



# Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico  
de Ciencias Administrativas  
año 3, número 5  
julio 2008

- Actualidad Contable
- Tributación
- Contabilidad y Gestión
- Administración



**FONDO  
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Interacción entre el plan estratégico y la contabilidad de gestión: la experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia

Arturo Giner Fillol y Vicente Ripoll Feliu

Universidad de Valencia  
Facultad de Economía

### 1. La Autoridad Portuaria de Valencia - Valenciaport

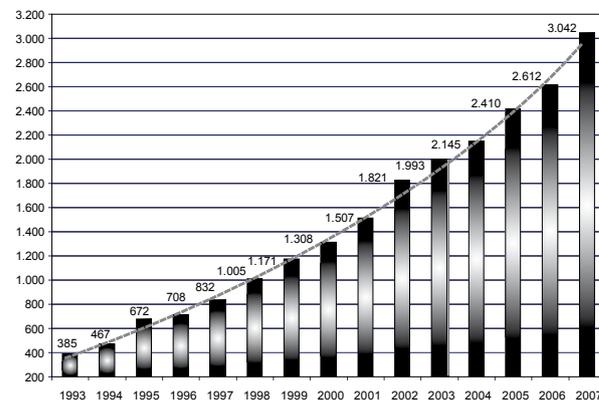
La Autoridad Portuaria de Valencia – Valenciaport (APV), bajo la denominación comercial de *Valenciaport*, es una empresa pública responsable de la gestión y administración de tres puertos de titularidad estatal, situados a lo largo de ochenta kilómetros en el borde oriental del Mediterráneo español: Valencia, Sagunto y Gandia.

La APV, en el ejercicio 2006, se situó en el puesto número 37<sup>1</sup> en el ranking mundial de puertos de contenedores y el 8º en Europa. En la figura 1, se muestra la evolución del tráfico en contenedores de la APV, desde los años 1993 a 2007, expresado en TEU.<sup>2</sup>

### 2. El plan estratégico de la APV

Para responder a un entorno en constante evolución, la APV elaboró en el año 2002 un plan estratégico,

**Figura 1. Evolución del tráfico de contenedores APV en miles de TEU (1993-2007)**



Fuente: Autoridad Portuaria de Valencia.

con la idea de convertir los tres puertos que gestiona en la principal plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo Occidental, y principal enclave portuario interoceánico de España y el más competitivo del sur de la Unión Europea. Una plataforma logística

<sup>1</sup> Cargo Systems. Agosto 2006.

<sup>2</sup> TEU es un acrónimo de la expresión inglesa *Twenty-Foot Equivalent Unit*, que es la unidad de medida de capacidad de transporte marítimo de contenedores y es equivalente a un contenedor de veinte pies.

de futuro que se beneficiaría de una posición estratégica privilegiada del *hinterland* industrial y comercial más pujante del arco Mediterráneo.

