

**artículos producto  
de investigación**



# Plan estratégico versus contabilidad de gestión: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia\*

## **Arturo Giner-Fillol**

Doctor en contabilidad de gestión, Universidad de Valencia. Director económico-financiero de la Autoridad Portuaria de Valencia (España)  
Correo electrónico: aginer@valenciaport.es.

## **Norma Pontet-Ubal**

Profesora de contabilidad de costos y control de gestión. Universidad de la República (Uruguay).  
Correo electrónico: pontet@internet.com.uy.

## **Vicente M. Ripoll-Feliu**

Doctor en ciencias económicas y empresariales. Director de IMACCeV - Equipo Valenciano de Investigación en Gestión Estratégica de Costes. Departamento de Contabilidad. Facultad de Economía. Universidad de Valencia (España).  
Correo electrónico: vicente.ripoll@uv.es.

---

\* El presente trabajo ha sido fruto del Convenio suscrito entre el Departamento de Contabilidad de la Facultad de Economía de la Universitat de Valencia, Estudi General, y la Autoridad Portuaria de Valencia. El proyecto fue gestionado por la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI), de la Universidad de Valencia y está codificado con el número 20050287.

**Resumen** Con una metodología cualitativa, positivista e interpretativa, y el método del caso se ha buscado presentar la gestión estratégica de costes portuarios en un puerto de España, para demostrar que si el nivel de eficiencia se establece con objetivos alcanzables claros, tanto en el corto como en el largo plazo, han de conseguirse mejoras notables en la toma de decisiones, como consecuencia de una oportuna y fiable información contable y de gestión estratégica. Así, se expone la importancia de elaborar e implantar un Plan Estratégico para anticiparse y amoldarse a un entorno cambiante como el actual. Se despliegan las etapas de la elaboración del Plan Estratégico de la Autoridad Portuaria de Valencia (APV), plan que está basado en la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios portuarios. Con la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI), la APV ha conseguido poner en marcha satisfactoriamente el Plan Estratégico y su modelo de desarrollo estratégico, el cual se muestra en el artículo. Por último, dentro del Plan Estratégico de la APV, destacan objetivos relacionados con la eficiencia, eficacia y costes de los servicios prestados. La APV ha apostado por desarrollar una Contabilidad de Costes que le ayude a realizar un seguimiento y control del coste de los servicios portuarios.

**Palabras clave** Cuadro de Mando Integral, plan estratégico, Sistema Portuario de Titularidad Estatal Español, contabilidad de costes.

### Strategic Planning vs. Management Accounting: the Case of Valencia's Port Authorities

**Abstract** By means of a positivist and interpretative methodology plus the case study method, we want to present the strategic management of harbor costs at a port in Spain, in order to prove that, if the level of efficiency is established with clear and achievable goals for both the short and long-term, significant improvements in decision-

making can be achieved as a result of timely and reliable account information and good strategic management. Thus, we highlight the importance of designing and developing a strategic plan in order to anticipate and adjust to our present volatile environment. We unfurl the development of Valencia's Port Authorities' Strategic Plan (APV), a plan based on the quality, efficiency, and efficacy of the harbor's services. By means of an integrated command team (CMI), the APV has successfully implemented its strategic plan and its strategic development model. Finally, we emphasize objectives related to efficiency, efficacy, and costs of the services there offered. APV has anticipated developing cost accounting in order to follow up and control the costs of the harbor services.

**Key words** integrated command team, strategic plan, Spanish State Port System, cost accounting.

### Plano estratégico versus contabilidade de gestão: O caso da Autoridade Portuária de Valência

**Resumo** Com uma metodologia qualitativa, positivista e interpretativa, e o método do caso, procurou-se apresentar a gestão estratégica de custos portuários em um porto na Espanha, para demonstrar que se o nível de eficiência se estabelece com objetivos atingíveis claros, tanto no curto como no longo prazo, conseguir-se-ão melhorias notáveis na tomada de decisões, como consequência de uma oportuna e confiável informação contável e de gestão estratégica. Assim, expõe-se a importância de elaborar e implantar um Plano Estratégico para antecipar-se e moldar-se em um entorno cambiante como o atual. Estendem-se as etapas da elaboração do Plano Estratégico da Autoridade Portuária de Valência (APV), plano que está baseado na qualidade, eficiência e eficácia dos serviços portuários. Com a utilização do Quadro de Mando Integral (CMI),

a APV conseguiu por em andamento satisfatoriamente o Plano Estratégico e seu modelo de desenvolvimento estratégico, o qual aparece no artigo. Finalmente, dentro do Plano Estratégico da APV se destacam objetivos relacionados com a eficiência, eficácia e custos dos serviços prestados. A APV dedicou-se a desenvolver uma

Contabilidade que ajude a realizar um seguimento e controle do custo dos serviços portuários.

**Palavras-chave** Quadro de Mando Integral, Plano Estratégico, Sistema Portuário de Titularidade Estadual Espanhol, Contabilidade de Custos.

Lista de acrónimos			
Áreas de Negocio Específicas	ANE	Áreas de Negocio Genéricas	ANG
Autoridad Portuaria	AP	Plan Estratégico	PE
Autoridades Portuarias	AAPP	Equipo Valenciano de Investigación en Gestión Estratégica de Costes	IMACceV
Organismo Público Puertos del Estado	OPPE	Sistema Portuario de Titularidad Estatal español	SPTe

## Introducción

### Objetivo

La contabilidad de gestión como fuente para la toma de decisiones está adquiriendo cada vez más fuerza y mayor relevancia en las organizaciones, que tratan de adecuarse a la velocidad de los cambios del entorno y gestionar la interacción con los individuos inherentes a su contexto mediato (Merchant, 1982). A su vez, la incertidumbre existente obliga a tener la mayor información en cantidad y calidad, buscando el control de las operaciones cotidianas (Kaplan, 1991; Wiesendanger, 1994).

En tal sentido, se ha de abordar un caso, en el que ha de utilizar una metodología cualitativa, positivista e interpretativa, para presentar un modelo de Plan Estratégico y de Gestión de costes portuarios en un puerto de España, y demostrar que si la información para la Gestión de un Plan Estratégico y de diversos objetos de costeo es oportuna y fiable, han de conseguirse mejoras notables en la toma de decisiones.

### Metodología

El término metodología designa el modo de realizar la investigación, la forma en que enfocamos los problemas, diferentes supuestos, intereses y propósitos que llevan a elegir una u otra metodología (Taylor y Bogdan, 1992; Ayuso y Ripoll 2005). La utilización de la metodología cualitativa genera una capacidad heurística que la hace recomendable en casos y situaciones distintas (Ruiz-Olabuénaga, 1996:9). Estos dos conceptos son los utilizados en el caso que se va a presentar.

La investigación se centra en el estudio de fenómenos sociales en el propio entorno en el que ocurren pues se pretende conocer cómo se crea la estructura básica de la experiencia; para ello, será más adecuado utilizar la metodología cualitativa (Ruiz-Olabuénaga et al., 1998). Con ella, la teoría nos sirve como un marco de referencia que nos orienta, pero que podemos modificar, dado que se va formulando al tiempo que se contrasta experimentalmente. Permite además analizar conceptos que son difícilmente separables de su contexto

y cuyos efectos individuales cruzados son difíciles de controlar.

Stake (1995:37) sostiene que el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos. La investigación cualitativa adopta una perspectiva holística que tiene en cuenta el contexto en el que se encuentra el concepto estudiado, y en la que las entidades sociales son consideradas como un todo, y analizadas en su propio contexto sin separar los efectos que sobre ellas tienen las características de su entorno. El investigador cualitativo no se limita a observar, sino que interpreta y analiza los hechos, teniendo en cuenta la influencia del entorno social en el que se dan y su descripción debe ser, al menos, consistente con la perspectiva de los participantes en dicho contexto social (Bonache, 1998).

