

II Congreso Virtual Internacional Economía, finanzas y contextos organizativos: nuevos retos  
(julio 2018)

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL SECTOR PORTUARIO ANDALUZ**

Vanessa Rodríguez Cornejo\*

[vanesa.rodriguez@uca.es](mailto:vanesa.rodriguez@uca.es)

Jaime Sánchez Ortiz\*

[jaime.sanchez@uca.es](mailto:jaime.sanchez@uca.es)

Ángel Cervera Paz\*

[angel.cervera@uca.es](mailto:angel.cervera@uca.es)

Luis López Molina\*

[luis.lopez@uca.es](mailto:luis.lopez@uca.es)

Miguel Ángel Montañez Del Río\*

[miguelangel.montañez@uca.es](mailto:miguelangel.montañez@uca.es)

Departamento de Organización de Empresas.

Universidad de Cádiz

---

## **Resumen**

*El objetivo de este trabajo es definir los objetivos estratégicos que favorecen la implantación de un Cuadro de Mando Integral para el sector portuario, más concretamente para los puertos andaluces. En primer lugar, se realizará un estudio exhaustivo de las características y del funcionamiento del sector portuario andaluz. Y posteriormente, se estudiará la misión, la visión y los valores comunes de los puertos andaluces mediante el análisis de los planes estratégicos de los principales puertos andaluces (Almería, Cádiz, Granada, Huelva, Málaga y Sevilla). Una vez definidas las estrategias a largo plazo, se obtendrán los objetivos comunes que permiten cumplir las estrategias planteadas por las organizaciones portuarias, clasificándolos a través de las perspectivas de Kaplan y Norton. Esta información será útil tanto para usuarios externos como internos y el fin que se propone con el estudio y elaboración del Cuadro de Mando Integral Multiempresa es diseñar una herramienta estratégica común que permita a las organizaciones del sector obtener el máximo beneficio. Por tanto, se propone estudiar los factores estratégicos comunes que nos permitirán conocer el funcionamiento del sector portuario desde una visión empresarial, social y medioambiental, siendo de utilidad dicho análisis para la aplicación en otros sectores estratégicos.*

**Palabras clave:** *Balanced Scorecard, Sector portuario, Planificación estratégica.*

**Código Jel:** M Administración de empresas y economía de la empresa;  
Marketing ; Contabilidad

## 1. INTRODUCCIÓN.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión cuya aplicación ha adquirido gran importancia, como se puede observar en la literatura. Actualmente el BSC está siendo utilizado en la actualidad por entidades de distintos sectores económicos, especialmente en el ámbito de las empresas privadas; no obstante, cada vez más se está aplicando al sector público.

La necesidad de evaluar el desempeño, así como la exigencia de transparencia y de rendir cuentas a los ciudadanos y a los stakeholder, llevan a las entidades públicas a diseñar e implantar sistemas de gestión e indicadores que se lo permitan. Herramientas como el BSC.

El Balance Scorecard, es una herramienta de gestión del rendimiento diseñada para describir la estrategia de una organización y guiar su ejecución hacia el éxito. Es un sistema de gestión que puede usarse en cualquier tipo de organización, para alinear la visión y misión con los requerimientos de los clientes y el trabajo diario, para administrar y evaluar la estrategia, para monitorizar las mejoras de la eficiencia de la operación, para construir capacidad de la organización, y para comunicar el progreso a todos empleados (Gómez et al., 2007).

Existen una gran diversidad de criterios para diseñar un BSC, si bien, son los niveles de responsabilidad o delegación, el horizonte temporal y las áreas o departamentos específicos, los que permitirán emplearlos como herramienta de apoyo a la toma de decisiones (Weggeman G., 2008).

Como paso previo al diseño de un BSC, es necesario analizar las diferentes fases de dirección estratégica de un sector objeto de estudio que nos permitirá definir los objetivos e indicadores necesarios para la elaboración del mismo (López Viñeola, 2001). El presente artículo versa sobre el análisis de estas fases previas aplicadas al sector portuario.

Para obtener información de gestión, es necesario, en primer lugar, conocer el entorno del sector para evaluar y tomar decisiones (Villalbi et al., 2007). Para ello, se realizará un análisis interno y externo del sector portuario, que permita conocer los factores que podrían generar ventajas competitivas a las autoridades portuarias mediante el análisis de la cadena de valor y aquellos factores del entorno que inciden en las estrategias de las entidades del sector.

Tras el análisis de la información se planteará un plan estratégico, documento que

permite trazar las líneas futuras a seguir por la entidad (Martínez y Milla, 2005). El Plan estratégico debe revisar todas las áreas de la organización, determinando la estrategia seguirá lo que concierne a las variables que como organización se pueden controlar y predecir como a las variables externas que afectan a la evolución de la misma. En el presente artículo, se analizarán todas estas variables que serán necesarias conocer para definir los objetivos e indicadores del Balanced Scorecard en el sector portuario.

