



III Pla Estratègic

2015-2020



Contingut

Presentació	5
Metodologia	7
1· L'anàlisi estratègica	9
El Port de Barcelona: eina de desenvolupament econòmic al servei de les empreses	10
Tràfic, port i economia	10
Territori, infraestructures i accessos	12
Els actors de la comunitat portuària	13
Els diferents ports del Port de Barcelona	15
Tendències	16
Tendències de l'economia i el comerç internacional	16
Tendències en logística i transport	18
Tendències del transport marítim i dels ports	19
Tendències en sostenibilitat	20
La crisi econòmica	22
Posicionament del Port de Barcelona	24
Posició competitiva	26
Els competidors més propers	26
Els ports competidors del nord d'Europa	27
El poder de negociació dels proveïdors	28
El poder de negociació dels clients	29



2· La proposta estratègica 31

La missió i la visió del Port de Barcelona 32

La missió del Port de Barcelona 32

La visió del Port de Barcelona 33

El posicionament estratègic 34

L'objectiu estratègic 34

El producte del Port de Barcelona 35

Tràfics i mercats estratègics 36

El client del Port de Barcelona 37

La proposta de valor del Port de Barcelona 38

Factors clau d'èxit 38

Canvis en els models logístics globals a Europa 38

Millora de la competitivitat logística 40

Desenvolupament del port en xarxa 40

Creació d'aliances 42

Els eixos estratègics 44

Creixement 44

Competitivitat 45

Sostenibilitat 45

Els objectius estratègics 46

OE-1 Augmentar els tràfics estratègics 48

OE-2 Ampliar el *hinterland* del Port de Barcelona 49

OE-3 Millorar la connectivitat amb el *foreland* 50

OE-4 Completar la gran ampliació del Port de Barcelona 51

OE-5 Millorar l'eficiència i qualitat dels serveis del Port 52

OE-6 Reduir els costos logístics del pas de la mercaderia 53

OE-7 Crear nous serveis i potenciar els serveis diferencials existents (serveis de marca) 54

OE-8 Promoure la innovació en serveis i processos portuaris 55

OE-9 Millorar l'accessibilitat i la mobilitat 56

OE-10 Potenciar la intermodalitat 58

OE-11 Créixer de forma sostenible 59

OE-12 Millorar la integració entre el Port i la ciutat 60

OE-13 Ser un dels principals pols de la indústria nàutica a la Mediterrània 61

3· L'Autoritat Portuària de Barcelona 63

L'Autoritat Portuària de Barcelona 64

Competències de l'Autoritat Portuària 64

El règim financer de l'Autoritat Portuària de Barcelona 66

Estructura organitzativa de l'APB 67

Missió, visió i valors de l'APB 68

Els grups d'interès als quals serveix l'Autoritat Portuària 68

La missió de l'APB 69

La visió de l'APB 69

Els valors de l'APB 69

Factors clau d'èxit de l'APB 70

Orientació a mercat 70

Lideratge de la comunitat logística 70

Excel·lència en la gestió i coordinació interna 71

Autonomia de gestió 71

Objectius estratègics de l'APB 72

AP-1 Millorar l'eficiència i orientació al client dels processos interns de l'APB 72

AP-2 Adaptar els recursos de l'APB als objectius del Port de Barcelona 74

AP-3 Mantenir la capacitat de generar recursos 77

Mapa estratègic de l'APB 78



Presentació

El I Pla Estratègic del Port de Barcelona es va elaborar l'any 1998. S'hi definia l'objectiu de convertir Barcelona en la primera plataforma logística euromediterrània, la qual cosa comporta actuar com a centre intermodal i com a plataforma de distribució i aprovisionament. Aquest Pla Estratègic va representar una fita històrica, ja que per primer cop totes les professions i els actors portuaris van adoptar un objectiu comú i endegar accions coordinades amb independència de la competència entre ells.

El II Pla Estratègic del Port de Barcelona, que va ser aprovat l'any 2003, pretenia complementar i actualitzar la redacció del que s'havia elaborat cinc anys abans. Aquest pla se centrava bàsicament en l'estratègia al *hinterland*, que és el seu objecte principal, i introdueix el concepte de port en xarxa.

La gran ampliació del port, element bàsic i imprescindible per al seu creixement i el de l'economia del seu entorn, està en procés de finalització, de manera que quasi totes les grans obres previstes al llarg dels anys 80 i 90 estan ja construïdes. Així, els nous dics de recer Est i Sud es van finalitzar l'any 2008, la nova gran terminal de contenidors del port, BEST, és operativa des del 2012 i aquest 2014 s'ha inaugurat l'ampliació de TCB, la ZAL II està comercialitzada en més d'un 80%, s'ha construït una nova terminal per al *short sea shipping*, es disposa de més espai per al tràfic de vehicles, etc. A falta de completar els nous accessos viaris i ferroviaris al port, la nova terminal de creuers, les marines per a grans iots i alguna altra actuació puntual, la infraestructura portuària que ha de permetre el desenvolupament del port en els propers vint anys és ja una realitat.

En aquest període de temps, però, les condicions de mercat han canviat. A un llarg període de creixement continuat i sostingut de tràfics (1998-2007) ha succeït un període d'elevada volatilitat i pèrdues significatives en alguns dels principals tràfics del port (2008-2013), bàsicament com a conseqüència de la crisi econòmica en la qual es troba immers el país. D'altra banda, hi ha hagut canvis rellevants en les estructures de presa de decisions empresarials com a conseqüència de la mateixa crisi econòmica, la volatilitat dels mercats, la globalització, la reestructuració de negocis i sectors, la progressiva reducció de marges de les empreses, l'augment de la competitivitat o la creixent pressió sobre la sostenibilitat, que generen un nou escenari marcat per la incertesa.

Aquests canvis són molt rellevants en el sector logístic, en què avui en dia es prenen decisions amb una contundència i rapidesa desconegudes fins ara.

Això ha generat la necessitat de pensar en un III Pla Estratègic, que tingui en compte tots aquests fets per establir la manera en què el Port de Barcelona pugui assolir els seus reptes, pugui fer front a l'actual conjuntura econòmica i li permetin millorar el seu posicionament competitiu.

Cal dir que, a diferència del II Pla Estratègic, aquest intenta presentar una estratègia global, no només centrada en les actuacions al *hinterland*, que continuen sent una part bàsica de l'estratègia, sinó que tingui en compte tots els aspectes del negoci.



Metodologia

Aquest III Pla Estratègic del Port de Barcelona exposa els resultats del procés de planificació estratègica desenvolupat pel Port davant els canvis succeïts en l'entorn econòmic i del transport els darrers anys.

El procés de planificació estratègica s'ha desenvolupat en tres etapes, que es corresponen amb les tres parts del document:

Una primera part, l'anàlisi estratègica on es fa una revisió de les principals tendències que afecten el comerç internacional i el transport marítim, entre elles la crisi econòmica europea que s'inicià el 2008, i s'analitzen els seus impactes al Port de Barcelona.

Una segona part, la proposta estratègica, on, partint de la missió i la visió del Port de Barcelona es desenvolupa la seva estratègia de futur, a través del seu posicionament estratègic, els factors clau d'èxit i els eixos estratègics i que s'acaba concretant en tretze objectius estratègics. En aquesta part es defineix quin és l'objectiu estratègic bàsic del Port, el seu producte, el seu mercat i els tràfics estratègics, es caracteritza el client a qui es destinen els seus serveis i es fa una proposta de valor de la seva activitat. A partir d'aquests elements es procedeix a concretar en accions aquesta definició estratègica mitjançant el desplegament estratègic.

Una tercera part, l'Autoritat Portuària de Barcelona, en la qual, a les línies estratègiques generals del Port de Barcelona s'hi afegeixen les actuacions pròpies de l'autoritat portuària, a través de tres objectius addicionals.

Cal indicar que en aquest Pla, el desplegament de l'estratègia s'ha estructurat a través de tres elements bàsics, els factors clau d'èxit, els eixos estratègics i els objectius estratègics, tal com es descriuen breument a continuació.

Els factors clau d'èxit són aquells aspectes que imprescindiblement s'han de tenir en compte per poder desenvolupar l'estratègia que permeti aconseguir la missió i la visió. S'han identificat 4 factors clau d'èxit

Els eixos estratègics són els vectors de desenvolupament d'una organització que agrupen un o diversos objectius que tenen un àmbit comú. I mostren les àrees principals sobre les quals cal actuar per assolir la visió. S'han definit 3 eixos d'actuació.

Els objectius estratègics estableixen les direccions de millora a seguir per poder aconseguir la visió de futur del Port de Barcelona. En principi responen a declaracions àmplies, no específiques. S'han definit 13 objectius generals del Port de Barcelona més 3 objectius addicionals de l'Autoritat Portuària. Per a tots ells s'han definit un conjunt d'indicadors i metes per al 2020, que permetin mesurar el seu grau d'assoliment.





III Pla Estratègic del Port de Barcelona **Part Primera**

L'anàlisi estratègica





El Port de Barcelona: eina de desenvolupament econòmic al servei de les empreses

El Port de Barcelona és, sens dubte, una de les principals eines de desenvolupament econòmic del país.

La seva àrea d'influència actual comprèn no sols Catalunya, sinó també la vall de l'Ebre, Madrid, el centre i nord peninsular i el sud de França. En el futur aquesta àrea d'influència ha d'incloure tota la península Ibèrica, especialment la meitat nord, el sud i est de França (amb extensions a Suïssa i al sud d'Alemanya) i, dins l'àmbit de la distribució marítima, tota la Mediterrània occidental, en especial Itàlia i el nord d'Àfrica.

Tràfic, port i economia

El Port de Barcelona és un port especialitzat en mercaderia d'alt valor, fet que el consolida, segons les dades del 2013, com a primer port de l'Estat pel que fa a xifra de negoci i valor de la mercaderia que hi transita.

Es tracta d'una infraestructura clau per a Catalunya i el seu *hinterland*, ja que facilita la internacionalització de les empreses, actua com a enllaç físic entre aquestes i els seus mercats i representa un dels principals factors de competitivitat per a la localització d'empreses.

“ El Port de Barcelona ha de garantir que les empreses de la seva zona d'influència tinguin accés a les principals xarxes de comerç mundial proporcionant nivells de servei excel·lents ”

Així, el Port de Barcelona com a gran infraestructura de serveis genera un valor afegit brut (VAB) d'uns 2.300 M €, l'1,4% del VAB de Catalunya i el 0,35% de l'Estat, i una ocupació de 32.000 llocs de treball. Però, a més, els beneficis que el Port aporta directament al teixit industrial i comercial són molt superiors: l'augment de la producció i vendes dels nostres clients, gràcies a l'existència del port, genera un efecte propagador a la resta de sectors econòmics, que és equivalent al 5,7% del VAB de Catalunya i al 5,4% de l'ocupació.

Fins a l'any 2008 el Port ha mantingut una tendència alcista en la majoria dels seus tràfics estratègics, tendència que es va veure truncada per la crisi econòmica. Tot i així, s'ha mantingut com a motor de l'activitat econòmica de Catalunya canalitzant la creixent internacionalització de les empreses del seu *hinterland* amb xifres de rècord històric en l'activitat exportadora.

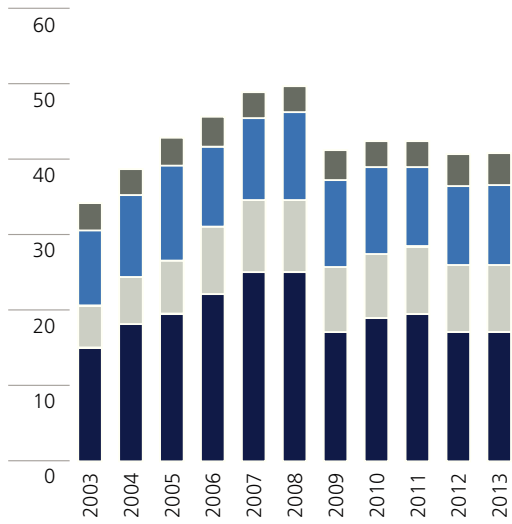


Figura 1: evolució del tràfic total del Port de Barcelona (en milions de tones)

Sòlids a dojo Càrrega convencional
Líquids a dojo Càrrega contenitzada

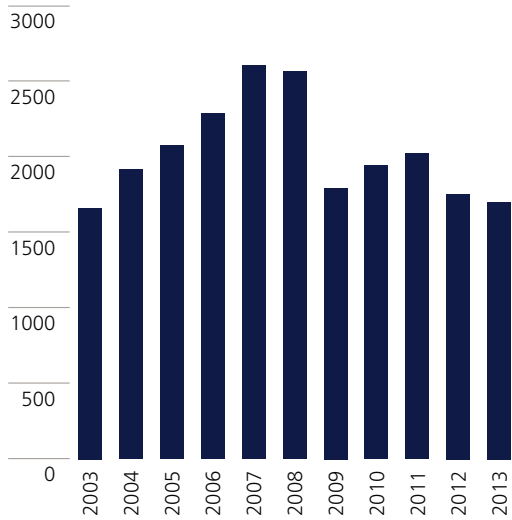


Figura 2: evolució del tràfic de contenidors al Port de Barcelona (en milers de TEU)

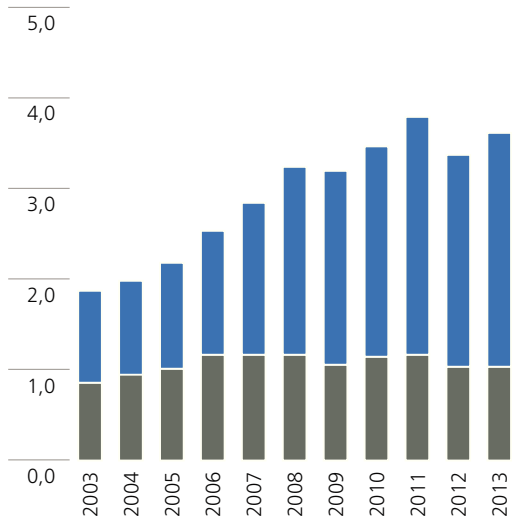


Figura 3: evolució del passatge al Port de Barcelona (en milions de passatgers)

Creuers Línies regulars





Territori, infraestructures i accessos

**“ El Port de Barcelona
constitueix el principal node
del sistema d’infraestructures
de transport de Catalunya ”**

És la primera plataforma logística intermodal catalana i el principal eix vertebrador del sistema logístic del país.

La seva ubicació al delta del Llobregat, entre el massís del Garraf i la ciutat de Barcelona, limita la connectivitat amb el seu *hinterland* a l'eix del Llobregat, eix que en l'actualitat presenta problemes de congestió i mobilitat que s'agregen per la pressió urbanística de l'entorn i que els nous accessos viaris i ferroviaris haurien de resoldre.

Després de la finalització dels dics de recer el 2008 i la construcció de diversos molls, les infraestructures portuàries del Port de Barcelona estan preparades per atendre nous tràfics. Així, s'ha de destacar l'ampliació de la ZAL, la construcció de la nova terminal Best o l'ampliació de la terminal de TCB per al tràfic de contenidors, la millora de les terminals ferroviàries, les quals poden atendre composicions de 750 m en amplex UIC i ibèric, la nova terminal de Grimaldi per al *short sea shipping*, l'increment de la capacitat de líquids a dojo al moll de l'Energia o els nous espais que s'han alliberat al moll Príncep d'Espanya, per incrementar la capacitat de moviment de vehicles i siderúrgics.

Respecte a la connectivitat, les actuacions viàries descrites al Pla Delta garanteixen uns accessos de gran capacitat. Així mateix, el Pla Director Ferroviari defineix els projectes que es consideren necessaris en infraestructures d'accés i en les connexions. Entre d'altres, especifica la construcció d'una línia dedicada o preferent per a mercaderies en ample mixt (ibèric i UIC) que connecti Barcelona amb la frontera francesa i la creació de noves terminals ferroviàries de càrrega i descàrrega, i de recepció i expedició, juntament amb la reordenació de tot l'entorn ferroviari del port (Morrot, Can Tunis, llera del Llobregat, etc.).

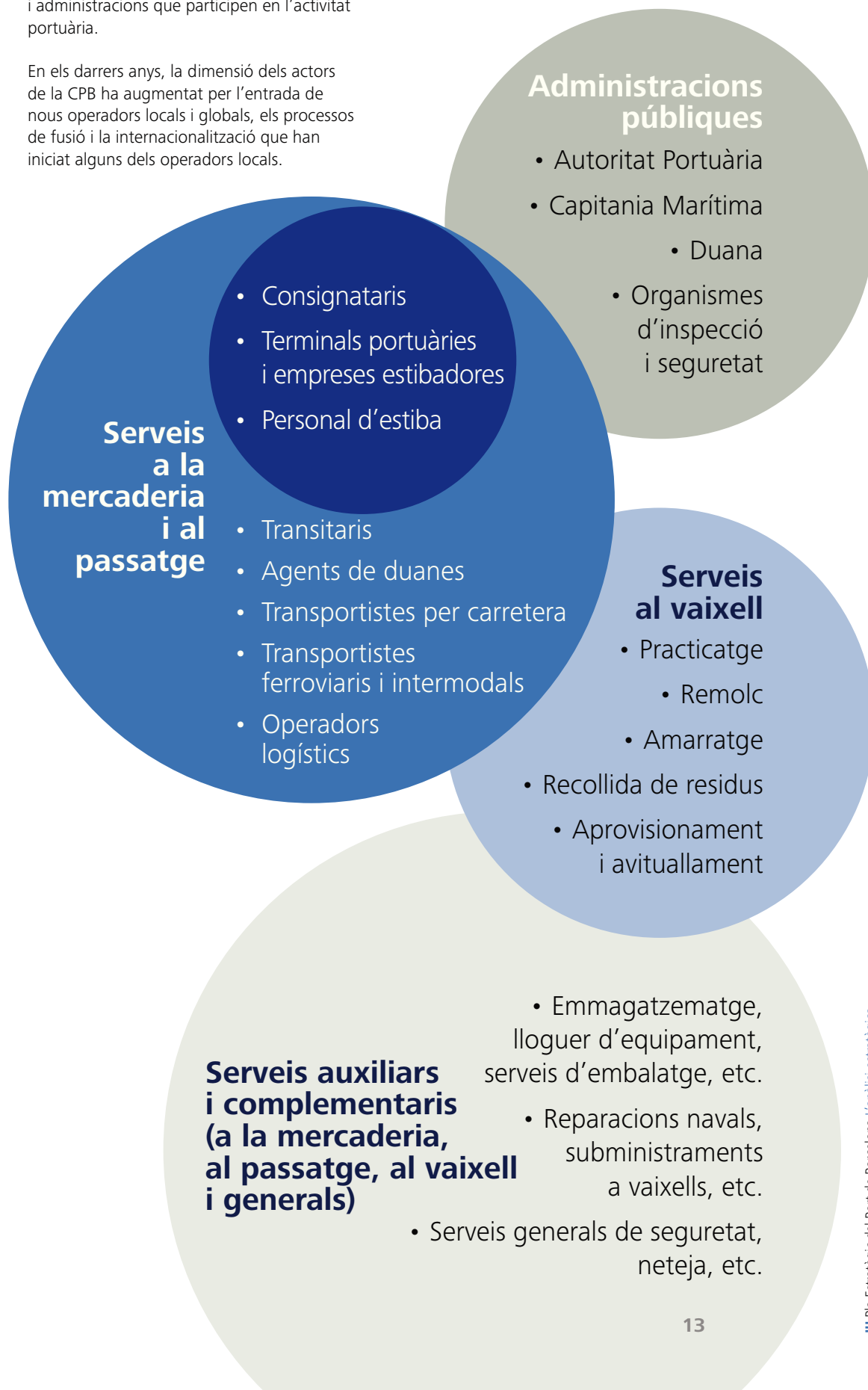
La construcció dels nous accessos al Port de Barcelona, el desenvolupament dels quals s'ha desbloquejat el 2013, han de permetre passar a una quota de càrrega ferroviària contenitzada del 20%, el 2020. Gràcies als esforços realitzats, avui en dia aquesta quota s'apropa al 12%, nivell similar als dels ports de Rotterdam o Anvers, però lluny encara d'altres com Bremen o Hamburg (de fet, en els darrers cinc anys aquesta quota de tràfic ferroviari s'ha triplicat, passant del 3,26% el 2008, al 10,71% el 2013 i serà del 12% el 2014).