La Contabilidad de Gestión se ha decantado entre la investigación positivista y la investigación interpretativa. El estudio de casos es una técnica o método de investigación que tiene por objeto vislumbrar las conductas sociales por medio de la observación en profundidad, ya sea de agrupaciones, de individuos concretos o de parte o partes de una organización, teniendo una gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales. Su mayor ventaja es la capacidad de suministrar una aproximación entre la teoría y la práctica.

De acuerdo con la tendencia en la investigación contable que propugna una visión más activa que intenta determinar las razones últimas de por qué, cómo y en qué contexto se emplea la Contabilidad (Humphrey y Scapens, 1992),

rompiendo con una tradición que la había llevado, con anterioridad, a aislarse de la práctica contable (Hopwood, 1983:302). Los casos adoptan una visión holística en la que el contexto y el comportamiento son interdependientes; por tanto, los fenómenos organizativos sólo se entienden dentro del contexto en que se desarrollan y no como el resultado de un conjunto de variables discretas. No se trata de generalizar los resultados en términos estadísticos, sino que se eligen por su capacidad explicativa (Putxy, 1993).

Yin (1994) destaca que “debemos registrar toda la información obtenida con el fin de que si alguien nos audita, llegue al mismo resultado”. Esto consiste en imaginar a un observador externo, que siguiendo las derivaciones de cada evidencia desde las preguntas iniciales de investigación hasta las conclusiones obtenidas, debe poder reconstruir todos los pasos en ambas direcciones. La realidad social debe ser interpretada por el investigador, y esta interpretación implica una desviación que no es posible reducir totalmente (Ryan et al., 1992). No existe una realidad contable independiente del observador-investigador. Los mismos hechos pueden tomar diferentes significados en diferentes marcos teóricos (Kuhn, 1962), dependiendo de los factores psicosociales de los investigadores.

En líneas generales, y como se ha justificado por lo anteriormente expuesto, en el presente trabajo se ha utilizado una metodología cualitativa, considerada a juicio de los autores, la más adecuada para la visión holística necesaria en su análisis.

## 1. El Sistema Portuario de Titularidad Estatal español

### 1.1 Características generales

El SPTE español 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 organismos públicos que gestionan los Puertos de Interés General<sup>1</sup> y dependen de la Administración Central del Estado, por medio del Ministerio de Fomento, y dentro de éste dependen de la Secretaría General de Transportes.

Las AAPP tienen la misión de la defensa del interés general en el desarrollo de la política portuaria, pues realizan una actividad de titularidad pública, tal como está indicado en la legislación española. La misión de las AAPP es maximizar los beneficios sociales, mediante 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 (AP), contribu-

yendo con su gestión permanente a la reducción del coste de las importaciones y a hacer más competitivas las exportaciones.

El cumplimiento de la misión de las AAPP pasa por una actividad proactiva desde el punto de vista de la generación de infraestructuras y de la prestación de servicios portuarios eficientes y eficaces.

Los puertos están evolucionando cada vez más hacia centros en los que se sitúa toda una serie de actividades que generan valor añadido a las mercancías y que están totalmente integrados en las cadenas logísticas e intermodales.

### 1.2 La Autoridad Portuaria de Valencia - Valenciaport

En España, en la Comunidad Valenciana, la Autoridad Portuaria de Valencia, Valenciaport (en adelante APV), que gestiona los puertos de Valencia, Sagunto y Gandia, destaca como punto privilegiado de encuentro para los intercambios comerciales internacionales.

La APV en el ejercicio 2005 se situó en el puesto número 37<sup>2</sup> en el ranking mundial de puertos de contenedores; y es líder en España en tráfico comercial, esencialmente de mercancías en contenedor.

La figura 1 muestra la zona de influencia (hinterland) de la APV y detalla información relativa a población activa, producción bruta y extensión del territorio nacional español y en un entorno exterior de 2.000 km., sobre el que actúa la APV.

El liderazgo de la APV obedece al gran dinamismo del sector empresarial valenciano, al apoyo institucional y a un modelo de gestión

1 En España se consideran puertos de interés general aquellos en los que aplican algunas de las siguientes circunstancias:

- Se realizan actividades comerciales marítimas internacionales (puertos comerciales).
- Su zona de influencia comercial afecta de forma relevante a más de una Comunidad Autónoma.
- Prestan servicios a industrias o establecimientos de importancia estratégica para la economía nacional.
- El volumen anual y las características de sus actividades comerciales marítimas alcanzan niveles suficientemente relevantes o responden a necesidades esenciales de la actividad económica general del Estado.
- Sus especiales condiciones técnicas o geográficas constituyen elementos esenciales para la seguridad del tráfico marítimo.

2 Cargo Systems. Agosto 2006.

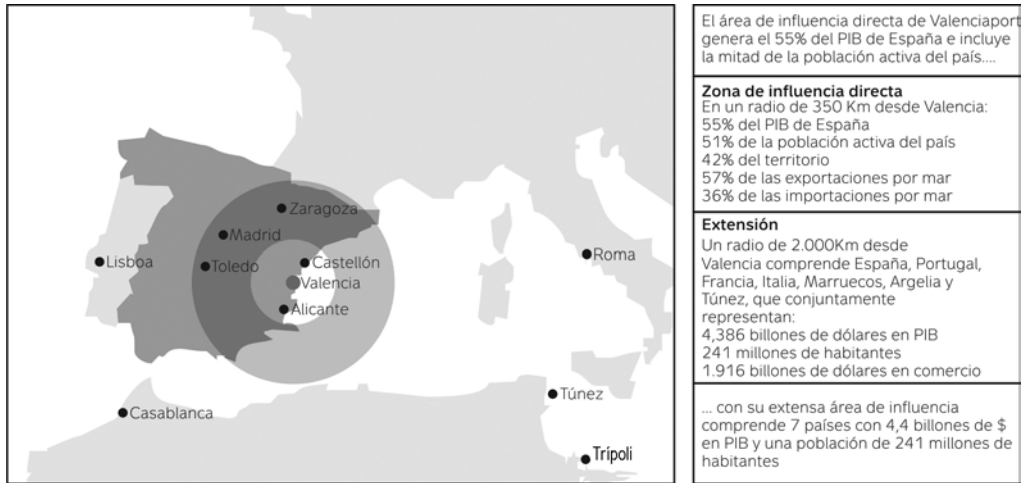


Figura 1. Zona de influencia de la APV

de la APV que es plenamente compartido por toda la Comunidad Portuaria.<sup>3</sup>

El desarrollo y la progresiva globalización económica están dando lugar a nuevos desafíos en el sector marítimo, con incrementos significativos en el tráfico marítimo de “otras mercancías” en las últimas décadas. Ese aumento está potenciando el incremento del tráfico mundial portuario de mercancías en contenedor, renglón en el que la APV ocupa un lugar de liderazgo internacional.

Se está produciendo un crecimiento del intercambio internacional de mercancías, que está dando lugar a alianzas entre las compañías navieras internacionales y a la aparición de nuevas generaciones de buques portacontenedores o full-container de alta capacidad.<sup>4</sup>

3 Conjunto de agentes públicos y privados que realizan el amplio número de operaciones que integran la oferta de servicios del puerto.

4 En el presente, los buques entre 8.000 y 10.000 TEU se denominan de 5ª generación y son los más avanzados. El teu, twenty-feet equivalent unit, es una unidad de medida de capacidad de transporte marítimo en contenedores. Es el tamaño de un contenedor de 20 pies de largo, 8 pies de

De acuerdo con información publicada por la UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development, en Transport Newsletter No. 32 del segundo trimestre de 2006, el mayor barco portacontenedores en la actualidad es de 9.449 TEU.

Para ser competitivos en el mercado internacional, los puertos deben configurarse como grandes centros logísticos en los cuales la concentración, distribución y personalización de mercancías les permita integrarse plenamente en las cadenas de suministro globales.