En relación a la literatura, existen trabajos relevantes publicados de Balanced Scorecard, siguiendo el esquema descrito anteriormente, y en función de su fin económico y financiero de la empresa.

Se han publicado diversos trabajos sobre empresas lucrativas, cuyo análisis comienza con el estudio de los factores del entorno y el análisis de los planes estratégicos: empresas del sector bancario (Aranda y Arellano, 2010; Hung-Yi Wu, 2012 o Alidade and Ghasemi, 2015), empresas de distribución y logística (Brewer y Speh, 2000 y Rajesh, et al., 2012 o Agrawal et al., 2016), empresas de reciclaje (Mendes et al., 2012), empresas químicas (García et al., 2010 o Fülöp et al., 2014) o empresas eléctricas (Petkovic, 2009 o Sánchez et al., 2016), entre otras.

A su vez, en relación a las empresas no lucrativas, se pueden encontrar diversidad de trabajos de investigación sobre Balanced Scorecard que también han utilizado el análisis estratégico (Kaplan y Robert, 1999; Vidal, 1999; Mora y Urieta, 2001; Niven, 2003, Batidas y Feliu, 2003, McAdam et al, 2005, Chen et al., 2009, Valderrama et al., 2013 Adams, 2014 o Almohamed et al., 2017).

Como se observa, existe una escasa literatura sobre la elaboración de un Balanced Scorecard en el sector portuario y más concretamente de un Balanced Scorecard multiempresa. El sector portuario es un sector estratégico y de actualidad en España, debido al 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 estas, entre otras cuestiones; las que han permitido una importante proliferación y desarrollo de los puertos en la franja litoral española.

Por tanto, el sector portuario español necesita de una herramienta estratégica que permita coordinar todos los agentes y recursos que intervienen en la organización, así como una reestructuración del sector.

El objetivo del presente artículo es definir los factores que favorecen la implantación de un Cuadro de Mando Integral en las Autoridades portuarias de Andalucía (Huelva, Sevilla, Bahía de Cádiz, Bahía de Algeciras, Málaga, Motril y Almería). En el caso del sector portuario, se trata de empresas reguladas, es decir, que buscan el máximo beneficio, pero parte de su actividad de la cadena de valor está regulada por empresas estatales, existiendo una peculiaridad relevante en este tipo de empresas. La elaboración de un cuadro de mando integral Multiempresa para el sector portuario, permitirá una mayor información para los directivos de

las distintas empresas del sector, así para los agentes que regulan la actividad portuaria, ya que no solo obtendrían información sobre la actividad de las entidades de manera individual, sino en todo el sector facilitando la regulación en el funcionamiento del sector portuario.

Para cumplir dicho objetivo, se va a realizar un análisis exhaustivo del funcionamiento del sector portuario. Toda esta información nos permitirá conocer tanto los factores externos como internos que influyen de manera directa o indirecta en las actividades que se realizan las empresas del sector portuario.

Una vez se haya estudiado el contexto que influyen de manera relevante en las actividades del sector portuario, el presente artículo finalizará con los objetivos comunes obtenidos de los planes estratégicos de los principales puertos andaluces. Lo permitirá conocer las estrategias y objetivos comunes que están presentes en las actividades diarias de las empresas que pertenecen al sector portuario, para elaborar y diseñar, en un futuro, un Balanced Scorecard Multiempresa basado en dicha información.

La metodología para obtener las estrategias y objetivos comunes de los diferentes puertos andaluces, se va a basar en la lectura y análisis en profundidad de los Planes Estratégicos de los principales Autoridades portuarias operan en Andalucía. Una vez se haya analizado dichos planes estratégicos, se obtendrá una lista de los objetivos principales de cada puerto, clasificados según las perspectivas del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton. Finalmente, a partir de las estrategias y objetivos extraídos de manera individual de cada puerto, se obtendrán aquellos objetivos y estrategias comunes que han estado presentes en todos los planes estratégicos.

La estructura del artículo consistirá en un análisis profundo del funcionamiento y de las características del sector portuario andaluz y un análisis de los planes estratégicos que nos permita obtener las estrategias y perspectivas comunes que supongan la base para determinar los indicadores para la futura elaboración de un cuadro de mando integral Multiempresa.

## **2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR PORTUARIO.**

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 concretó un nuevo y ambicioso marco estratégico para el sistema portuario español orientado a enfrentar una serie de retos planteados por una Europa sin fronteras y por un mercado globalizado y competitivo. Esto ha permitido asentar los pilares de un modelo participativo en el sistema portuario; en especial, en las Autoridades Portuarias, lo que facilita 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.