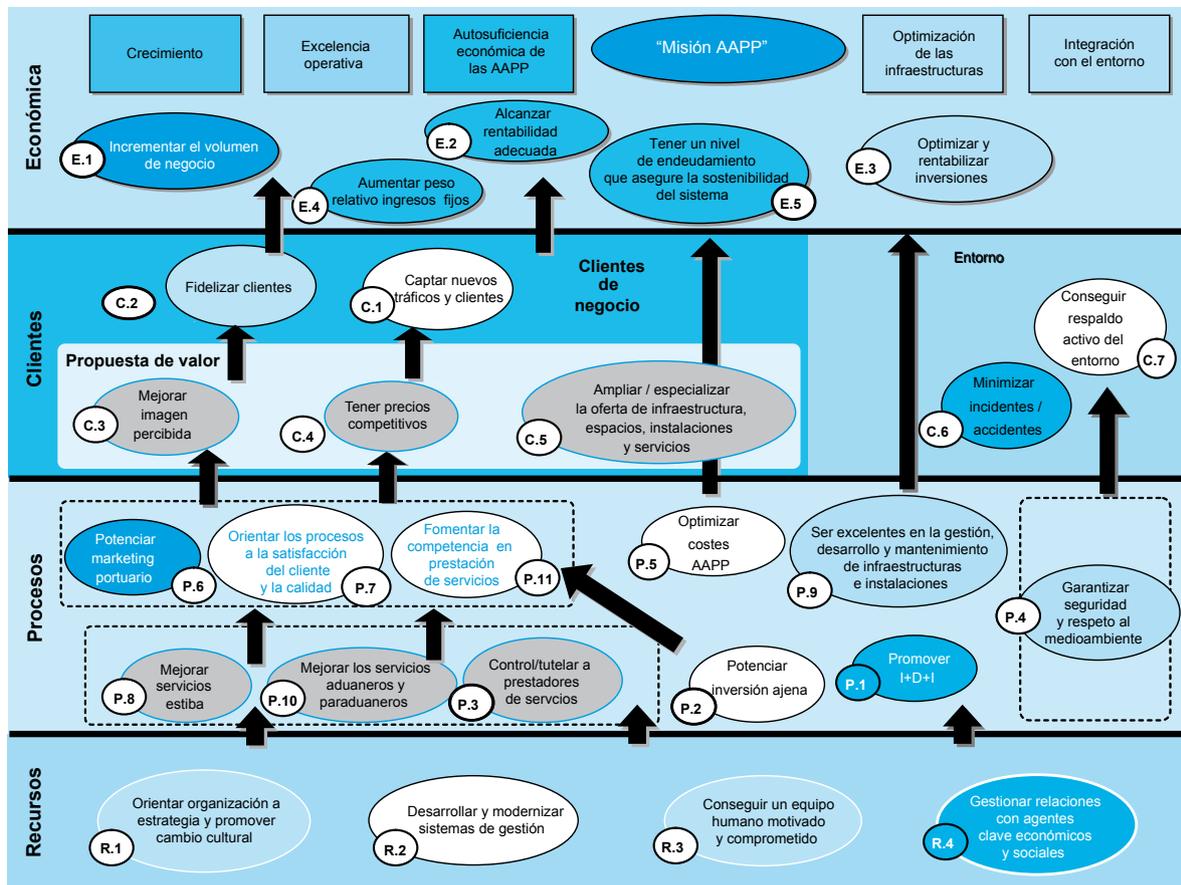
El propósito del plan estratégico es prever las acciones que permitan evolucionar desde la situación actual hasta un futuro —el puerto del año 2015— que se considera deseable y alcanzable. Para ello la APV tendrá que mejorar sus fortalezas y, así, obtener —con la mayor eficacia posible— una ventaja sostenible sobre los puertos competidores, que permita alcanzar los objetivos propuestos.

### 3. El cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la implantación del plan estratégico de la APV

El cuadro de mando integral (CMI) ha sido la herramienta que ha servido a la APV para implantar su plan estratégico y su modelo de desarrollo estratégico. Por medio del mapa estratégico, se han definido las perspectivas, líneas estratégicas y objetivos estratégicos.

En la figura 2, se acompaña el mapa estratégico tipo del cuadro de mando integral de una Autoridad Portuaria (AP).

