

An aerial, high-angle photograph of a busy port. A large cargo ship is docked at a pier on the left, with its deck and various structures visible. The pier extends into the water, and other smaller vessels and port infrastructure are visible in the background. The sky is clear, and the water is a calm, greyish-blue.

**“La Planificación  
Estratégica Portuaria  
Participativa.  
Experiencias  
prácticas”.**

# CONTENIDOS

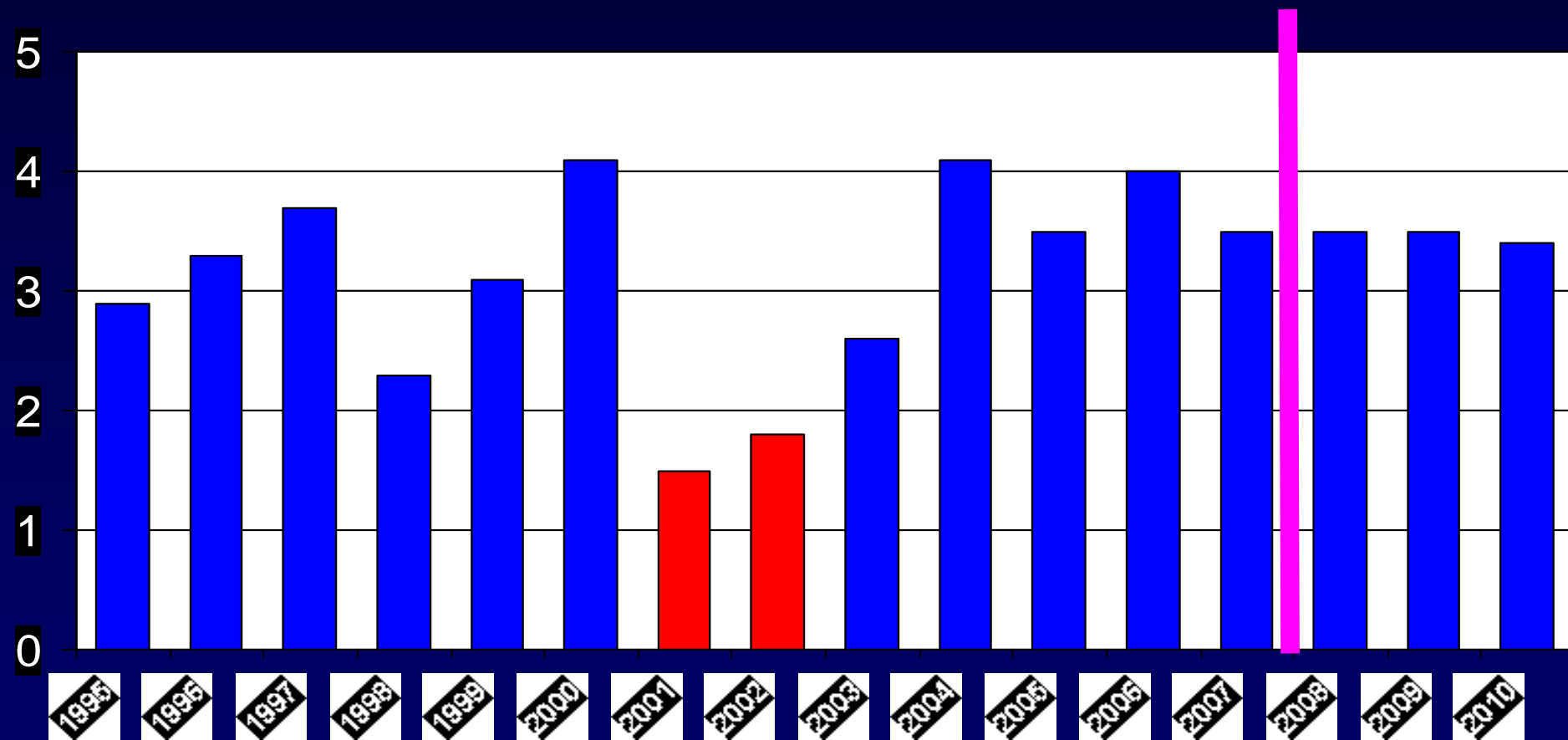
- EL COMERCIO EXTERIOR Y EL TRANSPORTE MARITIMO MUNDIAL. IMPACTO EN LATINOAMERICA.
- LA PLANIFICACION EN EL CONTEXTO DEL MANAGEMENT.
- PLANIFICACION PARTICIPATIVA. EXPERIENCIAS DE PUERTO DE BAHIA DE ALGECIRAS Y DE LAS PALMAS.
- “PLANIFICAR PARTICIPATIVAMENTE”.
- CONCLUSIONES.



“ SOMOS  
LO QUE HACEMOS  
DIA A DIA.  
LA EXCELENCIA  
NO ES UN  
ACTO,  
ES UN  
**HABITO**”.

