

Evolución del modelo de máximos de contabilidad de costes de las autoridades portuarias de valencia y marín y ría de pontevedra

Ana M^a Crespo Trujillo. (Jefe de División de Administración y Finanzas de la Autoridad Portuaria de Marín y Ría de Pontevedra). acrespo@marin.portel.es.

Arturo Giner Fillol. (Director Económico Financiero de la Autoridad Portuaria de Valencia). aginer@valenciaport.com

RESUMEN

En el ejercicio 2004 las Autoridades Portuarias de Valencia y Marín y Ría de Pontevedra pusieron en marcha un nuevo modelo de Contabilidad de Costes, que se ha expuesto en dos comunicaciones presentadas al IX Congreso Internacional de Costes. El nuevo modelo de Contabilidad de Costes es una primera versión (borrador) de un futuro nuevo modelo común para todas las Autoridades Portuarias (AA. PP.), pero respetando la información básica tanto a nivel del modelo de mínimos como del modelo de máximos puede cada Autoridad Portuaria (AP) evolucionar el modelo y obtener una gestión avanzada de dicho modelo común.

Palabras clave: contabilidad de costes o analítica de la explotación. Puertos. Gestión Avanzada.

Área Temática: Gestión de Costos en las Empresas de Comercio y de Servicios

1. Presentación general de las Autoridades Portuarias de Valencia y Marín y Ría de Pontevedra

1.1. Autoridad Portuaria de Valencia - Valenciaport

La Autoridad Portuaria de Valencia - Valenciaport (APV) es un Ente Público que gestiona tres puertos, los de Gandia, Sagunto y Valencia. De esos tres puertos destaca tanto por dimensión como por capacidad y tráfico el Puerto de Valencia. La privilegiada situación geoestratégica del Puerto de Valencia (**Figura 1**) en el centro del arco Mediterráneo Occidental, en línea con el corredor marítimo este-oeste que atraviesa el Canal de Suez y el Estrecho de Gibraltar, le posiciona como primer y último puerto de escala de las principales compañías marítimas de línea regular entre América, Mediterráneo-Mar Negro, Medio y Lejano Oriente.

Valenciaport ha logrado consolidarse como el puerto líder en España en tráfico comercial, esencialmente de mercancías en contenedor, motivo por el cual es no sólo un elemento clave en la proyección exterior de la economía valenciana, sino además la puerta marítima de producción y consumo de toda la Península Ibérica.

En el ejercicio 2004, la APV movió 38 millones de toneladas de tráfico total y 2.150.000 TEUS. Alcanzando unos ingresos de explotación de 78 millones de euros y un beneficio neto del ejercicio de 27'2 millones de euros.

El liderazgo en el comercio marítimo al que sirve la APV, ha sido consecuencia de una adecuada conjunción de distintos factores (**Tabla 1**).

FACTORES BÁSICOS GENERADORES DEL LIDERAZGO EN EL TRÁFICO COMERCIAL EN LA APV
Dinamismo del tejido económico de la Comunidad Valenciana.
Influencia creciente de su <i>hinterland</i> (Figura 1).
Cultura empresarial enmarcada por la permanente anticipación a las necesidades cambiantes y crecientes del comercio.
La innovación tecnológica en las herramientas puestas al servicio de las necesidades de nuestros clientes.
Excelencia en la gestión empresarial.
Las adecuadas inversiones en nuevas instalaciones y equipamientos.
El desarrollo de proyectos como la Marca de Garantía, para asegurar la calidad del servicio suministrado.
El Sistema de Información Comunitario, para optimizar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información.