Figura 2. Mapa estratégico tipo del CMI de una AP

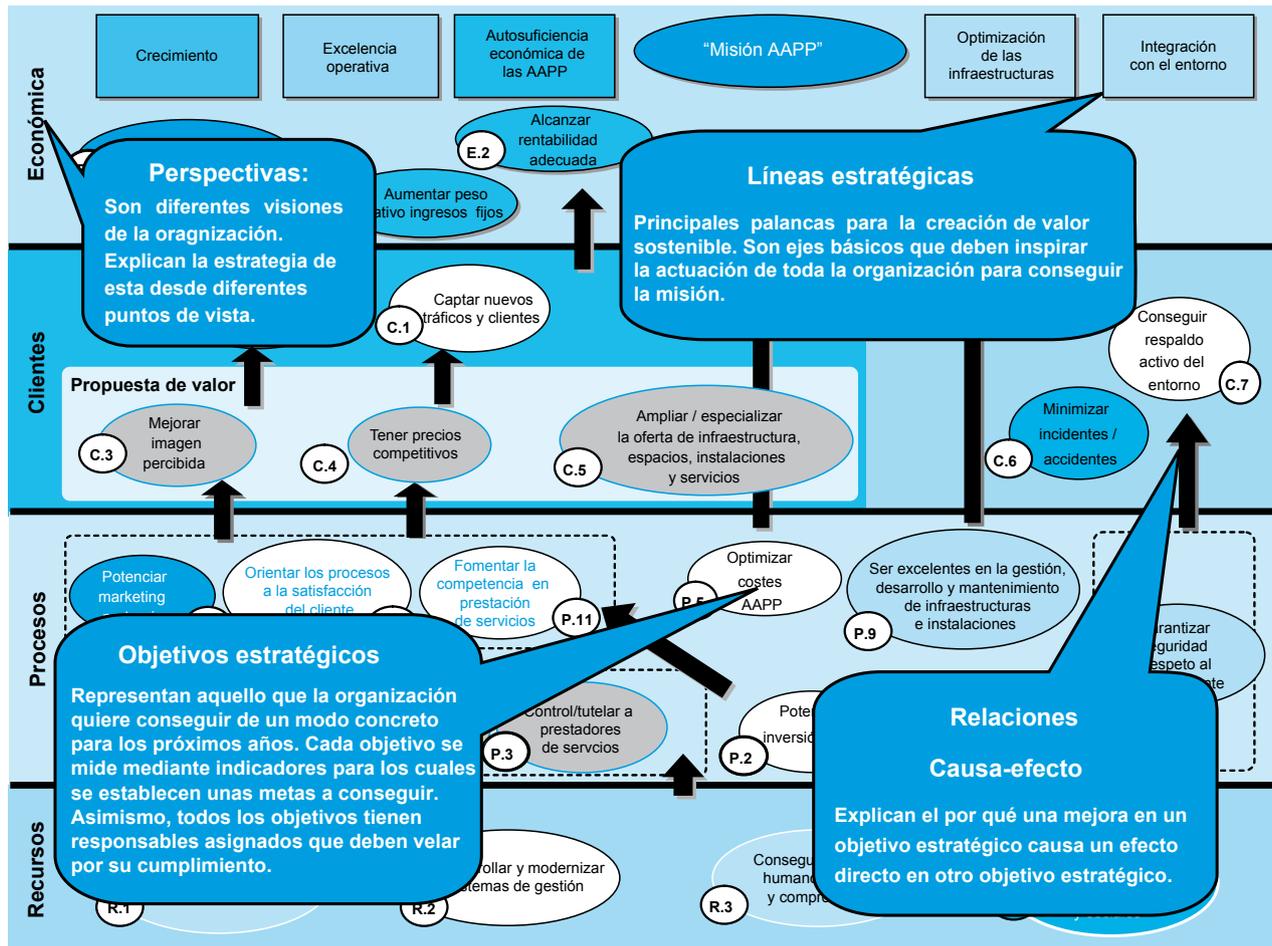


En la figura 3, se definen los elementos básicos que conforman el mapa estratégico utilizado por las autoridades portuarias.

En una visión horizontal del mapa estratégico, se encuentran las perspectivas (para la APV: económica, clientes, procesos y recursos), que son las dimensiones críticas clave para explicar la estrategia desde diferentes puntos de vista y que ordenan de manera equilibrada la estructura básica para la creación de valor.

En un análisis vertical, se ha determinado cuáles son las líneas estratégicas básicas —principales palancas para la creación de valor sostenible que deben inspirar la actuación de toda la organización para conseguir la misión—, con cinco grandes líneas de actuación: a) crecimiento, b) excelencia operativa, c) autosuficiencia económica, d) optimización de las infraestructuras y, e) integración con el entorno.

Figura 3. Elementos básicos del mapa estratégico



Los objetivos estratégicos son los fines que se quieren conseguir y son consecuencia de la misión, la visión y del modelo de negocio de una empresa, que han sido definidos en el plan estratégico de la misma. Es decir, son las orientaciones específicas de cada perspectiva y línea estratégica hacia los que debe encaminarse la acción (iniciativas/proyectos).