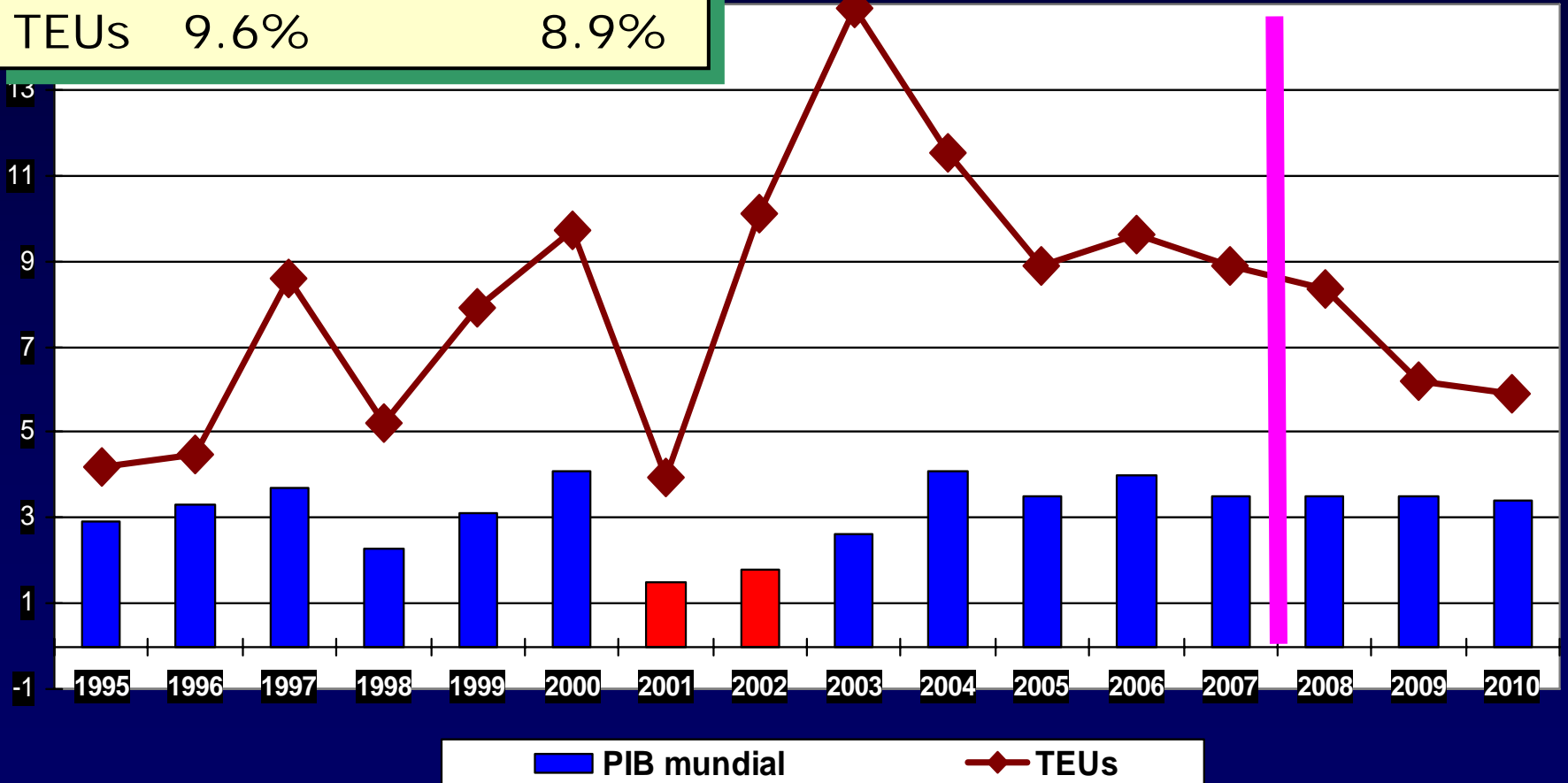
# EL ENTORNO DEL COMERCIO EXTERIOR MUNDIAL. IMPACTO EN LATINOAMERICA

# La economía entra en recesión si el PIB crece por debajo del 2%.

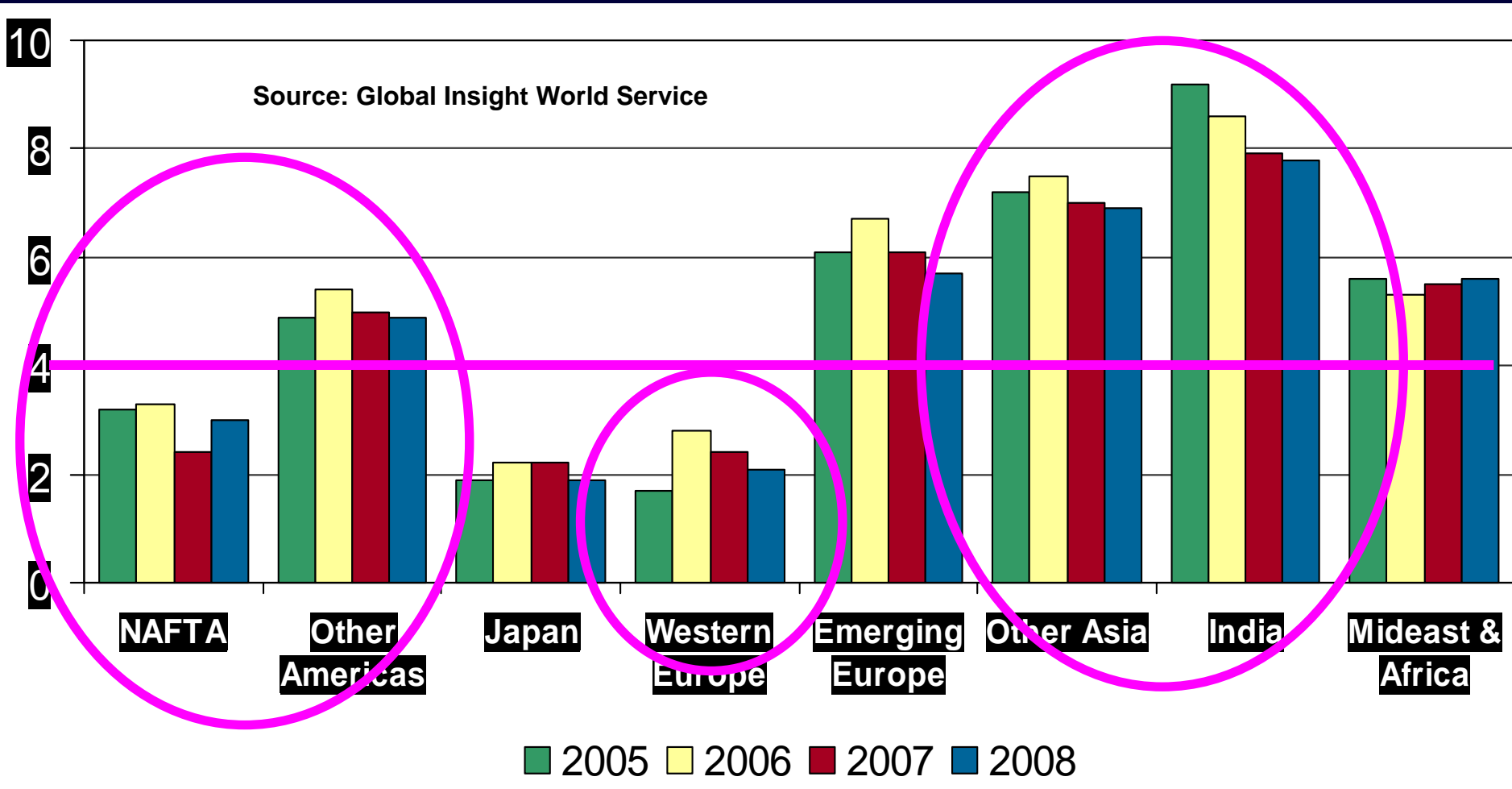


# El transporte de contenedores crece más rápido que la economía.

	2006	2007
PIB	4.0%	3.5%
TEUs	9.6%	8.9%

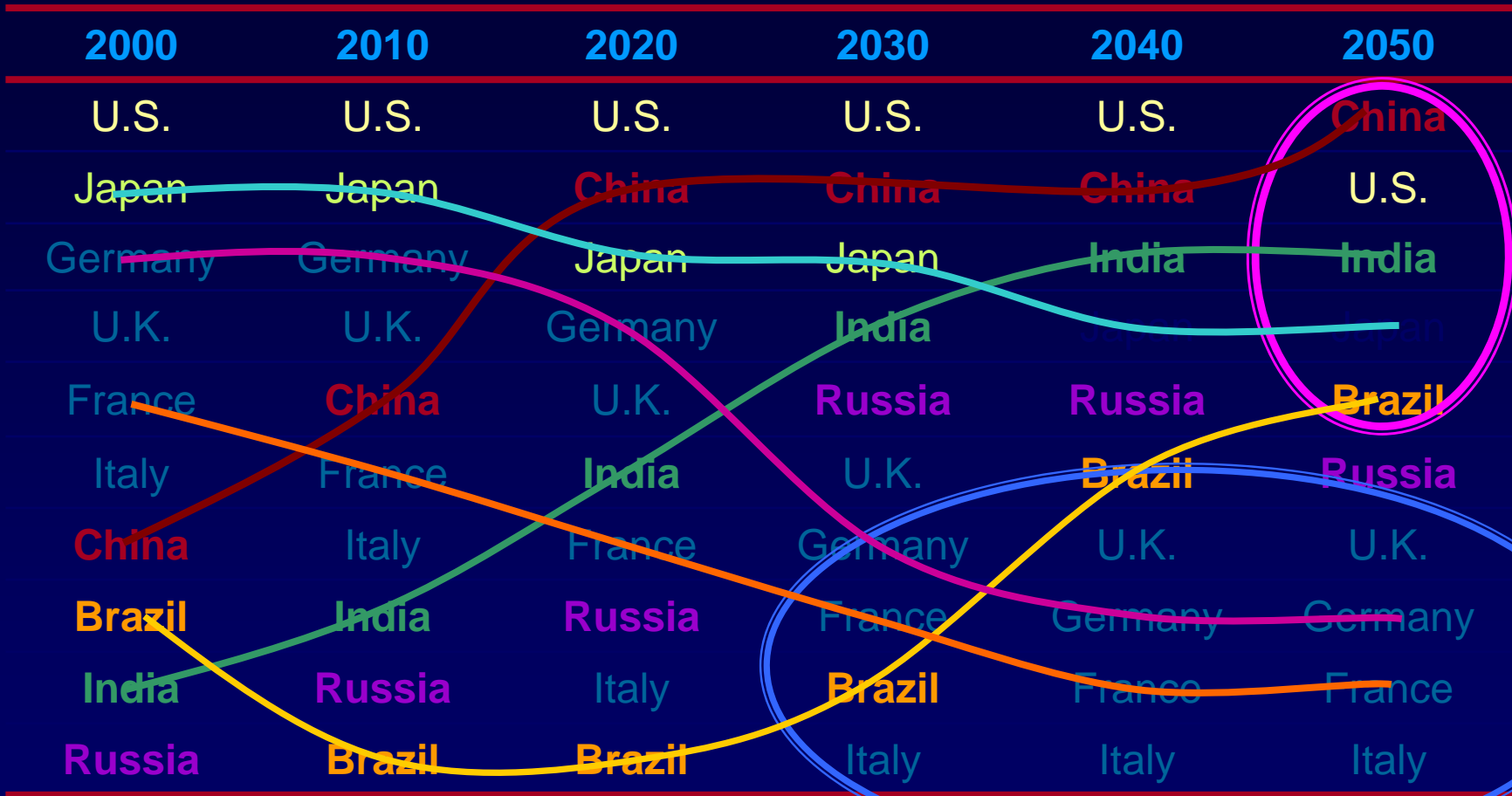