Tabla 1. Factores del liderazgo de la APV

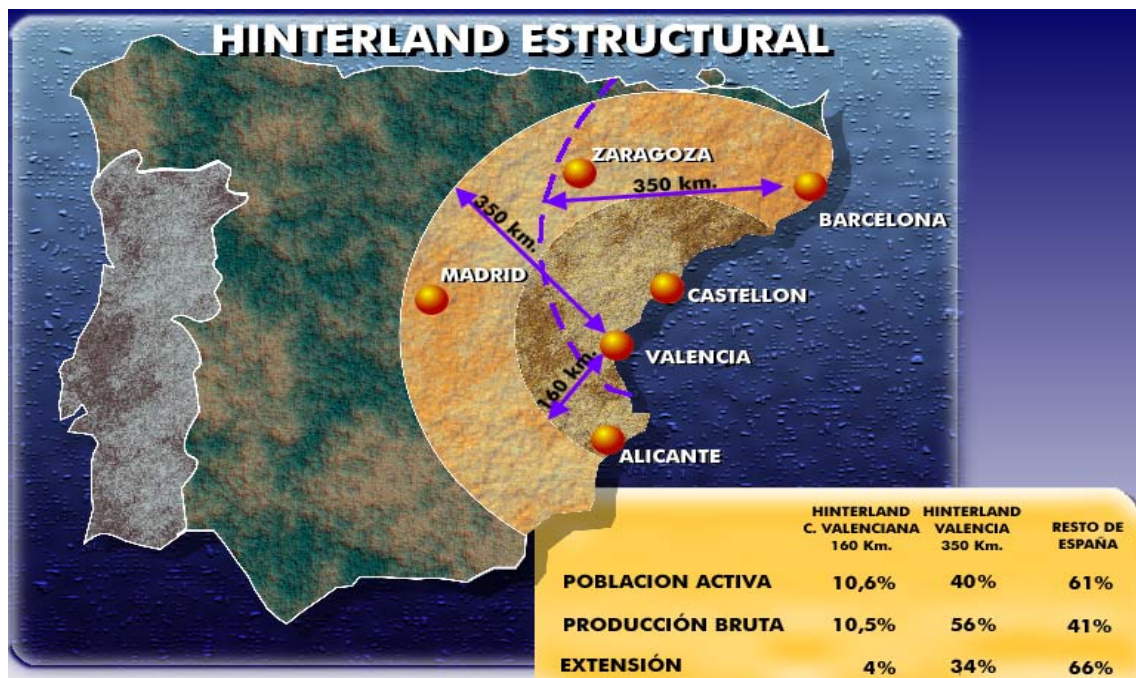


Figura 1. Influencia creciente del Hinterland de la APV.

1.2. Autoridad Portuaria de Marín y Ría de Pontevedra

1.2.1.- Situación Geográfica

El Puerto de Marín está ubicado en el noroeste de la Península Ibérica, en el centro geográfico del Eje Atlántico. Cuenta con una superficie total de cerca de 800.000 metros cuadrados.



Se encuentra en aguas de la Ría de Pontevedra, al abrigo de la Isla de Ons. Esto le dota de condiciones excepcionales para realizar todo tipo de operaciones portuarias y cuenta con una óptima derrota de entrada a Europa para las principales rutas internacionales de tráfico marítimo.

El Puerto de Marín tiene conexión directa con la Autopista del Atlántico (A-9) y con la Autovía Rías Baixas (A-52). Destaca también por su proximidad a los aeropuertos de Vigo y Santiago. El Puerto dispone de red ferroviaria interior y está conectado con la red nacional de ferrocarril.

1.2.2.- Posición Competitiva

El 90% del tráfico total de los tres puertos de la provincia de Pontevedra, Marín, Vigo y Vilagarcía, tiene su origen y destino en la propia Provincia, que puede considerarse para estos puertos como su zona de influencia.

El Puerto de Marín se caracteriza por mantener una equilibrada distribución en la naturaleza de sus mercancías. En los últimos ejercicios ha movido aproximadamente un 47% de graneles sólidos frente a un 53% de mercancía general.

El principal tráfico del Puerto de Marín, con un 46% sobre el total, es el de Cereales y Piensos dónde las importaciones superan ampliamente a las exportaciones (15 mill. de toneladas, frente a 3 millones, respectivamente).

En el tráfico internacional el modo predominante es el marítimo-portuario tanto en las importaciones (80%) procedentes en su mayoría del continente americano, como en las exportaciones (50%), en su mayoría dirigidas al norte de África. En Galicia, uno de los principales puertos de entrada es el de La Coruña.

1.2.3.- Gestión Estratégica

La Autoridad Portuaria de Marín y Ría de Pontevedra tiene definidas su Visión, Misión y Valores así como identificados todos los procesos clave de su negocio permitiendo una correcta integración de la gestión estratégica y operativa en todos los niveles de la organización.