El protagonismo del mar es cada día mayor y hay nuevos retos que requieren nuevas soluciones en el sector del transporte y de la logística.

ancho, 8,5 pies de altura. El peso máximo de la carga interior es de 28.230 kilogramos. Aparte del contenedor de 20 pies o un TEU, hay variantes del contenedor de 40 pies, que equivale a 2 TEU = 1 FEU, forty-foot equivalent unit.





Figura 2. Situación geoestratégica del eje Suez – Gibraltar de la APV

## 2. El Plan Estratégico de la APV

Para responder a la nueva configuración económica internacional, la APV elaboró en el año 2002 un Plan Estratégico (en adelante, PE), con la idea de convertir los tres puertos que gestiona la APV en la principal plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo Occidental, y en el mayor enclave portuario interoceánico de España y el más competitivo del sur de la Unión Europea (en adelante, UE). Una plataforma logística de futuro que se beneficiaría de una posición estratégica privilegiada del hinterland industrial y comercial más pujante del arco Mediterráneo, ver figura 2.

El propósito del PE es prever las acciones que permitan evolucionar a la APV 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, obteniendo con la mayor eficacia posible una ventaja sostenible sobre los puer-

tos competidores, que permita alcanzar los objetivos propuestos.

### 2.1 Etapas en la elaboración del Plan Estratégico de la APV

El PE se formuló siguiendo cinco etapas:

1. Análisis de las tendencias y desafíos, en el marco público y legal, clientes y competidores. Este estudio permite obtener el escenario estratégico de las políticas institucionales y de los mercados logístico, naviero y portuario. Durante esta etapa se obtuvo la Visión del Entorno del Negocio.
2. Análisis de tres factores considerados clave para la competitividad de un puerto: las infraestructuras, la concentración de carga y los servicios portuarios y logísticos. En esta etapa se analizó el marco competitivo de un puerto, para conseguir el Diagnóstico Competitivo.
3. Formulación del primer nivel de la estrategia, es decir, la Visión del negocio alineada con la Misión, definiendo en esta etapa las Metas y Objetivos Estratégicos.

Etapas			
1	1. Análisis de tendencias y desafíos -Marco público y legal -Clientes -Competidores	2. Escenario Estratégico Políticas institucionales Mercado logístico Mercado naviero Mercado portuario	3. Visión del entorno de negocio
2	1. Análisis de factores clave de competitividad - Infraestructura - Concentración de carga - Servicios portuarios y logísticos	2. Marco competitivo	3. Diagnóstico competitivo
3	1. Formulación primer nivel de la Estrategia	2. Visión del negocio - Alineada con la misión	3. Meta y objetivos estratégicos
4	1. Formulación segundo nivel de la estrategia	2. Líneas estartégicas de acción - Para alcanzar objetivos de negocio	3. Proyectos estratégicos
5	1. Definición del proceso de implantación	2. Plan de acción - Definición de proyectos prioritarios - Estructura de ejecución - Calendario de actuaciones	3. Programa de desarrollo estratégico

Figura 3. Etapas del plan estratégico de la APV

4. Formulación de un segundo nivel de la estrategia, definiendo las Líneas Estratégicas de Acción, para alcanzar objetivos del negocio; en esta etapa se definieron los Proyectos Estratégicos.
5. Definición del proceso de implantación, con un Plan de Acción que contiene la definición de una serie de proyectos prioritarios, la estructura de ejecución y un calendario de actuaciones; el Programa de Desarrollo Estratégico es lo obtenido en esta última etapa.

## 2.2 Misión, visión, valores y objetivo de crecimiento de la APV

En el PE se definió la Misión de la APV: “favorecer la competitividad del tejido económico y social a través de una oferta competitiva de infraestructuras y servicios alineada con la política europea de transportes y las demandas

sociales que permita reforzar el liderazgo alcanzado”.

Se estableció una Visión, para definir lo que quiere ser la APV en el futuro, con tres pilares:

1. Mainport interoceánico de la Península Ibérica.
2. Hub regional: centro de operaciones de las principales navieras internacionales.
3. Plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo Occidental.

Se definieron unos Valores, con los aspectos en los que cree la APV, para la Misión, Visión y Objetivos de Crecimiento a largo plazo, que se enmarcan en orientación a clientes; aprovechamiento de los recursos y contribución al desarrollo del entorno.

Se definió un objetivo de crecimiento para el año 2015 de 68 millones de toneladas y 4 millones de TEU, siendo el tráfico movido en el

año 2005 de 41,2 millones de toneladas y 2,41 millones de TEU. El objetivo de crecimiento del PE plantea un crecimiento medio del 7% anual en el período 2002-2015 que es conservador, dado el crecimiento real medio de los últimos 10 años del 15%.

### 2.3 Líneas estratégicas de la APV

Para conseguir la Visión y Objetivos de Crecimiento, la APV en su PE plantea ocho Líneas Estratégicas de actuación:

1. Aumentar la cuota de participación en los mercados de la Península Ibérica e internacionales, ganando dimensión y volumen de carga.
2. Captar y fidelizar compañías navieras líderes mundiales, para aumentar la oferta de conexiones interoceánicas.
3. Desarrollar nuevos servicios logísticos de valor añadido a la mercancía con las Zonas de Actividades Logísticas (en adelante ZAL) de los puertos de Valencia y Sagunto. En el puerto de Valencia, una ZAL de 700.000 m<sup>2</sup>, como un área de tratamiento integral de mercancías. En el puerto de Sagunto, una ZAL de 15 millones de m<sup>2</sup>, el mayor espacio industrial y logístico del sur de Europa.
4. Mejorar la calidad y la eficiencia de las operaciones portuarias, mediante la innovación y el empleo de las nuevas tecnologías para la satisfacción de los clientes.
5. Potenciar la vertebración intermodal con el territorio español y con el resto de Europa, mediante un plan de mejora de los accesos viarios y ferroviarios a los tres puertos gestionados por la APV, factor considerado

como clave para hacer de la APV una gran plataforma logística.

6. Impulsar la integración Puerto – Ciudad – Copa América de Vela, el Medio Ambiente y Valencia como base turística, con instalaciones y servicios específicos para las principales líneas de cruceros nacionales e internacionales.
7. Ampliar el espacio portuario en infraestructuras y servicios, con el máximo respeto al medio ambiente, a fin de disponer de la capacidad necesaria para atender el tráfico de mercancías previsto para el año 2015.
8. Disponer de autosuficiencia económica. Esta línea, de acuerdo con el régimen económico del SPTE español definido en la legislación aplicable, tiene entre otros principios y objetivos generales la autofinanciación y la autonomía de la gestión económico-financiera de las AAPP.

Para el desarrollo de las Líneas Estratégicas, el PE plantea una serie de Objetivos Estratégicos, con Proyectos e Iniciativas estratégicas.

### 2.4 La respuesta de la APV ante la competitividad y la globalización económica

El contexto de globalización económica en el que se produce la expansión internacional de las empresas españolas, con cambios en las posiciones y capacidades competitivas de los agentes económicos y sociales, está dando lugar a un cambio en el escenario del ámbito portuario, que es altamente competitivo para los puertos en el mercado internacional. Esta nueva

situación está teniendo las siguientes implicaciones para los puertos:

- Modelos de gestión portuarios avanzados.
- Especialización en la ordenación de sus zonas portuarias.
- Innovación tecnológica (desarrollo de plataformas digitales - infoestructuras).
- Integración logística e intermodal con el hinterland.

- Iniciativas de integración del puerto en la ciudad.

Los puertos presentan cada vez más mayores exigencias de gestión e innovación, para poder competir eficientemente.

La respuesta de la APV a estos nuevos retos se centra en cuatro ejes o pilares estratégicos, que están definidos en la figura 4.