# Los mercados emergentes crecen más rápido.



# El crecimiento no es, ni será uniforme

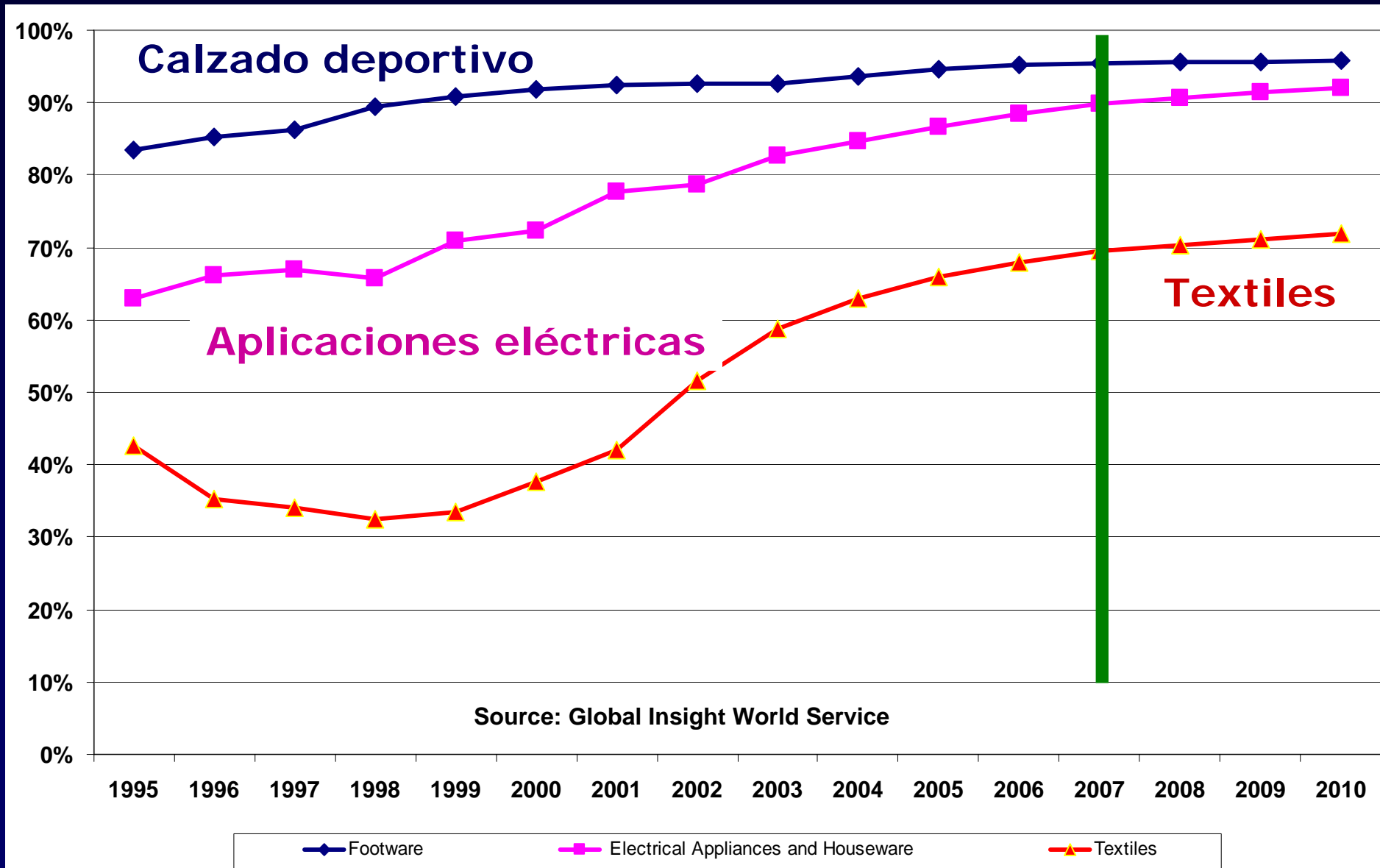
(Ranking 2006 de países por PIB en Billones de U.S. Dollars)



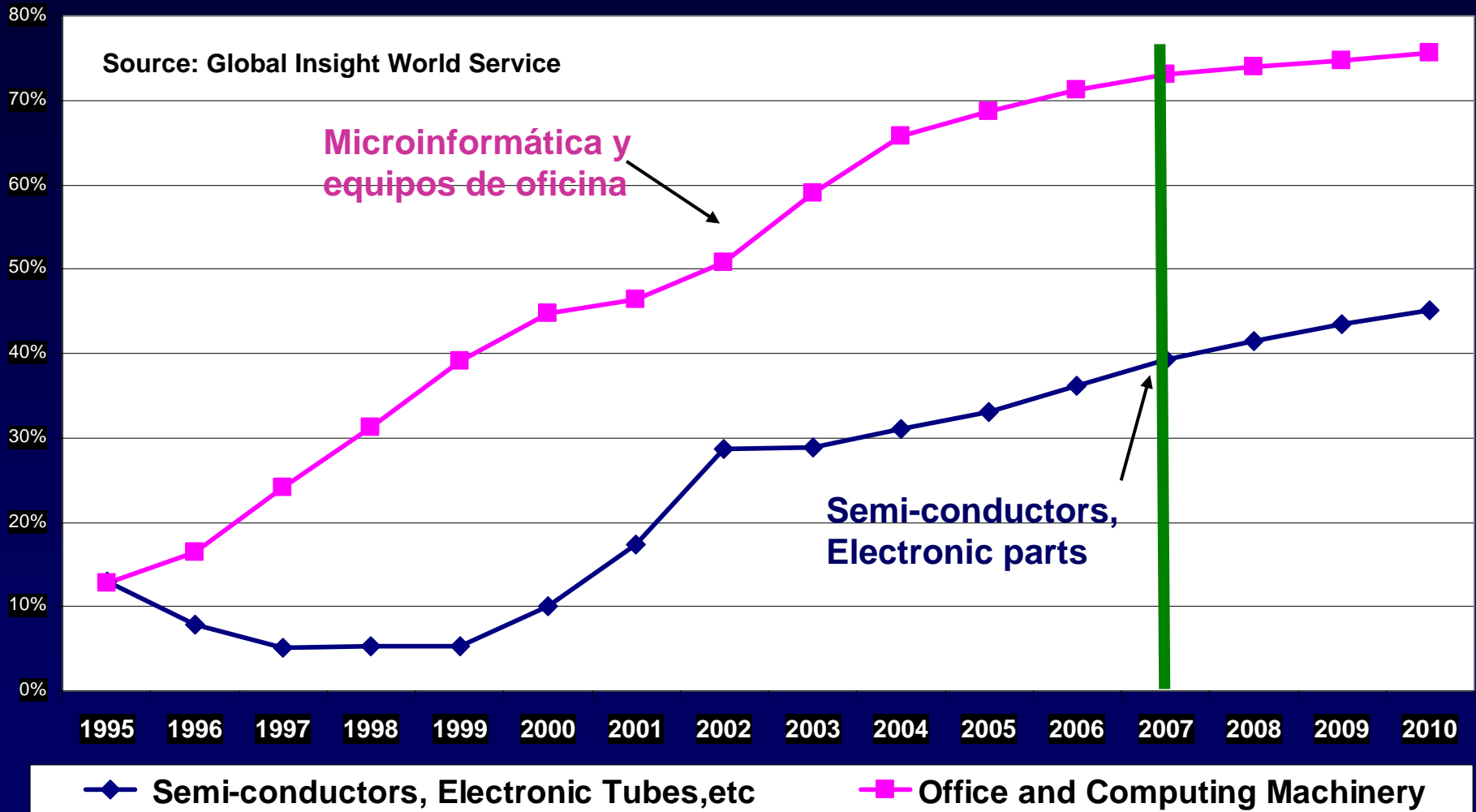
Source: Global Insight World Service and Goldman Sachs



# La penetración china en algunos mercados ha alcanzado la saturación



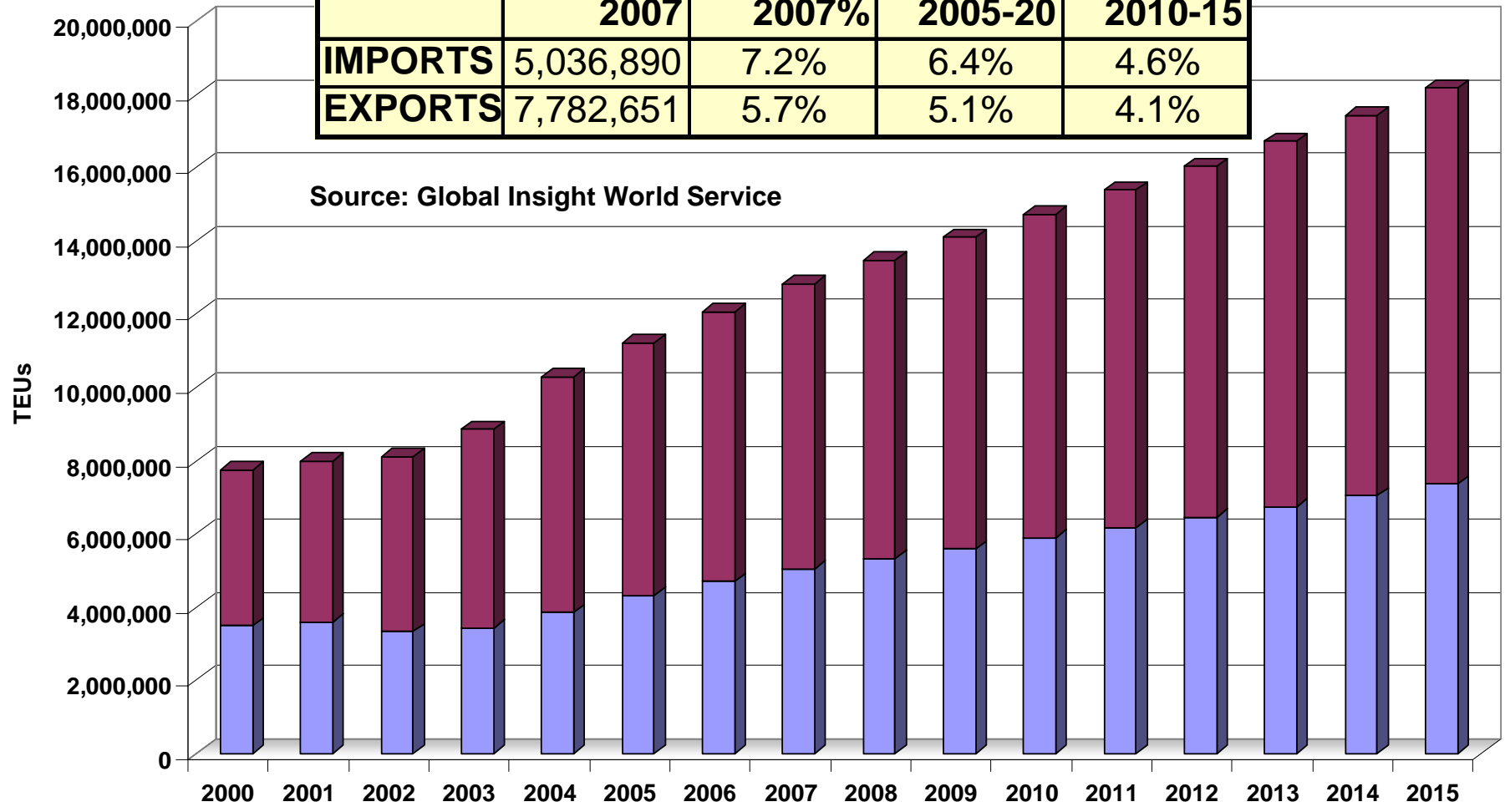
# Pero China está aumentando su participación en otros mercados