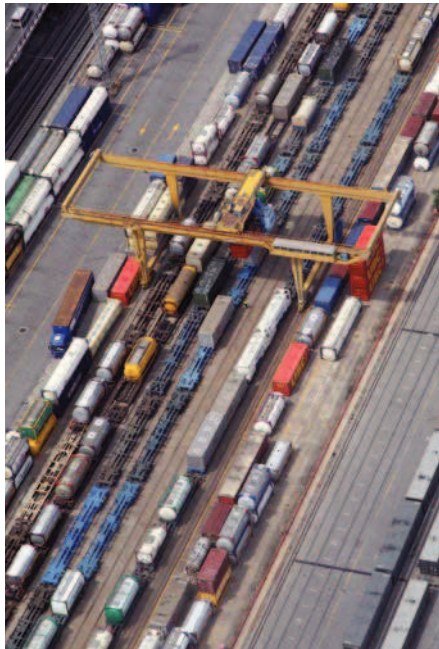
Els actors de la Comunitat Portuària

La Comunitat Portuària de Barcelona (CPB) està formada per tots els agents, organismes i administracions que participen en l'activitat portuària.

En els darrers anys, la dimensió dels actors de la CPB ha augmentat per l'entrada de nous operadors locals i globals, els processos de fusió i la internacionalització que han iniciat alguns dels operadors locals.

Figura 4: la Comunitat Portuària de Barcelona

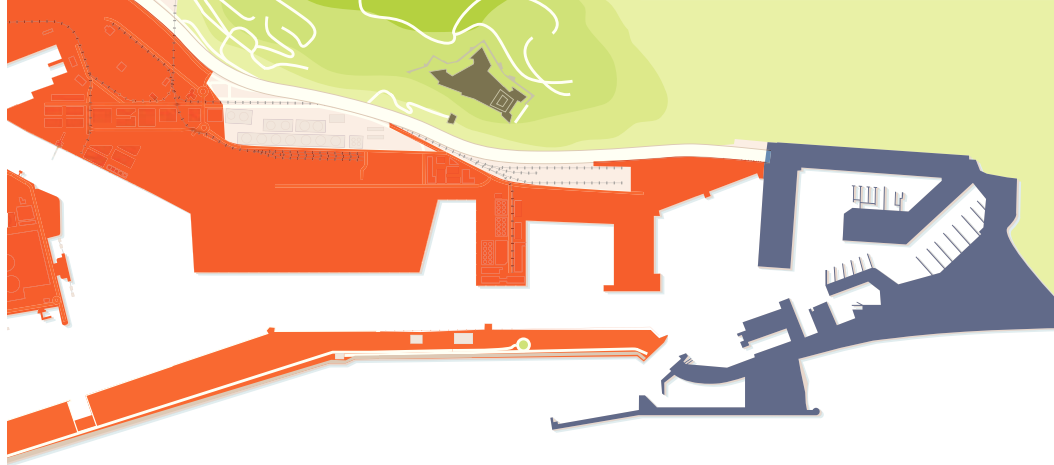




Per a la projecció de la Comunitat Portuària de Barcelona es va crear el **Consell Rector per a la Promoció de la Comunitat Portuària**, òrgan que materialitza la voluntat de cooperació entre l'APB i totes les institucions públiques i privades que duen a terme la seva activitat en l'àmbit portuari de Barcelona, amb la finalitat de participar en el seu desenvolupament futur.

El Consell Rector pretén promoure totes aquelles actuacions que reforcin la marca Port de Barcelona com a comunitat de negoci i que afavoreixin el procés d'expansió nacional i internacional del Port, per tal d'augmentar i fidelitzar el tràfic de mercaderies i potenciar-ne la imatge. Està format pels representants de les diferents entitats, organismes i associacions que integren la Comunitat Portuària de Barcelona i altres relacionades amb el comerç internacional, de manera que hi estan implicats tots els actors de l'àmbit portuari.

El **Consell d'Administració**, per la seva banda, és el màxim òrgan de govern de l'Autoritat Portuària. La nova llei de ports va reduir-ne la composició, de manera que avui hi estan representades les principals administracions públiques amb interessos en el Port (l'Administració de l'Estat, la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i l'Ajuntament del Prat de Llobregat), la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona, els sindicats i el sector portuari.



Port comercial ■ Port logístic ■ Port-ciutat ■

Figura 5: els ports dins el Port de Barcelona

Els diferents ports del Port de Barcelona

Des de fa uns anys el port s'estructura entorn de tres grans unitats de negoci, que en total disposen de més de 30 terminals especialitzades en tot tipus de tràfic, gestionades per operadors privats, i unes 90 línies marítimes regulars, que el connecten directament amb uns 250 ports dels cinc continents.

“ El port comercial és el nucli de negoci del Port de Barcelona i inclou càrrega contenitzada, càrrega rodada, càrrega convencional, mercaderia a dojo (líquida o sòlida), short sea shipping, passatgers, etc. ”

Dins del **port comercial** s'identifiquen àrees diverses on es concentren les activitats dedicades a tràfics específics, les més representatives de les quals són:

- El tràfic de creuers, principalment localitzat al moll Adossat i al moll de Barcelona.
- Les terminals de contenidors ubicades al moll Prat i al moll Sud.
- Els granel, especialment productes químics i hidrocarburs, ubicats principalment al moll de l'Energia.
- El tràfic de vaixells *ferry* i *short sea shipping*, amb terminals localitzades principalment als molls de Barcelona, Sant Bertran i Costa.
- Els tràfic de vehicles nous, a la dàrsena Sud, a la dàrsena Interior i a part del moll Príncep d'Espanya.

El port logístic, molt lligat al port comercial, que, amb la voluntat de convertir-se en la primera plataforma logística euromediterrània, ha de servir de base per consolidar el model de port en xarxa, element clau de l'estratègia del Port de Barcelona.

El port-ciutat, espai singular que recuperarà una part del port per a usos urbans i nàutics i esportius. Està conformat per la zona de port adjacent a la ciutat de Barcelona, que havia quedat obsoleta per al tràfic comercial (Port Vell) i per l'espai guanyat al mar amb motiu de la construcció de la nova bocana.



Tendències

Tendències de l'economia i el comerç internacional

A un període de llarg creixement econòmic pràcticament ininterromput des del 2001 fins al 2007 l'ha succeït una profunda crisi econòmica, la sortida de la qual avui en dia és encara incerta. Es tracta d'una crisi essencialment europea que afecta molt especialment el sud del continent, mentre que la resta del món segueix gaudint de creixements moderats, especialment Àsia, Àfrica i en menor mesura Llatinoamèrica.

“ L'evolució econòmica a nivell mundial ha comportat importants canvis en el comerç internacional, els quals afecten directament el sector marítim ”

En aquest sentit les principals tendències que s'observen es poden resumir en els següents punts:

Global sourcing: el comerç i la producció evolucionen cap a un mercat únic i d'abast mundial, en què les empreses prenen les decisions estratègiques des d'una perspectiva global. La competència no esdevé entre modes, entre ports o entre operadors, sinó entre cadenes logístiques.

Canvis en els models de població amb l'augment de la població urbana, l'envelliment de la població i una creixent classe mitjana, especialment als països emergents. Aquesta classe mitjana, amb poder de consum creixent, farà augmentar les exportacions cap a aquests països, com és el cas, per exemple, de la Xina i el sud-est asiàtic.

Creixement del comerç internacional i del comerç marítim que persisteix malgrat la crisi econòmica europea a nivell mundial, però, excepte un petit retrocés en el comerç mundial l'any 2009, la tendència s'ha mantingut alçada en tot aquest període tot i que de forma més moderada, i ha passat de creixements anuals de dos dígits a creixements més continguts del 4 o 6%.

L'Extrem Orient continuarà guanyant quota en el comerç mundial, amb un major grau d'intervenció i capacitat de decisió en els encaminaments de la mercaderia dels operadors asiàtics. El comerç intraasiàtic seguirà augmentant el seu pes en el total dels intercanvis comercials mundials en detriment de les rutes est-oest tradicionals, entre les quals la Far East-Europa i la Transpacífica que seguiran prenent protagonisme a la Transatlàntica. El Port de Barcelona, en especial, es troba molt ben posicionat davant aquest mercat per servir Europa. També guanyaran quota de mercat altres països emergents com ara els de l'Àfrica, sud-est asiàtic, Turquia i Mèxic, principalment.

Multipolaritat de l'economia. Tot i l'alentiment econòmic d'alguns dels BRIC (com ara Brasil, Rússia, o Índia) altres països en prenen el relleu (Turquia, Mèxic, Sudàfrica, el Sud-est asiàtic, etc.) creant un món on la rellevància econòmica dels pols de creixement tradicional (Europa, els Estats Units i el Japó) retrocedeix. Aquests nous països estant movent cap al sud els eixos comercials mundials.



.....

Ampliació de la UE i deslocalització de la producció cap a l'est, que ha traslladat el centre d'activitat econòmica i industrial més lluny de Barcelona. Cal assenyalar, però, que la deslocalització cap als països de l'est no s'ha produït en la intensitat esperada. Igualment s'ha produït una relocalització o retorn a la producció local (Catalunya i Espanya) d'empreses de determinats sectors industrials, però no ha suposat un impacte en els fluxos globals de comerç.

Augment dels costos salarials a la Xina i altres països de l'est, que pot modificar els fluxos de comerç en benefici d'altres àrees econòmiques buscant uns costos productius més baixos en productes intensius en mà d'obra (com és el cas del nord d'Àfrica) o pot fer pensar a algunes empreses en la relocalització. En aquest sentit, si bé és cert que a la Xina els costos salarials estan pujant, la realitat és que les compres a la Xina (importacions) tornen a despuntar com també estan creixent les importacions d'altres països del sud-est asiàtic. La pujada dels salaris, però, sí que ha afavorit les exportacions europees i ha equilibrat en part els tràfics.

Volatilitat de l'economia en les decisions governamentals, en els mercats financers, els hàbits dels consumidors, l'aparició de nous riscos geoestratègics, la reducció dels cicles de vida dels productes... Tot això genera uns elevats nivells d'incertesa, que afecten la logística.

Canvis en els hàbits de compra, amb més segmentació dels mercats, més exigència de varietat, personalització i servei per part dels consumidors. Això incideix en una complexitat més gran de les cadenes logístiques per satisfer el consumidor final.



Tendències en logística i transport

“ Les grans exigències dels mercats i la pressió sobre els costos exigeixen cadenes de subministrament cada cop més eficients ”

Els carregadors busquen més competitivitat de la seva logística i per aconseguir-ho requereixen més control sobre les cadenes i més integració entre agents.

La col·laboració entre operadors es fa essencial. Les cadenes, més que els productes, competeixen entre si.



Importància creixent de carregadors, operadors logístics i integradors (3PL, Third Partner Logístics, i 4PL, Fourth Partner Logístics) davant dels productors industrials i transportistes clàssics en la presa de decisions estratègiques relacionades amb la cadena de subministrament.

Èmfasi en la *supply chain excellence*.

La visió global i integrada de la cadena logística, unida als nous requisits de servei, obliga a una logística més complexa en què alguns operadors (és el cas dels grans operadors logístics i d'algunes navilieres) han assumit més control de la cadena logística ampliant els seus serveis cap a terra.

Importància de la resiliència de les cadenes logístiques.

Esdeveniments recents (volatilitat dels mercats, catàstrofes naturals, decisions governamentals, etc.) han posat de manifest la debilitat de les cadenes logístiques, que tenen una gran dependència de tot el que succeeix en el món. Els grans operadors cada cop més busquen robustesa (garantir el subministrament) en el seu plantejament logístic per sobre d'altres factors.

Canvis en els esquemes de distribució a

Europa, que tendeixen a descentralitzar-se per reduir l'impacte del transport. L'augment dels costos i l'optimització de les cadenes logístiques comportaran una reducció de la concentració de centres de distribució al nord d'Europa i pot donar més oportunitat als pols logístics regionals ubicats a la perifèria del continent.

Necessitat d'un reequilibri de tràfics des de i amb Àsia entre la façana portuària del nord i del sud d'Europa, per millorar l'eficiència del transport, reduir l'impacte ambiental de les cadenes logístiques i evitar les infraestructures de transport més congestionades.

Augment de la intermodalitat, fomentada per les polítiques europees i la realitat del transport, amb uns nivells de congestió i emissions per carretera inacceptables, dóna oportunitats a serveis sostenibles basats en el ferrocarril i en el *short sea shipping*, àmbits en els quals Barcelona té una aposta ferma.

Canvis en el sector de la carretera a Europa, on a la política d'infraestructures de la Unió Europea en matèria de transport per carretera l'està succeint una política de mobilitat sostenible. D'altra banda, l'estructura fragmentada del sector a l'Estat espanyol no és la més adient per fer front a la internacionalització.

Tendències del transport marítim i dels ports

“ El transport marítim és un dels que més està percebent els canvis globals pel que fa a la logística i al comerç internacional ”

.....

El tràfic mundial de contenidors seguirà augmentant, i amb més rellevància dels mercats asiàtics i africans, per als quals Barcelona està ben posicionada.

Concentració de navilieres i estratègies d'integració de negocis. En el cas d'estratègies d'integració horitzontals (fusions i aliances), la crisi i la recerca d'economies d'escala han agreujat la tendència. Exemples recents i molt significatius d'aquestes aliances són la 2M entre Maersk i MSC; la Ocean Three, entre CMA-CGM, UASC i China Shipping, o la fusió entre CSAV i Hapag-Lloyd que, pels volums de mercaderia que representen, poden tenir uns efectes molt significatius en els tràfics globals. Així, aquesta concentració de fluxos pot causar moviments de navilieres entre terminals o entre ports. En el cas de les estratègies d'integració vertical la crisi sembla haver aturat la tendència de les navilieres a implicar-se en el sector terminalista. La penetració de les navilieres en operacions logístiques (terminals interiors, serveis ferroviaris, etc.) sembla, també, contenir-se globalment.

Volatilitat dels mercats marítims, tant en els preus dels combustibles com en els dels nòlits. En el cas del combustible la volatilitat de preus està modificant el comportament de les navilieres, amb una tendència a reduir la velocitat i incrementar el temps de trajecte (*slow steaming* i *super slow steaming*) i una variabilitat important en els preus dels nòlits, lligada als cicles productius i de consum, a la sobre capacitat que han generat els nous megavaixells i la ralentització del creixement del comerç internacional.

Volatilitat de les rutes marítimes, escales i volums de tràfic. Els armadors i les aliances de navilieres prenen decisions a una velocitat desconeguda fins ara sobre noves rutes i rotacions, supressions o modificacions de ports d'escala o desviaments de grans volums de càrrega (especialment de transbordament) d'un port a un altre.

Concentració de terminals, en mans de grans operadors (HPH, DP World, PSA, APM, etc.), especialment en el cas dels contenidors que tendeixen a desenvolupar fortes estratègies de xarxa.

Augment de les dimensions dels vaixells, més ràpid del previst, especialment en el cas dels portacontenidors, i que encara no ha assolit sostre. Per rebre'ls, cal disposar d'infraestructures, operativa i serveis adients. El Port de Barcelona està preparat per operar-los, però la reducció prevista del nombre d'escales dels megavaixells reestructurarà els serveis marítimes, la qual cosa pot posar en perill el posicionament futur d'alguns ports.

Creixent competència entre ports. La crisi, juntament amb la sobreoferta portuària que hi ha a la Mediterrània occidental, ha generat un augment de la competència, que s'agreujarà pel poder creixent de les navilieres i els operadors logístics globals i es manifestarà en una pressió molt més forta sobre els preus.

Major competència entre clústers portuaris regionals, fins i tot més que entre ports en si. Hi ha nombrosos exemples d'estratègies de col·laboració, integració i fins i tot fusió entre ports. En el nou entorn, els ports actuen com a nusos de xarxes logístiques i de valor afegit, i la competència s'esdevé entre aquestes xarxes i cadenes logístiques. Cal, per tant, buscar modes d'integració entre ports per aconseguir una oferta competitiva al *hinterland* en relació amb les ofertes d'altres clústers portuaris.



Tendències en sostenibilitat

En l'àmbit de la sostenibilitat i la responsabilitat mediambiental, a la progressiva conscienciació dels consumidors i les empreses s'hi afegeix la creixent pressió legislativa promoguda pels estats i la Unió Europea.

Tot això afecta de forma especial el transport i la logística, amb una repercussió directa en els costos de transport, l'aparició de nous nínxols de mercat, un augment de la intermodalitat, més transparència en la gestió i la necessitat de cercar una millor optimització i eficiència energètica en les solucions logístiques.



La política de la Comissió Europea

en matèria de sostenibilitat del transport, reflectida en el seu Llibre Blanc - "Full de ruta cap a un espai únic europeu de transport: per una política de transports competitiva i sostenible", publicat a principis del 2011 i que defineix la política de transports europea per als propers 10 anys, amb l'objectiu bàsic d'aconseguir una reducció del 60% de les emissions de CO₂ del transport a Europa, el 2050. També la regulació sobre la reducció de sulfur, que entra en vigor el 2015 pot augmentar sensiblement els costos de determinades rutes marítimes en el mar del Nord i el mar Bàltic.

Més importància de la responsabilitat social a les empreses i a l'Administració pública,

més en el cas dels ports i el transport en general, l'impacte social, econòmic i mediambiental dels quals és elevat.

Comptabilització i internalització dels costos externs

del transport com a primer pas per poder fer una veritable gestió ambiental. L'establiment de taxes mediambientals nacionals i regionals al transport terrestre (com ara l'eurovinjeta) pot augmentar el costos de la carretera i influir en el canvi modal.

La seguretat com a prioritat dels ports amb iniciatives internacionals, com ara el codi ISPS de la IMO o l'American Maritime Transport Security Act.

La innovació i el coneixement com a motors del desenvolupament.

En aquest camp el Port de Barcelona ha estat model de desenvolupament tecnològic amb projectes capdavanters que s'han exportat a altres ports. La innovació s'ha d'entendre aquí com l'afany sistemàtic i continuat per a millorar eficaçment els serveis del Port per satisfer el client.



El Llibre Blanc del transport

El Llibre Blanc de la Comissió Europea, amb el subtítol "Full de ruta cap a un espai únic europeu de transport: per una política de transports competitiva i sostenible", és un document estratègic que posa les bases de la política europea de transports per als propers deu anys i que estableix el primer pas per al sistema de transports fins al 2050.

Aquest nou llibre blanc estableix com a finalitat la **reducció per al 2050 del 60% d'emissions de CO₂ provinents del sector transports**. Per aconseguir-ho s'han definit els 10 objectius següents per a un sistema de transport competitiu i sostenible:



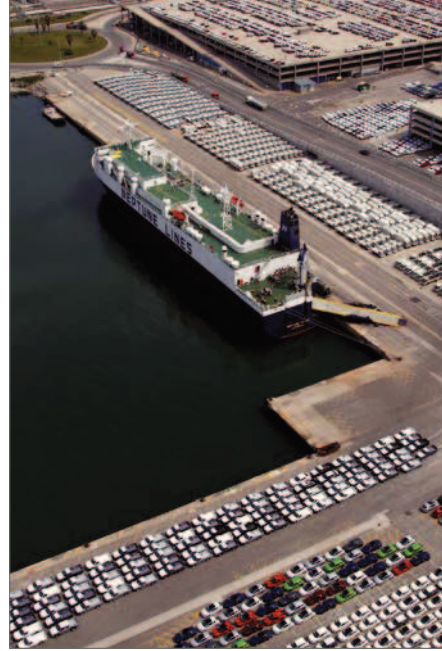
1. Eliminar els automòbils de combustible convencional a les ciutats (50% el 2030).
2. 40% del combustible d'aviació de baixes emissions de carboni i reducció del 40% de les emissions del transport marítim.
3. Aconseguir una transferència modal del 50% del transport per carretera al ferroviari i per via fluvial en distàncies mitjanes (> 300 km), tant per a passatgers com per a mercaderies (30% mercaderies transferit el 2030).
4. Xarxa d'alta velocitat ferroviària. Triplicar la longitud de xarxa, el 2030.
5. Xarxa bàsica de corredors de transport RTE-T, que garanteixi una transferència eficient entre modes de transport.
6. Connectar a la xarxa ferroviària tots els aeroports (alta velocitat) i ports principals.
7. Implantar sistemes intel·ligents de gestió del transport, incloent-hi ITS, ERTMS i Galileu.
8. Zero morts en accident per carretera, el 2050 (50% menys el 2020).
9. Marc per a un sistema europeu d'informació, gestió i pagament de transports multimodals de passatgers i mercaderies.
10. Avançar cap a l'aplicació plena de "qui contamina paga i qui utilitza paga."