<b>Tres Ejes Estratégicos</b>	1. Modelo de crecimiento: Infraestructura portuarias
	2. Eficiencia de los servicios portuarios: Innovación
	3. Logística e Internacionalización
<b>Cuarto Eje Estratégico</b>	4. Integración Puerto-Ciudad y Copa América

Figura 4. Ejes estratégicos de la APV

Los cuatro ejes estratégicos forman dos grandes grupos:

El primer grupo contiene tres ejes o líneas estratégicas relacionadas con el crecimiento, eficiencia de los servicios portuarios y aspectos como la logística y la internacionalización de la APV. Estos ejes o líneas estratégicas se convierten en palancas para conseguir los objetivos de crecimiento previstos a largo plazo en el PE de la APV.

El cuarto eje está relacionado con aspectos de integración Puerto-Ciudad. El compromiso de la APV con la protección y el respeto ambiental, y la voluntad de potenciar activamente comportamientos corporativos sostenibles son dos de los principios en que se apoya el Plan de Responsabilidad Social Corporativa de la APV. La APV ha puesto en marcha diversas iniciativas que se desarrollan en el marco de la progresiva implantación de Responsabilidad Social Corporativa, y que responden al objetivo de promover actitudes socialmente responsables.

Para hacer frente a los nuevos retos del actual escenario económico, la APV se apoya en una base tecnológica con una permanente innovación y la creación de valor añadido a sus clientes, apuntalándose ante todo en las áreas de distribución y logística.

### 2.5 Modelo de desarrollo estratégico

Para la puesta en marcha del PE se procedió a realizar una interrelación entre los cuatro ejes estratégicos citados, las ocho líneas estratégicas y los diez proyectos estratégicos marco. La figura 5 muestra el proceso de interrelación, así como los ejes y líneas estratégicas y los proyectos estratégicos marco.

### 2.6 El CMI como herramienta de apoyo para la implantación del Plan Estratégico de la APV

Por medio del Cuadro de Mando Integral (CMI), la APV ha apoyado el proceso de im-

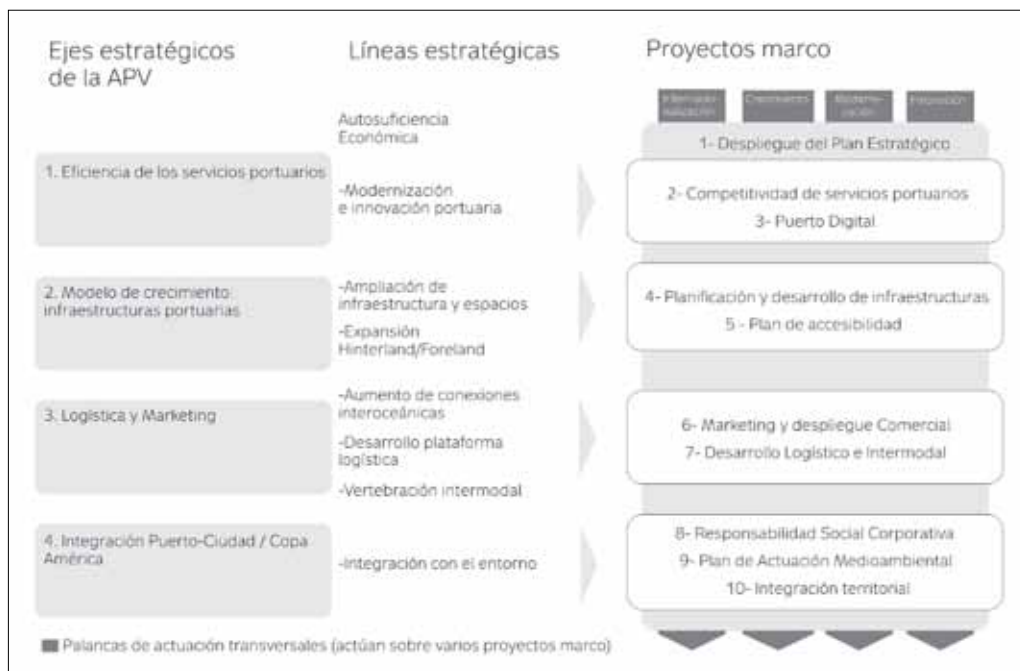


Figura 5. Ejes, líneas y proyectos estratégicos de la APV

plantación de su PE, en el que mediante el Mapa Estratégico Corporativo tiene definidas las Perspectivas, Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos. La figura 6 muestra el Mapa Estratégico Corporativo de la APV.

Las Perspectivas del Mapa Estratégico son las dimensiones críticas claves, que explican la estrategia desde diferentes puntos de vista y que ordenan de manera equilibrada la estructura básica para la creación de valor. La APV ha establecido cuatro:

1. De acuerdo con la misión de las AAPP, y dado el carácter económico y social de las actividades de las AAPP, esta perspectiva de valor se ha definido como una Perspectiva Económica, que implica que los objetivos máximos de las AAPP estén orientados al desarrollo económico del Estado y de las

Comunidades Autónomas, mediante la consecución de los objetivos del crecimiento, la autosuficiencia económica y la optimización de las inversiones.

2. Debido a la dimensión económica de los puertos, en la Perspectiva de Clientes, una parte está dedicada a los propios clientes de negocio de la AP, y otra parte al entorno socioeconómico que rodea a la AP. Esta segunda parte incluye objetivos estratégicos de relación de los puertos con la ciudad y la comunidad en la que se asientan.
3. La Perspectiva de Procesos contiene aquellas etapas de la cadena de valor de la AP que son claves para conseguir los objetivos de la Perspectiva de Clientes y de la Perspectiva Económica. Algunos ejemplos de los procesos de la cadena de valor de

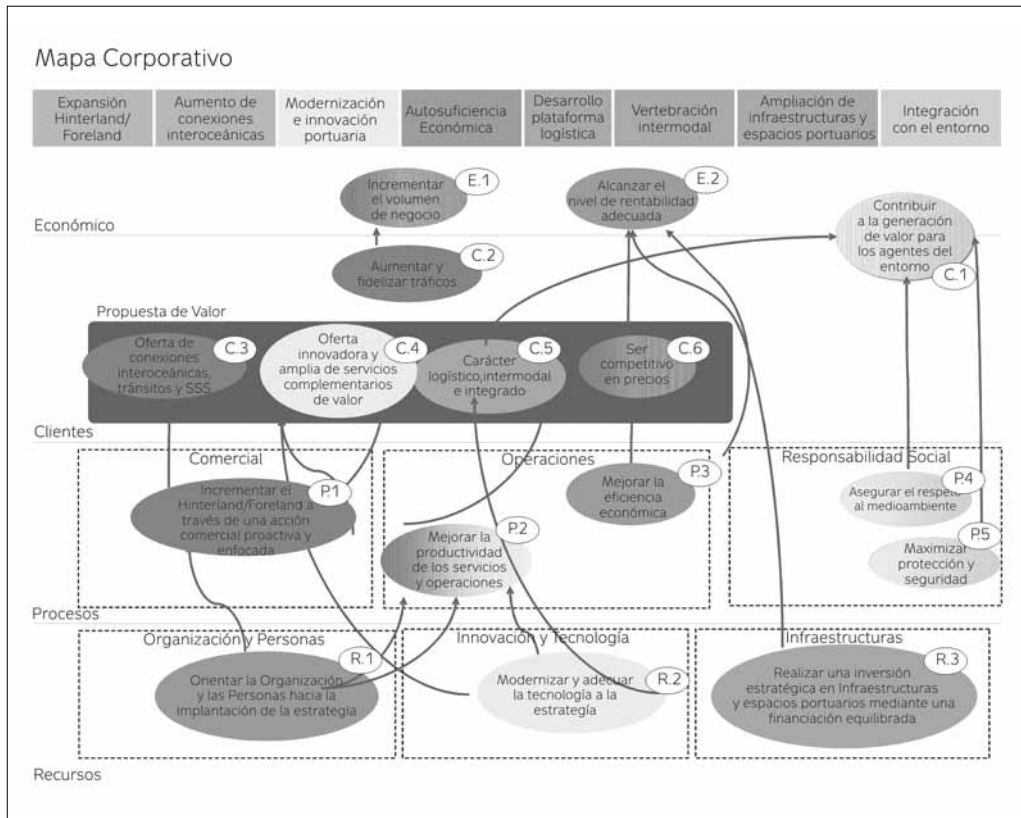


Figura 6. Mapa estratégico corporativo de la APV

la AP podrían ser los procesos de mercado y comercial, la prestación de servicios (operaciones de atraque, desatraque y despacho de buques), los procesos de relación con otros agentes que integran la Comunidad Portuaria, los procesos de control de calidad, seguridad, medio ambiente, etc.