# El tráfico marítimo en Iberoamérica crecerá en línea con el mundial .Las importaciones reemplazarán a las exportaciones.

	2007	2007%	2005-20	2010-15
<b>IMPORTS</b>	5,036,890	7.2%	6.4%	4.6%
<b>EXPORTS</b>	7,782,651	5.7%	5.1%	4.1%

Source: Global Insight World Service



■ Latin America Imports
 ■ Latin America Exports

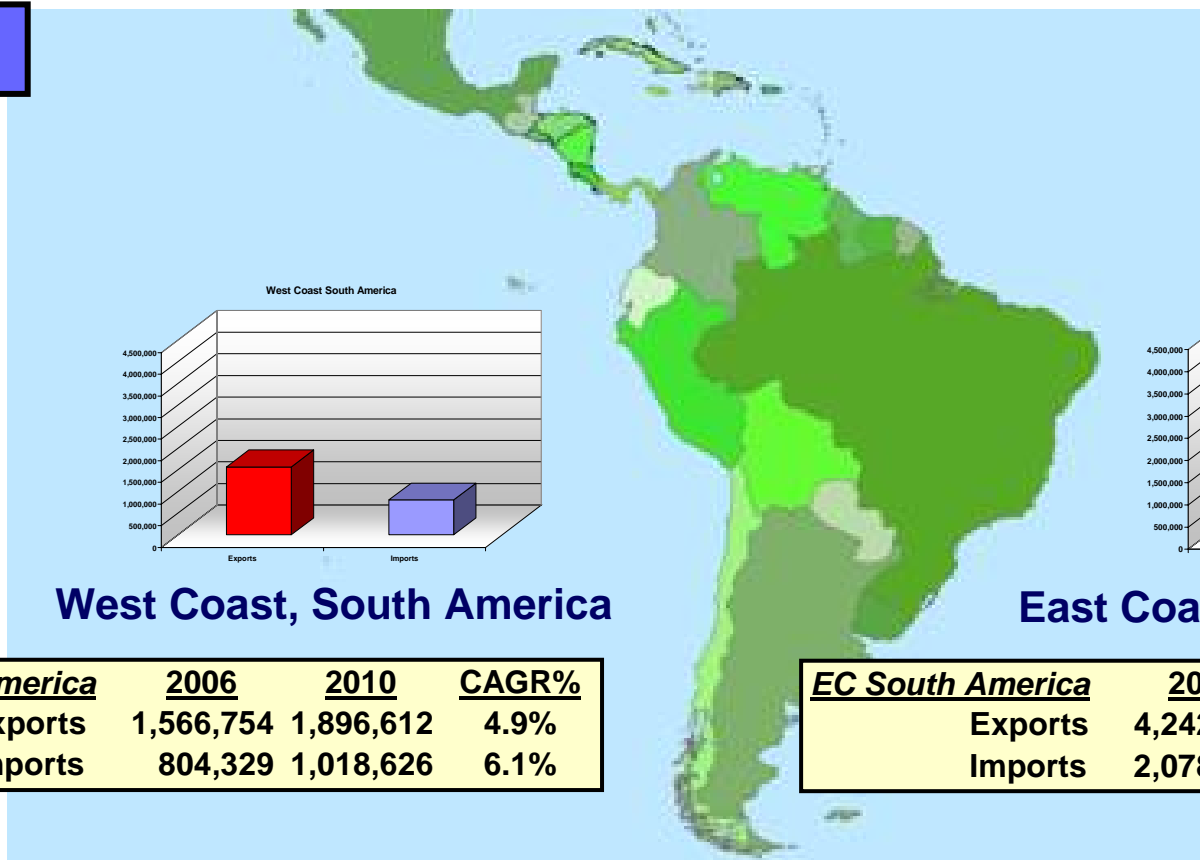
# Las costas Este y Oeste de Sudamérica están orientadas a la exportación, pero las importaciones crecerán más rápido.

TEUs

EXPORTS

IMPORTS

Source: Global Insight World Service



West Coast, South America

East Coast, South America

<i>WC South America</i>	<u>2006</u>	<u>2010</u>	<u>CAGR%</u>
Exports	1,566,754	1,896,612	4.9%
Imports	804,329	1,018,626	6.1%

<i>EC South America</i>	<u>2006</u>	<u>2010</u>	<u>CAGR%</u>
Exports	4,242,497	5,050,706	4.5%
Imports	2,078,162	2,620,572	6.0%