Tras un proceso de evolución normativa, la regulación de la estructura y la gestión del sistema portuario estatal se asienta sobre el Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante (TRLPEMM).

Como toda estrategia está alineada con el entorno (López R., 2007), es necesario el estudio del mismo para posteriormente poder establecer y definir los indicadores estratégicos que van a formar el cuadro de mando integral de un sector.

Por ello, en este epígrafe, se van a analizar los siguientes factores claves:

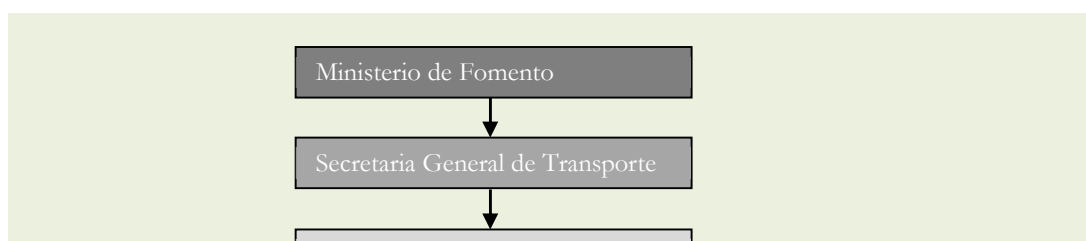
- Análisis del Sistema Portuario de Titularidad Estatal español.
- La gestión del sector portuario.
- La planificación en las Autoridades portuarias.

## 2.1 Análisis del Sistema Portuario de Titularidad Estatal español.

El Sistema Portuario de Titularidad Estatal español (SPTE), regulado por el Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante (TRLPEMM), está formado por los puertos de interés general y los puertos de refugio, deportivos y por todos aquellos que no llevan a cabo actividades comerciales.

En España existen un total de 46 Autoridad de interés general, gestionados por 28 Autoridades Portuarias en un sistema de autonomía de gestión, bajo la coordinación del Organismos Públicos Puertos del Estado (OPPE) del Ministerio de Fomento, que coordina y controla en desempeño eficaz y eficiente de las Autoridades Portuarias. (Figura 1).

Figura 1.  
El Sistema Portuario de Titularidad Estatal español.



Fuente: Elaboración propia a partir de AECA, 2006

Los OPPE tienen personalidad jurídica propia y órganos de gobierno propio al igual que cada Autoridad portuaria, este modelo de gestión convierte a cada Autoridad portuaria en la responsable final de la calidad y los servicios que ofrece.

Las 28 Autoridades portuarias se recogen en el siguiente Figura 2. De las cuales 7 son autoridades portuarias de Andalucía.

Figura 2.

Autoridades portuarias del SPTE español y andaluz



Fuente: Puertos del Estado (2016).

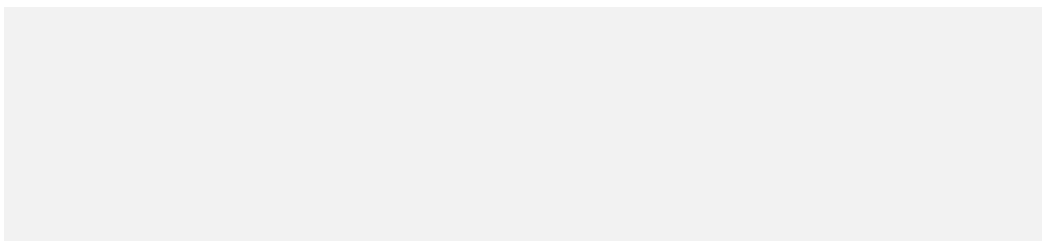
## 2.2 La gestión del sector portuario.

Según la política económica y de transporte del gobierno, es el Ministerio de Fomento quién aprobará las políticas estratégicas, los criterios de actuación y los objetivos generales de gestión técnicos, económicos, financieros y de recursos humanos del sistema portuario estatal, consensuando con Autoridades portuarias. Puertos del estado junto a Autoridades portuarias deberán sujetarse a los objetivos generales establecidos en el marco estratégico del sistema portuario de interés general, que será ejecutado a través de los Planes estratégicos.