Nuestra MISIÓN

Gestión, Administración, Explotación del Puerto, y Control de los Servicios Portuarios, liderando a la Comunidad Portuaria en la constante búsqueda de la Excelencia Operativa, contribuyendo al desarrollo de su zona de influencia

Nuestra VISIÓN

Ser la Autoridad Portuaria del Eje Atlántico con el Mayor Reconocimiento por parte de los clientes, soportada en una cultura de Empresa Pública dinámica, inspirada en la satisfacción del cliente, del personal, y en equilibrio con el Entorno.

Nuestros VALORES

Orientación al Cliente

Integridad, Honestidad, y respeto al individuo

Aprovechamiento de los Recursos y Capacidad de Trabajo

Contribución al desarrollo del entorno

Nuestros PROCESOS

	DESCRIPCIÓN	TIPO DE PROCESO	
PROCESOS	PE.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATÉGICO
	PE.2	POLÍTICA COMERCIAL Y GESTIÓN DE CLIENTES	ESTRATÉGICO
	PE.3	POLÍTICA DE PERSONAS	ESTRATÉGICO
	PE.4	POLÍTICA DE CALIDAD	ESTRATÉGICO
	PE.5	POLÍTICA CON EL ENTORNO	ESTRATÉGICO
	PC.1	CONTROL Y PRESTACIÓN DE SS PORTUARIOS	CLAVE
	PC.2	GESTIÓN DE ATRAQUES	CLAVE
	PC.3	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS	CLAVE
	PC.4	GESTIÓN DE CONCESIONES	CLAVE
	P.S1	GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA	SOPORTE
	PS.2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DOCUMENTAL	SOPORTE
	PS.3	SISTEMAS DE INFROAMCIÓN	SOPORTE
	PS.4	CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	SOPORTE
	PS.5	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	SOPORTE
	PS.6	COMPRAS	SOPORTE
	PS.7	GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL	SOPORTE
	PS.8	GESTION DE CALIDAD	SOPORTE
	PS.9	ASESORÍA JURÍDICA	SOPORTE
	PS.10	VIGILANCIA Y SEGURIDAD	SOPORTE

2. Gestión Avanzada del Modelo de Contabilidad de Costes en las Autoridades Portuarias de Valencia y Marín y Ría de Pontevedra.

2.1. Antecedentes

En el ejercicio 2004 las Autoridades Portuarias de Valencia y Marín y Ría de Pontevedra pusieron en marcha un nuevo modelo de Contabilidad de Costes, que se ha expuesto en dos comunicaciones presentadas al IX Congreso Internacional de Costes¹.

El nuevo modelo de Contabilidad de Costes es una primera versión (borrador) de un futuro nuevo modelo común para todas las Autoridades Portuarias (AA. PP.), pero respetando la información básica tanto a nivel del modelo de mínimos como del modelo de máximos puede cada Autoridad Portuaria (AP) evolucionar el modelo y obtener una gestión avanzada de dicho modelo común.

2.2. Gestión Avanzada del Modelo de Contabilidad de Costes de la Autoridad Portuaria de Valencia – Valenciaport (APV).

La aplicación del modelo actual de Contabilidad de Costes supone para la APV, que los costes de estructura tengan un peso bastante significativo, representando en el ejercicio 2004 un 35% de los costes totales.

Estos costes en el modelo de Contabilidad de Costes utilizado por la APV no se distribuyen, como se ha expuesto en las comunicaciones citadas, sino que directamente se imputan al Resultado de Explotación.

La APV con el objetivo de mejorar su información interna y perfeccionar modelo de contabilidad de Costes, ha puesto en marcha en el ejercicio 2005 un nuevo Modelo Analítico, que tiene los siguientes objetivos:

- Distribuir al máximo posible los costes de estructura
- Disponer de un coste por muelle, tonelada, servicio, etc. para la imputación correcta en las diferentes líneas de negocio
- Disponer de información sobre la rentabilidad por cliente y de las diferentes líneas de negocio
- Disponer en general de mayor información analítica, más precisa y fiable, que permita gestionar de forma discriminada

Para poner en marcha ese nuevo Modelo Analítico se plantearon las siguientes fases, que se detallan en la Figura 3:

¹ Ver comunicaciones presentadas al presente IX Congreso Internacional de Costes: “La Contabilidad de Gestión de las Autoridades Portuarias de Valencia y Marín y Ría de Pontevedra. Modelo de Mínimos” y “La Contabilidad de Gestión de las Autoridades Portuarias de Valencia y Marín y Ría de Pontevedra. Modelo de Máximos”, Autores: Ana M^a. Crespo Trujillo, Arturo Giner Fillol e IMACcv.