# La economía USA se ha detenido.

Source: Global Insight World Service

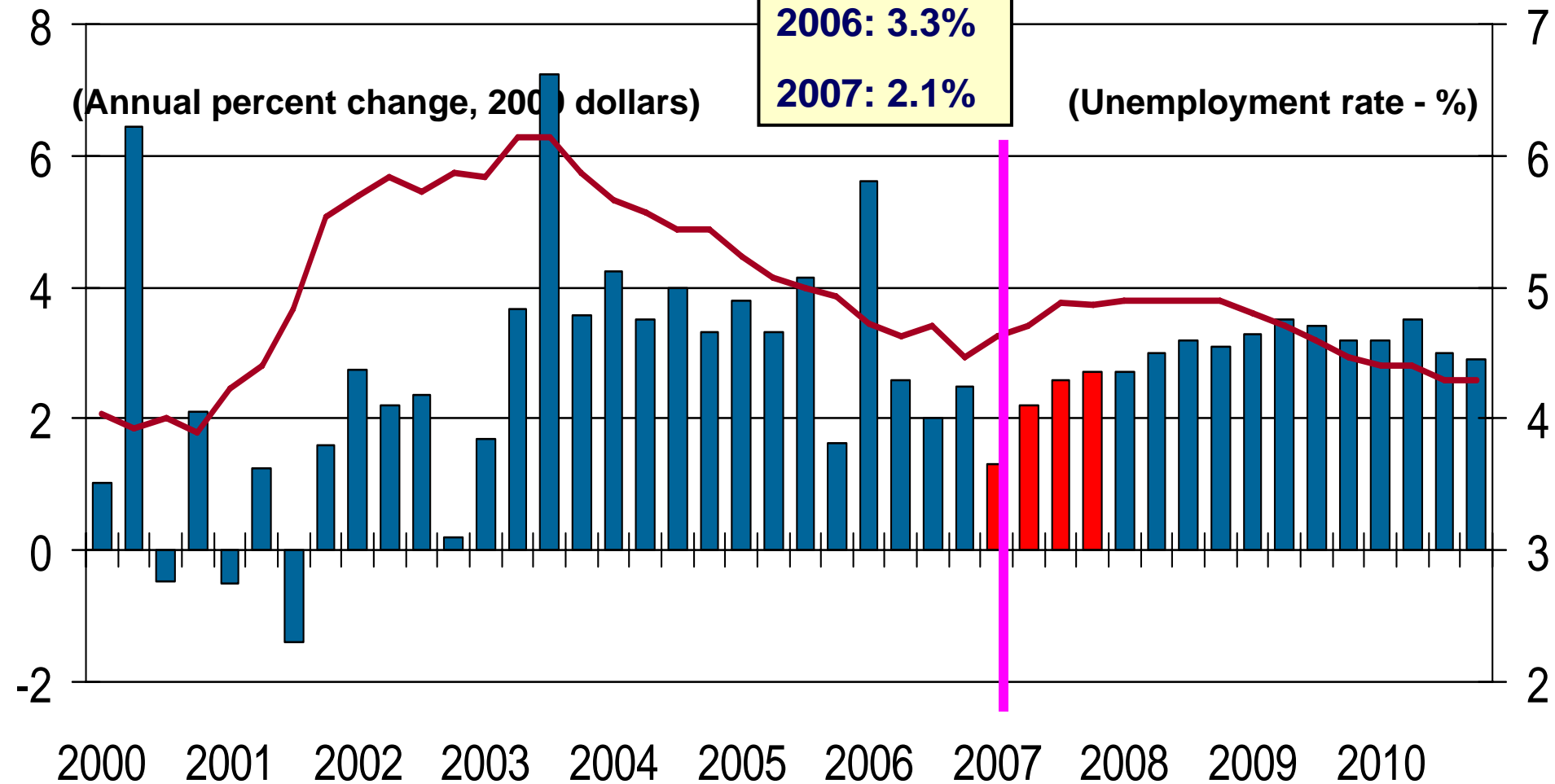
PIB real

2006: 3.3%

2007: 2.1%

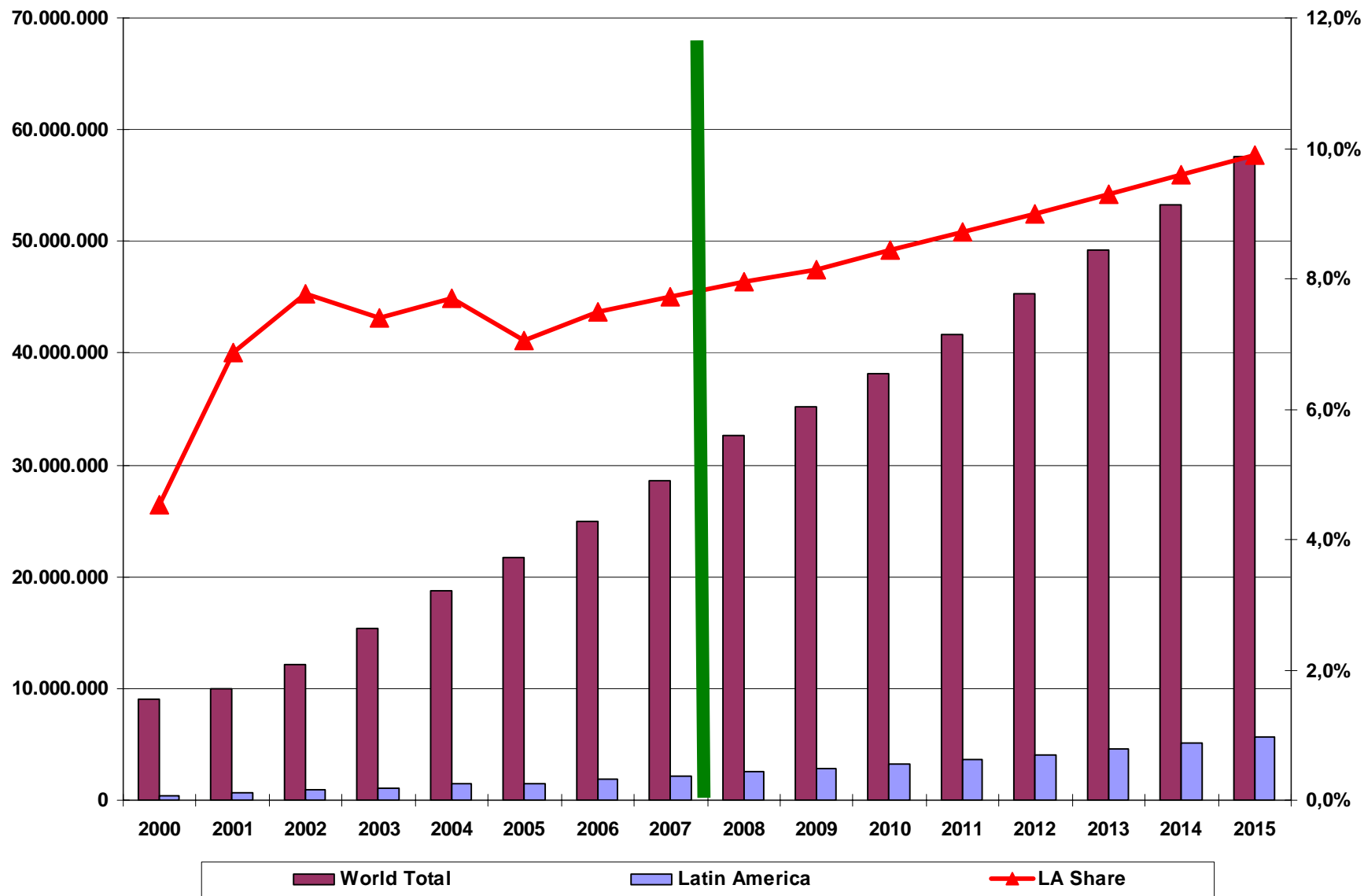
(Annual percent change, 2000 dollars)

(Unemployment rate - %)



■ Real PIB — Unemployment Rate

# Iberoamérica puede absorber para el 2010 un 10% de las exportaciones chinas, especialmente en productos de consumo.



- ◆ Integración horizontal y vertical de agentes.
- ◆ Mundialización del abastecimiento.
- ◆ **Trasnacionalización**: la frontera comercial más allá de la frontera nacional.
- ◆ **Corporatividad**: redes, unidades competitivas.
- ◆ Servicio a medida.
- ◆ Inventarios en desaparición.
- ◆ Coste y ubicación , ventajas **Comparativas**.
- ◆ Velocidad y calidad, ventajas **Competitivas**.
- ◆ **LIDERAZGO DEL MÁS PRODUCTIVO.**

# LA PLANIFICACION EN EL CONTEXTO DE LA GESTION PORTUARIA

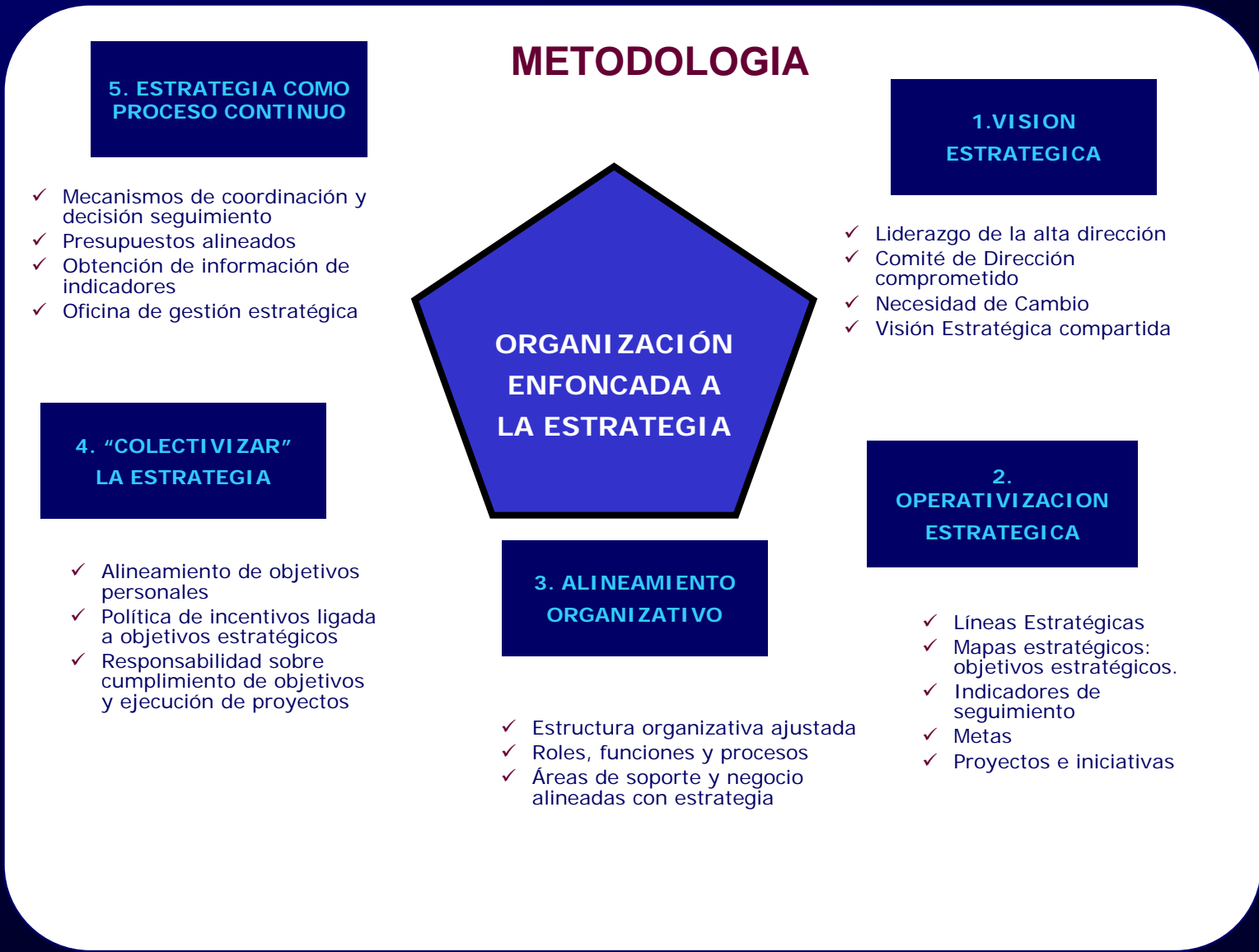


# **EL CLIENTE DE AYER**

- **Compromiso**
- **Desinformado**
- **Aliados**
- **Grande**
- **Funcional**
- **Objetivos**
- **Contrato**
- **Marketing**