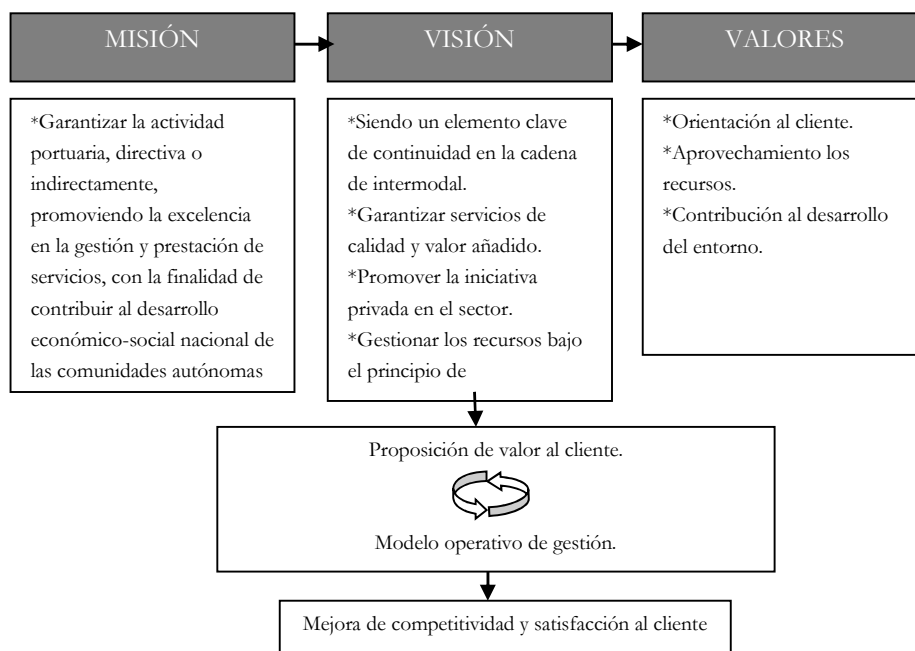
Este marco estratégico tiene como propósito la mejora de la competitividad del sistema portuario en un entorno globalizado y con las actividades económicas cada vez más liberalizadas, teniendo que cumplir con un conjunto de ítems que componen la visión estratégica del SPTE (Puertos del Estado, 1998a, 1998b). Esta visión estratégica queda resumida en la Figura 3.

Figura 3.

Visión del SPTE.







Fuente: Giner & Ripoll (2015, 38)

Para alcanzar la misión establecida por la AAPP, "maximizar los beneficios sociales, a través de la optimización de las condiciones de movilidad de mercancías y personas, el desarrollo económico y social de la zona económica a la que sirve cada Autoridad portuaria, contribuyendo con su gestión permanente a la reducción del coste de las importaciones y hacer más competitivas las exportaciones", se desarrollo un análisis estratégico del SPTE centrado en una triple vertiente: el Modelo de Gestión, el Modelo de Organización y el Modelo de Relación, que se muestra en la figura 4.

Figura 4.

Modelo de Gestión, Modelo de Organización y el Modelo de Relación.

Modelo de Gestión	Modelo de Organización	Modelo de Relación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las políticas portuarias destinadas a potenciar, bajo las directrices establecidas por la Unión Europea, el proceso transformación de los puertos de interés general hacia la consecución de puertos proveedores de infraestructuras y espacios y regulador de los servicios que sean prestados por la iniciativa privada. (González, 2002; Cortes, 2003; Giner y Ripoll 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr la alineación de las estructuras orgnizativas, políticas y de recursos humanos del SPT con las de las empresas.</li> <li>Las APP tienen autonomía funcional y de gestión, por lo que pueden gestionarse con criterios de carácter empresarial (estructura flexible y adaptable, visión orgánica de la eficiencia y orientación al control de la prestación de servicio (Giner y Ripoll, 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer y definir los mecanismos que permitan la evolución del Sistema portuario, pasadno de un sistema centralizado a un sistem abierto y participativo que permita la autonomía de gestión de las AAPP y las competencias y funciones asignadas por la OPEE. (AECA, 2006; Giner y Ripoll, 2015).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este modelo de gestión las AAPP elaborarán los planes directores de infraestructura y de empres, consensuando con los Puertos del estado, y posteriormente serán aprobados por el Consejo Rector de Puertos del Estado y por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria.

Las Comunidades Autónomas transmitirán al Organismo Público Puertos del Estado los objetivos de desarrollo regional establecidos, que puedan tener incidencia en la actividad portuaria, con el objeto de que dicha información pueda ser tomada en consideración a la hora de la definición de los objetivos del conjunto del sistema portuario estatal, y de las Autoridades Portuarias, de acuerdo con los mecanismos previstos en la ley, a cuyo efecto Puertos del Estado les dará traslado de las propuestas de los diferentes planes de las Autoridades Portuarias localizadas en su ámbito territorial. (<http://www.portcastello.com/expansion-integracion/planificacion-portuaria.html>).

### 2.3 La planificación de las Autoridades Portuarias.

Como hemos analizado anteriormente, el OPPE en colaboración con las AAPP, concretará el marco estratégico del SPTE, formado por el Plan estratégico, la Delimitación y Usos Portuarios, el Plan Especial y el Plan Director de Infraestructuras de cada Autoridad Portuaria y, derivado de ellos, se confecciona el correspondiente.