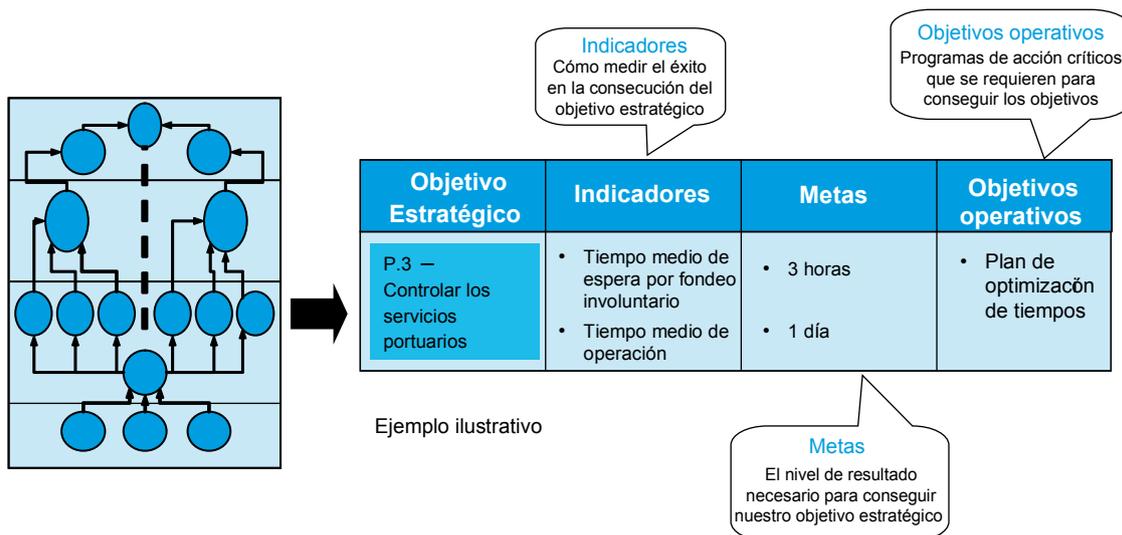
Mediante el ejemplo de la figura 4, se procede a describir y definir los elementos de la metodología del cuadro de mando integral, asociados a los objetivos estratégicos (indicadores, metas y objetivos operativos).

Definido el mapa estratégico, este servirá para que la organización pueda ver su estrategia de una forma integrada y sistemática, donde cada acción tiene una causa y un resultado. El mapa refleja el modelo de negocio de la organización y ayuda a lograr los objetivos propuestos.

Los principales beneficios que ha aportado la implantación del cuadro de mando integral a la APV han sido:

- 1) 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.
- 2) Favorece el trabajo en equipo para la consecución de unos objetivos finales comunes.
- 3) Es un elemento clave para la comunicación de la estrategia a todos los niveles, permite relacionar el día a día con la visión de futuro de la APV.
- 4) Garantiza una visión global de la estrategia de la APV en todas las áreas y departamentos y ayuda a entender las implicaciones de la actuación de unas áreas con otras (óptimo global *versus* óptimo local).
- 5) Facilita la asignación de recursos de una forma más equilibrada y coherente con la estrategia planteada y ayuda a priorizar el lanzamiento de proyectos.
- 6) Permite a la Alta Dirección de la APV disponer de un conjunto de indicadores estratégicos e indicadores

**Figura 4. Principales elementos de la metodología CMI: indicadores, metas y objetivos operativos**



operativos clave que reflejan la evolución del negocio desde diferentes puntos de vista.

- 7) Permite anticipar posibles problemas y actuar de una manera proactiva en la consecución de los objetivos estratégicos.
- 8) Apoya para realizar un seguimiento continuado en el tiempo del grado de despliegue y cumplimiento del plan estratégico de la APV.
- 9) Simplifica y da soporte a la elaboración de los planes de empresa y presupuestos que elabora la APV. Consigue enlazar el largo plazo con el corto.
- 10) Existe un conjunto de indicadores comunes consensuados por todas las Autoridades Portuarias integrantes del Sistema Portuario de Titularidad Estatal<sup>3</sup> español, preparando el Organismo Público Puertos del Estado unos informes con los datos agregados, que permiten realizar un *benchmarking* entre las AAPP.