# **...Y EL DE HOY**

- **Confianza**
- **Sobreinformado**
- **Socios**
- **Muy grande (o pequeño)**
- **Relacional**
- **Metas**
- **Acuerdo**
- **Clienting**



# PLANIFICACION PORTUARIA PARTICIPATIVA



*EL ÉXITO*  
(como siempre)  
DEPENDE  
DE LAS  
**PERSONAS**

# INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DE LOS PUERTOS

- **PLAN DIRECTOR**
- **PLAN ESTRATÉGICO**
- **PLAN DE EMPRESA**

# INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DE LOS PUERTOS

## PLAN ESTRATÉGICO

- **Análisis y diagnóstico de la situación actual**
- **Definición de las líneas y objetivos estratégicos**
- **Establecimiento de criterios de actuación y planes de acción**

## ETAPA 0.1: CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ ESTRATÉGICO

## ETAPA 0.2: COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN

### FASE I: ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

- Etapa 1.1. Análisis Entorno Exterior
- Etapa 1.2. Análisis y Evaluación del Entorno Portuario
- Etapa 1.3. Análisis Condicionantes Externos
- Etapa 1.4. Descripción del Análisis Interno
- Etapa 1.5. Benchmarking

### FASE II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### FASE III: FORMULACIÓN MISION, VISION Y VALORES

- Etapa 3.1. Formulación de la Misión
- Etapa 3.2. Definición de la Visión
- Etapa 3.2. Concreción de Valores



### FASE IV: PLAN OPERATIVO

- Etapa 4.1. Desarrollo de Escenarios
- Etapa 4.2. Factores Críticos
- Etapa 4.3. Formulación de Estrategias y Objetivos
- Etapa 4.4. Plan Operativo

### FASE V: GESTION DEL CAMBIO

## PLANIFICACIÓN DE LOS PUERTOS

### Plan Estratégico: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- ✘ Instrumento para el **DESPLIEGUE** de la estrategia
- ✘ Concreta la estrategia de la entidad en **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
- ✘ Los objetivos estratégicos se ordenan por **LÍNEAS** y **PERSPECTIVAS**
- ✘ Se establecen **INDICADORES** con **METAS** para los objetivos estratégicos para evaluar su consecución
- ✘ Establece **OBJETIVOS OPERATIVOS** para apoyar la consecución de las metas de los objetivos estratégicos





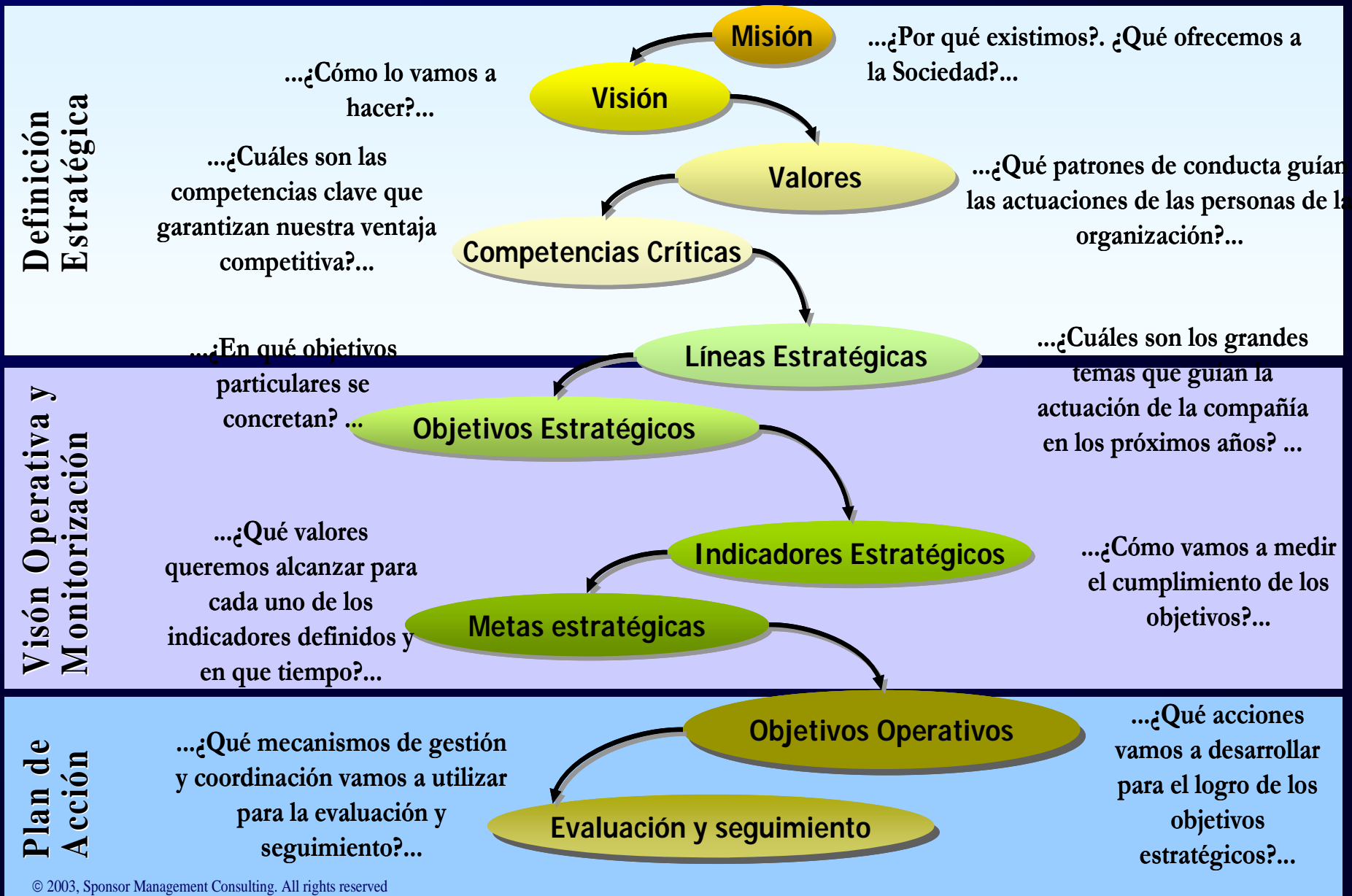
# EL CMI: clave de la planificación

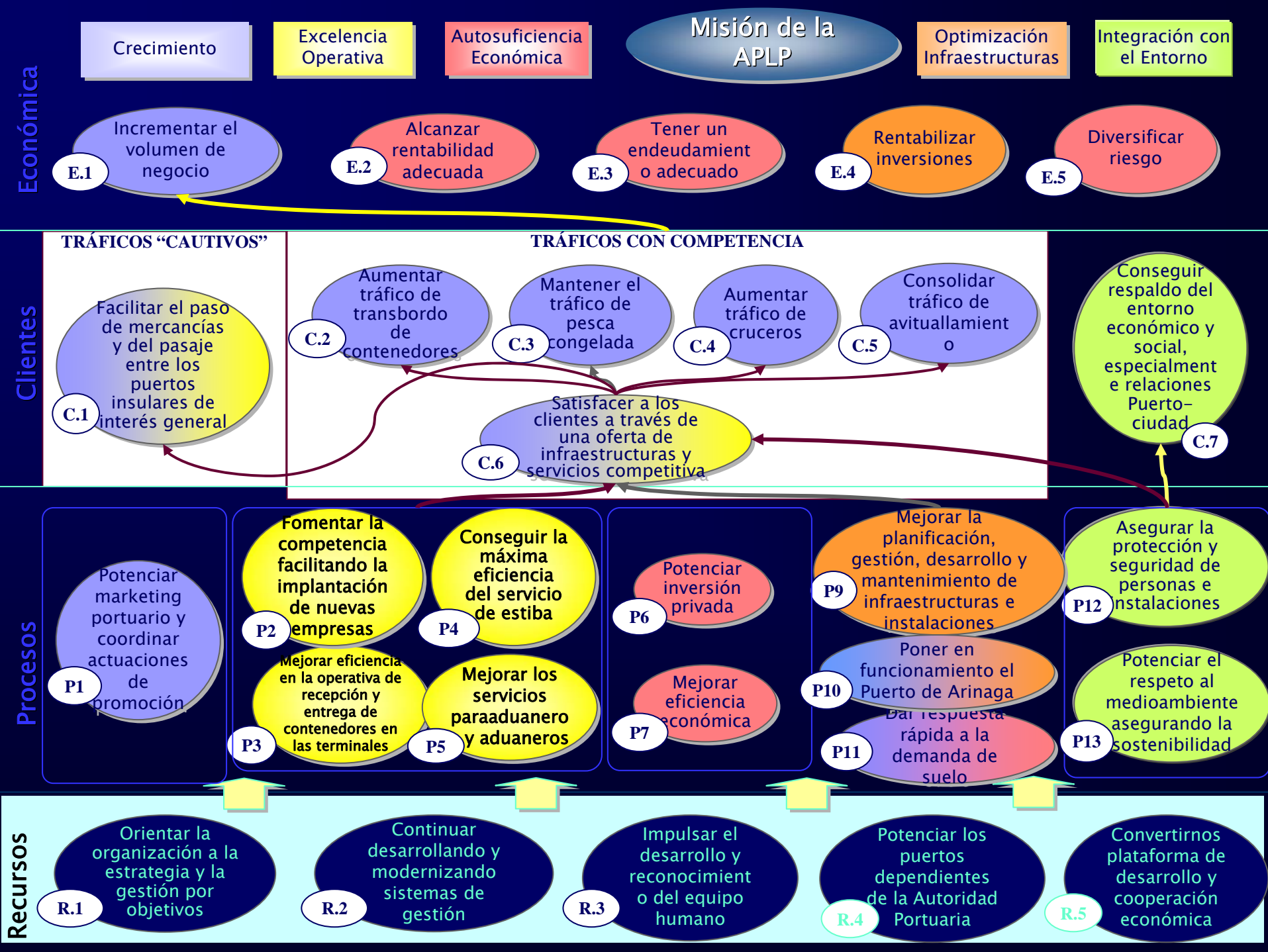
El CMI permite transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas clave de la compañía.