Plan de Inversiones confeccionarán el Plan de Empresa, que recogerá los objetivos de gestión, previsiones de tráfico portuario, programación de inversiones, previsiones y programación económico-financiera, evaluación de la gestión, objetivos e indicadores de sostenibilidad ambiental y análisis y previsiones de los recursos humanos.

Además, las AAPP elaboran su propio el Plan de Empresa, de acuerdo con las instrucciones recibidas del OPPE, consolidándose en él los Presupuestos y los

Programas de Actuación Plurianuales que se integran dentro de los Presupuestos Generales del Estado.

La planificación estratégica se desarrolla en seis fases, como puede verse en la Figura 5 (Puertos del Estado, 2001).

Figura 5.

Fases Planificación Estratégica de las Autoridades Portuarias.

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El OPPE, en colaboración con las AAPP, establece el Marco Estratégico del SPTE y las instrucciones generales correspondientes.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada Autoridad Portuaria, de acuerdo con su Plan Estratégico y con el Plan Director de Infraestructuras del Puerto en cuestión, define su Plan de Inversiones (con previsiones a cinco años) y desarrolla su Plan de Empresa anual.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anualmente se debate y se acuerda el Plan de Empresa de cada Autoridad Portuaria con el OPPE.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Comités del Fondo de Compensación Interportuario y del Fondo Financiero de Accesibilidad Terrestre<sup>1</sup> aprueban los fondos a aportar y a recibir de las AAPP, con lo que en ese momento se completa el Presupuesto.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Consejos de Administración de las AAPP aprueban los Planes de Empresa, los Presupuestos y los Programas de Actuación Plurianuales (PAP) individuales del año siguiente.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El OPPE consolida los Presupuestos y los PAP individuales, son aprobados por el Consejo Rector del OPPE y, posteriormente, se presenta el Presupuesto del SPTE al Ministerio de Fomento, para su tramitación dentro de los Presupuestos Generales del Estado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Puertos del Estado, 2001

Para llevar a cabo esta planificación estratégica, se definen diversos instrumentos entre los que destaca los Planes estratégicos de las Autoridades portuarias, donde se recoge los puertos de su competencia, un análisis y diagnóstico de la situación actual, la definición de las líneas y objetivos estratégicos, los criterios de actuación y el plan de acción. Este plan estratégico se deberá modificar siempre que el Marco Estratégico del SPTE sea modificado o que la situación del entorno cambie sustancialmente.

### 3. LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS EMPRESAS ELÉCTRICAS ESPAÑOLAS: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS COMUNES.

Una vez delimitado el modelo de gestión y enfocado el modelo de referencia que intente englobar las líneas fundamentales de la dirección estratégica de los

puertos, y elaborado el plan estratégico, se diseñará e implantará un cuadro de mando integral en el sector (Centro Europeo de Empresas e Innovación de España, 2009).

El Balanced Scorecard, se presenta como una metodología que permite, por una parte, el desarrollo del proceso de implantación estratégica y, por otra, la gestión de la estrategia a la gestión de las AAPP (Aparisi, Giner & Pérez, 2009; Aparisi, Giner & Ripoll, 2009; Dutra, Ripoll, Giner, Ensslin & Ensslin, 2015; Ripoll, Aparisi, Giner & Maganto, 2005).

Como se justifica anteriormente, es necesario establecer un plan estratégico común para la elaboración de un cuadro de mando integral en el sector portuario. El objetivo de dicho epígrafe, ha sido analizar las estrategias y objetivos comunes y transversales que existen entre las Autoridades portuarias andaluzas: Huelva, Sevilla, Bahía de Cádiz, Bahía de Algeciras, Málaga, Motril y Almería.

La planificación se define como el “análisis de la información más relevante de la empresa pasada y presente, junto con una previsión o estimación de la evolución futura, en base a la cual se pueda establecer un plan de acción que conduzca a lograr los objetivos” (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009).

La estrategia puede definirse como el comportamiento empresarial que da respuesta a los cambios del entorno (necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, nuevos mercados...) para adaptarse a estos cambios y lograr alcanzar mayores ventajas competitivas.

Por ello, la planificación estratégica consiste en establecer los objetivos y diseñar las políticas necesarias para su cumplimiento en un entorno cambiante, de forma que se definan los recursos necesarios y las acciones a llevar a cabo.

Por tanto, se trata de una herramienta que reúne todo el proceso desarrollado por una entidad de manera formalizada y estructurada. En las Autoridades portuarias, el Plan Estratégico se convierte en un documento de referencia, en donde se establece la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, metas, estrategias, actividades, entre otros, con el objetivo de conseguir un servicio de calidad confiabilidad y seguridad para todos los clientes al menor coste posible.