La crisi econòmica

Transcorreguts set anys des de l'inici de la crisi comencen a aparèixer els primers símptomes de recuperació i l'evolució del comerç exterior així ho evidencia: el bon comportament de les exportacions en els darrers anys ha arrossegat els bons resultats del comerç i a partir de 2015 l'evolució positiva de les importacions pot consolidar-se en consonància amb una millora de la demanda interna.

“ La crisi ha tingut un impacte directe en els tràfics portuaris ”



La crisi s'ha manifestat en els següents elements:

Reducció del consum intern a Espanya, fet que ha ocasionat una important caiguda de les importacions. Al Port de Barcelona s'ha passat de 533.000 TEU plens d'importació el 2008 a 391.000 el 2013, amb una caiguda del 26,61%. No és fins la segona meitat de 2013 que les importacions comencen a remuntar i tanquen l'any amb un augment del 2%. Aquest canvi de tendència es confirma i fins i tot millora al llarg d'aquest 2014.

Reposicionament de les navilieres que han buscat refugi en les seves pròpies terminals dedicades, especialment per a les operacions de transbordament. El fet que Barcelona disposi únicament de terminals públiques l'ha perjudicat en aquesta conjuntura amb un descens molt significatiu dels tràfics (de 959 mil TEU, el 2008, s'ha passat a 276 mil TEU, el 2013, amb una reducció del 71,1%).

Increment de les exportacions.

Davant la debilitat del mercat intern, les empreses del *hinterland* han optat per buscar mercats alternatius a l'exterior. Aquest fet ha generat un augment de les exportacions del Port de Barcelona, que el 2013 van assolir valors rècord en la seva història (581.000 TEU plens de tràfic exterior, en front dels 507.000 TEU del 2008, amb un augment del 14,6% en el període). Barcelona, un port que tradicionalment ha estat importador, és avui netament exportador. Tot i que aquest és un aspecte positiu de la crisi, l'augment de l'exportació no compensa a dia d'avui la pèrdua d'importació i trànsit. El segment de vehicles, que va patir de ple la crisi, també s'està recuperant gràcies a la pujada generalitzada del tots els seus tràfics, especialment de les exportacions. El 2013 va assolir un tràfic de 705 mil vehicles, gairebé al mateix nivell que el 2008 i previsiblement el 2014 s'igualarà o superarà aquesta xifra.

Pressió sobre els costos i els preus. La crisi econòmica es va produir en un moment d'expansió del desenvolupament de les infraestructures portuàries i de creixement en la capacitat de transport de les navilieres (noves avarades de vaixells cada cop més grans). Aquesta bombolla en la capacitat del transport marítim ha esclatat en forma de sobreoferta portuària i de transport, i ha provocat un augment de la competència i pressió sobre els preus, que encara continua.

Reestructuració de línies marítimes.

La creació de noves aliances entre navilieres per tal de reduir costos implica el replantejament de tràfics i ports d'escala. Els casos més significatius són els anuncis, el segon semestre de 2014, de la nova aliança 2M entre Maersk i MSC i la Ocean Three entre UASC, China Shipping i CMA-CGM. Només la primera inclou un total de 185 vaixells i 2,1 milions de TEU de capacitat, que representa una quota mercat a la ruta Europa-Àsia, del 35%.

A més, la pressió en els costos ha forçat a modificar les condicions de navegació de les línies regulars que cada cop més apliquen el *slow steaming* o el *extra slow steaming* com a pràctica habitual i ha obligat les companyies a compartir vaixells en una mateixa ruta marítima. Això força a redefinir de forma dinàmica els ports d'escala i com a conseqüència genera una alta volatilitat quant a rutes i nòlits.

Volatilitat dels mercats financers.

La delicada situació financera en la qual es troben gairebé tots els grans armadors mundials unida a les restriccions creditícies ha fet que accelerin la presa de decisions i actuïn amb una contundència abans desconeguda (per exemple: eliminant escales, abaratint o encarint nòlits, cercant aliances globals, etc.).

Més restriccions en la despesa pública.

Els estats han respost a la crisi del deute públic mitjançant una retallada de la despesa associada a la funció pública. A l'Estat espanyol això ha afectat totes les administracions públiques i entre elles les autoritats portuàries, que han vist retallada la seva capacitat de despesa i de contractació de personal. Tos els escenaris apunten que aquest principi de contenció de la despesa pública es mantindrà més enllà de la finalització de la crisi econòmica i això afectarà més els ports amb més component d'administració pública, com són els del sud d'Europa.

En el cas concret del Port de Barcelona la incidència de la crisi ha estat especialment negativa pel que fa referència a determinats tràfics. Així, entre els anys 2008 i 2013 el tràfic total ha disminuït un 18%, un 32% la càrrega contenitzada de TEU plens (a causa del tràfic de trànsits, que es troba un 72% per sota dels nivells de 2008, mentre que el tràfic amb origen i destinació al *hinterland* està únicament a un 2% d'assolir el tràfic de precrisi i amb la previsió d'assolir-lo i fins i tot sobrepassar-lo a finals del 2014); el tràfic UTI ha caigut un 22,4%, un 12% els líquids a dojo. Els sòlids a dojo, per contra, no s'han vist afectats i el 2013 ja superaven un 25% el tràfic de 2008. Els automòbils nous es troben únicament a un 2% d'assolir el tràfic de 2008. Quant als tràfics de passatgers, especialment els de creuers, els resultats han estat aliens a la crisi, amb un creixement del 25%, si bé el 2014 es produirà un cert decrement a causa del reposicionament de vaixells fora de la Mediterrània.

D'aquesta manera el 2014 s'ha consolidat com l'any de la recuperació. En efecte, fins al mes d'octubre i respecte al 2013 el tràfic total de mercaderies s'ha incrementat en un 8,9%; el tràfic de líquids a dojo ha augmentat un 21,9%; el de sòlids a dojo un 11,1%; el nombre de TEU un 8,1%, i el de automòbils nous, un 3,2%.

Evolució del tràfic	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tràfic total (milers de tones)	51.816	42.981	44.089	44.291	42.590	42.434
Líquids a dojo	12.105	11.756	11.558	10.761	10.432	10.610
Sòlids a dojo	3.506	3.921	3.542	3.544	4.686	4.374
C. Contenitzada	25.156	17.625	19.187	19.857	17.401	16.982
C. Convencional	9.778	8.491	8.589	8.903	8.969	9.426
TEU (milers)	2.569	1.800	1.948	2.034	1.757	1.720
Import/Export	1.610	1.194	1.308	1.367	1.316	1.443
Transbordament	959	606	640	667	441	277
Cotxes (unitats)	716.393	438.597	553.650	630.102	665.038	705.374
Import/Export	522.202	361.756	466.600	553.310	551.973	551.973
Transbordament	194.191	76.841	87.050	76.792	112.066	112.066
UTI	390.442	341.173	340.414	330.182	301.788	304.402
Passatgers	3.237	3.201	3.444	3.827	3.423	3.628
Línies regulars	1.162	1.050	1.096	1.170	1.014	1.028
Creuers	2.075	2.151	2.348	2.657	2.409	2.599





Posicionament del Port de Barcelona

Barcelona està ubicada en una posició perifèrica respecte a Europa, relativament allunyada de les grans àrees industrials i de consum, amb l'excepció de la mateixa Catalunya, i amb dificultats per accedir als principals mercats europeus del centre i nord d'Europa. Barcelona és, tot i així, el port espanyol mediterrani més proper a la frontera francesa i, per tant, tot i la posició perifèrica, ho està menys que els competidors més directes (Tarragona, València).

En relació amb la resta de l'Estat espanyol, Barcelona també té una posició perifèrica al nord-est de la península. També està relativament allunyada de l'eix Suez – Gibraltar, fet que dificulta el seu posicionament davant el transbordament de mercaderies, amb l'excepció de les destinacions a la Mediterrània Occidental.

“ Barcelona té el *hinterland* immediat més potent de tota la Mediterrània, i es troba relativament a prop de mercats importants en un radi d'uns 600 km. També té accés al nord d'Àfrica i al nord i centre d'Itàlia en menys de 24 hores ”

Tot això fa que, tot i que pot no ser el millor port per subministrar al mercat espanyol ni el millor per subministrar al mercat francès, és gairebé l'únic que té capacitat per subministrar aquests dos mercats alhora, als quals s'ha de sumar el creixent mercat del nord d'Àfrica i la base industrial, de consum i turística que representen Barcelona i Catalunya.

Els importants moviments de mercaderia entre Barcelona i el centre i sud d'Europa que generen la indústria i el consum de l'àrea metropolitana són un element important a l'hora d'aconseguir sinergies amb els fluxos cap a Europa d'origen marítim. Aquest, la combinació de tràfics marítics i continentals, és un element distintiu de Barcelona, que no tenen els principals ports competidors i que el port pot aprofitar per desenvolupar serveis ferroviaris mixtos. Les mateixes sinergies es poden buscar amb els tràfics que provenen del sud d'Espanya (Marroc, Andalusia, Múrcia), creuen la península i es dirigeixen cap a Europa.

És important destacar especialment l'atractiu i potencial turístic de la ciutat de Barcelona que, unit al desenvolupament d'unes infraestructures adients i a una política de fidelització de tràfics de l'Autoritat Portuària, han fet del Port de Barcelona el líder a Europa en tràfic de creuers.

.....



El Port de Barcelona forma part de la *core network* de la nova Xarxa Transeuropea de Transports (XTE-T) dins del corredor mediterrani. A data d'avui, és l'únic port de l'Estat espanyol amb connexió, tot i que encara molt millorable, en ample UIC amb Europa, i la seva xarxa de corredors estratègics està inclosa en la XTE-T.

- BALTIC - ADRIATIC ●
- NORTH SEA - BALTIC ●
- MEDITERRANEAN** ●
- ORIENT - EAST/MED ●
- SCANDINAVIAN - MEDITERRANEAN ●
- RHINE - ALPINE ●
- ATLANTIC ●
- NORTH SEA - MEDITERRANEAN ●
- RHINE - DANUBE ●
- OTHER CORE NETWORK ●

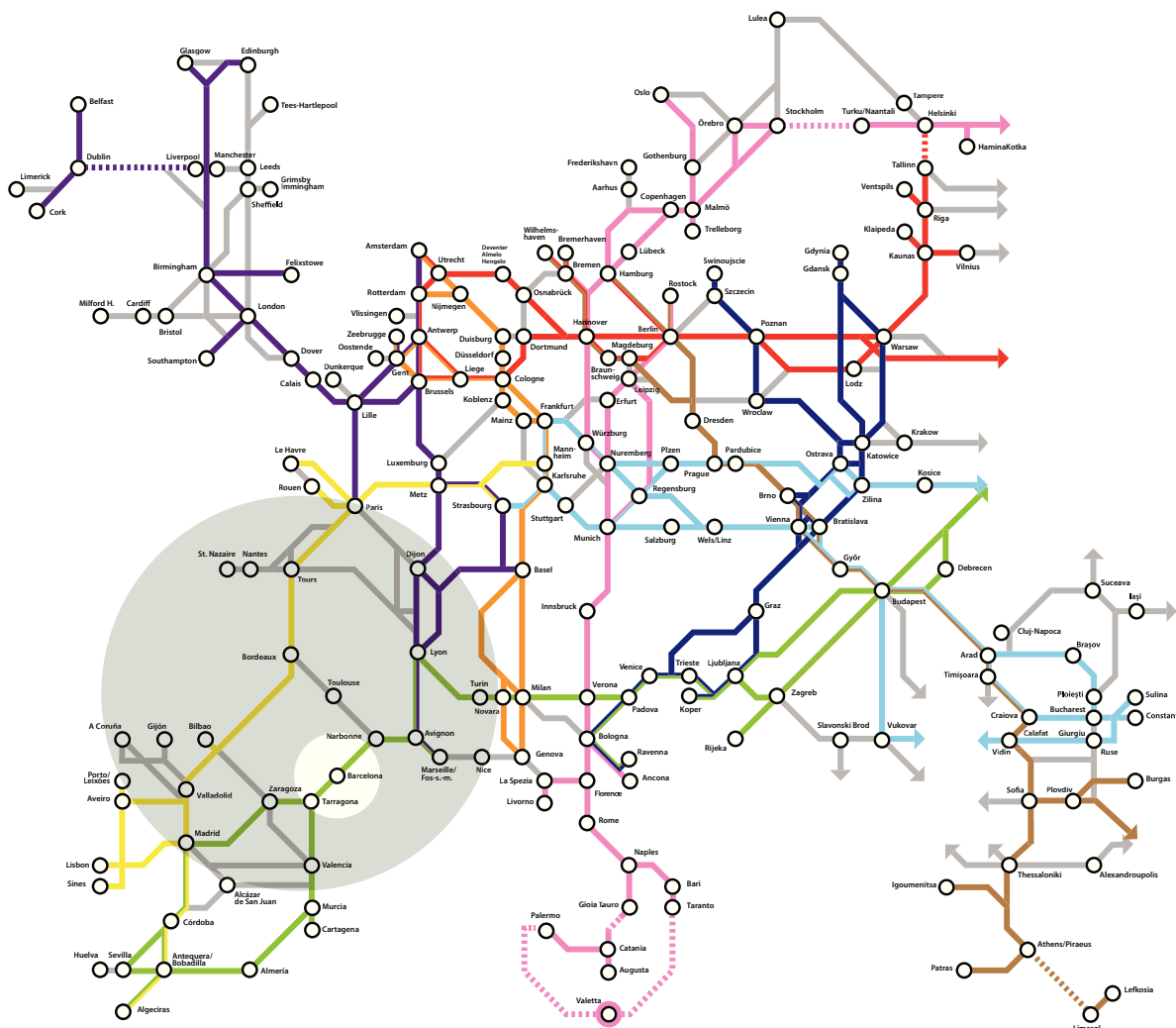


Figura 6: esquema de la *core network* de la Xarxa Transeuropea de Transport
Font: European Commission



Posició competitiva

Les forces competitives que determinen la posició del Port de Barcelona en el mercat vénen definides per l'augment del poder de negociació dels proveïdors de serveis de transport (navilieres i operadors logístics globals); l'augment del poder i la capacitat de decisió dels clients finals; la competència creixent amb els ports propers; la competència dels ports del nord d'Europa, amb capacitats i desenvolupaments molt superiors, i els potencials entrants al mercat, bàsicament nous ports de la Mediterrània.

Els competidors més propers

“ Els principals ports competidors de l'arc mediterrani han desenvolupat recentment processos d'ampliació que han fet incrementar la seva capacitat ”

Això, agreujat pels efectes de la crisi econòmica, que ha comportat un descens dels tràfics a la zona, ha generat una sobreoferta d'infraestructures portuàries que es mantindrà en el futur, a la qual cosa s'afegeix una sobre capacitat de les línies marítimes com a conseqüència de l'increment de les dimensions dels vaixells i la ralentització del comerç est-oest.

La sobreoferta força els ports a desenvolupar polítiques de captació de càrregues i a competir de forma més agressiva entre ells i amb altres ports. En qualsevol cas els mercats portuaris tradicionals no poden ni podran en el futur satisfer l'excés de capacitat portuària. Caldrà, doncs, recórrer a nous mercats. En aquest sentit, cal destacar especialment l'augment de capacitat de ports com ara València, Marsella i Tarragona. L'oferta conjunta de totes les ampliacions supera amb escreix la demanda de tràfics prevista a la Mediterrània occidental per als propers anys. Aquest fet és especialment significatiu en el cas del tràfic de contenidors, però també es dona en altres tràfics com són ara els vehicles nous o els creuers. En aquest cas, és necessari destacar la pressió realitzada pels ports competidors durant els darrers anys per posicionar-se en tràfics d'alt valor, tradicionalment els tràfics estratègics per a Barcelona (és el cas del tràfic en contenidor a Tarragona, Algesires o Bilbao, o del tràfic de creuers a València).

En relació amb els transbordaments, a banda de les ampliacions abans citades, la competència a Barcelona s'ha incrementat també amb els ports *hub* més al sud de la Mediterrània, com ara són Tànger, Gioia Tauro, Pireus o Algesires.

Aquesta competència ha d'anar acompanyada, però, d'una política de col·laboració entre els ports de la façana sud d'Europa, per tal de modificar l'actual desequilibri de tràfic entre el nord del continent i la Mediterrània. En aquest aspecte, iniciatives com ara **Intermed** o **Fermed**, en són bons exemples.

“ En els propers anys la lluita pel tràfic serà molt més agressiva: l'èxit es basarà en l'eficàcia logística i caldrà desenvolupar una estratègia d'aliances, augmentar la penetració en el *hinterland* captiu d'altres ports i lluitar en nous mercats ”

Si bé aquesta cooperació és necessària amb tots els ports de l'arc mediterrani per fer front als del nord, en el cas dels ports més propers, amb els quals hi ha un solapament clar de les àrees d'influència, cal buscar formes de relació molt més estreta, mitjançant aliances estratègiques, que permetin assolir més integració en el futur i competir per atreure tràfics d'altres clústers portuaris.

No oblidem que, en l'actualitat, la competència esdevé entre clústers portuaris més que entre ports, la qual cosa ha fomentat processos d'integració i establiment d'aliances estratègiques entre entitats portuàries de primer nivell. Com a exemples d'aquesta tendència es poden destacar els casos de la fusió entre Copenhagen i Malmö; de la col·laboració en el marc del Delta Port (Rotterdam i Amsterdam); la Georgia Ports Authority (Savannah i Brunswick); el Seine Axis o Haropa (Le Havre, Rouen i París), o la recentment creada Port Authority of New South Wales (Yamba, Newcastle, Sydney, Port Kembla i Eden).

Els ports competidors del nord d'Europa

“ Respecte als tràfics amb Àsia, els principals ports del nord d'Europa mouen un 70% del tràfic portuari del continent, a diferència del 30% que mouen els del sud ”

El sistema logístic i portuari al nord té diferències significatives respecte a la Mediterrània sud: al nord gaudeixen d'una alta disponibilitat d'infraestructures terrestres; amb un ús més elevat del mode ferroviari i fluvial; una alta concentració de ports amb *hinterlands* compartits, que comprenen els principals centres de producció, distribució i de consum europeus; una millor orientació cap al vessant terrestre (xarxa interna), i un sector portuari més obert i acostumat a treballar en competència.

Al nord d'Europa la concentració de càrregues permet operar vaixells més grans, amb un gran volum d'operacions, que permet reduir els costos unitaris d'escala (costos per operacions realitzades). Aquesta concentració, a més, facilita que hi hagi més freqüències i redueix el *transit time* percebut pels clients.

Això fa que la competència portuària sigui més acusada al nord d'Europa, la qual cosa força els ports a l'excel·lència en el servei, a buscar més fidelització de les càrregues i a guanyar profunditat al *hinterland*. El nord presenta, així, un enfocament cap al transport i els serveis, i compta amb una oferta intermodal molt més desenvolupada, basada en dos elements diferenciadors: **estratègies de xarxa** fermes i una gamma de **serveis integrats**. Tot i aquesta competència més gran, el concepte d'**aliances i cooperació** entre ports està molt més desenvolupat que al sud, tal com ho proven les aliances estratègiques entre Rotterdam i Anvers, entre Rotterdam i Amsterdam (Delta Port) o entre Anvers, Zeebrugge, Gant i Oostende.



Figura 7: repartiment de tràfics asiàtics entre la façana nord i la façana mediterrània d'Europa



El poder de negociació dels proveïdors

Tot i el gran potencial del sector logístic a l'Estat espanyol, en general, (i Barcelona no n'és una excepció), aquest es caracteritza, tot i que hi ha notables excepcions, per l'existència d'un elevat nombre de petites i mitjanes empreses amb dificultats per actuar en un entorn cada cop més global. Així, és necessari fomentar el creixement de les empreses i la seva internacionalització per poder competir de forma eficient amb altres ofertes portuàries amb una presència més gran d'operadors globals.

En l'àmbit de les terminals, en canvi, s'ha produït un procés de creixement de la dimensió dels actors.