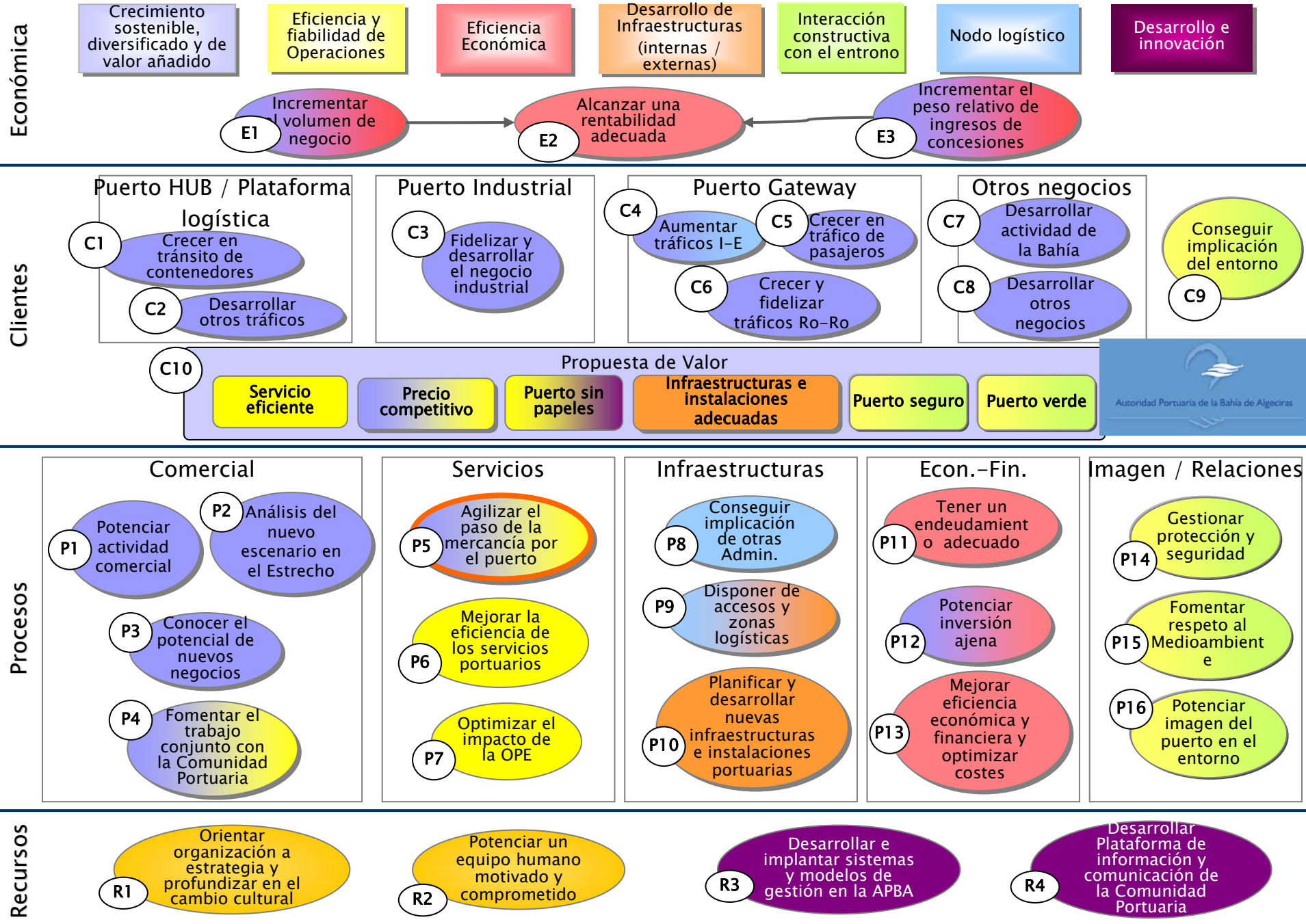
Fuente: Sponsor Management Consulting.

# De la misión a la evaluación y seguimiento estratégico.





# Aportar valor a la región y a la economía española, participando en el desarrollo de las cadenas logísticas internacionales y a través de la mejora en la competitividad y la eficiencia en la gestión de los recursos



# MODELO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA

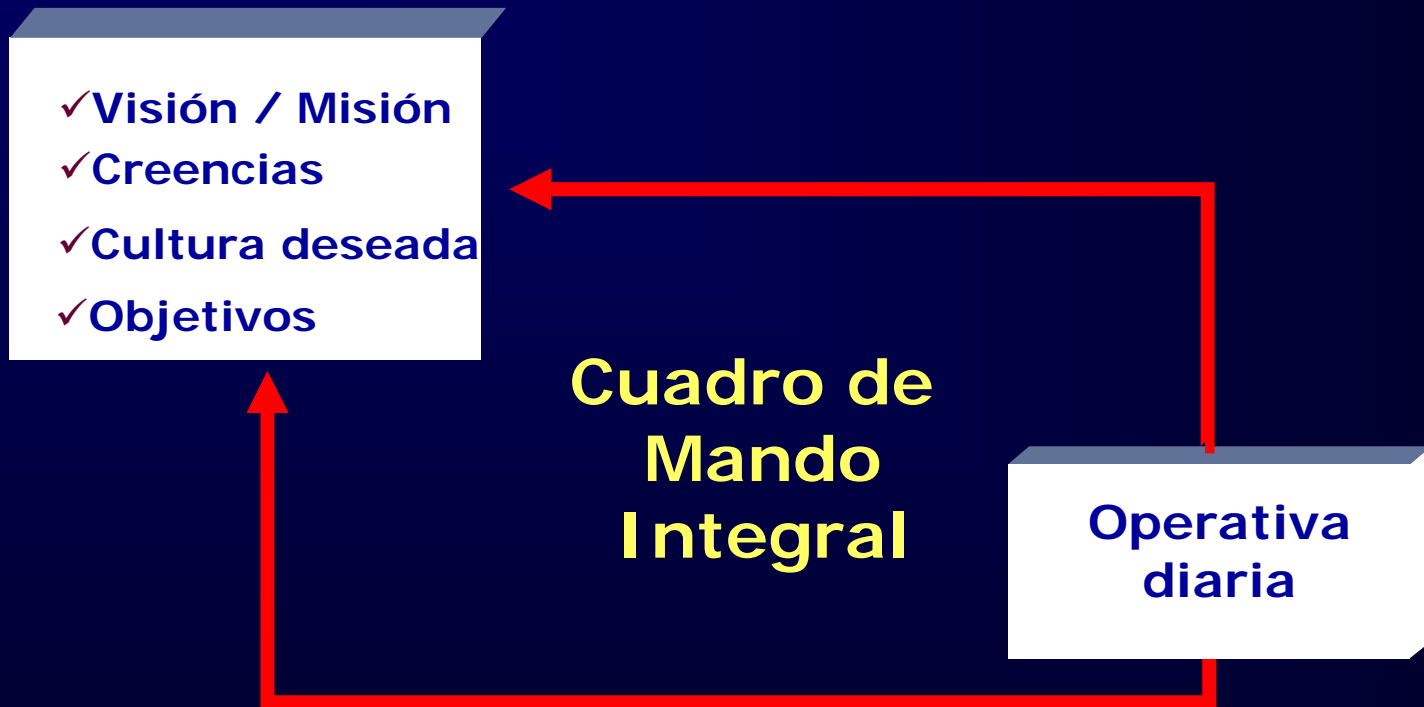


*"Lo que no cuentas,  
son cuentos."*

*"Haces lo que mides.  
Si no mides lo que  
quieres  
acabarás queriendo  
solamente  
lo que sabes medir."*



## Alineamiento estratégico





- Explicitar con claridad los **objetivos** de la organización y comprometer a las personas en su logro mediante la fijación de objetivos personales alineados con los corporativos.
- Mantener un **flujo continuo de comunicación** entre jefe y colaborador.
- Concienciar a los empleados sobre cuáles son los **valores** que se quieren fomentar y optimizar en la organización.
- Medir la **contribución** de los empleados, de forma individual y colectiva y **recompensar** en consecuencia.