Toda la información que contienen en los planes estratégicos de las Autoridades portuarias nos permitirá conocer los objetivos y estrategias comunes para cada perspectiva del cuadro de mando integral, y así determinar la interrelación existente entre los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral del sector.

En el presente artículo, se han extraído los objetivos de los planes estratégicos de las Autoridades portuarias andaluzas y se han clasificado en función de las perspectivas definidas por Kaplan y Norton para la elaboración del cuadro de mando integral. A su vez, se han añadido otras dos perspectivas (perspectiva del marco legal y perspectiva de medioambiente), por las características singulares de

las empresas del sector eléctrico. Finalmente, se establecen los objetivos comunes de los Planes Estratégicos de las empresas eléctricas, que supondrá una información relevante para el futuro diseño del Balanced Scorecard Multiempresa.

### 3.1. Objetivos y estrategia comunes

Para llegar a elaborar un cuadro de mando integral en el sector eléctrico, como se ha podido comprobar en el presente capítulo, es necesario el estudio de todas las estrategias y objetivos comunes que se han planteado las empresas a través de sus planes estratégicos.

La definición de la estrategia para un sector es parte de un proceso de carácter cíclico (Montibeller G. y Belton V., 2006). El ciclo estratégico puede tener carácter informal o intuitivo, siguiendo un proceso repetitivo simple en el cual se plantean los objetivos y se definen las estrategias de cada una de las empresas que forman parte del sector. Una vez se analizan tanto los objetivos como las estrategias, se estudian los elementos comunes que podrían unificar dichos objetivos y estrategias para todo el sector.

A continuación de muestra de forma detallada los objetivos y estrategias comunes, que se tendrán en cuenta para la elaboración de un cuadro de mando integral en el sector eléctrico:

Cuadro 1.

Factores estratégicos comunes según perspectivas Kaplan y Norton

OBJETIVOS GENERALES	
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar volumen de negocio.</li> <li>• Incrementar la rentabilidad en términos económicos y sociales de infraestructuras, espacios, instalaciones y servicios.</li> <li>• Puesta en rentabilidad de la reserva de suelo portuario (nuevas concesiones).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir nuevas vías de financiación para el desarrollo del puerto.</li> <li>• Reducción de costes operativos y estructurales.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar los clientes actuales.</li> <li>• Obtener la máxima satisfacción del cliente y calidad del servicio.</li> <li>• Lograr una imagen reconocida, valorada y posicionada en su entorno.</li> <li>• Diversificar el negocio actual con la puesta en práctica de nuevas líneas de negocio y atracción de nuevos tráfico.</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir herramientas de gestión comercial.</li> <li>• Elaborar un plan comercial y de marketing.</li> <li>• Fomentar la innovación.</li> <li>• Lograr la eficiencia organizativa.</li> <li>• Elaborar un plan de integración Puerto-Ciudad.</li> <li>• Fomento del transporte intermodal</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir un capital humano capacitado, adaptado y motivado a los nuevos retos del entorno.</li> <li>• Promover el cambio cultural en la organización.</li> <li>• Desarrollar las relaciones con los principales agentes políticos, económicos y sociales relacionados con el Puerto.</li> <li>• Implantar un modelo de gestión orientado a la eficiencia y eficacia.</li> </ul>

#### 4. CONCLUSIONES.

A través del presente artículo, se ha estudiado la misión, la visión y los valores comunes en las Autoridades portuarias de Andalucía mediante el análisis de los planes estratégicos. Una vez se han definido las estrategias a largo plazo, se han obtenido los objetivos comunes que permiten cumplir las estrategias planteadas por las organizaciones portuarias.

En un estudio realizado por Kaplan y Norton (1992), se afirma que “en una investigación a 275 gestores de carteras, indicaban que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí” y en otra encuesta concluyeron que “menos del 10% por ciento de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito”. Por esta razón, es necesario estudiar con anterioridad los Planes Estratégicos de las Autoridades portuarias, ya que de esta manera se tiene un conocimiento exhaustivo de las estrategias y objetivos comunes de las diferentes organizaciones del sector, que nos permitirán

elaborar un cuadro de Mando Integral Multiempresa, que incluya intrínsecamente la implementación de las estrategias y objetivos planteados por estas organizaciones.

Es importante destacar que el Cuadro de Mando Integral surge con el objetivo de relacionar las fases de formulación estratégica e implantación de la misma dentro del proceso de dirección estratégica. El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Por ello, esta herramienta se configura como un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es muy efectiva para enlazar la visión, la misión y la estrategia. Además, permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Por tanto, el objetivo de dicha revisión bibliográfica es definir la base teórica para elaborar un cuadro de mando integral para empresas que buscan el máximo beneficio, pero que dicho beneficio está regulado por entidades públicas, al tratarse de un mercado cuya entrada y salida de competidores es muy limitada.