L'entrada de Hutchison Port Holdings a Barcelona, un dels operadors de terminals més grans del món en la gestió de la terminal Best, canvia els equilibris de forces. Altres operadors de terminals estan en procés de creixement i internacionalització, com ara: Grup TCB, Autoterminal o Creuers del Port.

Fidelitzar els proveïdors de serveis requereix establir-hi aliances i acords estratègics pensats a llarg termini, en els quals les relacions de poder es basin en estrictes criteris de mercat i competitivitat, i les negociacions, en el principi "guanyo-guanyes".

El poder de negociació dels clients

“ En tràfic contenitzat, la quota de mercat de les deu principals navilieres (Maersk, MSC, CMA-CGM, Evergreen, Hapag-Lloyd, CSCL, COSCO, APL, NYK i Hanjin) ha anat augmentant ”

Totes fan escala a Barcelona, però el fet que defineixin la seva estratègia des d'un punt de vista global i desenvolupin una política d'aliances i *joint services* fa perillar la fidelitat vers els ports i més ara que la majoria d'elles es troba en dificultats financeres i promouen polítiques agressives de reducció de costos. Aliances com la 2M o la Ocean Three poden tenir importants repercussions en les terminals i el ports i causar canvis en les escales de les navilieres. Actualment aquest sector es caracteritza per una alta volatilitat en les decisions sobre rutes, escales o nòlits.

L'augment de l'oferta i la pressió creixent pel servei i els costos fan que el client final tendeixi a assumir el control de la seva cadena logística, cosa que pot fer ja que, actualment, disposa de més informació sobre aquesta que fa uns anys.

A la vegada, es dona l'efecte contrari, és a dir, un increment de la subcontractació (*outsourcing*) i dels clients finals que subcontracten tota la seva activitat logística (3PL, 4PL) i que deixen les decisions en mans d'operadors que es basaran en criteris professionals i en la satisfacció del client.

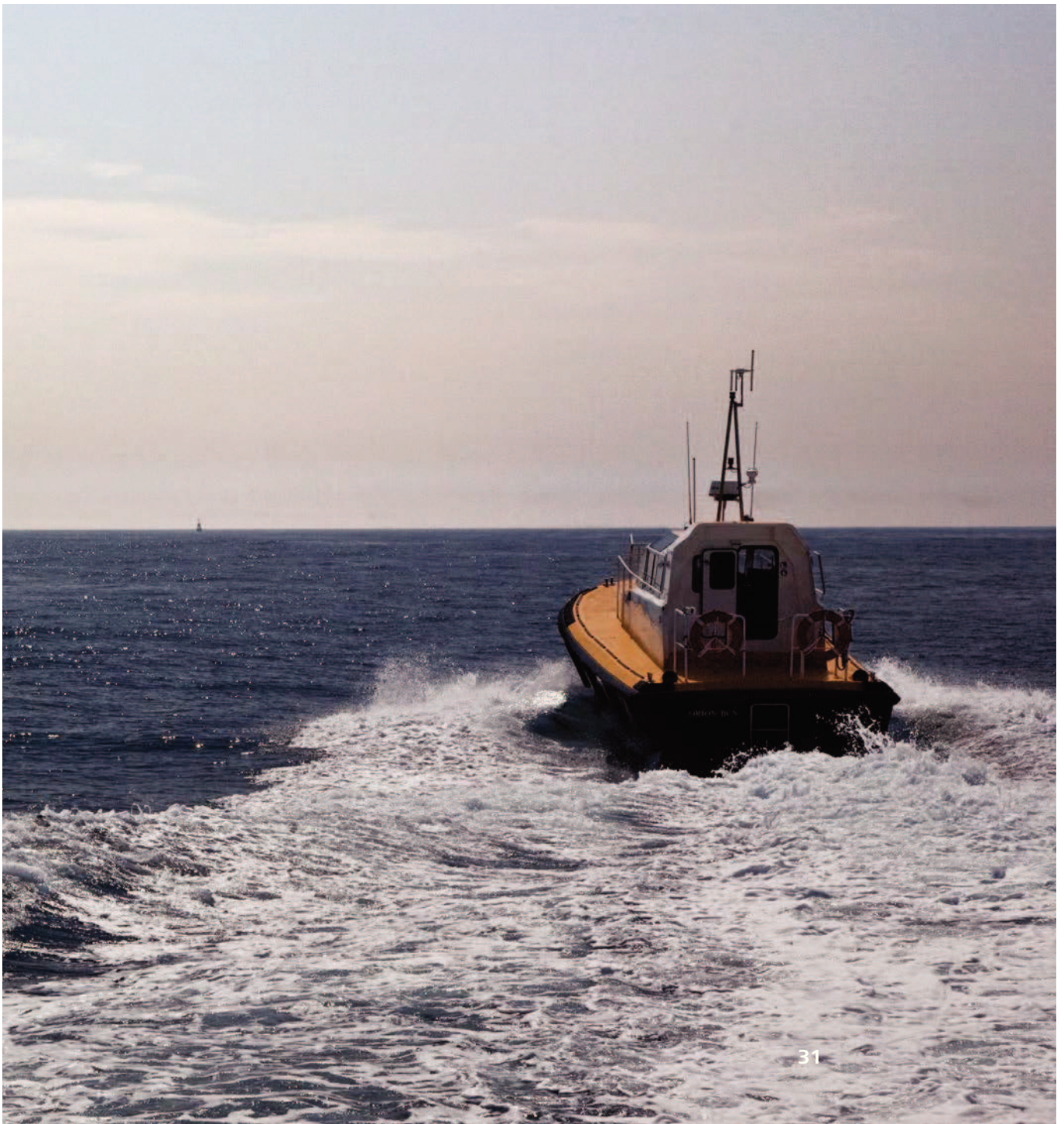
En el cas dels grans fabricants, grans distribuïdors i multinacionals ens trobem en una situació similar als grans proveïdors de serveis: aquests prenen les decisions d'acord amb criteris globals i, per tant, desenvolupen estratègies de xarxa pròpies.





III Pla Estratègic del Port de Barcelona **Part Segona**

La proposta estratègica





La missió i la visió del Port de Barcelona



La missió del Port de Barcelona

La missió del Port de Barcelona, que expressa la seva raó de ser, definida en el Pla Estratègic, continua essent vàlida:

“ Contribuir a la competitivitat dels clients del Port mitjançant la prestació de serveis eficients que responguin a les seves necessitats de transport marítim, transport terrestre i serveis logístics ”

Aquesta missió es desenvolupa segons els principis d'actuació següents:

El Port de Barcelona **ha de fomentar el desenvolupament econòmic** del seu entorn, i ha de ser un **instrument facilitador del comerç internacional i creador de riquesa**.

Té com a funció principal **aportar valor al seu *hinterland*** mitjançant la **millora de la competitivitat de les empreses (importadors, exportadors i operadors)** que utilitzen Barcelona com a port.

Aquesta competitivitat requereix **dimensió** per tal d'assolir economies d'escala a nivell de costos, una massa crítica que faciliti la connectivitat amb el *foreland* estratègic i amb el *hinterland* i, en conseqüència, que faciliti les operacions de comerç internacional dels usuaris del Port. És necessari per tant, un **port ampliat** amb capacitat suficient.

Ha de garantir **l'eficàcia, l'eficiència, la transparència i la simplicitat operativa** dels seus processos: ha de ser un **port fàcil** per als operadors del *hinterland*.

Ha de garantir un **creixement sostenible** de les seves infraestructures i del seu tràfic, i desenvolupar una **gestió responsable de l'impacte sobre l'entorn** en tots els seus camps d'actuació.

Les seves actuacions han de respondre a les **necessitats reals dels diferents grups d'interès**.

Ha de ser un **port innovador**, en el sentit que ha d'avançar-se a les necessitats dels seus clients, crear nous serveis de valor en la logística i el transport i potenciar la utilització de les noves tecnologies.

Finalment, el Port de Barcelona ha d'esdevenir un **referent mundial** en tots els àmbits de gestió.



La visió del Port de Barcelona

El Port de Barcelona defineix la seva visió com

**“ Barcelona: el port solució
d’Europa a la Mediterrània ”**

Malgrat la simplicitat en la formulació, aquesta visió estratègica té implicacions importants.

Ésser el port solució d’Europa a la Mediterrània implica competir amb els grans ports estatals i europeus, ubicats bàsicament a la Mediterrània occidental a i la façana nord-europea. Així, el model d’eficiència i competitivitat ve definit per aquests ports nord-europeus, més que els de l’entorn immediat. **Barcelona ha d’esdevenir una alternativa a l’entrada i sortida de mercaderies d’Europa, especialment pel que fa als tràfics amb Àsia i Àfrica.**

Aquesta alternativa no és possible sense una capacitat portuària (física i comercial) suficient, sense una adequada accessibilitat als nous mercats i sense disposar de serveis de valor adaptats als requeriments dels carregadors amb una elevada eficiència operativa i costos competitius. Només amb tots aquests elements Barcelona podrà optar a ser una **solució per a la logística europea.**

El *hinterland* ampliat té requeriments diferents als exigits fins ara al Port ja que hi conviuen ofertes portuàries alternatives i més madures en front a les quals Barcelona ha de competir. Per poder-ho fer cal orientar al mercat l’oferta logística i portuària, potenciar el màrqueting portuari, proporcionar més valor al client que la competència, amb uns costos ajustats, i desenvolupar una política d’aliances, que permeti la construcció de cadenes logístiques eficients en un *hinterland* ampliat.



El posicionament estratègic

L'objectiu estratègic

Actualment el Port de Barcelona pot considerar-se com el primer port logístic del sud d'Europa i de la Mediterrània. Com a concreció de la seva visió, l'objectiu estratègic del Port de Barcelona és

“ Ser el primer centre de distribució euroregional a la Mediterrània en competència amb els ports del nord d'Europa ”

Aconseguir-ho és una tasca complexa, que requereix:

Transformar el Port de Barcelona en un **centre de concentració, distribució i tractament de càrregues** amb un *hinterland* ampliat respecte a l'actual.

Desenvolupar el **port en xarxa**, organitzant corredors de transport multimodals i desenvolupant terminals marítimes interiors.

Potenciar els **modos de transport alternatius a la carretera**, en especial, el transport ferroviari i les línies de *short sea shipping*.

Millorar l'operativa portuària i reduir-ne el cost per ser més competitiu en el pas de les mercaderies respecte a altres ofertes portuàries.

Oferir als carregadors una **nova proposta de valor** amb la completa implicació de tota la Comunitat Portuària.

La situació econòmica actual i la volatilitat dels mercats fa difícil establir previsions fidedignes de tràfic a curt termini, però considerant un horitzó a mitjà i llarg termini; el Port de Barcelona ha d'assolir els **70 milions de tones de mercaderies l'any 2020** i els 3 milions de TEU, de les quals prop d'un 70% ha de correspondre a càrrega general (contenitzada o convencional). I en aquest termini, el volum de contenidors a manipular ha de superar els **2,3 milions de TEU de hinterland** i els 3 milions de TEU totals.

Avui en dia, més del 75% de la mercaderia en contenidor que es manipula al Port de Barcelona té el seu origen o destinació a Catalunya. Fins i tot considerant un escenari sense crisi econòmica, el creixement de l'entorn més immediat no serà suficient per assolir aquests objectius de tràfic:

“ En el futur, el 50% de la càrrega haurà de tenir origen o anar destinada més enllà d'aquest hinterland immediat ”

Es tracta, doncs, d'abordar un creixement que significarà duplicar els tràfics actuals. Que la meitat de la càrrega s'hagi d'obtenir de fora de Catalunya obliga a **ampliar el hinterland de Barcelona fins a un radi geogràfic superior als 600 km i que, en alguns casos, arribarà fins als 1.200 km.**



El producte del Port de Barcelona

La gestió eficient de les cadenes d'aprovisionament és avui la màxima preocupació de les empreses, fins al punt que s'ha assumit la idea que la competència no esdevé realment entre empreses sinó entre cadenes logístiques. Ser el primer port logístic de la Mediterrània exigeix reconèixer aquesta realitat del mercat i adoptar la cadena d'aprovisionament porta a porta (entesa com una seqüència integrada d'activitats de transport, dipòsit i valor afegit) com el producte que el Port de Barcelona ha de proporcionar al mercat.

“ El Port de Barcelona ha de produir cadenes logístiques adaptades a les necessitats dels clients i amb atributs que superin la competència ”

Així, l'oferta de Barcelona ha de consistir en un conjunt integrat de serveis de transport, serveis d'emmagatzematge, serveis complementaris i serveis de valor afegit, que donin resposta a les demandes del mercat.

Per tant, el producte del Port de Barcelona inclou:

Els serveis de transport: transport per carretera, ferroviari i marítim, transport de llarga distància, ports, distribució, etc.

Els serveis d'emmagatzematge: serveis de dipòsit, dipòsit d'equipaments, consolidació i fraccionament de càrregues, etc.

Els serveis complementaris: serveis duaners, d'inspecció, manipulació de càrregues, serveis al mitjà de transport (entre ells, els serveis tècnics i nàutics), etc.

Els serveis de valor afegit: serveis d'informació i traçabilitat, petits muntatges i manipulacions, *postponement*, i, en general, tots aquells serveis logístics que puguin afegir valor al mercat.



Foreland estratègic

Tràfics i mercats estratègics

El Port de Barcelona és un port diversificat i multitràfic, i això li dona més capacitat de resistència a les fluctuacions del mercat. Assumir un lideratge en producte implica adoptar una estratègia de multiespecialització selectiva, centrant l'activitat en un conjunt de càrregues diversificat i alhora reduït. En aquest sentit, quant a tipus de tràfic i mercats geogràfics, les **prioritats estratègiques són:**

El Port de Barcelona ha de **prioritzar els productes d'alt valor**, com és el cas de la càrrega general (mercadèria contenitzada, vehicles nous, càrrega rodada, càrregues especials, agrupatge, temperatura controlada, etc.), tot mantenint un bon nivell de diversificació amb la resta de tràfics.

El foreland estratègic el formen bàsicament el mercat asiàtic (amb especial èmfasi en la Xina, el subcontinent indi i el golf pèrsic), **el mercat africà, l'Amèrica Llatina** i, en menor mesura, la resta de la costa est d'Amèrica i la Mediterrània Oriental.

El **hinterland estratègic del Port el formen la península Ibèrica, especialment la meitat nord i centre, i el sud i est de França** (amb possibles extensions a Suïssa i al sud d'Alemanya). També s'inclou en el **hinterland** estratègic la resta de la **Mediterrània occidental** i, més concretament, Itàlia i el Magrib.

L'increment de tràfic esperat als mercats tradicionals del Port (Catalunya i Aragó) no és suficient per assolir les seves expectatives de creixement, sinó que aquestes s'hauran de sustentar principalment en **l'extensió del hinterland** cap a mercats on la seva presència no és dominant, **especialment cap a Europa i el centre peninsular.**



Hinterland estratègic

El client del Port de Barcelona

El client del Port de Barcelona és **el que dissenya, usa i contracta les cadenes logístiques, bàsicament navilieres, operadors logístics i de transport i importadors i exportadors** en condicions de contractar i de prendre la decisió d'escollir una cadena que passi per Barcelona, en detriment d'altres cadenes logístiques (o de vetar-ne el pas per Barcelona). Aquest concepte inclou, segons el cas, navilieres, operadors logístics i transitaris, importadors i exportadors, transportistes, etc. El pes de cadascun d'aquests actors en el procés de decisió sobre l'encaminament de la mercaderia varia en funció del mercat geogràfic, la tipologia del producte i el tipus de tràfic.

En qualsevol cas, cada segment de mercat té una caracterització pròpia dels seus clients. Per exemple, en el cas del *short sea shipping* els clients bàsics són els transportistes per carretera, però en el cas dels automòbils nous d'exportació els clients principals són les marques fabricants del *hinterland*. Tots ells, però, han de percebre el Port de Barcelona com un *partner*, un proveïdor d'oferta logística amb qui establir aliances estratègiques. El Port de Barcelona ha d'establir canals de comunicació diferenciats par a cadascuna de les tipologies de clients.

“ El Port de Barcelona identifica el seu client com el carregador de la mercaderia, considerant-lo en un sentit ampli: navilieres, operadors logístics, importadors i exportadors, etc. ”





Factors clau d'èxit

Els factors clau d'èxit són els aspectes necessaris sense els quals no es podrà assolir l'estratègia definida en el present Pla Estratègic, els elements imprescindibles per poder assolir els objectius marcats.



La proposta de valor del Port de Barcelona

La proposta de valor del Port de Barcelona, que identifica els elements específics del producte del Port que són més valorats per la demanda, es basa en els següents elements:

- Rutes més curtes cap a Europa per als mercats asiàtics i africans.**
- Alternativa als ports de la façana nord en la distribució a la Mediterrània occidental.**
- Integració en el principal node industrial i logístic de la Mediterrània.**
- Hinterland* econòmicament potent.**
- Xarxa de terminals marítimes interiors.**
- Infraestructures adients i adaptades a les necessitats futures.**
- Bona capacitat i explotació portuària amb una acurada planificació del territori.**
- Bones connexions al *hinterland*.**
- Productivitat de les terminals.**
- Compromís amb la intermodalitat.**
- Compromís amb la sostenibilitat i el medi ambient.**

Canvis en els models logístics globals a Europa

El sistema portuari europeu, que s'ha anat construint al llarg dels darrers segles, es va basar fins als anys vuitanta del segle passat en una realitat comercial que avui en dia ha canviat radicalment. Des del segle XVI fins a finals del segle XX el principal eix del comerç mundial va ser el transatlàntic, la qual cosa va permetre el desenvolupament de grans ports a la façana nord-europea. Entrat el segle XXI el comerç mundial ha capgirat aquest paradigma: avui en dia la ruta Àsia – Europa triplica en tràfic la ruta transatlàntica, però aquest canvi no ha afectat significativament l'estructura portuària i logística europea.

Avui, la gran majoria dels tràfics asiàtics entren a Europa a través de la ruta de Suez, creuen la Mediterrània i després de passar per Gibraltar, es dirigeixen cap als grans ports del nord d'Europa, on es desembarquen per ser transportats als punts de consum al centre d'Europa o a la inversa. Si aquestes mercaderies desembarquessin o embarquessin als ports de la Mediterrània haurien de recórrer entre 1.600 i 2.200 milles nàutiques menys, depenent del port, amb la conseqüent reducció de consums i emissions, escurçant el temps de trajecte entre tres a set dies i amb una menor necessitat de vaixells per mantenir els mateixos nivells de freqüència. Aquest canvi de paradigma representa a priori una important reducció de costos, interns i externs, en el comerç entre Europa i Àsia.