- La Perspectiva de Recursos contiene los elementos básicos que hacen funcionar la AP en el nivel interno: personas, organización, sistemas y tecnología. Y en el externo: prestadores de servicios y proveedores externos; y las propias infraestructuras portuarias. Además, contiene objetivos clave del desa-

rollo de la actividad de los prestadores de servicios, que deben potenciar la competitividad del puerto.

Los diez Proyectos Estratégicos Marco se despliegan en 24 subproyectos alineados con los objetivos estratégicos del Mapa Estratégico Corporativo. Cada objetivo estratégico y cada subproyecto están asignados a un responsable que se encarga del seguimiento y cumplimiento de los mismos. La figura 7 detalla la Perspectiva Económica de dos objetivos estratégicos, que están asignados a un mismo responsable, a los que se ha asignado una serie de subproyectos.

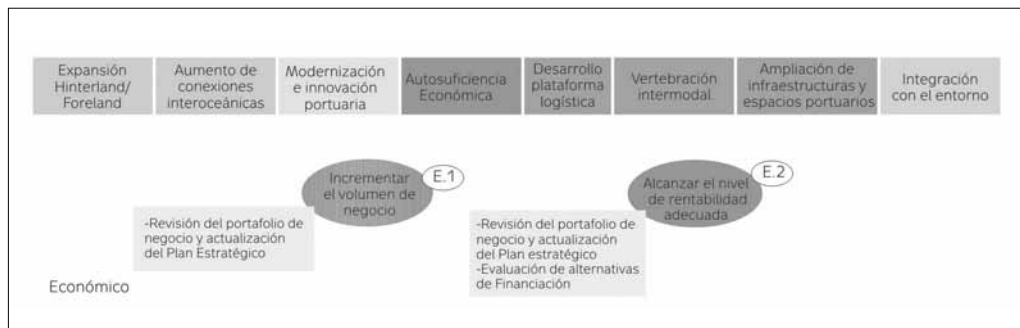


Figura 7. Mapa estratégico de la perspectiva económica con objetivos estratégicos y subproyectos de la APV

## 2.7 Conclusiones del Plan Estratégico de la APV

El PE le ha permitido a la APV:

- Disponer de un instrumento formal de reflexión estratégica.
- Haber iniciado un “proceso de planificación estratégica”.
- Alcanzar una Visión compartida sobre el futuro de la APV entre todos los agentes interesados.
- Tener un plan de acciones prioritarias, fundado en un análisis profundo, centrado en el desarrollo de los factores clave de competitividad.
- Disponer de una estructura organizativa adaptada.

En definitiva, el PE de la APV permite tener una sólida base para afrontar el desarrollo futuro.

## 3. La contabilidad de costes en la APV

### 3.1 La importancia de los costes en la competitividad de los puertos

Dada la gran longitud de las costas que tiene España y su situación geográfica, que se

encuentra próxima al eje de las importantes rutas marítimas internacionales, está produciendo su afianzamiento progresivo como área estratégica en el transporte marítimo internacional y como plataforma logística del sur de Europa (Colomer et al., 1998).

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.

Dentro del marco citado anteriormente, la competitividad de la economía española depende, cada vez más, de un sistema de transporte y de unos puertos eficientes, eficaces y baratos, capaces de mover mercancías de una forma rápida, fiable, económica y segura.

Para conseguir un puerto eficiente y eficaz, y con unos costes adecuados, la APV le ha apostado a desarrollar su Contabilidad de Costes.

Como anteriormente se ha comentado, los objetivos estratégicos buscan consolidar la APV como la principal entrada y salida interoceánica de la Península Ibérica, y convertirla en el distribuidor regional y plataforma logística

intermodal líder del Mediterráneo Occidental (Autoridad Portuaria de Valencia, 2002).

Seguir los pasos de comunidades portuarias como la de Hong Kong permite llegar a ser un puerto líder en el mercado internacional. En este sentido, Mongelluzzo (2004) señala que para mantener su posición mundial como uno de los puertos más grandes de contenedores del mundo, se deberá prestar una mayor atención al coste de los servicios portuarios.

El SPTE español en su régimen económico tiene entre otros principios y objetivos generales la autofinanciación y la autonomía de gestión económica y financiera de los organismos públicos portuarios, con unas tasas por los servicios portuarios prestados que garanticen la financiación global del sistema (Ley 48/2003). De acuerdo con la legislación vigente para el SPTE español, las tasas portuarias responderán, entre otros, al principio de autosuficiencia del SPTE, de forma que la suma de los productos de las mismas y de los demás recursos económicos del sistema cubran los gastos de explotación y los gastos financieros, las cargas fiscales, la depreciación de los bienes e instalaciones y un resultado razonable que permita hacer frente a las nuevas inversiones y la devolución de los empréstitos emitidos y préstamos recibidos.

Con la contabilidad de costes, la APV pretende dar mayor atención al coste de los servicios prestados, para en una primera fase determinar los costes y la rentabilidad de la cartera de productos (tasas y tarifas portuarias de los servicios prestados), con el fin de conocer la información relativa a los costes o recursos consumidos en la ocupación privativa y aprove-

chamiento del dominio público portuario, utilización especial de las instalaciones portuarias, así como en la prestación de servicios, sean comerciales o no, que constituyen la cartera de productos, por la que se liquidan las tasas y se facturan las tarifas (Van Niekerk, 2005).

Se plantea un mayor desarrollo de la contabilidad de costes para proporcionar una herramienta de gestión en la toma de decisiones, contando con información global o fragmentada de cualquier objeto de coste, ya sean muelles, instalaciones, clientes, tráfico, etc., relativa a las Áreas o Líneas de negocio (Minder et al., 2006).

La APV se apoya en la contabilidad de costes como herramienta de gestión y toma de decisiones, para mejorar la información de gestión con el fin de:

- Cubrir la insuficiencia de la contabilidad financiera como único instrumento de gestión.
- Incrementar la información de costes que servirá para realizar la planificación estratégica.
- Crear una estructura de costes que ayude al desarrollo de los presupuestos y control presupuestario.
- Necesidad de disponer de un modelo de contabilidad de costes que ayude en la gestión integral del puerto, tanto en su vertiente interna (tasas y tarifas), como en su vertiente comercial y de mercado (líneas de negocio).
- Crear indicadores relevantes que alimenten el Cuadro de Mando Integral (CMI).

### 3.2 Modelo básico de contabilidad de costes de la APV

El modelo básico de contabilidad de costes, denominado modelo de mínimos (AECA, 2006),



considera la siguiente clasificación de los centros de coste:

1. Centros principales: están relacionados con las funciones básicas de la utilización privativa y aprovechamiento del dominio público portuario, utilización especial de las instalaciones portuarias, así como en la prestación de servicios, sean comerciales o no. Se subdividen en los siguientes tipos:
  - Centros principales directos: transfieren el coste de los recursos consumidos directamente a un solo producto de la cartera por los que las AAPP liquidan y facturan las correspondientes tasas y tarifas.
  - Centros principales no directos: transfieren el coste de los recursos consumidos a distintos productos de la cartera (tasas y tarifas), en función de las unidades de obra y/o medidas de actividad utilizadas por cada uno de ellos.
  - Centros principales de estructura: son centros a los que se asocian costes no vinculados directamente con la explotación del negocio y que, por tanto, no se imputan directamente a la cartera de productos u otro objeto de coste. Estos

recursos son costes del período, forman parte de la estructura general de la AP y afectan el resultado interno de explotación de la misma.