A partir del análisis de los planes estratégicos de las siete Autoridades portuarias andaluzas, se han definido unos factores comunes, basados en las perspectivas de Kaplan y Norton (1997), que van a favorecer la elaboración de los indicadores que se desarrollarán en el Cuadro de Mando Integral Multiempresa. Entre estos factores, es importante destacar alguno de ellos; Conseguir nuevas vías de financiación para el desarrollo del puerto., reducción de costes operativos y estructurales, lograr una imagen reconocida, valorada y posicionada en su entorno, diversificar el negocio actual con la puesta en práctica de nuevas líneas de negocio y atracción de nuevos tráficos fomentar la innovación, lograr la eficiencia organizativa, conseguir un capital humano capacitado, adaptado y motivado a los nuevos retos del entorno o implantar un modelo de gestión orientado a la eficiencia y eficacia.

Como hemos indicado a lo largo del artículo, toda esta información permitirá que las autoridades portuarias desarrollen una herramienta de gestión que permita conocer detalladamente sus costes e ingresos. Por tanto, el Cuadro de Mando Integral puede permitir a las entidades portuarias conocer su estructura de costes e ingresos, lo cual permitirá definir un mejor precio final.

Hay que añadir que esta información, únicamente no solo serviría para los usuarios internos (directivos y empleados) de las entidades portuarias, sino que el establecer un precio objetivo a partir de la herramienta del cuadro de mando

integral, permitiría una mayor transparencia en dicho sector, y por tanto, la información sería más sencilla de interpretar para los usuarios externos.

Por tanto, esta información será útil tanto para usuarios externos como internos y el fin que se propone con el estudio y elaboración del Cuadro de Mando Integral Multiempresa es diseñar una herramienta estratégica común que permita a las Autoridades portuarias obtener el máximo beneficio.

En un próximo artículo, se desarrollará un Cuadro de Mando Integral Multiempresa para el sector portuario, que se basará los factores comunes extraídos en el presente artículo.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alidade, B. and Ghasemi, M. (2015). Ranking the Branches of Bank Sepah of Sistan Baluchistan Using Balanced Score Card and Fuzzy Multi-Attribute Decision Making Methods. *Research Journal of Recent Sciences*, 4, 17-24. 21-33.

A. Adams, C., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 46-67.

Agrawal, S., Singh, R. K., & Murtaza, Q. (2016). Outsourcing decisions in reverse logistics: sustainable balanced scorecard and graph theoretic approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 108, 41-53.

Almohamed, M. J., Suliman, S. M. A., & Al Mannai, B. (2017). Improving Operations Management Performance of Bahraini Service Industrial Organizations Using Balanced Scorecard (Public Sector).

Aparisi Caudeli, J. A., Giner Fillol, A., & Pérez García, E. (2009). Evidence on implementing a Balanced Scorecard system at the Port Authority of Valencia. *Global Journal of Business Research*, 3(2), November, 93-116.

Aparisi Caudeli, J. A., Giner Fillol, A., & Ripoll Feliu, V. (2009). Análisis del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica: estudio de caso del Cuadro de Mando Integral en la Autoridad Portuaria de Valencia. *Spanish Journal of Finance and Accounting (Revista Española de Financiación y Contabilidad)*, XXXVIII(142), abril-junio, 189-212. <https://doi.org/10.1080/02102412.2009.10779666>.

Aranda, C., y Arellano, J. (2010). Consensus and link structure in strategic performance measurement systems: A field study. *Journal of Management Accounting Research*, 22, 271–299.



Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2006). La contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario Español. Documento n.º 31.

Brewer, P.C. y Speh, T.W. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics* 21 (1), 75–93.

Centro Europeo de Empresas e innovación (2009). Plan estratégico de implantación de un cuadro de mando integral. *Cámara de Comercio*, España, CR-850-2010.

Chen, S. H., Yang, C. C., & Shiau, J. Y. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM magazine*, 18(2), 190-205.

Cortés García, F. (2003): "EL TRAFICO MARITIMO Y LA ACTIVIDAD PORTUARIA". *Boletín Económico De Ice, Información Comercial Española*, n. 2758, p. 27 - 31.

Dutra, A., Ripoll Feliu, V., Giner Fillol, A., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation.

*International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 243-269. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2014-0015>

Fülöp, G., Hernadi, B., Jalali, M., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Ferreira, F. (2014). Developing of sustainability balanced scorecard for the chemical industry: preliminary evidence from a case analysis. *Engineering Economics*, (3), 341-349.