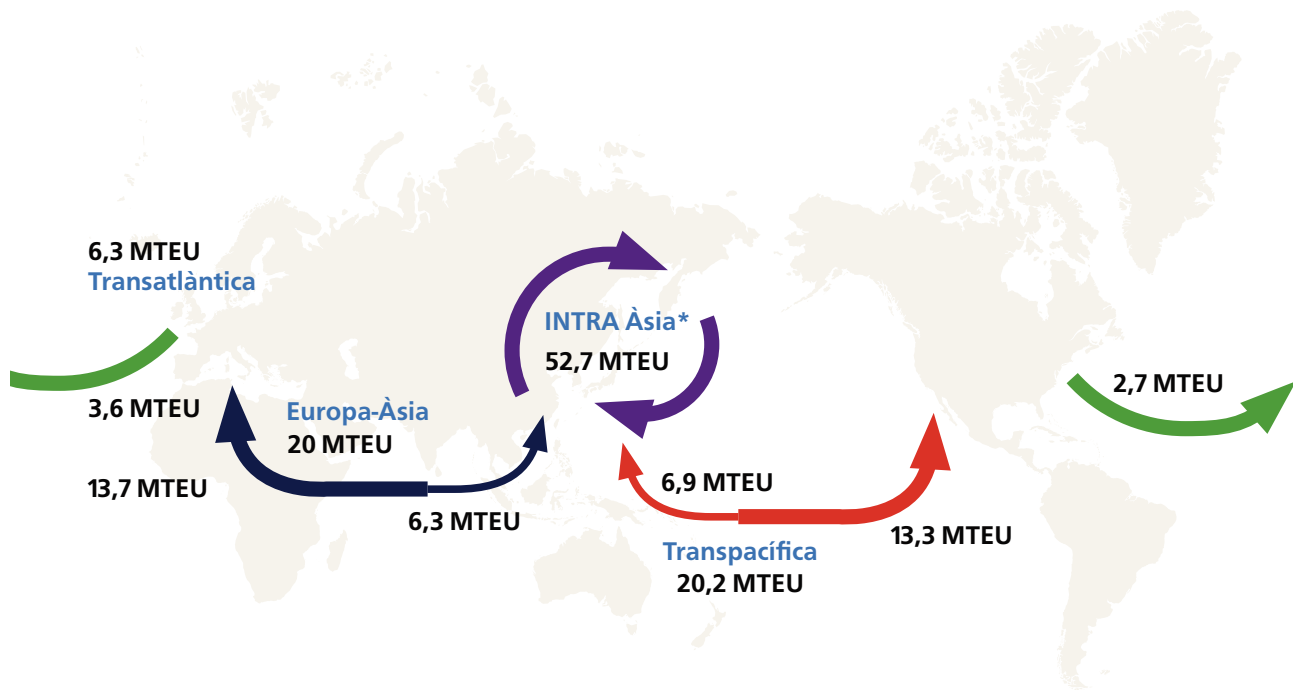
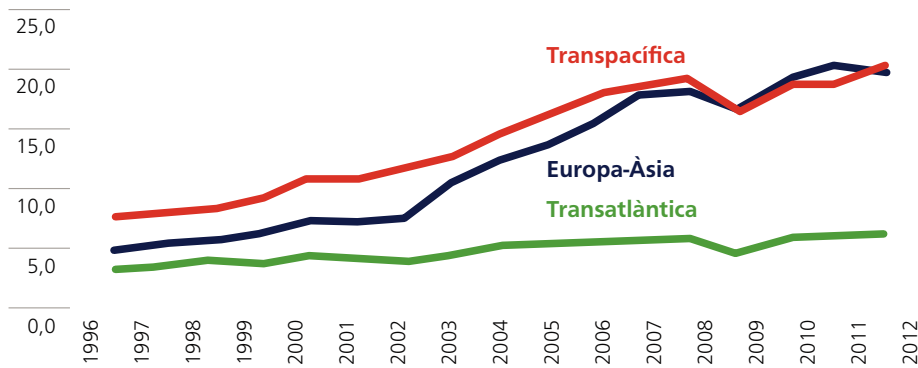


Figura 8: tràfic mundial de contenidors. Font: UNCTAD, Review of Maritime Transport 2013 and (*) Drewry Maritime Research, 2012



L'any 1980 el primer port de contenidors del món era el de Nova York i el segon, el de Rotterdam. Entre els 10 primers n'hi havia 4 d'asiàtics, 3 d'Amèrica del nord i 3 d'uropeus. L'any 1990 els dos primers ports havien passat a ser Singapur i Hong Kong i entre els 10 primers del món 6 eren asiàtics, 2 americans i 2 europeus. Rotterdam conservava una tercera posició però Nova York havia caigut fins a la novena. **El 2013 tots els 10 primers ports són asiàtics, Rotterdam és l'onzè i no hi cap port americà a la llista (Nova York ocupa la posició 26 en la llista).**

Per què això encara no ha succeït? Bàsicament per dues raons: primer, els ports del nord d'Europa són més competitius perquè han anat desenvolupant durant segles la pràctica de servir Europa en un marc d'oberta competència i, segon, l'accessibilitat, física i comercial, als mercats del nord i centre d'Europa, també per qüestions històriques, és més simple des del nord que des del sud.

Així, el sistema logístic europeu respon als fluxos del comerç mundial dels segles passats, però un sistema de transport més eficient, més sostenible i menys congestionant s'ha de basar en els fluxos de tràfics actuals i futurs, que tenen i seguiran tenint el seu centre de gravetat a Àsia. La competitivitat d'Europa necessita, doncs, un canvi en el seu model logístic global i els ports de la Mediterrània han d'esdevenir una alternativa real per servir el continent.

El sistema logístic europeu ha de buscar alternatives a la congestió que pateix el nord i, per tant, és necessari obrir noves vies d'entrada al continent.

El desenvolupament de la nova Xarxa Transeuropea de Transports (XTE-T), en què el Port de Barcelona forma part de la seva *core network*, així com la creixent pressió de la legislació mediambiental per potenciar modes de transport més sostenibles, poden afavorir els canvis logístics a Europa i potenciar els ports de la Mediterrània.

A més, importants canvis en el negoci marítim (concentració i aliances d'armadors, volatilitat del mercat, desenvolupament de megavaixells i reducció d'escales, *slow steaming* i *super slow steaming*, increment dels costos de fuel, etc.) acaben de configurar un canvi en els models logístics, que s'han de tenir molt en compte.



- Corredor de l'Ebre ●
- Corredor transversal ibèric ●
- Corredor del sud de França ●
- Corredor mediterrani o europeu ●
- Autopistes del mar amb Itàlia ●
- Autopistes del mar amb el Magrib ●

Millora de la competitivitat logística

Malgrat les diferències quant a volums, el llistó competitiu del Port de Barcelona el marquen ports com ara Anvers o Rotterdam, els ports referents en el *hinterland* ampliat objectiu. Els seus estàndards de servei i qualitat són també els que ens permetran competir amb èxit al mercat peninsular i especialment en aquelles àrees (centre i oest peninsular, llevant) més allunyades geogràficament de Barcelona, que d'altres alternatives portuàries.

Aquests ports nord-europeus han passat d'oferir serveis portuaris a oferir serveis logístics avançats seguint la línia que ha establert el mercat: operadors i autoritats s'involucren de forma activa en el transport ferroviari, el transport terrestre, la logística avançada, la comercialització, etc., per tal de proporcionar cadenes de subministrament porta a porta als clients.

“ Penetrar en els grans mercats europeus i nacionals, allà on Barcelona no és el port de referència, obliga a desenvolupar ofertes logístiques sofisticades i amb pràctiques més orientades al mercat, equivalents o millors que les que s'ofereixen al nord d'Europa ”

Competir amb aquestes pràctiques implica assumir-les i integra-les a l'activitat de Barcelona i exigeix uns estàndards molt superiors als comuns en el mercat local. El Port de Barcelona ha de seguir incidint en la millora de la seva oferta de serveis per poder ser referent, també, en els nous mercats.

Desenvolupament del port en xarxa

L'ampliació de l'abast territorial d'influència del Port de Barcelona s'ha de fer a través del concepte de “port en xarxa”, és a dir, mitjançant la creació d'una xarxa de centres de captació de càrrega distribuïts en el territori, connectats amb el Port de Barcelona mitjançant corredors intermodals. El desenvolupament d'un port en xarxa implica configurar una doble estratègia:

L'estratègia de nodes

Els centres de captació de càrregues són elements clau per a la fidelització de tràfics a través de Barcelona quan concorren els elements citats anteriorment.

Actualment, el Port de Barcelona ha promogut a l'Estat Espanyol dues terminals marítimes interiors, la terminal marítima de Saragossa (tmZ) i el Port Sec d'Azuqueca de Henares. Així mateix, s'ha implantat un node logístic addicional a França, s'ha participat a la terminal SAEML, a Perpinyà, a la terminal ferroviària del Far – Vilamallà, a l'Empordà, i en el futur projecte de terminal marítima Centro (tmC), a Yunquera. Aquesta estratègia, inicialment liderada per l'Autoritat Portuària, és avui seguida per operadors lligats al Port de Barcelona, que participen també en terminals a Aragó, Navarra i La Rioja.

“ És necessari per al desenvolupament de l'activitat portuària i per a l'ampliació del *hinterland* del Port mantenir i potenciar aquesta estratègia de nodes logístics dedicats ”

mitjançant la implicació i participació en terminals interiors al *hinterland*, per donar servei a les àrees amb potencial de creixement de tràfic marítim dels mercats estratègics.



Figura 9: els corredors estratègics de la xarxa del Port de Barcelona

L'estratègia de corredors

El Port de Barcelona defineix com a corredors intermodals bàsics de la seva xarxa els sis següents, entre els quals n'hi ha quatre de terrestres i dos de marítims:

Corredor transversal ibèric:

Barcelona – Saragossa – Madrid i la prolongació a mitjà termini cap a Lisboa i el sud d'Espanya.

Corredor de l'Ebre o del nord

d'Espanya: Barcelona – Saragossa – Pamplona i la prolongació cap a Galícia i el País Basc.

Corredor del sud de França:

Barcelona – Perpinyà – Tolosa – Bordeus, amb voluntat de servir tot el sud francès.

Corredor mediterrani o europeu:

el corredor que, provinent del sud de la península Ibèrica passa per Barcelona i segueix cap a Perpinyà i Lió, amb extensió des d'aquesta ciutat a l'est de França, Suïssa, sud-est d'Alemanya i nord d'Itàlia, coincidint amb el corredor mediterrani de la Xarxa Transeuropea de Transports (XTE-T).

Autopistes del mar amb Itàlia:

que connecten Barcelona amb els ports de l'est de la península Itàlica i pensant en possibles extensions a llarg termini cap a l'Adriàtic i la Mediterrània oriental.

Autopistes del mar amb el Magrib:

connectant Barcelona amb el nord d'Àfrica (Marroc, Algèria, Tunísia).

L'estratègia sobre aquests corredors ha d'incloure la construcció de les infraestructures adients de transport, actualment poc eficients, però també el desenvolupament de serveis eficients i competitius sobre els corredors i adaptats als requisits del mercat.

Cal remarcar, a més, que aquesta estratègia es troba totalment alineada amb les xarxes transeuropees de transport (XTE-T,) ja que els corredors intermodals de Barcelona transcorren íntegrament pels corredors de la nova *core network* (xarxa bàsica) europea.



Creació d'aliances

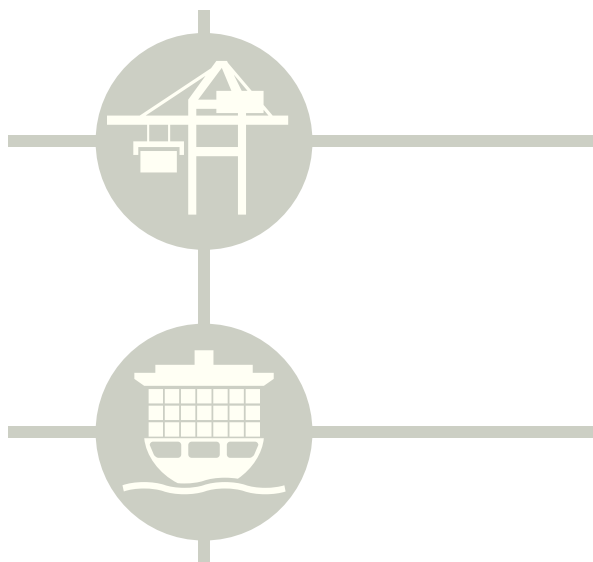
“ El desplegament de l'estratègia que aquí es proposa no es pot fer si no és en un marc de col·laboració entre tots els agents de la Comunitat Portuària ”

Crear cadenes logístiques que donin resposta a les necessitats dels carregadors exigeix la participació de tot el conjunt d'empreses logístiques i portuàries que acaben conformant la cadena (transportistes per carretera, operadors de ferrocarril, transitaris, agents consignataris, duana, autoritat portuària, serveis d'inspecció, navilieres, agents de duanes, terminals de càrrega, serveis tècnics i nàutics, estibadors...), sota el concepte de les aliances *win-win* i en un marc de transparència comercial i informativa. Les polítiques de servei, promoció, preus, etc. s'han de fer de forma coordinada i integral, per tal que arribin al mercat en forma de valor per al client.

L'establiment d'aliances és d'especial rellevància en els següents casos:

Aliances amb les terminals

per tal de desenvolupar serveis adaptats a les necessitats dels carregadors i les navilieres i buscar sinergies en la construcció del port en xarxa i cercar polítiques conjuntes per a la captació de línies.

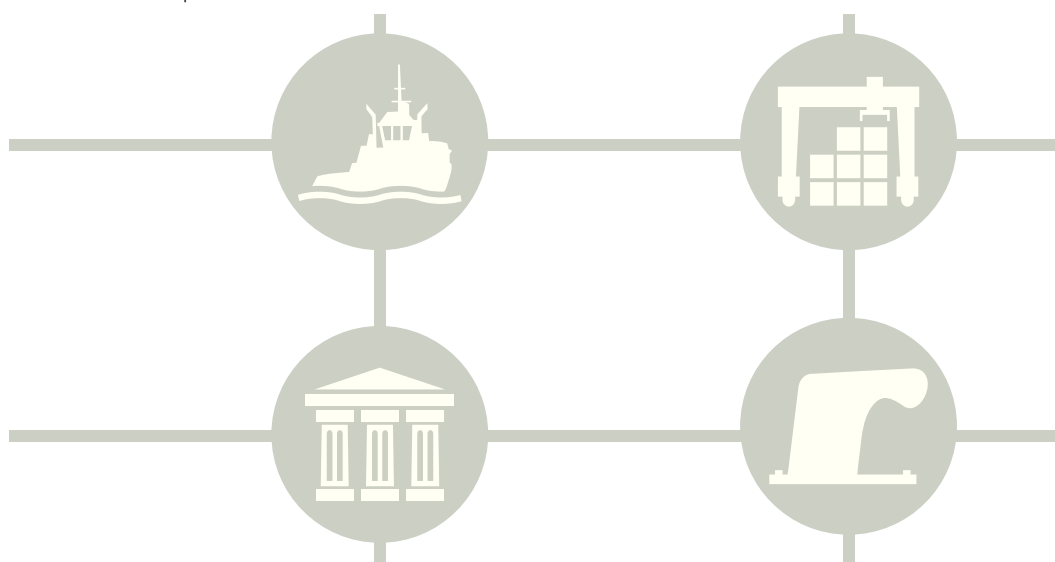


Aliances amb navilieres i altres operadors de transport, com ara els operadors ferroviaris, per tal de desenvolupar nous serveis i millorar la freqüència dels existents, de tal manera que sigui possible accedir en condicions de competitivitat a un *hinterland* ampliat i a tots els punts estratègics del *foreland*.



Aliances amb els operadors de serveis portuaris, com ara els serveis de remolcadors, practicatge, amarratge, estiba, etc., per tal de desenvolupar polítiques coherents de servei i preu orientades a la captació de mercat.

Aliances amb transitaris i operadors logístics del *hinterland*, per tal de dissenyar i desenvolupar cadenes logístiques que utilitzin el port de Barcelona.



Aliances amb altres administracions públiques, com és el cas de la Duana o els Serveis d'inspecció per tal de facilitar el pas de la mercaderia a través del Port.

Aliances amb altres ports, tant amb els més propers, per desenvolupar un regió portuària potent a Catalunya, com amb tots els ports de l'arc mediterrani, per tal d'establir sinergies conjuntes en la captació dels tràfics europeus.



Els eixos estratègics

Els objectius estratègics del Port de Barcelona s'organitzen al voltant de tres grans eixos estratègics.



Creixement

La recent ampliació del Port de Barcelona, imprescindible per poder arribar a nous mercats i permetre un millor accés, atracada i rotació dels grans vaixells, ha estat un primer pas per assolir la voluntat de futur del Port de Barcelona i li ha proporcionat una capacitat de creixement que fins ara no era possible i que cal consolidar.

“ El Port té avui en dia una capacitat de 3,7 milions de TEU i 50 milions de tones i podria créixer fins als 5,6 milions de TEU i 85 milions de tones, el 2020 ”

Malauradament, aquest increment de capacitat ha coincidit en el temps amb una important crisi econòmica i amb una proliferació de noves infraestructures portuàries als ports de l'entorn, que ha generat sobreoferta de capacitat i un augment de la competència. El creixement dels mercats tradicionals de Barcelona (més del 75% de la càrrega contenitzada prové de Catalunya) no serà suficient per alimentar les noves infraestructures portuàries i, per tant, l'augment de tràfics del port implica assolir nous mercats d'importació i exportació en un *hinterland* ampliat i recuperar i incrementar els tràfics de transbordament.

Cal remarcar que aquest creixement no és una finalitat en si mateixa: la finalitat del port és crear riquesa per a la seva àrea d'influència i això només és possible si aquest pot proporcionar elements de competitivitat a les empreses, fet que en el cas dels ports es tradueix, entre d'altres factors, en una bona oferta (en destinacions, qualitat, freqüència, fiabilitat i preu) de connexions amb el *foreland*. Aconseguir això és impossible sense una massa crítica de tràfic que fidelitzi aquestes connectivitats i generi estalvis significatius gràcies a les economies d'escala.

Any	TEU	Tones
2014	3,7	50
2017	4,4	70
2020	5,6	85
2035	10	130

Figura 10: evolució prevista de la capacitat del Port de Barcelona (dades en milions)

Creixement

Competitivitat

Sostenibilitat

Competitivitat

El creixement, doncs, ha de provenir d'àrees on Barcelona és tradicionalment el segon, tercer o quart port (Madrid, França, oest espanyol, Portugal, transbordament...) i, per tant, caldrà ser més competitiu que la competència.

En aquest *hinterland* ampliat, però, hi ha ports més ben situats geogràficament o ofertes portuàries més avançades que la de Barcelona. Competir-hi implica sofisticar la logística portuària de Barcelona i adaptar-la als nous mercats ja que, en tant que nous, per aconseguir quota de mercat cal superar les pràctiques existents. És imprescindible millorar l'eficiència dels serveis del Port de Barcelona i, molt especialment, disposar d'una oferta de preus més atractiva que la competència.

Sostenibilitat

“ El creixement del port ha de basar-se en criteris de sostenibilitat econòmica, social i ambiental que afavoreixin la competitivitat de l'oferta en el *hinterland* ampliat ”

L'objectiu del desenvolupament sostenible del Port de Barcelona ha d'ésser “satisfer les necessitats del present sense posar en perill la capacitat de les generacions futures de satisfer les seves pròpies necessitats”. El Port de Barcelona entén la sostenibilitat com un concepte ampli que es desglossa en tres àmbits: sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Un dels principals factors que han de contribuir a la sostenibilitat del Port de Barcelona és la intermodalitat. En efecte, el desenvolupament de serveis de transport complementaris a la carretera, marítims i ferroviaris, és una de les principals apostes estratègiques del Port de Barcelona. La distribució a un *hinterland* ampliat, en el qual no som el port de referència ha de fer-se mitjançant connexions intermodals ràpides i eficients d'alta capacitat, que permetin abastar un mercat més ampli i llunyà on el camió no és suficient. La intermodalitat, a més, permet un creixement sostenible de l'activitat portuària i s'alineja amb les polítiques de transport de la Unió Europea, i amb les exigències socioambientals de l'entorn.