2. Centros auxiliares: son receptores de costes que se distribuyen, posteriormente, en función de las unidades de actividad entre los centros principales (directos, no directos y de estructura) e, incluso, a otros centros de coste auxiliares. Sirven de apoyo, con el objetivo de permitir el funcionamiento del resto de centros; de manera que sus consumos repercuten de forma indirecta en la cartera de productos por medio de éstos.

A partir de la anterior clasificación de centros de coste, el modelo recoge una serie de centros ubicados en áreas en las que se considera dividida la actividad de las AAPP, como área de explotación, área de conservación, área de administración o área de inmovilizado no operacional. Esto permitirá abrir subcentros en función de las necesidades propias del desarrollo de cada actividad.

La figura 8 muestra un ejemplo de la división de la actividad de una AP, que permitirá

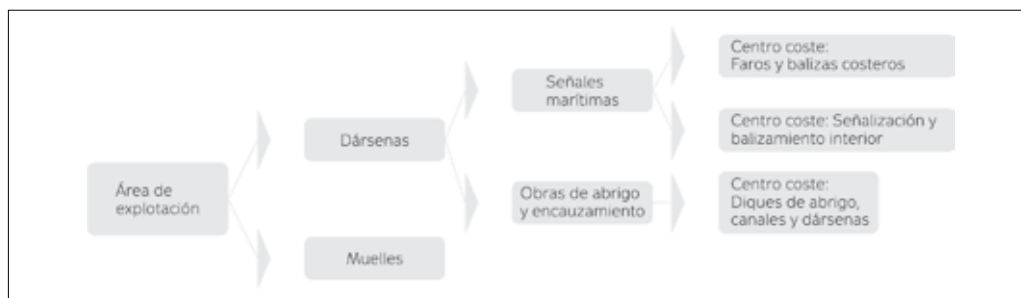


Figura 8. División de la actividad de una AP por áreas, infraestructuras y centros de coste.

Fuente: AECA, 2006, documento 31.

mediante agregaciones, un control de las distintas actividades e infraestructuras (AECA, 2006).

De este ejemplo se puede deducir que al sumar los centros de coste “Faros y balizas costeros” y “Señalización y balizamiento interior”, se obtienen los costes del servicio de “Señales marítimas” de la AP.

Si al coste de “Señales Marítimas” se le agrega el de “Obras de abrigo y encauzamiento”, se obtiene todo el coste de una AP para que se produzca el acceso de los buques a los puntos de atraque.

En el modelo de contabilidad de costes del SPTE español, la relación de recursos directos asignados a los centros de costes no pretende ser cerrada, sino una orientación para cada AP. Como criterio general, se ha considerado que todos aquellos costes que se puedan asignar directamente a los centros principales o de estructura deben llevarse como recursos directos del centro.

El esquema que resume la metodología general del modelo de Contabilidad de Costes implantado en la APV, AECA Documento No. 31, (2006), se describe en la figura 9.

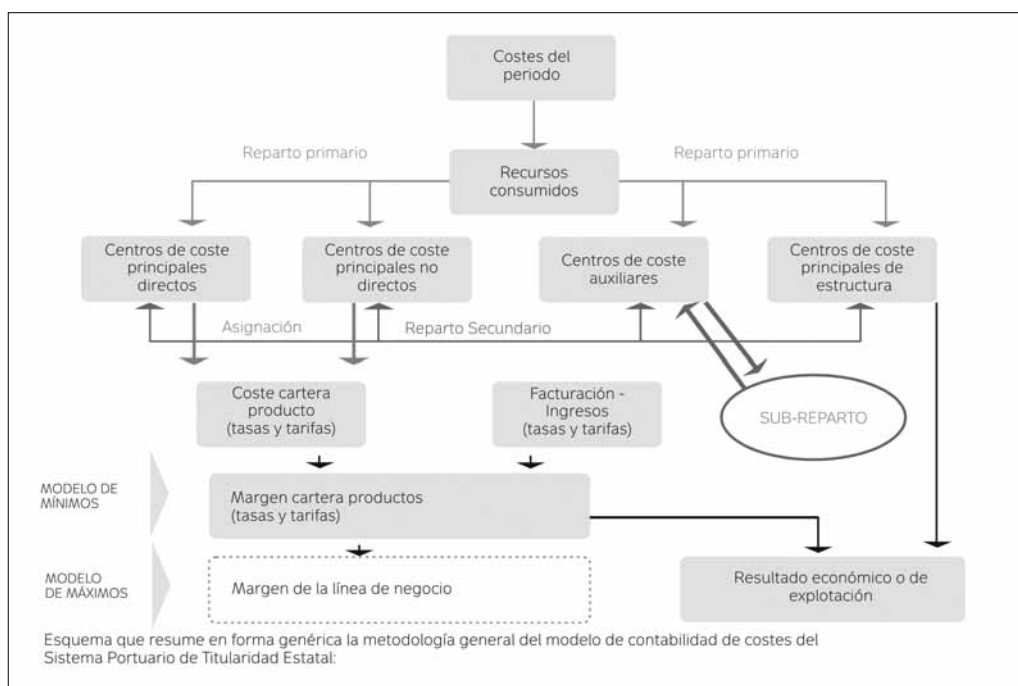


Figura 9: Esquema general del modelo de costes del SPTE

El proceso de imputación de los costes sigue estas fases:

1. Mediante la contabilidad financiera, se obtienen los recursos consumidos por la AP

en el desarrollo de su actividad diaria, como los medios primarios (infraestructura e instalaciones) y/o recursos empleados (personal directo, amortizaciones, suministros,

materiales, entre otros), para incorporarlos a los distintos objetivos de coste. Hay costes económicos obtenidos al margen de la contabilidad financiera que se deberán considerar en el coste total de las tasas y tarifas portuarias (costes de oportunidad y amortización del inmovilizado a valores de reposición).

2. Los recursos consumidos son distribuidos a los centros de coste del modelo, mediante el reparto primario de los costes directos e indirectos a los centros principales y auxiliares. Para los repartos se tienen en cuenta las unidades de obra o actividad definidas para cada centro de coste (AECA, 2006).
3. En el reparto secundario, se asignan los costes de los centros auxiliares a los centros principales en función del servicio prestado. Esto es debido a que los centros auxiliares prestan apoyo al resto de centros de coste, con lo cual al término de esta fase los centros auxiliares quedan anulados (AECA, 1994).
4. Después, los costes de los centros principales directos son imputados a la cartera de productos de forma directa y los no directos en función de los consumos que los productos absorban de estos centros, mediante las unidades de obra o actividad correspondientes.

La asignación de costes a la cartera de productos descrita anteriormente, permite calcular el resultado de explotación derivado de la actividad operativa de la AP.

El prototipo del modelo de contabilidad de costes descrito permite determinar, entre otros, la obtención de los costes directos e indirectos

asociados a cada tasa y tarifa, así como los costes de estructura correspondientes (Aparisi et al., 2005).

Como el modelo es una herramienta que sirve para apoyar la toma de decisiones en las AAPP, se deben incorporar también los costes en sentido económico, para garantizar la autofinanciación del plan de inversiones de la AP, el cual forma parte de su plan director de infraestructuras, de acuerdo con el plan estratégico de la AP.