García Valderrama, T., Mulero Mendigorri, E. y Revuelta Bordoy, D. (2010). Diseño y validación de un Balanced Scorecard para la I+D: Evidencia empírica en empresas del sector químico en España. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* Vol. XXXIV, n.º147 julio-septiembre pp. 477-520.

Giner Fillol, A., & Ripoll Feliu, V. (2015). Cálculo y gestión estratégica de costes portuarios. ISBN- 978-940351-7-3.  
[http://www.issuu.com/fundacionvalenciaport/docs/gesti\\_\\_n\\_costes\\_portuarios84-](http://www.issuu.com/fundacionvalenciaport/docs/gesti__n_costes_portuarios84-)

Gómez, F., & Gil-Zambrano, J. L. (2007). Modelo de gestión del sistema de postgrado UGMA basado en el balanced scorecard. *Cuadernos de Administración*, (38).

González Laxe, F. (2002). Economía marítima y tipologías portuarias. *Boletín Económico del ICE*, 2717,

Hung-Yi Wu (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning* 35 303–320.

Kaplan R.S. y Robert S. (1999). The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. Balanced Scorecard Report. *Boston: Harvard Business School Publishing*. 15/11/1999.

López Viñegla, A. (2001). El balanced scorecard y el cuadro de mando como herramientas complementarias. Un análisis diferenciado. *Revista Gestión*, 22, p. 10.

Martínez Pedroz, D. y Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. *Ediciones Díaz de Santos*, ISBN: 84-7978-712-0. Madrid, España.

McAdam, R., Hazlett, S. A., & Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3), 256-273.

Memoria Anual Puerto de Cádiz 2016

Memoria Anual Puerto de Málaga 2016

Memoria de sostenibilidad del Puerto de Motril 2015.

Mendes P., Santos A., Perna F., Teixeira M. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production* 24 (2012) 20-29.

Mora Corral, J. y Vivas Urieta, C. (2001). Nuevas Herramientas de Gestión Pública: el Cuadro de Mando Integral. *AECA*, Madrid.

Niven, Paul R. (2003). Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit agencies". *John Wiley & Sons, Inc.* Mississauga (Canadá).

Petkovic, I. y Petkovics, A., (2009). Performance Scorecards for Electric Power Distribution. *Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, YU-ISSN 0354-8414, Subotica.

Plan Director Puertos de Andalucía 2014-2020.

Plan Estratégico Puerto de Almería 2009-2015.

Plan Estratégico Puerto de Huelva 2015-2020.

Plan Estratégico Puerto Bahía de Algeciras 2015-2020

Puertos del Estado (1998a). Marco estratégico. Sistema Portuario de Titularidad Estatal. Documento Puertos del Estado, junio.

Puertos del Estado (1998b). Marco estratégico del Sistema Portuario de Titularidad Estatal español. Revista Puertos, 56, agosto-septiembre, 8-10.

Puertos del Estado (2001). Proceso de Planificación Estratégica: la experiencia de Puertos del Estado I. Se introducen modernos procedimientos de gestión. Revista Puertos, 84, mayo, 5-11.

Rajesh R., Pugazhendhi S., Ganesh K., YvesDucq y LennyKoh S.C. (2012). Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider. *International Journal of Production Economics*, 153 (2), 332–349.

Ripoll Feliu, V., Aparisi Caudeli, J. A., Giner Fillol, A., & Maganto López, J. (2005). Caso práctico: la planificación estratégica y la implantación del cuadro de mando integral del sistema portuario español. *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, 63, enero-febrero, 60-71.

Sánchez-Ortiz, J., García-Valderrama, T., & Rodríguez-Cornejo, V. (2016). Towards a balanced scorecard in regulated companies: A study of the Spanish electricity sector. *The Electricity Journal*, 29(9), 36-43.

Valderrama, T. G., Cornejo, V. R., & Bordoy, D. R. (2013). Balanced Scorecard and Efficiency: Design and Empirical Validation of a Strategic Map in the University by Means of DEA. *American Journal of Operations Research*, 3(1), 30.

Vidal, J. (Coord.) (1999). Indicadores en la Universidad: información y decisiones. *Consejo de Universidades, MEC*. Madrid.

Villalbía J., Joan Guixa, Conrad Casasa, Carme Borrella, Júlia Durana, Lucía Artazcoza, Esteve Camprubía, Meritxell Cusía, Pau Rodríguez-Montuquína, Josep M. Armengola y Guy Jiménez (2007). The Balanced Scorecard as a

management tool in a public health organization. *Gaceta sanitaria*, Volume 21, Issue 3, pag 271.

Wegmann G. (2008). The balanced scorecard as a knowledge management toll. *The Institute of Chartered Financial Analysts of India Journal of Knowledge Management*, vol. 6, no.3, pp. 22-38.