- ◆ Proceso dirigido a obtener mejores resultados organizativos, individuales y de grupo.
- ◆ Combina múltiples aspectos (financieros, de calidad, de proceso y conductuales).
- ◆ Busca **equilibrio** entre lo táctico y lo estratégico.
- ◆ Potencia la **mejora continua**, poniendo énfasis en las metas a conseguir por toda la organización.
- ◆ Busca medir la **satisfacción** del cliente y las actividades clave que le aportan **valor**.

- ➔ Claridad de objetivos
- ➔ “Método” de despliegue
- ➔ Compromiso
- ➔ Desempeño superior progresivamente
- ➔ Esquema retributivo más flexible

# EL PROCESO PARA PLANIFICAR PARTICIPATIVAMENTE

# Planificación Participativa



# INDICADORES DE ACTIVIDAD

Se utilizarán **4 factores de éxito** para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por departamento:



**OPERATIVOS-** Asociados a la actividad diaria en las funciones del Departamento. Relacionados con la **eficacia** de la función desempeñada.



**ECONOMICOS-** Relativos al impacto económico del desarrollo de la ocupación. Relacionados con la **eficiencia**, con la forma en que se realizan las actividades del Dpto.



**CALIDAD-** Referentes a la **satisfacción** de los clientes (internos y externos), en cuanto a la percepción del servicio recibido.



**INNOVACION-** Asociados al desarrollo de proyectos nuevos dirigidos a la mejora y **evolución** de los procesos de negocio.

GABINETE DE PRESIDENCIA

Objetivo Estratégico	Indicador del CMI	Dpto	Operativos	Económicos	Calidad/cliente	Innovación
		COPUL REACCIÓN	Nº de iniciativas desarrolladas para promocionar la imagen institucional de la APLP/Nº de iniciativas de promoción de la entidad planificadas	Tiempo medio de inclusión de nuevas informaciones/actualización en la página web	Grado de satisfacción del cliente interno/externo con respecto a la calidad/cantidad de la información que se desprende de la APLP en los distintos soportes	Nº de propuestas de mejora del diseño/contenidos de la página web de la Entidad
			Nº de incidencias de organización de eventos por deficiencias en la planificación u organización del trabajo/Nº de incidencias detectadas en los eventos gestionados	Nº de folletos promocionales o trípticos elaborados en plazo/Nº total de folletos elaborados		Nº de propuestas de nuevos eventos para fomentar la imagen pública de la APLP
C7	PA012	PROPÓSICION LATIUNDA	95 de cumplimiento del "plan comercial" de captación de miembros para establecimiento de acuerdos o como socios de la ICHCA	Tiempo medio de respuesta a las solicitudes de información portuaria por parte de los puertos u organismos internacionales cooperantes (o potenciales cooperantes) con la APLP	Índice de satisfacción de los puertos internacionales que han suscrito un acuerdo de colaboración con la APLP con respecto a la calidad/resultados de los proyectos de formación que ésta desarrolla	Nº de propuestas relativas al desarrollo de nuevas iniciativas y proyectos de cooperación internacional
			95 de acuerdos internacionales de formación a los que se realiza un seguimiento posterior para evaluar la aplicación de conocimientos adquiridos/Nº total de acuerdos de formación			
P9, C7, P5, C6	i026, iPA000, iPA006, i036, iPA010, i011, i023	PLAN DE CALIDAD	Nº de procesos estudiados por grupos de trabajo a los que se realiza un seguimiento y evaluación de las mejoras implantadas/Nº de total de procesos estudiados por grupos de trabajo	Nº de encuestas de calidad realizadas en el tiempo estimado/Nº total de encuestas de calidad realizadas	Índice de satisfacción de los usuarios con respecto a la calidad de la información que se desprende de los estudios, guías... del puerto.	Nº de propuestas dirigidas a mejorar la calidad de servicios o infraestructuras del puerto (en función de los resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios)
			Nº de homologaciones de instalaciones de inspección de mercancías no alcanzadas por una gestión deficiente de la tramitación/Nº de trámites de homologación iniciados.			

Objetivos Estratégicos de Área: C6, C7, P5, P9

Indicadores del CMI al que corresponden: iPA012, i035, iPA019, i023, i026, iPA009, iPA005, iPA011

			Indicadores		
Pesos			Mínimo	Base	Máximo
<b>Objetivos APLP (*)</b>					
Objetivo 1	15,00%	Aumento de la cifra de facturación de la APLP en un porcentaje superior al incremento de las tarifas oficiales	1,50	2,00	2,30
Objetivo 2	15,00%	Mantenimiento del nivel de gasto de la APLP por debajo del Índice de Precios al Consumo del ejercicio económico	1,50	2,00	2,30
<b>Peso Total</b>	<b>30%</b>				
Pesos			Mínimo	Base	Máximo
<b>Objetivos GRUPO II(*)</b>					
Objetivo 1: Operativo	6,75%	Nº de expedientes resueltos en plazo/Nº total de expedientes de tramitación de proyectos			
Objetivo 2: Operativo	6,75%	Porcentaje de incumplimiento de requisitos de contratos de obras no detectadas a tiempo o fechas de vencimiento de pagos incumplidas			
Objetivo 3 Economico	13,50%	Tiempo medio de respuesta las solicitudes de certificación de obras			
Objetivo 4: Satisfaccion	13,50%	Grado de satisfacción de los clientes respecto a la eficacia en la gestión de obras y tramitación de expedientes			
Objetivo 5: Innovacion	4,50%	Nº de propuestas de proyectos constructivos de modificación de obras existentes			
<b>Peso Total</b>	<b>45%</b>				



# Proceso

## CUADROS DE MANDO GENERALES DE LAS FUNCIONES



**DIRECTRICES ESTRATEGICAS PARA EL PERIODO**

**CUADRO DE MANDO DEL AÑO**



**DESPLIEGUE DE OBJETIVOS PERSONAL DIRECTIVO**



**DESPLIEGUE DE OBJETIVOS SEGUNDO NIVEL**



# Proceso

La planificación participativa requiere un flujo continuo de comunicación, entre jefe y colaborador, para la fijación, seguimiento y evaluación final de resultados (objetivos y comportamientos).



- ✘ **Planificación:** Establecimiento, a principio del periodo, de los objetivos de desempeño esperados del colaborador.
- ✘ **Seguimiento:** Revisiones conjuntas (jefe-colaborador) del grado de avance en el cumplimiento de los objetivos marcados a fin de ir tomando las medidas necesarias para su consecución.
- ✘ **Evaluación:** Valoración, al final del periodo, de los resultados conseguidos y determinación del componente del salario.

# HERRAMIENTA TECNOLÓGICA

# Definición de objetivos de Organización

Gestión de desempeños - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección: http://prointec.dev.aspgems.com/organization\_goals#organization\_goals:1:cmi\_related:ASC

**Puertos de Las Palmas**  
Autoridad Portuaria de Las Palmas

Inicio | organización | desconectar

Obj. organización Tipos obj. grupo Obj. grupo Competencias Comportamientos Indicadores CMI

## Objetivos de organización

Filtrar + Crear nuevo

Descripción corta	Descripción larga	Vinculado a CMI	CMI	Observaciones	
Aumento cifra de facturación	Aumento de la cifra de facturación de la APLP en un porcentaje superior al incremento de las tarifas oficiales	<input type="checkbox"/>	-	-	Editar Eliminar Ver

Modificar Asegurar la protección y seguridad

Descripción corta: Asegurar la protección y seguridad

Descripción larga: Asegurar la protección y seguridad de personas e instalaciones

Vinculado a CMI:

CMI: Incidentes de seguridad

Observaciones:

Modificar Cancelar

2 Encontrado(s)

Listo Internet

# Definición de objetivos por Áreas

Gestión de desempeños - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Búsqueda Favoritos Multimedia

Dirección http://prointec.dev.aspgems.com/areas Ir

usuario: Admin Admin

**Puertos de Las Palmas**  
Autoridad Portuaria de Las Palmas

inicio | maestros | desconectar

Áreas Departamentos Grupos Funciones

### Áreas

Buscar Filtrar + Crear nuevo

Nombre corto	Nombre largo	Observaciones	
Contabilidad	Financiero, contabilidad y administración	-	Editar Eliminar Ver
Informática	Desarrollo, sistemas, tecnología	Todos los departamentos relacionados con la gestión de hardware, software, desarrollo de aplicaciones, etc...	Editar Eliminar Ver
Mantenimiento	Mantenimiento	-	Editar Eliminar Ver

3 Encontrado(s)

Internet

# CONCLUSIONES

## EN RESUMEN:

Existen tres clases de PUERTOS:

- Los que **se sorprenden** de lo que ha ocurrido.
- Los que **esperan** que las cosas ocurran.
- Los que **hacen** que las cosas ocurran.



**PLANIFICANDO,  
las cosas  
ocurren**





**MUCHAS  
GRACIAS POR  
SU  
ATENCIÓN.**

[javierfernandez@prointec.es](mailto:javierfernandez@prointec.es)