Los factores que han ayudado al éxito de la implantación del cuadro de mando integral en la APV, han sido principalmente, el asegurar el liderazgo en todo momento, involucrar a personas clave de la organización a lo largo de todo el proceso, conseguir nuevos aliados, definir logros intermedios, aprender en el camino y perseverar y no decaer.

#### 4. Importancia de la contabilidad de costes en la APV

España dispone de una importante longitud de costa (unos ocho mil kilómetros), con una situación

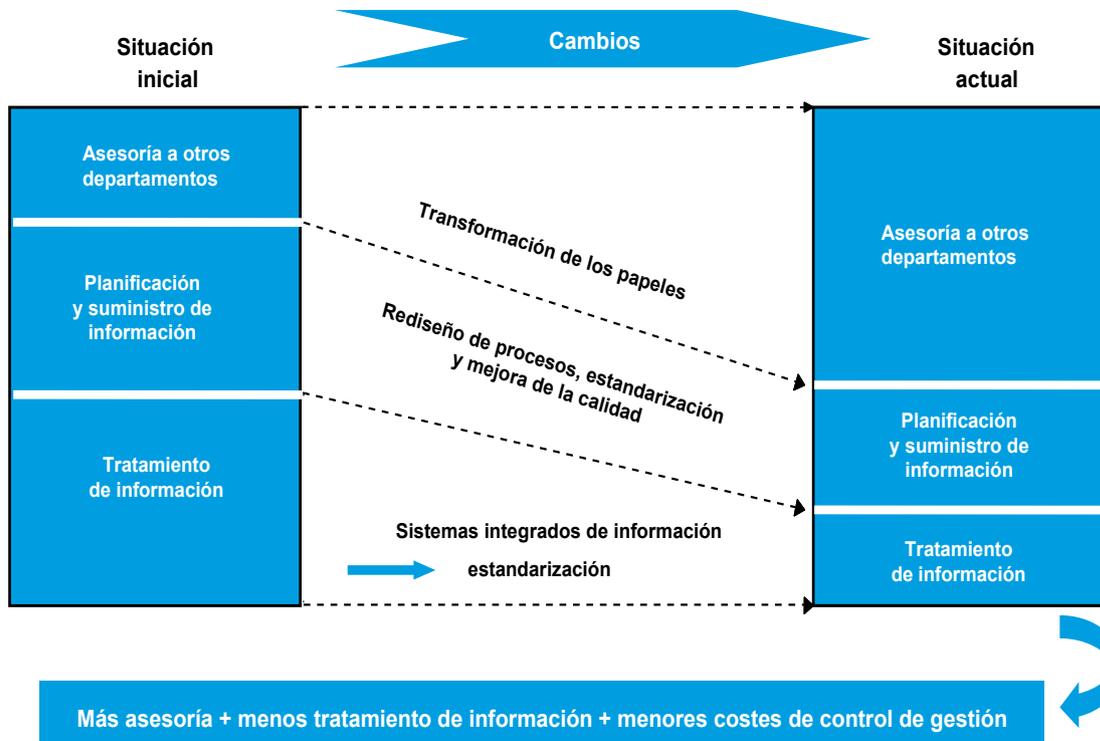
geográfica que se encuentra próxima al eje de las importantes rutas marítimas internacionales, que está produciendo su afianzamiento progresivo como área estratégica en el transporte marítimo internacional y como plataforma logística del sur de Europa. En España, el 59% de las exportaciones y el 82% de las importaciones se realizan por vía marítima, lo que representa que el 53% del comercio exterior español con la UE y el 96% con terceros países, se realiza por vía marítima.

La competitividad de la economía española depende, cada vez más, de un sistema de transporte y de unos puertos eficientes, eficaces y económicos, capaces de mover mercancías de una forma rápida, fiable, económica, segura y con unos costes adecuados. Por ello, la APV, dentro de su mapa estratégico, tiene objetivos estratégicos relacionados con la mejora de la eficiencia y eficacia que se apoya en la contabilidad de costes como herramienta de gestión y toma de decisiones, con la finalidad de mejorar la información de gestión.