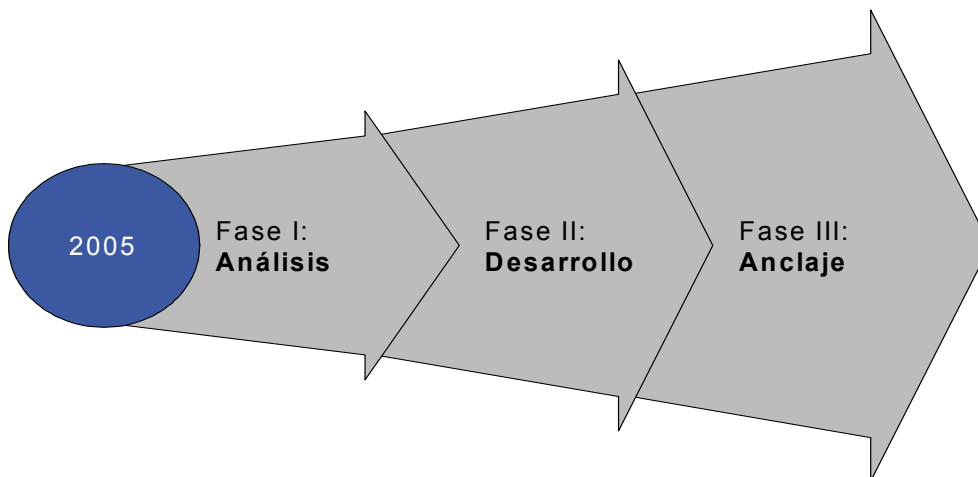


Figura 3. Fases del Proyecto del Modelo Analítico en la APV

Los objetivos y contenido de cada fase del proyecto son los siguientes:

1. Análisis y depuración del modelo de costes actual:

- Fase de revisión del modelo en vigor para identificar posibles inexactitudes o imperfecciones y eliminar los costes sin asignar (costes de estructura). Se fijan los principios que regirán el contenido y los cálculos del modelo de Gestión Avanzada.

Análisis y depuración del modelo de costes actual	
Objetivos	Contenido
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de costes en vigor revisado ▪ Cambios considerados necesarios documentados ▪ Principios metodológicos del concepto de Gestión Avanzada establecidos y documentados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la actividad a través de documentación existente y de entrevistas adicionales ▪ Revisión detallada del modelo de costes en vigor (elementos, imputaciones, etc.) ▪ Comprobación de las claves de reparto y unidades de obra ▪ Documentación de los cambios necesarios ▪ Reparto de la totalidad de CE ▪ Definición de las bases metodológicas para el concepto de Gestión Avanzada ▪ Informe y valoración del modelo de contabilidad analítica en vigor

2. Desarrollo del sistema de Gestión Avanzada:

- Establecimiento de una nueva cuenta de resultados para el control interno, que aporte información clara y útil para la gestión de la APV.

Desarrollo del sistema de Gestión Avanzada

Objetivos	Contenido
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nueva cuenta de resultados analítica ■ Modelo de gestión en base de la comparación entre planificados y reales definido ■ Clara, amplia e inequívoca información referente a los centros de costes ■ Formas de cálculo para la rentabilidad por clientes y otras dimensiones definidas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definición y aplicación de los principios metodológicos para cálculos plan y real ■ Desarrollo de una nueva cuenta de resultados analítica (multidimensional) con márgenes de cobertura a diferentes niveles jerárquicos y la jerarquía de características para su análisis ■ Ajuste de la estructura de imputación en plan y real en función de la cuenta de resultados ■ Desarrollo de cálculos reales y planificados ■ Enlace entre planificación estratégica y operativa (en relación con el CMI) ■ Ampliación de la información de los centros de costes

3. Anclaje de la Gestión Avanzada de costes

- Desarrollo de una metodología que permita asegurar la implicación de la organización de la APV en la Contabilidad Analítica.