Algunos de los costes económicos que se integran en el coste total de las tasas, se detallan seguidamente:

1. Costes de oportunidad, ya que la mayoría de los recursos financieros (propios y ajenos) que se generan en las AAPP se destinan a la adquisición del inmovilizado necesario para llevar a cabo su actividad, lo que supone que se está renunciando a percibir la remuneración que por estos recursos se obtendría en el mercado (por ejemplo, en inversiones financieras en valores de renta fija).
2. También sería conveniente amortizar los elementos de inmovilizado de las AAPP en función de criterios económicos o, lo que es lo mismo, calcular las amortizaciones de todos los activos fijos de la AP con base en su “valor de reposición”, para ir recuperando el valor que estos elementos tienen actualmente en el mercado, con independencia de que estén o no amortizados desde el punto de vista de la contabilidad financiera.

Desde un punto de vista estrictamente económico se deben incluir todos aquellos costes

que tiene la AP por adoptar ciertas decisiones de inversión y no otras (Giner y Ripoll, 2005). El análisis del rendimiento de una inversión no puede prescindir de ningún tipo de coste, porque de lo contrario los resultados serían equívocos, y se podría no cumplir uno de los principios y objetivos generales del régimen económico del SPTE, en concreto el de la autofinanciación del sistema, que en el futuro podría poner en peligro la continuidad del SPTE español.

### 3.3 Esquema general de la mejora del modelo básico de Contabilidad de Costes de la APV

El nuevo entorno competitivo creado por la globalización de la economía y del comercio, está llevando a la redefinición de la posición estratégica de las AAPP, convirtiéndolas en centros logísticos de vital importancia, cuya competitividad es medida con base en niveles de calidad de servicio, eficiencia, tasas, tarifas y costes. En la actividad portuaria se da uno de los más sofisticados procesos de gestión de la distribución y la logística. De ahí la importancia estratégica de los puertos de interés general como instrumentos clave para el desarrollo de la economía productiva de España.

Estas circunstancias requieren una adaptación a la actual situación, lo que ha originado la necesidad por parte de la APV de ampliar el modelo de mínimos descrito anteriormente.

En lo que al modelo de máximos se refiere, nos centraremos en las líneas de negocio, las cuales permiten configurar la contabilidad de costes como un instrumento necesario en la gestión de las AAPP.

Se han fijado unas líneas comunes a todas las AAPP (graneles, mercancía general, contenedores, pasajeros, pesca, entre otras) basadas en los tráficos movidos, con el fin de que se pueda obtener información homogénea de la totalidad del SPTE. Cada AP podrá, en función de sus necesidades, desarrollar con mayor amplitud cualquiera de las líneas de negocio, pero siempre respetando la composición de productos y servicios (tasas y tarifas) adscritas a cada una de ellas. Para llegar a las líneas de negocio será necesario calcular los costes de cada producto en cada una de las zonas en que se ha dividido el puerto. Para ello, es necesario desagregar los productos definidos previamente en subproductos (subtasas y subtarifas) vinculados a cada zona del puerto, con el fin de conocer el costo unitario de cada zona y por cada tráfico movido.

Calcular el coste de los subproductos (subtasas y subtarifas) lleva a abrir subcentros de coste para las zonas o grupos de zonas en que se haya dividido el puerto. Con ello, imputaremos el coste de los subcentros a los subproductos (subtasas y subtarifas) asociados a una determinada zona.

El objetivo final del modelo es la obtención del resultado de explotación de la AP, mediante un mecanismo que permita analizar el proceso de transformación de los factores o recursos en productos. Por ello, una vez calculados los márgenes, los costes de la cartera de productos y delimitados los costes de estructura, el resultado de explotación final será igual al margen de los productos menos los costes de estructura; éstos se consideran como costes del período ya que se asignan directamente al resultado de ex-

plotación. La contabilidad de costes se configura como un instrumento que permite explicar las transacciones internas que se generan en el seno de una AP.

### 3.4 Evolución de la contabilidad de gestión en la APV

La contabilidad de gestión, entendida como una visión más amplia de la contabilidad de costes, es un instrumento dinámico que debe adaptarse a las características de las organizaciones y por ello, la APV ha venido trabajando en la evolución del modelo.

La contabilidad de costes en la APV está evolucionando hacia un sistema avanzado de contabilidad de gestión, que contempla la contabilidad de costes, el análisis de costes, los reportes e informes y el control presupuestario.

Se ha evolucionado, entre otros aspectos, desde informes estáticos en los cuales no era posible navegar para obtener una trazabilidad total de la información, hasta informes dinámicos en los cuales se dispone de información en tiempo real y sobre los que se puede navegar hasta obtener el máximo detalle. Esto se ha conseguido mediante la implantación de aplicativos de última generación de “Business Intelligence” (en adelante BI), que pueden configurarse por los propios usuarios.

Los aplicativos de BI disponen de una presentación de la información muy amigable y sencilla para el usuario final, y permiten navegar cómodamente, consiguiendo una trazabilidad total de la información. El equipo de la alta dirección de la APV está analizando la información económica y financiera y la no financiera, de una forma totalmente autónoma sin nece-

sidad de recurrir a la Dirección Económico-Financiera y a otras direcciones de la APV para solicitar determinados informes y reportes.

Los avances en Tecnologías de la Información y Comunicación están permitiendo el uso de sistemas de información para mejorar la obtención y tratamiento de la información. De esta forma, la Dirección Económico-Financiera de la APV puede destinar más tiempo al análisis de la información y a realizar cada vez más un papel de consultor interno de otras Direcciones y/o Departamentos, al destinar menos tiempo al tratamiento de la información y reportes, y disponer de un personal cada vez más cualificado, que es uno de los principales activos de la APV.

Estos cambios suponen, tal como se observa en la figura 10, una transformación del papel que venía desempeñando la Dirección Económico-Financiera de la APV, pues al tener que dedicar menos tiempo al tratamiento de la información, por el rediseño de procesos, estandarización y mejora de los informes, se incrementa como consecuencia la consultoría que realiza la Dirección Económico-Financiera de la APV en otras Direcciones y/o Departamentos de la APV.

Las nuevas tecnologías de la información están ayudando a evolucionar a la APV hacia “sistemas de reporting avanzados”, que son más eficientes que los sistemas tradicionales. Los “sistemas de reporting avanzados” son capaces de ofrecer soluciones a las necesidades de información de la APV, con menores costes de transacción que los antiguos sistemas. Los aplicativos de BI permiten desarrollar a la APV un único sistema de información para toda la Autoridad Portuaria capaz de agrupar datos que

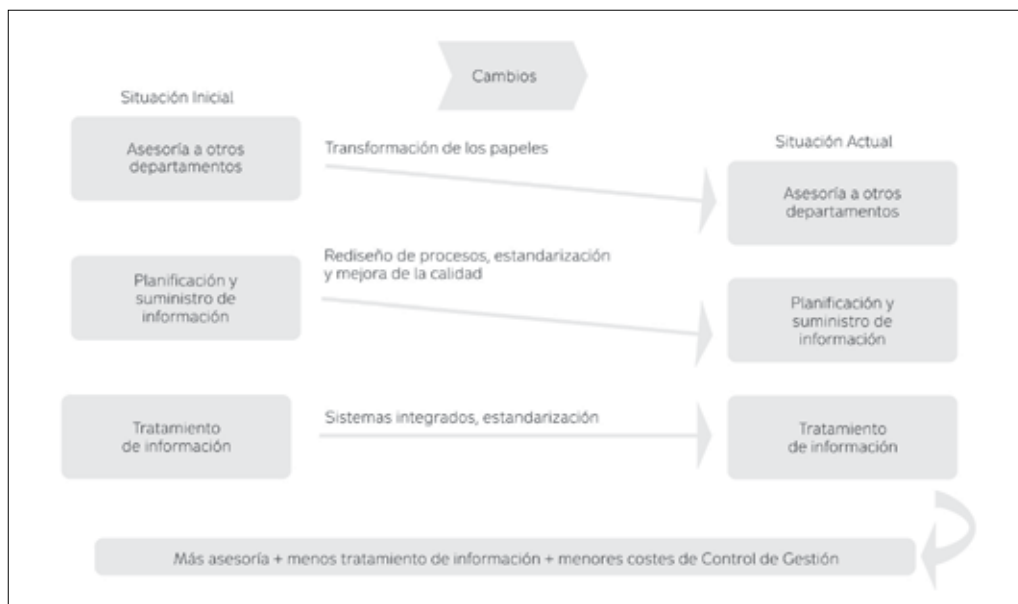


Figura 10. Cambios fundamentales en el control de gestión

podían provenir de fuentes diferentes, y obtener de esta forma una información más rápida, sencilla y útil.