La contabilidad de costes en la APV está evolucionando hacia un sistema avanzado de contabilidad de gestión —con el fin de tomar decisiones adecuadas de gestión—, que contempla la contabilidad de costes, el análisis de costes, los reportes e informes y el control presupuestario. En la actualidad, se afrontan grandes cantidades de información que dificultan la toma de decisiones. Para paliar esta situación, la APV ha evolucionado en el tratamiento de la información, al utilizar aplicativos de última generación de *Business Intelligence* (BI), que pueden ser configurados por los propios usuarios.

<sup>3</sup> El Sistema está formado por el Organismo Público Puertos del Estado (OPPE) y las Autoridades Portuarias (AAPP). El OPPE coordina y controla 28 AAPP que gestionan 46 puertos de interés general. Las AAPP son empresas públicas que gestionan los puertos de interés general y dependen de la Administración Central del Estado por medio del Ministerio de Fomento y, dentro de este, dependen de la Secretaría General de Transportes.

Figura 5. Cambios fundamentales en el control de gestión



Los aplicativos de BI están permitiendo desarrollar un único sistema de información capaz de agrupar una serie de datos, que podrían provenir de fuentes diferentes, y obtener de esta forma una información más rápida, sencilla y útil.

Estos cambios suponen una transformación —tal y como se muestra en la figura 5— del papel que desempeñaba la Dirección Económico-Financiera, como consecuencia de tener que dedicar menos tiempo al tratamiento de la información, por el rediseño de procesos y la estandarización y mejora de los informes, incrementándose como consecuencia la labor de consultoría que realiza la Dirección Económico-Financiera de la APV a otras direcciones de la APV.

## 5. Conclusiones

Ante un mundo tan dinámico y cambiante, las organizaciones tienen que estar atentas a los cambios del entorno, para saber anticiparse y amoldarse a los mismos. En este sentido, la APV, mediante su plan estratégico, se posiciona con una adecuada respuesta a las necesidades de la economía de la Comunidad Valenciana, España y Europa, para las próximas décadas. Con la utilización del cuadro de mando integral, la APV ha conseguido poner en marcha satisfactoriamente el plan estratégico y su modelo de desarrollo estratégico.

Dentro del plan estratégico de la APV, destacan objetivos relacionados con la eficiencia, eficacia y costes de

los servicios prestados. Aquí, la APV apuesta por desarrollar una contabilidad de gestión que le ayude a realizar un seguimiento y control del coste de los servicios portuarios, contabilidad que al captar, medir y valorar la circulación interna y, además, racionalizarla y controlarla, suministra la información más adecuada para la toma de decisiones empresariales. Los problemas inherentes a la contabilidad de costes son contemplados en el ámbito de la contabilidad de gestión, porque la primera es un subconjunto de la segunda.

Para concluir, en el caso concreto de la entidad analizada, se debe indicar que los órganos de gestión utilizan la información relativa a los costes para juzgar el impacto de sus decisiones sobre los resultados de la APV.

## 6. Bibliografía

Aparisi Caudeli, J. A., A. Giner Fillol, J. Maganto López y V. Ripoll Feliu

2004 «Caso práctico: la planificación estratégica y la implantación del Cuadro de Mando Integral del Sistema Portuario Español». *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, N° 63, enero-febrero, pp. 60-71.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

2006 *La contabilidad de gestión en el Sistema Portuario Español*. Documento N° 31. Madrid: AECA.

Giner Fillol, A. y V. Ripoll Feliu

2007 «De la contabilidad de costes a la contabilidad de gestión. El caso de la Autoridad Portuaria de Valencia - Valenciaport». *Partida Doble*, N° 184, enero, pp. 62-74.

Giner Fillol, A., N. Pontet Ubal y V. Ripoll Feliu

2007a «Evolución y estrategia de futuro de la gestión de costes: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia». *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. V, N° 10, julio-diciembre, pp. 177-198.

2007b «Caso práctico: la contabilidad de gestión en el plan estratégico de la Autoridad Portuaria de Valencia». *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, N° 80, noviembre-diciembre, pp. 68-80.

Horváth & Partners – Management Consultants

2003 *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R.S. y D.P. Norton

1996 *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

2001 *Cómo utilizar el cuadro de mando integral (The strategy-focused organization)*. Barcelona: Gestión 2000.

2004 *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

2007 *Alignment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.