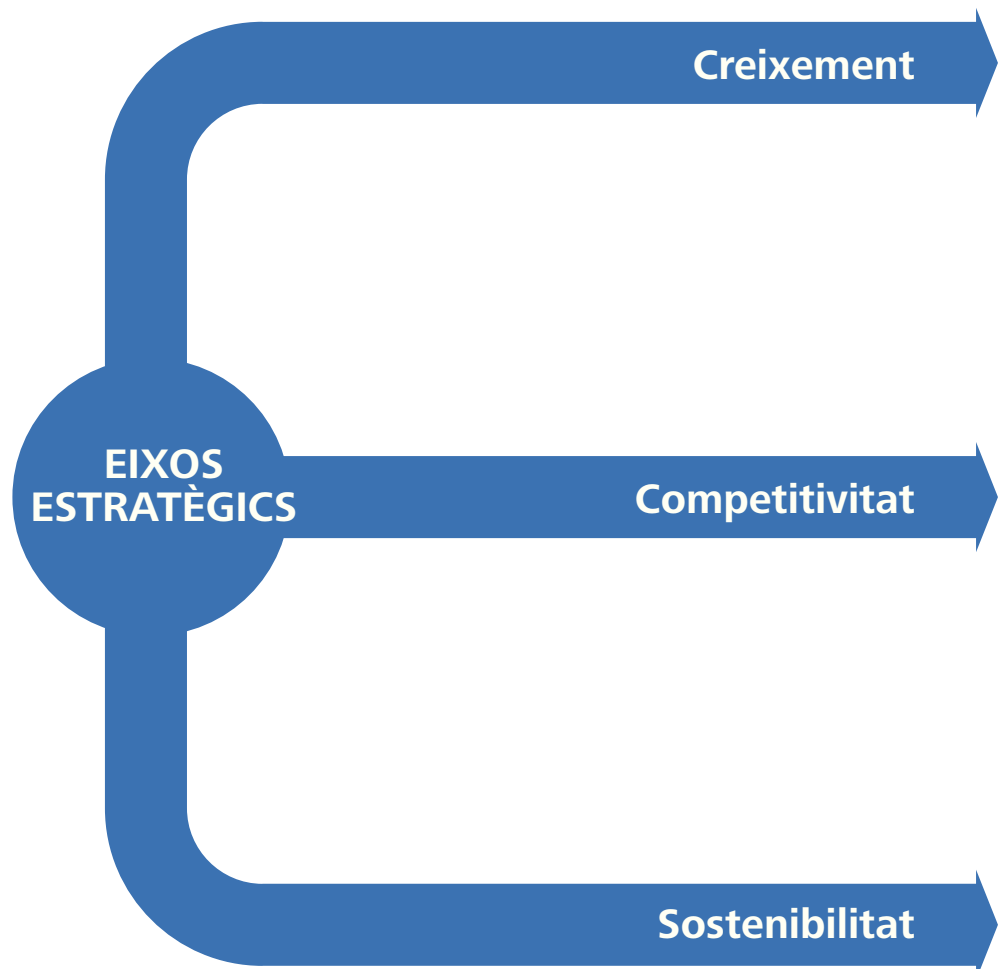
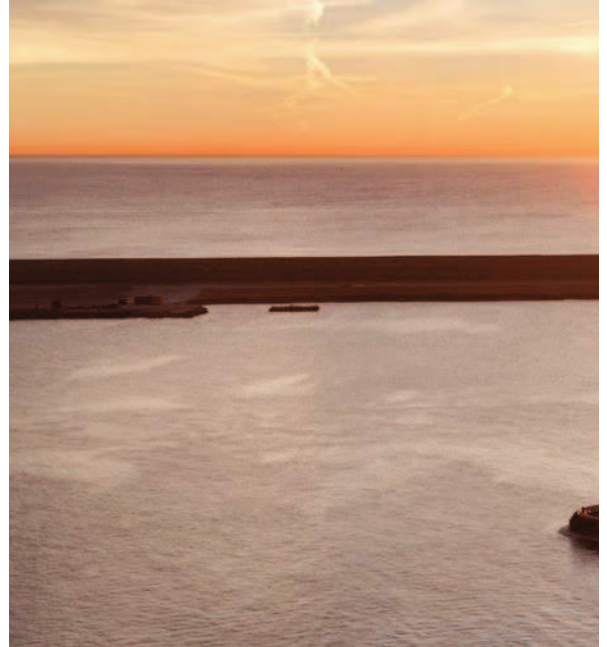


Els objectius estratègics

El objectius estratègics han de permetre reforçar la posició del Port de Barcelona i avançar cap a l'assoliment de la seva visió.

Els 13 objectius estratègics definits s'articulen al voltant dels tres eixos estratègics. Aquests objectius estratègics permeten orientar els projectes i les actuacions prioritàries.

Per a cadascun d'ells s'han definit uns objectius a assolir a l'horitzó 2020, quan finalitzi el període que cobreix aquest pla estratègic.





- OE-1 Augmentar els tràfics estratègics
 - OE-2 Ampliar el *hinterland* del Port de Barcelona
 - OE-3 Millorar la connectivitat amb el *foreland*
 - OE-4 Completar la gran ampliació del Port de Barcelona
-
- OE-5 Millorar l'eficiència i qualitat dels serveis del port
 - OE-6 Reduir els costos logístics del pas de la mercaderia
 - OE-7 Crear nous serveis i potenciar els serveis diferencials existents (serveis de marca)
 - OE-8 Promoure la innovació en serveis i processos portuaris
-
- OE-9 Millorar l'accessibilitat i la mobilitat
 - OE-10 Potenciar la intermodalitat
 - OE-11 Créixer de forma sostenible
 - OE-12 Millorar la integració del Port i la ciutat
 - OE-13 Ser un dels principals pols de la indústria nàutica a la Mediterrània

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

Figura 11: eixos i objectius estratègics del Port de Barcelona



OE-1 Augmentar els tràfics estratègics

“ El principal objectiu estratègic del Port de Barcelona és la captació de nous tràfics, tal com ja es va fixar en el Primer i Segon Pla Estratègic ”

En aquest sentit, continua essent vàlida l'aposta de Barcelona com a port orientat a productes d'alt valor i això fa que en relació amb l'augment de tràfics hagi de realitzar una multispecialització selectiva, centrant-se en la càrrega general contenitzada, els vehicles nous, la càrrega rodada (ro-ro), la càrrega general no inclosa en les especialitats anteriors (agrupatge, projectes, temperatura controlada...), els líquids a dojo estratègics (especialment hidrocarburs) i alguns sòlids a dojo estratègics (especialment productes alimentaris), així com el tràfic de creuers. Aquest ventall de productes proporciona un nivell de diversificació adient a l'estructura del port.

Aquest augment de tràfics exigirà al Port de Barcelona:

Ser el principal gateway per a càrrega contenitzada de la Mediterrània. El Port de Barcelona ha de competir en tràfic amb els grans ports del nord d'Europa (Rotterdam, Hamburg, Anvers...) i de la Mediterrània (València, Marsella, Gènova...).

Potenciar els trànsits. Tot i que l'objectiu de Barcelona és ser un port d'origen i destinació de mercaderies i no un port de transbordament, l'evolució del sector obliga a mantenir una quota de transbordament suficient que garanteixi la connectivitat marítima necessària. Aquesta quota de transbordament hauria de ser superior al 20% del total en el cas de la mercaderia contenitzada.

Mantenir-se com a primer port mediterrani en tràfic de vehicles nous.

El Port de Barcelona és líder espanyol i mediterrani en tràfic de vehicles nous i en els seus components. Però atès el descens del consum peninsular, és necessari atreure nous tràfics del centre i nord europeu i de la Mediterrània.

Potenciar el short sea shipping

consolidant els serveis amb Itàlia, atraient més quotes de tràfic d'Àfrica i competint també en la Mediterrània oriental. Aquesta aposta respon a una doble realitat: d'una banda, es tracta d'un tràfic amb un elevat potencial de creixement i, de l'altra, és un dels punts d'actuació de la política de sostenibilitat, que pretén incrementar significativament l'ús de la multimodalitat.

Creixement

Objectius 2020

70 milions de tones

3 milions de contenidors (TEU), dels quals 2,3 milions de *hinterland* (TEU)

1,2 milions de vehicles nous

150.000 UTI transportades mitjançant autopistes del mar (tràfic ro-ro no domèstic)

14 milions de tones d'hidrocarburs

3 milions de creueristes

Ser el primer hub mediterrani per a la distribució de productes energètics.

Barcelona és el primer port de l'Estat espanyol en tràfic de gas natural líquid i el primer port sense refinaria en tràfic de productes derivats del petroli. Malgrat que es tracta d'un mercat molt madur i volàtil, l'existència d'una planta regasificadora i d'una central elèctrica de cicle combinat al recinte portuari, amb dos grups tèrmics de 425 M W cadascun d'ells, l'increment del *bunkering*, la proximitat de l'aeroport amb un creixent consum de querosè, les bones instal·lacions d'atracada i les inversions realitzades recentment per empreses petrolieres posicionen Barcelona com el principal centre de distribució d'hidrocarburs de la Mediterrània.

Mantenir-se entre els cinc primers ports de creuers del món com a port base.

Barcelona és port líder a Europa en tràfic de creuers. La consolidació d'aquesta posició, tot i la maduresa del mercat mediterrani i europeu i de la diversificació de l'oferta cap a noves destinacions, ha de basar-se a posicionar Barcelona com a port d'embarcament i desembarcament del passatge, fet que maximitza la riquesa que el creuerista deixa a la ciutat.

Convertir Barcelona en centre de distribució de productes alimentaris de la Mediterrània occidental.

L'àrea de Barcelona acull un important clúster de productes alimentaris: a la presència de Mercabarna s'hi sumen importants zones productives properes i un teixit industrial molt rellevant en el sector de l'alimentació. El Port de Barcelona és líder en l'entrada de determinats productes alimentaris a l'Estat (cafè i cacau, fava de soja, conserves, etc.) i ocupa les primeres posicions en altres (fruites i verdures fresques, vins i begudes alcohòliques, peix congelat, cereals, etc.), de manera que disposa d'un enorme potencial per ser un dels principals centres de distribució d'aquests productes a la Mediterrània occidental.

OE-2

Ampliar el *hinterland* del Port de Barcelona

La captació de nous tràfics del Port de Barcelona es basa fonamentalment en l'expansió del *hinterland*, i incrementant la seva quota de mercat principalment en el centre i nord peninsular i a França, captant i fidelitzant tràfics d'importació i exportació, que sumats als tràfics del *hinterland* més proper (Catalunya i Aragó, principalment) consolidaran a Barcelona les grans línies oceàniques i arrossegaran tràfics de transbordament addicionals.

L'estratègia bàsica per assolir aquesta expansió se sustenta en el concepte de **port en xarxa**, i en la **reducció de costos**, tal com ja s'ha exposat en els factors clau d'èxit.

Durant els darrers anys l'Autoritat Portuària ha liderat el desenvolupament del Port de Barcelona al *hinterland*. En els propers anys els operadors del Port de Barcelona, especialment les terminals, han d'acabar de prendre el relleu amb el desenvolupament de terminals interiors pròpies i nous serveis ferroviaris.

Implicar activament els operadors portuaris en l'estratègia al *hinterland*, especialment les terminals d'estiba. Cal treballar conjuntament en el desenvolupament, tant dels nodes com dels corredors ferroviaris, que els uneixen amb el Port de Barcelona.

Ser presents en els mercats estratègics del *hinterland*. El coneixement dels nous mercats és imprescindible per poder donar els serveis adients. Cal potenciar la intel·ligència de mercats, el contacte directe amb carregadors i operadors i fomentar l'activitat comercial, per a la qual cosa caldrà desenvolupar un nou model de desplegament de la presència del Port de Barcelona al *hinterland*.

Desenvolupar nous serveis de transport, especialment transport ferroviari, al *hinterland* estratègic. També aquí és necessària una implicació directa de les terminals portuàries en l'explotació d'aquests serveis.

Potenciar l'activitat a les terminals interiors. Prenent tmZ com a model d'èxit, és necessari promoure el creixement de tràfic a la resta de terminals interiors del Port de Barcelona, així com a les noves implantacions.

Promoure noves terminals interiors en punts estratègics del *hinterland* amb participació de les terminals portuàries, especialment cap a l'oest peninsular i cap a França.

Creixement

Objectius 2020

80% de la quota de mercat a Catalunya

50% de la càrrega contenitzada amb origen o destinació fora de Catalunya

55% de la quota de mercat al nord-est interior (Aragó-La Rioja-Navarra)

20% del mercat de Madrid

15% del mercat del sud de França (Toulouse, Burdeaux, Lyon, Perpignan)

300.000 TEU generats per les terminals interiors del Port de Barcelona

Estendre els serveis de marca del Port de Barcelona al *hinterland*. Les terminals interiors han de ser una extensió de l'activitat portuària en la qual trobar, a més dels serveis portuaris (duana, inspecció, dipòsit de contenidors, etc.), tots els serveis de marca que es puguin desenvolupar al mateix port: Efficiency Network, plataforma telemàtica, atenció al client...





OE-3 Millorar la connectivitat amb el *foreland*

Tota cadena logística té un origen i una destinació i en el cas del transport marítim un dels dos és al *hinterland* i l'altre, al *foreland*. Esdevenen, així, les dues cares d'una mateixa moneda. L'èxit de la cadena logística dependrà per igual de l'eficiència en ambdós extrems.

La unió entre Barcelona i el seu *foreland* es realitza a través de les navilieres, ja que existeix perquè hi ha una connexió marítima.

“ Millorar la connectivitat implica crear serveis regulars de qualitat ”

Augmentar la connectivitat vol dir crear serveis regulars de qualitat en termes de fiabilitat, temps de trajecte, ordre d'escala, freqüència, eficiència i cost. Tot això en un entorn amb sobrecapacitat de transport marítim i creixent domini del mercat per part de les aliances de navilieres.

Per aconseguir millorar aquesta connectivitat és necessari:

Augmentar el nombre i la freqüència de les línies regulars, augmentant el nombre de connexions setmanals amb destinacions al *foreland* estratègic, tendint a una freqüència setmanal en el cas de línies oceàniques i de llarga distància i diària, en el cas d'autopistes del mar. Cal aconseguir connexions directes i amb el menor nombre possible d'escala intermèdies amb tot el *foreland* estratègic i dotar-nos d'una millor connectivitat que els ports competidors.

Fidelitzar les navilieres. Actualment el mercat de serveis regulars, i en especial el transbordament, és molt volàtil. El Port de Barcelona va fer una aposta estratègica per les terminals públiques en lloc de les terminals dedicades, que s'han convertit, en temps de crisi, en refugi per al transbordament de les principals navilieres. El Port de Barcelona haurà de buscar noves fórmules de fidelització.

Promoure el desenvolupament de serveis feeder públics i privats a Barcelona que permetin realitzar la distribució marítima de càrregues i, per tant, augmentar la massa crítica que facilita el posicionament de línies oceàniques.

Creixement

Objectius 2020

130 línies regulars

5 països del *foreland* amb representació comercial del Port

Desenvolupar un nou model de representació exterior. La necessària presència del Port de Barcelona al seu *foreland* estratègic s'ha de potenciar amb un nou model de representació amb perfil comercial i amb l'objectiu de captar nous clients, crear noves cadenes logístiques, fidelitzar les existents i mantenir el contacte permanent amb els centres de decisió i les oficines regionals de les navilieres i dels grans operadors i carregadors.

Desenvolupar un interès creixent en àrees de gran potencial com ara el Magrib, l'Índia, Turquia, Golf Pèrsic, Mèxic, Àfrica Occidental, etc., i analitzar la possibilitat d'implantar-se en aquests mercats mitjançant representants comercials o oficines de serveis. Diversificar el *foreland* a mercats encara incipients, però amb un gran potencial de creixement futur, on altres ofertes portuàries encara no estiguin consolidades, ha de ser una estratègia bàsica del creixement a llarg termini.

Augmentar la visibilitat en el *foreland* estratègic, mitjançant col·laboracions estratègiques, missions comercials, presència en organismes i associacions internacionals, etc.

OE-4 Completar la gran ampliació del Port de Barcelona

Durant els darrers anys el Port de Barcelona ha realitzat un gran esforç inversor en el seu projecte d'ampliació. Els dics de recer Est i Sud es van completar l'any 2008 i van deixar unes 800 noves hectàrees d'aigües arrecerades. El trasllat de la terminal Tercat al moll Prat i l'ampliació de TCB, així com la nova terminal Barcelona Grimaldi Terminal, al moll Costa, les inversions de Lukoil – Meroil, o de Tradebe al moll de l'Energia han implicat grans inversions d'operadors privats que certifiquen l'aposta de Barcelona pel creixement.

Tot i que les gran obres estan finalitzant queda pendent una sèrie d'actuacions, de les quals les més emblemàtiques són:

1. Finalitzar la implantació de la terminal BEST, al moll Prat. Mitjançant la finalització de la segona fase de la implantació de HPH, que ha d'ampliar l'actual superfície operativa de la terminal fins a les 100 hectàrees.

2. Ampliar el moll de l'Energia.

El moll de l'Energia s'acosta a la seva ocupació completa. El Port de Barcelona té la voluntat de convertir-se en un *hub* per a productes energètics. La conjunció d'aquests dos factors fa necessari el creixement del moll de l'Energia cap al sud, guanyant terreny al mar.

3. Construir la terminal E de creuers.

El creixement d'aquest tràfic unit a la creixent grandària dels creuers fa necessària la construcció d'un nova terminal de creuers, per tal de fidelitzar els tràfics actuals i permetre el creixement del Port de Barcelona en aquest sector.

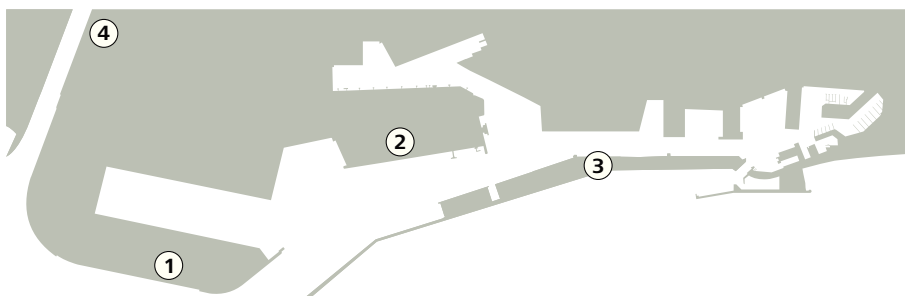
4. Completar els accessos ferroviaris i viaris al Port i construir la terminal intermodal del Port de Barcelona a l'antiga llera del riu Llobregat. Actuacions que han de permetre el creixement a llarg termini del tràfic ferroviari de tota la regió metropolitana de Barcelona. La primera fase de la terminal hauria d'estar finalitzada el 2020.

Creixement

Objectius 2020

2017 finalització de l'ampliació de la terminal BEST (fases 1B i 1C)

Disposar el **2017** de la nova terminal E de creuers





OE-5 Millorar l'eficiència i qualitat dels serveis del Port

En els mercats peninsulars més allunyats el Port competeix amb d'altres ofertes portuàries més properes o que compten amb una millor competitivitat marítima, pel fet de tractar-se de ports *hub*. En els mercats no peninsulars, l'oferta del Port de Barcelona ha de competir amb la de ports molt més industrialitzats, on les pràctiques logístiques estan més avançades i orientades a les necessitats del mercat. En ambdós casos la referència per a Barcelona han de ser els ports del nord d'Europa, com ara Rotterdam, Anvers o Hamburg, on el mercat és molt més obert i la competència ha obligat les empreses logístiques i portuàries a desenvolupar serveis dedicats i de valor afegit, amb els quals atreure i fidelitzar els clients.

Especialment rellevant per al Port de Barcelona és:

Flexibilitzar l'organització del treball de l'estiba. La productivitat de l'estiba a Barcelona és de les més elevades d'Europa, però les dificultats per organitzar-ne el treball i adaptar-lo a les necessitats dels tràfics estratègics, així com els elevats costos associats als *overtimes* (treball en caps de setmana o en horaris nocturns) perjudica aquest avantatge competitiu.

Millorar l'agilitat dels serveis duaners i d'inspecció. En comparació amb els del nord d'Europa, els clients de la duana de Barcelona i dels serveis d'inspecció perceben manca d'agilitat, falta d'homogeneïtat, rigidesa, incertesa i excessiu zel en les inspeccions, especialment en relació amb els serveis d'inspecció. Malgrat que la duana de Barcelona en el passat era reconeguda com a dinàmica i innovadora, actualment és un fre per a l'ampliació del mercat del Port i de la resta de ports peninsulars, especialment per a clients no nacionals o en el cas d'alguns tràfics especials.

Evolucionar cap al Port 24/7. Tot i que la vessant marítima ja funciona en aquest sentit, la vessant terrestre del port hauria de tendir al funcionament continuat per donar servei als clients disposats a utilitzar el Port en horari nocturn i caps de setmana, sempre que la demanda ho faci necessari. Aquesta evolució, que algunes terminals ja porten a la pràctica, s'ha d'anar estenent en el futur.

Competitivitat

Objectius 2020

90% d'inspeccions físiques de la duana, en menys de 17 hores

Mantenir el lideratge a la Mediterrània **en productivitat** de les terminals de contenidors

Reduir les barreres d'entrada per a clients del *hinterland* ampliat. Barcelona, com altres ports, realitza un conjunt de pràctiques, que podríem definir com a "localismes", que no són equiparables a les d'altres ports europeus. Encara que el mercat proper hi està adaptat, aquestes pràctiques actuen com a barrera d'entrada per a nous clients, als quals resulten estranyes.

Millorar la fiscalitat del comerç exterior. El sistema de declaració de l'IVA, escollit per l'Estat espanyol, diferent del d'altres països del nostre entorn, perjudica les importacions a través del nostre país amb destinació a altres països europeus.

OE-6

Reduir els costos logístics del pas de la mercaderia

En una cadena logística el cost ve determinat per la suma dels costos dels diferents trams: bàsicament el cost del tram marítim (nòlit) més el cost del pas portuari, el cost d'inventari i emmagatzematge i el cost del tram terrestre fins a la destinació.