Finalmente, los aplicativos de BI en la APV han permitido una mejor asignación de los recursos humanos y obtener la información de una forma más ágil, sencilla y precisa, mejorando los tiempos de obtención de la información y han servido de apoyo a la toma de decisiones de los directivos de la APV.

## Conclusiones y líneas de actuación futuras de la APV

Ante un mundo tan dinámico y cambiante, las organizaciones tienen que estar atentas a los cambios del entorno, para saber anticiparse y amoldarse a ellos. Conjuntamente, la APV por medio de su PE se posiciona con una adecuada respuesta a las necesidades de la economía de

la Comunidad Valenciana y de España, para las próximas décadas.

El Plan Estratégico está basado en la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios portuarios. Es un proyecto alineado con las políticas europeas, nacionales y regionales del desarrollo sostenible del transporte. El plan ha permitido a la APV:

- Disponer de un instrumento formal de reflexión estratégica.
- Haber iniciado un “proceso de planificación estratégica”.
- Alcanzar una Visión compartida sobre el futuro de la APV entre todos los agentes interesados.
- Tener un plan de acciones prioritarias, fundado en un análisis profundo, centrado en el desarrollo de los factores clave de competitividad.
- Disponer de una estructura organizativa adaptada.

En tal sentido, con la utilización del CMI, la APV ha conseguido poner en marcha satisfactoriamente el PE y su modelo de desarrollo estratégico. Dentro del PE de la APV, destacan objetivos relacionados con la eficiencia, eficacia y costes de los servicios prestados. Es aquí donde la APV apuesta por desarrollar una contabilidad de costes que le ayude a realizar un seguimiento y control del coste de los servicios portuarios.

En lo que al modelo de costes de máximos se refiere, la APV se centra en las líneas de negocio, las cuales permiten configurar la contabilidad de costes como un instrumento necesario en la gestión. Se han fijado líneas comunes a todas las AAPP (graneles, mercancía general, contenedores, pasajeros, pesca, entre otras) basadas en los tráficos movidos, para que se pueda obtener información homogénea de la totalidad del SPTE. Cada AP podrá, en función de sus necesidades, desarrollar con mayor amplitud cualquiera de las líneas de negocio, pero siempre respetando la composición de productos y servicios adscritas a cada una de ellas. Para llegar a las líneas de negocio, será necesario calcular los costes de cada producto en cada una de las zonas en que se ha dividido el puerto.

La APV continuará en los próximos años implementando desarrollos de modelos contables y de gestión, para extender la línea de la mejora permanente de la información estratégica, en busca de conseguir las metas marcadas en objetivos estratégicos relacionados con la mejora de la eficiencia económica y la competitividad en precios y alcanzar un nivel de rentabilidad adecuada.

Si bien se observan avances notables en la APV, consideramos que aún existe un vacío en la investigación vinculada a temas de gestión contable portuaria. En este sentido, hemos de continuar en la línea a fin de abrir caminos a nuevos aportes para la comunidad científica contable.

## Referencias

- Aparisi-Caudeli, José Antonio; Crespo-Trujillo, Ana María; Giner-Fillol, Arturo; Ripoll-Feliu, Vicente (2005). *El despliegue de la contabilidad de costes en la Autoridad Portuaria de Valencia y Marín y Ría de Pontevedra: el modelo de máximos*. IX Jornada de Contabilidad de Costes y Gestión. Tendencias actuales de investigación en Contabilidad de Gestión. Valencia, 30 de junio y 1 de julio (Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad, ASEPUC).
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (1994). *Glosario de Contabilidad de Gestión, Documento No. 0*. Madrid. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- \_\_\_\_ (2006). *La contabilidad de gestión en el Sistema Portuario Español, Documento No. 31*. Madrid. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Autoridad Portuaria de Valencia (2002). *Plan Estratégico 2015*. Autoridad Portuaria de Valencia.
- Ayuso-Moya, Amparo; Ripoll-Feliu, Vicente (2005). El estudio de casos como prototipo de la investigación en contabilidad de

- gestión desde una perspectiva cualitativa. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión III*. Enero-junio 2005 (No. 5), 131-168.
- Bonache-Pérez, Jaime (1998). *Los estudios de casos como estrategia de investigación: Características, críticas y defensas*. Madrid, Documentos de Trabajo. Universidad Carlos III.
- Colomer-Ferrándiz, José V.; Coca-Castaño, Pedro; Díaz y Pérez de la Lastra, José María; Insa-Franco, Ricardo; y Sánchez-Barcáiztegui Moltó, Victoriano (1998). *El transporte terrestre de mercancías: organización y gestión*. Madrid. Fundación Instituto Portuario de Estudios y Cooperación.
- Giner-Fillol, Arturo; Ripoll-Feliu, Vicente (2005). *Los costes empresariales y su repercusión en la cuenta de resultados: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia*. II Jornada de nuevas tendencias en Performance Management. Universidad Pompeu Fabra.
- Hopwood, Anthony G. On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *En Accounting Organization and Society* 9, 287-305. 1-1-1983.
- Humphrey, Christopher; Scapens, Robert W. (1992). *Theories and Case Studies of organizational accounting practices: Limitation or Liberation?* Manchester. Gran Bretaña, Working Paper 92/4. University of Manchester.
- Kaplan, Robert S. (1991). New systems for measurement and control. *En The Engineering Economist* vol. 36 (3), 201-218.
- Kuhn, Thomas S. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. Madrid.
- Leyes del Estado Español. Ley 27/1992 de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. *Leyes del Estado Español*. 1-1-1992.
- \_\_\_\_\_. Ley 62/1997: Modificaciones a Ley 27/1992 de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. *Leyes del Estado Español*. 1-12-1997.
- \_\_\_\_\_. Ley 48/2003: Régimen económico y de prestación de servicios de los puertos de interés general. *Leyes del Estado Español*. 1-1-2003.
- Merchant, Kenneth A.; Simons, Minder, Raphael; Parker, George; Smyth, Chris (2006). Plan to liberalise docks faces. *En Financial Times*, 7.
- Mongelluzzo, Bill (2004). High costs carry a price. *En Journal of Commerce*. November. pp. 52-56.
- Putxy, Anthony G. (1993). *The Social and Organizational Context of Management Accounting*. San Diego, California, Advanced Management Accounting and Finance Series. CIMA, Academic Press.
- Ruiz-Olabuénaga, José Ignacio (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Ruiz-Olabuénaga, José Ignacio; Arístegui, Iratxe y Melgosa, Leire (1998). *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*. Cuadernos monográficos del Instituto de Ciencias de la Educación, ICE, No. 7.
- Ryan, Robert; Scapens, Robert W.; Theobald, Michael (1992). *Research Methods and Methodology in Accounting and Finance*. London, Academic Press.
- Stake, Robert E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, California, Sage Publications.



- Taylor, Samuel James; Bogdan, Robert (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona. Editorial Paidós.
- Van Niekerk, Henriëtte C. (2005). Port Reform and Concessioning in Developing Countries. En *Maritime Economics & Logistics*, Tomo 7 (No. 2), 141.
- Wiesendanger, Betsy. (1994). Profitable pointers from non-profits. En *Journal of Business Strategy* (vol. 15), 32-39.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London. Sage Publications.