



GOBIERNO DE CHILE  
SEP  
SISTEMA DE EMPRESAS

# ¿Cómo asegurar el cumplimiento de la estrategia en las Empresas Portuarias?



SEMINARIO INTERNACIONAL  
**GESTIÓN ESTRATÉGICA PORTUARIA, HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO  
A DIEZ AÑOS DE LA MODERNIZACIÓN**

SANTIAGO DE CHILE, EDIFICIO DEL COMERCIO, 28 y 29 DE ABRIL DE 2008

*“CAMINANTE NO HAY CAMINO, SE HACE CAMINO AL ANDAR”*

*MACHADO*

## **LOS CAMINOS DE LA LEY PORTUARIA**

- 1. PLAN MAESTRO**
- 2. CALENDARIO REFERENCIAL DE INVERSIONES**
- 3. PLAN DE GESTIÓN ANUAL**

# 1. PLAN MAESTRO

- Los Planes Maestros tienen como propósito entregar un conocimiento oportuno a los usuarios, operadores, particulares y órganos del Estado, de las áreas asignadas para las distintas actividades y servicios portuarios, así como de las disponibilidades de espacios marítimos y terrestres
- Este instrumento está disponible en cada puerto y es actualizado periódicamente
- Tiene la dificultad de proyectar el largo plazo
- Falta una mayor adecuación con el borde costero



## 2. CALENDARIO REFERENCIAL DE INVERSIONES

- El Calendario Referencial es el programa de inversiones en frentes de atraque, áreas conexas y bienes comunes que pueden ser ejecutadas directamente por particulares o por las empresas portuarias y que comprende, además, una programación indicativa de los llamados a licitación para el otorgamiento de concesiones portuarias.
- Su carácter referencial y de acción privada constituye un “seguro de transparencia” del mercado portuario
- Se ha utilizado poco, solo dos cambios solicitados en 10 años



# PLAN DE GESTIÓN ANUAL

El directorio de cada empresa portuaria debe establecer metas o compromisos de gestión que permitan a éstas tener un manejo económicamente eficiente de sus activos, que tiendan a preservar y fortalecer los niveles de productividad y eficiencia en la operación portuaria y que promuevan la competencia al interior de los puertos.

Las metas que se fijan se establecen sobre la base de parámetros definidos y objetivos, de manera tal que los resultados puedan ser determinados y evaluados con un costo mínimo para cada empresa portuaria.

Es la mayor innovación en gestión establecido por ley

Más allá de los conflictos de pertinencia, agotamiento de indicadores y la siempre compleja definición de metas, los incentivos funcionan



# PLAN DE GESTIÓN ANUAL



Gobierno de Chile  
Sistema de Empresas  
SEP

Dirección Empresas  
Portuarias

## PLAN DE GESTIÓN AÑO 2007 VALPARAISO

RESUMEN		Indicadores ISU - IE - IGE		
<b>1.- Indicadores de Gestión de Servicio al Usuario (ISU)</b>		<b>Ponderación 10,00%</b>		
Ponderación	Indicador	Concepto	Propuesto	
			Ppto.	Meta
50%	I <sub>s1</sub>	Velocidad de Transferencia	126	138
50%	I <sub>s2</sub>	Tiempo de Espera	0,25	0,21
<b>2.- Indicadores de Gestión Económica (IE)</b>		<b>Ponderación 40,00%</b>		
Ponderación	Indicador	Concepto	Propuesto	
			Ppto.	Meta
15%	I <sub>e1</sub>	Rentabilidad de los Activos	0,0556	0,0557
15%	I <sub>e2</sub>	Rentabilidad del Patrimonio	0,0833	0,0842
70%	I <sub>e3</sub>	(Resultado de Explotación + Dep.) / Ingresos de Explot.	0,5904	0,5946
<b>3.- Indicadores de Gestión Estratégica (IGE)</b>		<b>Ponderación 50,00%</b>		
Ponderación	Indicador	Concepto	Propuesto	
			Ppto.	Meta
20%	I <sub>ge1</sub>	Consensuar con el SEP Plan de Ampliación de Capacidad de Puerto Valparaiso	31-05-2007	30-04-2007
70%	I <sub>ge2</sub>	Iniciar operaciones en la ZEAL	31-12-2007	30-10-2007
10%	I <sub>ge2</sub>	Envío antes del 20 de cada mes plan de cuentas SEP	20 cada mes	20 cada mes

*“LANZADOS EN UNA GAMA DE POSIBILIDADES AL INFINITO”*

*ORTEGA Y GASSET*

## **LOS CAMINOS DEL MANAGEMENT**

### **EL SAFARI A LA ESTRATEGIA DE MINTZBERG**

“Safari a la estrategia” Mintzberg, Ahlstrand, Lampel Granica 2007

# Escuelas de Management

- La Escuela de la Planificación
  - Creación de estrategia **como un proceso formal**
- La Escuela del Posicionamiento
  - Creación de estrategia **como un proceso analítico**
  - **Porter**
- La Escuela Empresarial
  - Creación de estrategia **como un proceso visionario**





# Estrategias para mejor y peor

<b>“La estrategia establece una dirección”</b>	Ventaja de señalar un rumbo, para navegar con coherencia	Desventaja: puede convertirse en anteojera y ocultar peligros
<b>“la estrategia concentra el esfuerzo”</b>	Promueve la coordinación de actividades	Aparece el “pensamiento grupal” sin vision periférica o abierta
<b>“la estrategia define a la organización”</b>	Proporciona un método sintetizado para entender la empresa	Demasiada nitidez = exceso simplificación = pierde complejidad del sistema
<b>“la estrategia proporciona consistencia”</b>	Necesaria para reducir ambigüedad y generar orden	La creatividad prospera en base a los conflictos



*“LO ESENCIAL ES INVISIBLE A LOS OJOS”*

*SAINT-EXUPÉRY*

## **LOS CAMINOS DE LA EXPERIENCIA**

- 1. ELEGIR BUENOS DIRECTORES Y DIRECTORIOS**
- 2. TRANSPARENTE INFORMACION A INCUMBENTES**
- 3. ALINEAR ESTRATEGIA CON FRANQUEZA**
- 4. NO OLVIDAR EL RIESGO QUE ASUMEN LAS PERSONAS**

en nuestros puertos estamos expuestos a eventos



# Generalmente por fallas humanas...



# Porque se nos olvida que existen personas que asumen más riesgo...





GOBIERNO DE CHILE  
SEP  
SISTEMA DE EMPRESAS

# Gracias



SEMINARIO INTERNACIONAL  
**GESTIÓN ESTRATÉGICA PORTUARIA, HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO  
A DIEZ AÑOS DE LA MODERNIZACIÓN**

SANTIAGO DE CHILE, EDIFICIO DEL COMERCIO, 28 y 29 DE ABRIL DE 2008