“ El cost de pas portuari, en general, representa una petita part del cost total de la cadena logística, però té una gran importància en les decisions d'encaminament ”

El cost és especialment important quan afrontem mercats més madurs, en els quals ja hi ha una oferta consolidada de serveis amb costos molt ajustats.

El factor cost, per tant, és un dels criteris bàsics en l'elecció del port de pas, com també ho és la seva variabilitat i incertesa en determinats àmbits.

Conèixer els costos. El primer pas per poder realitzar una política de costos és el seu coneixement i quantificació, especialment d'aquells que resulten més impredecibles (*overtimes*, inspeccions, etc.) i que poden representar un factor diferenciador (i negatiu) per al Port.

Reduir els costos més significatius de la factura portuària en relació amb els clients, armador o navilier i client final o operador logístic.

Reduir els costos d'ocupació d'espais dins el Port, tenint en compte la caiguda dels preus de sol logístic com a conseqüència de la crisi econòmica.

Establir una política de preus de l'APB alineada amb l'estratègia, tant pel que fa a les bonificacions a les taxes, com a la fixació dels preus màxims per als serveis portuaris.

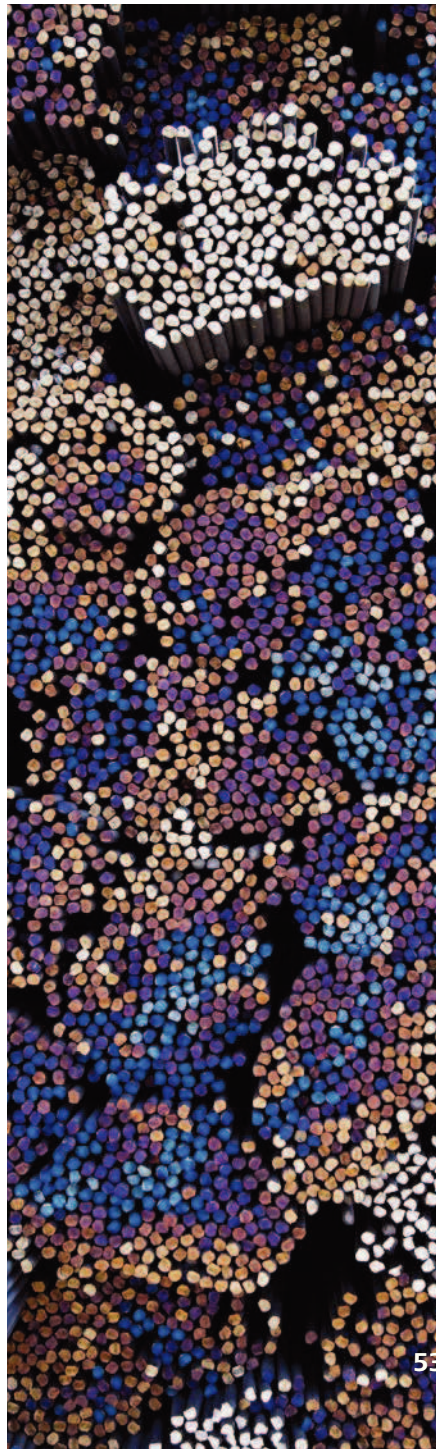
Contribuir a una eficiència més gran en el transport interior, ja que aquest té una incidència directa en els costos portuaris.

Competitivitat

Objectius 2020

25% de reducció per m² dels costos portuaris d'ocupació, respecte del 2012

25% de reducció en els costos de manipulació associats a un contenidor respecte del 2012





OE-7 Crear nous serveis i potenciar els serveis diferencials existents (serveis de marca)

S'entenen per serveis de marca aquells que permeten singularitzar l'oferta logística de Barcelona i diferenciar-la positivament d'altres ofertes portuàries competidores. Com a serveis diferencials de Barcelona s'inclouen, també, els serveis associats a les terminals marítimes interiors i els serveis intermodals propis del Port de Barcelona, que s'analitzen en d'altres epígrafs.

“ Els serveis de marca del Port són: la marca de qualitat Efficiency Network, el seu port community system i els serveis d'Atenció al Client ”

Els serveis d'Atenció al Client inclouen serveis de formació i informació, d'atenció personalitzada, de resolució d'incidències, d'assessoria, de càlcul de petjada ecològica i ecoeficiència, etc.

Tots aquests serveis s'han de considerar estratègics per al Port de Barcelona.

El port community system (PCS) del Port de Barcelona. La seva missió és millorar la competitivitat de les empreses de la Comunitat Portuària mitjançant una plataforma tecnològica que faciliti la interacció entre elles. Cal mantenir el seu posicionament com a instrument de millora de la competitivitat interna i de posicionament al *hinterland* (i al *foreland*, excepcionalment) per afavorir la traçabilitat de la mercaderia d'extrem a extrem de la cadena logística.

Efficiency Network és la marca de qualitat del Port de Barcelona. Les empreses adherides a la marca assumeixen uns compromisos de qualitat en el servei en els àmbits de l'eficiència operativa, la seguretat de la mercaderia i la transparència informativa, a través d'un conjunt d'indicadors predefinitos.



Competitivitat

Objectius 2020

90% dels tràmits documentals del Port de Barcelona realitzats per via telemàtica

110 empreses adherides a l'Efficiency Network

Serveis d'atenció al client. El servei d'atenció al client de l'APB (SAC) es va crear als anys 90 amb la voluntat de donar servei al client final, importador i exportador. En l'actualitat la seva oferta de serveis ha evolucionat i és una peça clau de la relació del port amb el mercat.

Promoure nous serveis diferencials. El Port de Barcelona ha de disposar de serveis que el diferenciïn de la competència, els anomenats serveis de marca, que complementin l'oferta tradicional de serveis portuaris. A mesura que aquests serveis es van integrant en d'altres ofertes portuàries és necessari potenciar noves actuacions que permetin mantenir la posició de lideratge en els mercats estratègics.

Promoure la marca Port de Barcelona, que està constituïda pel conjunt de serveis que ofereix el Port de Barcelona i que ha d'estar associada a la visió del Port com a solució d'Europa a la Mediterrània. Els atributs desitjats com a marca pel Port són:

- Port al servei del client
- Port innovador
- Port del coneixement
- Port responsable
- Port intel·ligent (*smart port*)

OE-8

Promoure la innovació en serveis i processos portuaris

La innovació, en un sentit ampli, fa referència a “la capacitat de transformar noves idees en valor per a la Comunitat Portuària, per als seus clients i per a la societat”.

“ La vocació del port és ser un referent en matèria d’R+D+I ”

i per aconseguir-ho és important promoure-la en tots els serveis, públics o privats, que es presten al port.

D'altra banda, la incorporació de les TIC en el sector de la logística s'ha fet d'una manera més lenta que en altres sectors econòmics i l'entorn portuari no és aliè a aquesta realitat. L'agilitat d'un port requereix el desenvolupament de sistemes d'informació i d'automatismes que redueixin la burocràcia i facilitin la circulació de les mercaderies. Aconseguir-ho, demana:

Innovar, que en un sentit ampli pot implicar la creació de nous productes o serveis però també pot implicar la millora en la manera de fer les coses (innovació en processos com ara els de prestació de serveis, els de construcció d'infraestructures, els de comercialització o els de governança). En aquest sentit, és necessari desenvolupar estructures que afavoreixin la innovació i reforçar els vincles amb universitats i centres de recerca, i promoure la participació en projectes d'R+D+I estatals i internacionals.

Desenvolupar les infraestructures que donin resposta a les necessitats de creixements del Port de Barcelona.

Les activitats físiques de moviment de la càrrega són impossibles sense un flux adequat de documentació i informació que les acompanyi. El creixement de l'activitat del port ha d'anar acompanyat d'un desenvolupament de les tecnologies de la informació que facilitin l'activitat econòmica i comercial del port i simplifiquin processos i tràmits. D'especial interès és aconseguir que totes les empreses del port disposin d'uns serveis de comunicacions adequats per a les transmissions de dades, imatges i serveis *on-line* que els permetin ser competitiu al món digital.

Competitivitat

Objectius 2020

4 projectes europeus anuals amb participació d'empreses del Port de Barcelona

Estendre el *port community system* de Barcelona al llarg de la cadena logística

al *hinterland* ampliat, incloent-hi les activitats de transport terrestre (ferrocarril i carretera) i les terminals interiors. Estendre també la traçabilitat de la mercaderia cap al *foreland* estratègic en la mesura que sigui possible. (Vegeu, també, OE-6.)

Promoure l'automatització i la sensorització del port (smart port):

terminals automatitzades, portes i accessos automàtics, comptadors de vehicles, sistemes de reconeixement òptic de caràcters, sensors meteorològics i de qualitat ambiental, RFID, etc. Les automatitzacions a nivell portuari agiliten els processos, afavoreixen el pas ràpid de la mercaderia, incrementen la seguretat i ajuden a un millor control ambiental.

Promoure la participació en projectes d'R+D+I estatals i internacionals, posant especial èmfasi en els nous programes europeus que han nascut aquest 2014, com ara són Horizon 2020 o Connecting Europe Facility.



OE-9 Millorar l'accessibilitat i la mobilitat

És necessari garantir que el creixement de les activitats en un port ampliat no es vegi frenat per la congestió en el seu accés o sortida. Aquesta millora de l'accessibilitat s'ha de fer tant en la proximitat (accessos viaris i ferroviaris al Port de Barcelona) com en les connexions entre el Port i el seu *hinterland*. El concepte d'accessibilitat fa referència a aspectes infraestructurals, però també a altres aspectes tecnològics, d'informació i de serveis.

Construir els accessos viaris i ferroviaris al Port de Barcelona. L'accessibilitat ferroviària i viària al Port de Barcelona és un dels pilars bàsics per al seu desenvolupament. La signatura, el 4 de setembre del 2013, de l'acord amb el Ministeri de Foment hauria de permetre l'inici d'aquestes infraestructures llargament demandades per tots els sectors econòmics del *hinterland* i incloses en la *core network* de la Xarxa Transeuropea de Transports (XTE-T).

Sostenibilitat

Objectius 2020

Accés ferroviari sud del Port de Barcelona finalitzat el 2018

Accés viari sud del Port de Barcelona finalitzat el 2018

Tercer fil fins a Port Bou en funcionament el 2020

Apartadors ferroviaris de 750 metres cap al centre ibèric el 2018

Millorar l'accessibilitat amb Europa a través del corredor mediterrani. El Port de Barcelona és el primer port de l'Estat connectat amb Europa en ample estàndard UIC. Però la connexió actual, utilitzant la via de l'AVE per Le Perthus, s'ha mostrat ineficient per al tràfic massiu de mercaderies. Cal, doncs, una nova solució mitjançant un tercer carril fins a Port Bou, que permeti la circulació de trens de més de 750 m, que no hipotequi en el futur els tràfics a través del corredor mediterrani.

- Accés a través del costat riu de l'anella ferroviària
- Connexió amb Can Tunis
- Accés sud viari al Port de Barcelona
- Via única d'accés al moll Prat, ramal antic Llobregat
- Tancament de l'anell ferroviari
- Via única d'accés al moll Prat, ramal nou Llobregat
- Feix de vies d'expedició / recepció de l'accés ferroviari i subestació de tracció
- Construcció de doble via en l'anell ferroviari del Port de Barcelona
- Construcció de doble via en la connexió d'accés al Port de Barcelona
- Construcció de la Terminal Intermodal del Port de Barcelona
- Construcció de la Terminal Nou Llobregat

Figura 12: mapa estratègic de l'APB

Millorar l'accessibilitat a través del corredor transversal ibèric. L'actual xarxa ferroviària cap a l'interior no permet superar els 500 m de llargària dels trens. Per poder desenvolupar serveis més competitius es fa necessari adaptar els apartadors actuals al pas de composicions ferroviàries de 750 m de longitud.

Millorar la mobilitat al Port i al seu entorn. El Port de Barcelona es troba al delta del Llobregat, una zona altament congestionada i amb una alta densitat d'infraestructures logístiques. L'expansió del Port genera un augment dels tràfics que l'entorn ha de poder assumir i que són difícilment compatibles amb altres usos o amb l'establiment d'obstacles físics, jurídics o d'horaris al transport de mercaderies.





OE-10 Potenciar la intermodalitat

Durant els darrers anys el Port de Barcelona ha fet una aposta forta per la intermodalitat, tant marítima, a través de les autopistes del mar, com terrestre, mitjançant el desenvolupament de nous serveis ferroviaris. Aquests serveis multimodals s'han de desenvolupar al llarg dels corredors estratègics del Port de Barcelona.

Crear el principal hub ferroviari del sud d'Europa on es combinin tràfics continentals amb tràfics marítims, es realitzi la recomposició de trens de diferents orígens cap a diferents destinacions, es faciliti el canvi d'ample o es promoguin noves ofertes d'intermodalitat, com ara el *ferroustage*.

Augmentar la quota del mode ferroviari.

Cal desenvolupar nous serveis ferroviaris competitius cap al centre i nord-est peninsular i cap a França (i a llarg termini cap a Alemanya, Portugal i Itàlia), serveis que requeriran la col·laboració i participació de tots els operadors, especialment els operadors ferroviaris, les terminals d'estiba i l'Autoritat Portuària.

Augmentar el tràfic de *short sea shipping*, millorant l'operativa, augmentant la freqüència de les línies existents i creant noves línies, especialment amb el nord d'Àfrica, però, també amb la Mediterrània oriental.

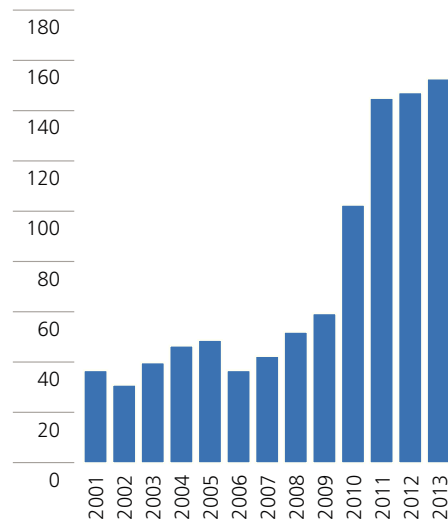
Millorar la competitivitat del sector del transport per carretera. Tot i que el ferrocarril ha de representar en el futur el 30% de la quota de transport d'origen – destinació, a llarg termini (el 20%, el 2020), la carretera continuarà representant la resta i, per tant, l'optimització d'aquest mode serà essencial.

Sostenibilitat

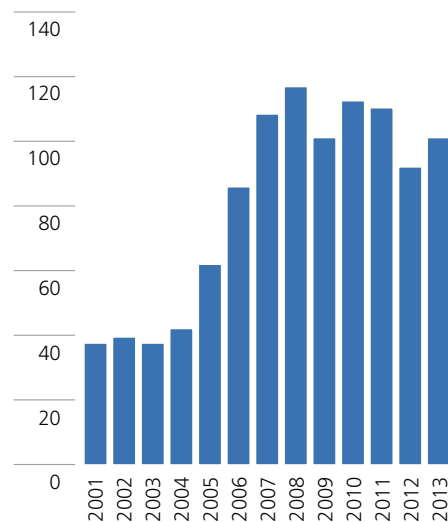
Objectius 2020

- 20%** de quota ferroviària en contenidors
- 40%** de quota ferroviària en vehicles nous
- 150.000 UTI** transportades mitjançant autopistes del mar (tràfic ro-ro no domèstic)
- 1** terminal de *ferroustage* operativa al Port de Barcelona o en un entorn proper

Tràfic ferroviari (milers TEU)



Tràfic de *short sea shipping*,
carrera ro-ro domèstica
(milers UTI)



OE-11

Créixer de forma sostenible

La sostenibilitat del Port s'entén en una triple dimensió: sostenibilitat econòmica, sostenibilitat social i sostenibilitat ambiental.

Pel que fa a la **sostenibilitat econòmica**, l'activitat del Port com a infraestructura de serveis repercuteix directament en el desenvolupament econòmic de Catalunya i l'Estat espanyol, ja que vehicula aproximadament el 73% del valor del comerç marítim català i el 22% de l'espanyol.

La influència econòmica del Port és, però, molt superior: si no pogués oferir els seus serveis, la capacitat de producció i venda de les empreses que l'utilitzen, la seva competitivitat i en definitiva, la riquesa generada pel conjunt de l'economia se'n veuria ressentida. Amb aquesta consideració, el Port de Barcelona com a gran infraestructura de serveis genera un valor afegit brut de 2.290 M€ de forma directa, l'1,4% del total català, i genera un efecte propagador a la resta de sectors econòmics, que és equivalent al 5,7% del VAB de Catalunya.

La gran fita en aquest àmbit és que el creixement de l'activitat representi una aportació del 2% al valor afegit brut català, el 2020. Per aconseguir-ho caldrà:

Augmentar l'activitat econòmica del Port, creant nous negocis i desenvolupant els existents, facilitant la internacionalització de l'economia del seu *hinterland*, i incrementant el pes del Port en l'economia. En aquest sentit és necessari crear un cercle virtuós: més penetració al *hinterland* incrementa el tràfic i afavoreix la implantació a l'entorn de grans centres de distribució, que aporten riquesa i indústries annexes i a la vegada contribueixen a aportar nous tràfics.

Quant a la **sostenibilitat social**, el Port de Barcelona és un dels principals generadors d'oferta de treball de Catalunya; tot i que l'èxit del Port depèn també de factors intangibles, com ara la confiança de la societat, la imatge i la reputació, el coneixement compartit, la transparència i les bones pràctiques, etc., cal:

Mantenir i crear ocupació. El Port de Barcelona genera, a través de tots els seus negocis (port comercial, port logístic i port-ciutat) uns 13.000 llocs de treball directes, que s'eleva fins al 5,4% de l'ocupació de Catalunya, considerant els llocs de treball indirectes i induïts. És responsabilitat del Port de Barcelona, especialment en els temps de crisi actual, mantenir aquests nivells d'ocupació i generar nous llocs de treball.

Sostenibilitat

Objectius 2020

Augmentar al **2%** l'aportació del Port de Barcelona al VAB català

150 milions d'euros d'estalvi anual en externalitats

Desenvolupar iniciatives socials i activitats solidàries, fomentar la participació social i el voluntariat, establir acords amb altres entitats compromeses amb la defensa social i mediambiental, implantar polítiques específiques en temes de gran rellevància social (com ara la igualtat d'oportunitats), fomentar la formació, desenvolupar un projecte cultural propi, aconseguir el benestar de les persones que treballen a la Comunitat Portuària, etc. La Fundació Cares seria un exemple de bones pràctiques, en aquest sentit.

Pel que fa a la **sostenibilitat ambiental**, el Port de Barcelona és conscient de la magnitud de les activitats que hi tenen lloc, de l'impacte que poden tenir en el medi i de la proximitat del Port a la ciutat de Barcelona. En aquest sentit és necessari:

Promoure l'ús de les rutes més eficients i sostenibles per al transport de mercaderies. Així, a nivell europeu, cal potenciar especialment la façana marítima mediterrània com a punt d'entrada de les mercaderies amb origen a Àsia o a Àfrica, ja que els recorreguts i, per tant, les emissions i els costos externs es redueixen significativament respecte a l'alternativa de fer-ho a través dels ports del nord del continent.

Reduir les emissions de gasos d'efecte hivernacle, mitjançant polítiques actives d'estalvi energètic.

Promoure l'ús de fonts d'energia alternatives, especialment el gas natural líquid (LNG). Una de les principals apostes estratègiques del Port de Barcelona en els propers anys ha de ser el desenvolupament del LNG com a combustible, tant per a la vessant marítima del port (subministrament a vaixells), com a la vessant terrestre (subministrament a camions, maquinària portuària, etc.). La disponibilitat d'una planta regasificadora al port i el creixent interès de les navilieres d'adaptar-se a les normatives de reducció d'emissions de sulfurs, fan de Barcelona el port ideal per al desenvolupament d'iniciatives de gasificació a la Mediterrània.

Fomentar la intermodalitat, per traspasar càrrega de la carretera a modes de transport menys contaminants. (Vegeu OE-10).



