



Comité Dirección
(semanal)

Es el mecanismo clave de comunicación del equipo directivo. Su principal función es favorecer la coordinación del trabajo de todo el equipo directivo



Comités de Creación de valor

Hacen un seguimiento de la evolución de los objetivos estratégicos y operativos. Aseguran que al Comité CMI le llegan todos los temas críticos.



Oficina CMI

Asegura la implantación del CMI: la herramienta informática, los ajustes en el contenido del modelo CMI, la comunicación de resultados a todos los colectivos y la atención de dudas y sugerencias.