Anclaje de la Gestión Avanzada de costes en la organización

Objetivos	Contenido
<ul style="list-style-type: none"> ■ Control de gestión claramente posicionado y aceptado en la organización ■ Responsabilidades claramente definidas, comunicadas y asumidas ■ Calendario de costes definido e implantado ■ Sistema de <i>reporting</i> perfeccionado 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definición del posicionamiento futuro del control de gestión y concepto de comunicación ■ Descripción de los procesos de todos los participantes en el proceso en plan y real mediante un diagrama de flujo ■ Descripción detallada de las tareas y responsabilidades de todos los participantes en el proceso ■ Definición de los productos del departamento de <i>controlling</i> para la organización (catálogo de productos) ■ Elaboración de un calendario con las actividades de todos los participantes en el proceso

La organización del proyecto del nuevo modelo de la Gestión Avanzada de Contabilidad de Costes, se ha planteado con el personal propio de la APV, con una colaboración de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, a través del IMACCEv – Equipo Valenciano de Investigación en Gestión Estratégica de Costes, así como con la colaboración de una empresa de reconocido prestigio a nivel internacional en la consultoría de costes². Colaborando en la revisión del proyecto de personal técnico de Puertos del Estado y otra Autoridad Portuaria, con una gran experiencia en la Contabilidad Analítica.

² Horváth & Partners, Management Consultants

La organización del proyecto se presenta en la Figura 4.

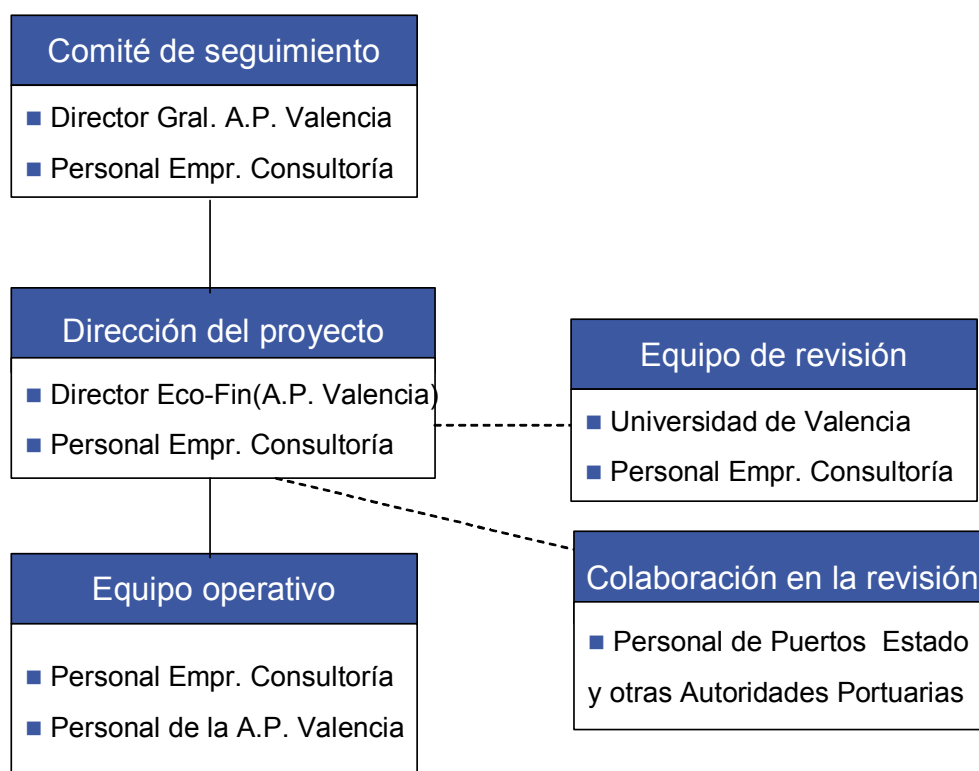


Figura 4. Organización del Proyecto

El proyecto se ha iniciado en abril de 2005 y tendrá una duración estimada de 6 meses.

Tiene como objetivos este proyecto el reducir los costes de estructura de un actual 35% en el ejercicio 2004 sobre los costes totales, a un 15-20% como máximo de los costes totales, disponer de información de rentabilidades por cliente y líneas, áreas, líneas de negocio, etc., así como mejorar la información analítica.

2.3. Gestión Avanzada del Modelo de Contabilidad de Costes de la Autoridad Portuaria de Marín y Ría de Pontevedra.

La Autoridad Portuaria de Marín y Ría de Pontevedra encuentra en su reducida dimensión una ventaja competitiva que le ha permitido poner en marcha nuevos proyectos encaminados a una mejora continua de su gestión como empresa pública dinámica y antecesora de los cambios de su entorno.

En línea con lo manifestado en el párrafo anterior, el borrador del modelo actual de costes definido para el conjunto del sistema portuario bajo su modelo de mínimos / máximos pone a disposición de la Autoridad Portuaria de Marín y Ría de Pontevedra una herramienta de gestión (Figura 1) que permitirá una mejora significativa de su proceso de dirección y planificación estratégica dando soporte al Cuadro de Mando Integral (CMI) y a la gestión por procesos.

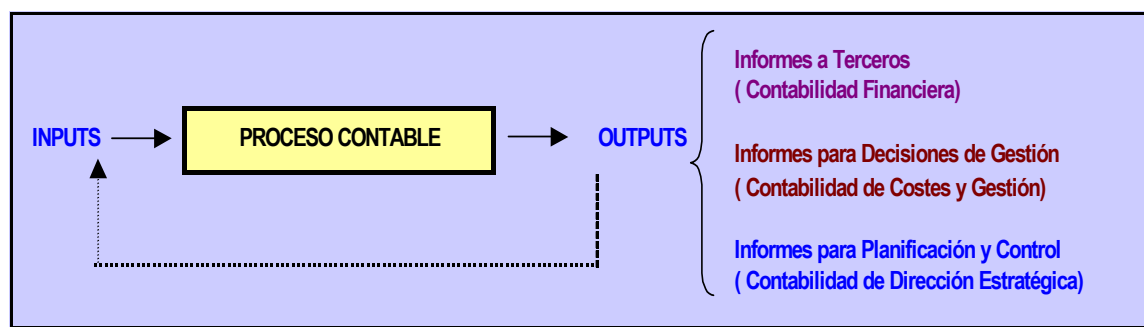


Fig 1. Sistema Contable

Los objetivos que la Autoridad Portuaria de Marín y Ría de Pontevedra ha incorporado al desarrollo del actual modelo de Contabilidad de Costes son los que a continuación se relacionan:

1.- Disponer de indicadores de medida en muchos de los procesos clave identificados en la organización (Gestión de Atraques, Gestión de Dominio Público o Prestación de Servicios Comerciales).

2.- Conocer el margen de beneficio de la cartera de tráficos y/o clientes de la Autoridad Portuaria.

3.- Determinar de manera objetiva los supuestos de ineficiencia, dando soporte a la toma de decisiones al más alto nivel organizativo (gastos improductivos no generadores de valor).

4.- Dar soporte técnico a cambios en los precios, aplicación de bonificaciones o a la identificación de las oportunidades de negocio.

5.- Establecimiento de Metas Estratégicas en los Indicadores relacionados con clientes, o con los resultados de los procesos clave de negocio.

6.- Fomentar una cultura de mejora continua de la gestión organizativa implantando sistemas de evaluación y control.

Para ello se ha planteado un proyecto que se interrelaciona directamente con los de Implantación de la Gestión por Procesos, y cuyas etapas de desarrollo se describen a continuación:

1.- *Identificación de los Puntos Débiles del Modelo Actual.* Esta fase del proyecto se desarrollará conjuntamente con personal experto en esta materia de otra Autoridad Portuaria e incluirá entre otros aspectos:

- Análisis de los criterios de imputación de costes directos e indirectos.
- Criterios de reparto de los costes de estructura empleando el análisis y evaluación de las actividades (identificadas en la implantación de la gestión por procesos).

2.- A partir de la información anterior, mejora del Modelo de Mínimos y Máximos actual que:

- Incluya la definición de una metodología de simulación que permita evaluar la bondad de los procedimientos de cálculo empleados.
- Incorpore el diseño de un sistema de presupuestación que dé soporte a la toma de decisiones.
- Permita diferenciar la estructura de costes que aportan valor añadido y los que no contribuyen al aumento de valores creados todo ello en línea con la implantación de la gestión por procesos.
- Identificación de los supuestos de subactividad.
- Incluir en el sistema de información de costes los indicadores clave del negocio (Indicadores físicos, económicos y financieros que afectan a los costes de prestación de servicios).

4.- Identificación de las necesidades de información derivadas de la gestión por procesos y de la planificación estratégica (CMI) así como aquellas específicas relacionadas con el cumplimiento de la misión y visión de la Autoridad Portuaria de Marín y Ría de Pontevedra.

5.- Adaptación del Modelo a los requerimientos definidos, definición e implantación.

6.- Despliegue Organizativo. Procedimientos. Responsables. Integración con otros Modelos de Gestión: EFQM / CMI en apoyo a los procesos de dirección y planificación estratégica. (Ver Figura 2)

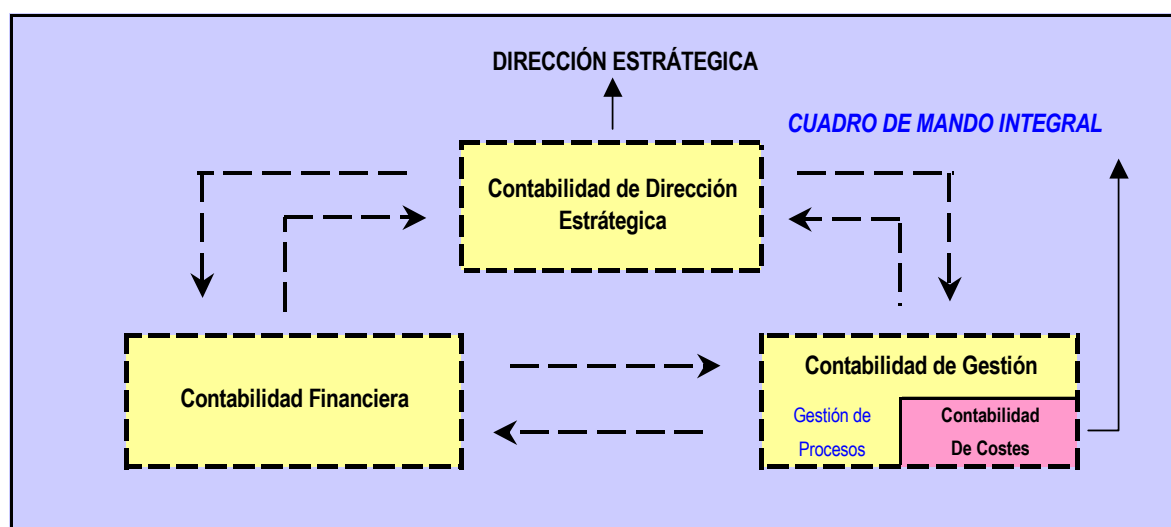


Fig. 2.- Nuevo Modelo de Información Estratégica y Operativa

El proyecto se desarrollará durante el ejercicio 2006 y su duración estimada es de diez meses.

3. Bibliografía

Aparisi Caudeli, J.A.; Giner Fillol, A.; Maganto López, J. y Ripoll Feliu, V. (2005). *Caso práctico: la planificación estratégica y la implantación del cuadro de mando integral del sistema portuario español*, Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad, nº 63, enero-febrero.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). *Costes Indirectos de Producción: Localización, Imputación y Control*, Documento nº 7 de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). *La Contabilidad de Gestión en las Entidades Públicas*, Documento nº 15 de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). *Gestión Estratégica de Costes*, Documento nº 23 de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión.

Ripoll Feliu, V. y Balada Ortega, T. (2004). *Información de Costes para la Toma de Decisiones Empresariales*, Ed. Gestión 2000, S.A