OE-12

Millorar la integració entre el Port i la ciutat

La integració entre el Port i la ciutat s'esdevé de manera primordial a través del Port Vell. Es tracta d'un espai singular que va recuperar, per a usos ciutadans, una part del port que havia quedat obsoleta per als usos comercials portuaris, i va obrir, d'aquesta manera, Barcelona al mar. L'èxit del Port Vell ha de tenir una triple dimensió: ha de proporcionar beneficis socials i econòmics a la ciutat, ha de ser autosuficient econòmicament, i ha d'enfortir el posicionament del Port de Barcelona davant la ciutadania. Per aconseguir-ho, l'oferta d'activitats ha d'equilibrar de forma sostenible els diferents usos de la zona i ha de tenir com a motivació la creació de riquesa per a la ciutat i per al Port de Barcelona, mitjançant una oferta de serveis complementària a l'activitat comercial del Port.

Desenvolupar els projectes infraestructurals i urbanístics pendents, com ara la fase final de la urbanització de la bocana nord, la remodelació del moll de Pescadors, la recuperació de l'edifici històric de portal de la Pau, la remodelació dels antics tallers d'Unió Naval Barcelona i la urbanització dels edificis i zones annexes i la remodelació del moll d'Espanya.

Posar en valor el patrimoni cultural i arquitectònic del Port Vell, on actualment coexisteixen una important presència de museus, centres de divulgació, centres formatius, edificis singulars d'interès històric i escultures i monuments singulars.

Implicar el Port de Barcelona amb les activitats i els esports nàutics, de la mateixa manera que el 1992 Barcelona es va obrir al mar, avui és necessari fer un pas més endavant i que el Port s'involucri en la nàutica d'oci i esportiva.

Sostenibilitat

Objectius 2020

20 milions de visitants al Port Vell



Desenvolupar una oferta de serveis coherent amb la finalitat del Port Vell.

L'oferta del Port ha de gaudir d'una vessant cultural significativa, adreçada a la ciutadania, que faciliti l'equilibri territorial del Port Vell i fidelitzi l'afluència local. És necessari consolidar l'entorn de Port Vell com a centre lúdic i cultural, fomentar el coneixement de l'entorn marítim, portuari, la nàutica i la pesca, mitjançant activitats permanents i singulars i proporcionar una oferta d'oci que faciliti a la ciutadania l'apropament al mar, una oferta turística de qualitat i una oferta de serveis de mobilitat adient entre les diferents zones de Port Vell.

OE-13

Ser un dels principals pols de la indústria nàutica a la Mediterrània

La nàutica esportiva i d'esbarjo configura un dels principals generadors de riquesa del sector marítim, especialment pel que fa al manteniment i la reparació de grans iots. Els 50 ports esportius i marines de Catalunya van aportar a finals del 2011 un total de 30.406 punts d'amarratge (el 23,3% del total espanyol), cosa que va situar aquesta comunitat en primer lloc de l'Estat, per davant de Balears, València i Andalusia. Barcelona ha d'apostar per la generació de riquesa del seu entorn utilitzant el potencial industrial i de serveis que aquesta indústria pot generar i convertir-se en un dels principals nodes de desenvolupament d'aquesta indústria, que pugui competir amb altres de la Mediterrània.

Malauradament el sector de la nàutica també està patint la crisi econòmica, com molts altres sectors de la nostra economia, tot i que la crisi sembla que afecta en menor mesura els megaiots que les embarcacions de menys eslora.

“ El Port de Barcelona vol ser un referent a nivell mundial en el sector nàutic ”

Per això cal:

Promoure la indústria de reparació i manteniment de grans iots, i potenciar l'activitat de les empreses del sector implantades al Port (Marina Barcelona 92, S.A., Barcelona Nàutic Center, S.L.) i el desenvolupament de tota la seva indústria auxiliar.

Impulsar Barcelona com a centre d'amarratge per a grans iots. El projecte de renovació de Marina Port Vell així com la construcció de la nova Marina Vela, han de fer de Barcelona una de les principals localitzacions per a l'amarratge de megaiots de la Mediterrània. Aquestes instal·lacions, unides al Reial Club Marítim de Barcelona i al Reial Club Nàutic de Barcelona, conformaran un dels principals pols nàutics de la Mediterrània.

Desenvolupar el Barcelona Clúster Nàutic per tal de posicionar el litoral barceloní com a referent pel sector nàutic a la Mediterrània, i per tal que les empreses puguin assolir un nivell més alt de competitivitat i productivitat.

Sostenibilitat

Objectius 2020

100 milions de xifra de negoci vinculats a la indústria de la nàutica al Port de Barcelona

Més de 950 amarratges per a iots

Més de 80 amarratges per a megaiots (més de 25 metres d'eslora)





III Pla Estratègic del Port de Barcelona **Part Tercera**

L'Autoritat Portuària de Barcelona





L'Autoritat Portuària de Barcelona

L'Autoritat Portuària de Barcelona és un organisme públic amb personalitat jurídica i patrimoni propi, així com amb plena capacitat d'obrar. Depèn del Ministeri de Foment, a través de Puertos del Estado, i es regeix per la seva legislació específica, per les disposicions de la Llei general pressupostària que li siguin aplicables i, supletòriament, per la Llei 6/1997, de 14 d'abril, d'organització i funcionament de l'Administració general de l'Estat.

El Reial decret legislatiu 2/2011, de 5 de setembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de ports de l'Estat i de la Marina Mercant determina els ports que, com el de Barcelona, són competència de l'Administració general de l'Estat; en regula la planificació, construcció, organització, gestió, règim econòmic i financer, i la policia; regula la prestació de serveis en aquests ports, així com la seva utilització; determina l'organització portuària estatal, dotant els ports d'interès general d'un règim d'autonomia funcional i de gestió per a l'exercici de les competències atribuïdes per aquesta llei, i regula la designació de les comunitats autònomes dels òrgans de govern de les autoritats portuàries.

Competències de l'Autoritat Portuària

L'article 25 de l'esmentat Reial decret legislatiu 2/2011 estableix les competències que corresponen a les autoritats portuàries i que es poden resumir en les següents:

Planificació, construcció, i gestió, del territori, incloent-hi les infraestructures bàsiques (lletres b, c i d de l'article 25 del RDL 2/2011).

Coordinació dels serveis portuaris, garantint l'eficiència i qualitat d'aquests: serveis propis, serveis concessionats i, en general, coordinant totes les operacions en l'àmbit portuari (lletres a, d i g de l'article 25 del RDL 2/2011). Cal remarcar que la funció de l'APB dins de la prestació de serveis portuaris és la gestió dels serveis directes, la regulació i control dels serveis concessionats i autoritzats i la coordinació, mesura d'eficiència i lideratge de la totalitat de serveis portuaris.

Promoció comercial del port i dels serveis que s'hi presten, fomentant i coordinant les activitats industrials i comercials que s'hi desenvolupen i establint la coordinació entre modes (lletres f i g de l'article 25 del RDL 2/2011).

Gestió de la seguretat i el medi ambient, tant del territori com dels serveis (lletres a de l'article 25 del RDL 2/2011).

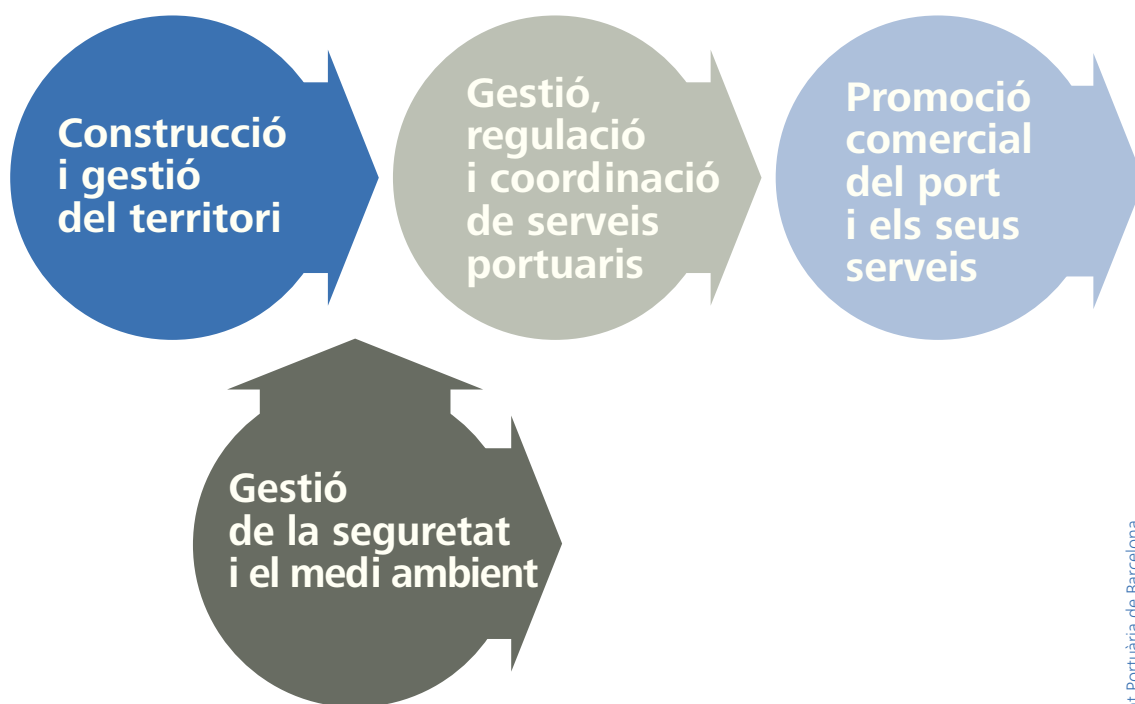


Figura 13: processos de negoci de l'APB

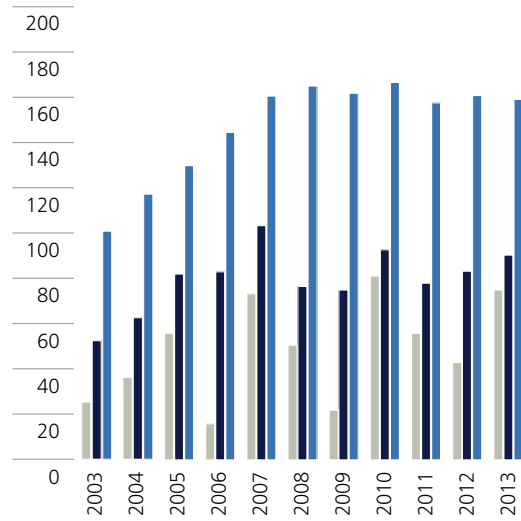


Figura 14: dades econòmiques de l'Autoritat Portuària de Barcelona (en milions d'euros)

Benefici net ■ Cash flow ■ Xifra de negoci ■

El règim financer de l'Autoritat Portuària de Barcelona

Pel que fa al seu règim econòmic, el sistema portuari espanyol es caracteritza per l'autosuficiència financera. El RDL 2/2011 estableix en l'article 156 que: "el règim econòmic dels ports de titularitat estatal haurà de respondre al principi d'autosuficiència econòmica del sistema portuari en el seu conjunt i de cadascuna de les autoritats portuàries en el marc d'una autonomia de gestió econòmic –financera dels organismes públics portuaris". D'aquesta manera, el finançament de les inversions que realitza l'APB es porta a terme mitjançant el *cash flow* propi i l'endeutament bancari. Així mateix, Puertos del Estado fixa un objectiu de rendibilitat anual per a les autoritats portuàries, del 2,5% revisable a la Llei de pressupostos generals de l'Estat.

“ En el cas de l'APB i malgrat la crisi econòmica, les principals magnituds econòmiques s'han mantingut durant els darrers anys. ”

Així, el 2013 la xifra de negoci ha assolit els 158,9 milions d'euros, els recursos generats han estat de 91,4 milions i el resultat de l'exercici de 74,8 milions d'euros.

L'estratègia financera del Port incorpora, a més, fonts de finançament complementàries que corresponen a subvencions de capital de la Unió Europea per a infraestructures no generadores d'ingressos, com els dics de recer –d'aquests, destaquem els Fons Europeus de Desenvolupament Regional (FEDER), els Fons de Cohesió, els Fons TEN-T i els fons CEF–, i el finançament privat per a infraestructures rendibles (terminals).

Cal apuntar, a més, que aquest finançament de l'ampliació del Port de Barcelona manté un bon nivell d'equilibri entre la inversió pública i la privada; la pública es destina bàsicament a infraestructures i la privada, a superestructures, instal·lacions i equips de manipulació.

Malgrat aquesta bona salut econòmica i financera, l'APB s'ha vist afectada per les retallades pressupostàries imposades des del Govern espanyol, que han limitat la seva capacitat de despesa i de contractació.



Estructura organitzativa de l'APB

L'article 29 del RDL 2/2011 estableix com a òrgans de gestió de les autoritats portuàries els següents.

- Com a òrgans de govern, el Consell d'Administració i el president
- Com a òrgan de gestió, el director
- Com a òrgan d'assistència, el Consell de Navegació i Port

El Consell d'Administració està integrat pel president de l'entitat, nomenat per la Generalitat de Catalunya; un vicepresident, nomenat pels membres del consell, a proposta del president; el director general de l'APB, el secretari i 13 vocals.

Així mateix l'organització interna de l'APB s'estructura en cinc subdireccions generals:

- La **Subdirecció General d'Estratègia i Comercial**, que integra la direcció Comercial i la direcció de Desenvolupament de Negoci
- La **Subdirecció General d'Explotació i Planificació Portuària**.
- La **Subdirecció General d'Infraestructures i Conservació**.
- La **Subdirecció General d'Econòmic - Financer**.
- La **Subdirecció General d'Organització i Recursos Interns**, que integra tres direccions: Direcció d'Organització i Consultoria de Negoci, la Direcció de Persones, i la Direcció de Sistemes d'Informació.

A més l'àrea de Presidència inclou:

- La **Secretaria General i Assessoria Jurídica**, que inclou la Direcció de Serveis Jurídics
- **L'adjunt a la Presidència**
- **La Direcció de Comunicació**
- **La Direcció d'Auditoria Interna**

I l'àrea de Direcció General inclou:

- **La Direcció de Seguretat Corporativa**

Cal remarcar que, si bé els òrgans de gestió de l'Autoritat Portuària estan definits pel RDL 2/2011, correspon a aquests òrgans de govern i gestió la definició de la resta d'estructures internes de l'organització i, en aquest sentit, les funcions i responsabilitats de les diferents subdireccions i àrees de l'entitat.

Cal esmentar, aquí també, el Consell Rector per a la Promoció de la Comunitat Portuària de Barcelona, que és l'òrgan que materialitza la voluntat de cooperació entre l'Autoritat Portuària de Barcelona i totes les institucions públiques i privades que duen a terme la seva activitat en l'àmbit portuari de Barcelona, amb la finalitat de participar en el seu desenvolupament futur.



Missió, visió i valors de l'APB

Els grups d'interès als quals serveix l'Autoritat Portuària

Els grups d'interès als quals serveix l'Autoritat Portuària són els següents:

- Clients finals: importadors /exportadors
- Clients finals: navilieres
- Clients finals: passatgers
- Operadors de transport i logístics: consignataris, transitaris, transportistes, operadors ferroviaris...
- Concessionaris i empreses autoritzades prestadores de serveis
- Institucions i administracions (Puertos del Estado, Ministeri de Foment, Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona i del Prat de Llobregat, Duana, altres serveis d'inspecció, Capitania Marítima, etc.).
- Ciutadans i usuaris, en general, del port
- Proveïdors
- Treballadors
- Mitjans de comunicació

Lògicament, els clients finals (importadors/exportadors, navilieres i passatgers) esperen una oferta de serveis adequada i competitiva:

- Preus competitius.
- Eficiència operativa (fiabilitat, regularitat, seguretat, productivitat, resiliència, qualitat, transparència, etc.).
- Seguretat de les persones, vehicles i mercaderies.
- Infraestructures adequades.
- Bona oferta de línies regulars marítimes, de serveis ferroviaris i de transport per carretera.

Però, a més de vetllar per la competitivitat del Port de Barcelona, l'Autoritat Portuària és una administració pública al servei del ciutadà i ha de respondre a les demandes de tots els grups d'interès.



La missió de l'APB

La missió de l'APB, com a declaració que descriu el propòsit principal pel qual treballen tots els membres de l'organització, identifica la seva raó de ser i explica per què la seva existència està estretament lligada a la missió del Port de Barcelona, ja que és l'entitat que s'encarrega de gestionar-la:

“ Liderar el desenvolupament del Port de Barcelona, generar i gestionar infraestructures i garantir la fiabilitat dels serveis per contribuir a la competitivitat dels clients i crear valor per a la societat. ”

La visió de l'APB

La visió de l'APB, com a declaració en què es descriu com desitja ser l'organització en el futur i la imatge ideal que es pretén projectar en els pròxims anys, és compartida amb la del Port de Barcelona:

“ Barcelona: Port solució d'Europa a la Mediterrània. ”

Els valors de l'APB

Els valors de l'APB, com a principis bàsics que identifiquen el comportament esperat de l'organització i que són referent per als seus membres són:

Valoració i compromís de les persones:

l'empresa valorarà les persones, però aquestes també es comprometran. S'emfatitza la idea de la transmissió en doble direcció (empresa-treballadors, i a l'inrevés).

Gestió ètica i professional:

es promouran les actituds individuals en aquest sentit perquè el conjunt de la gestió mereixi aquests qualificatius.

Orientació al client:

pensar en el client final, intern o extern, en realitzar les tasques que són pròpies de l'organització.

Responsabilitat social:

els membres de l'organització han de ser conscients que la naturalesa específica d'aquesta exigeix una atenció constant a l'impacte en la societat.

Innovació:

inquietud constant per millorar el que es fa i el com es fa.



Factors clau d'èxit de l'APB

Els factors clau d'èxit són aquells aspectes que de manera imprescindible s'han de tenir en compte per poder desenvolupar una estratègia per assolir la missió i la visió i que han de servir com a font d'inspiració en la formulació dels objectius estratègics.

S'han identificat quatre factors clau d'èxit interns a l'APB, condicions necessàries per aconseguir els objectius del Port de Barcelona: l'orientació al mercat, el lideratge de l'APB a la comunitat logística portuària de Barcelona, l'excel·lència en la gestió i la coordinació interna i el compliment del marc legal i l'autonomia de gestió.

Orientació al mercat

El Port de Barcelona pot ser considerat, sens dubte, com un dels ports de l'Estat amb una major orientació als seus grups d'interès. Durant els darrers anys s'han dut a terme una llarga llista d'actuacions (la creació de la Zona d'Activitats Logístiques, el desenvolupament del Pla de Qualitat, que ha evolucionat cap a l'Efficiency Network, l'enfocament comercial cap als armadors, la creació del Servei d'Atenció al Client, els representats del port al *hinterland* i al *foreland*, la creació del Port Vell, la promoció de les terminals marítimes interiors, la constitució del Consell Rector per a la Promoció de la Comunitat Portuària i els seus grups de treball, les missions comercials, etc.), que tenen com a finalitat apropar al port els seus grups d'interès i, per tant, orienten l'APB al mercat.

Avui en dia, però, l'avançat estat de les obres d'ampliació, amb més disponibilitat d'espais, les inversions dutes a terme i la pèrdua de determinats tràfics, com a conseqüència de la situació econòmica, han modificat substancialment el rol que ha de desenvolupar l'APB en front a la captació de càrregues, que en els propers anys haurà de ser molt més activa. A més, aquest posicionament clarament comercial del Port quan ens comparem amb altres ports del nostre entorn perd força quan competim en mercats més madurs on les eines de comercialització portuària estan molt més desenvolupades i integrades en tota la comunitat logística.

“ Orientar l'APB al mercat implica que tota l'organització ha de tenir consciència de la situació de l'entorn i treballar de forma integrada per oferir i vendre un producte competitiu. ”

Lideratge de la comunitat logística

La prestació de serveis portuaris necessita la intervenció coordinada de diverses administracions i empreses privades: Duana, Capitania Marítima, serveis d'inspecció en frontera, empreses consignatàries, transitàries, transportistes, agents de duana, terminals d'estiba, serveis portuaris bàsics, serveis ferroviaris, etc. L'augment de tràfics depèn de la competitivitat dels serveis, i aquesta depèn de la combinació dels preus i l'eficiència de cadascun dels actors de la comunitat logística i de la coordinació entre ells.

L'Autoritat Portuària té capacitat de regulació tan sols d'algunes d'aquestes activitats, bàsicament terminals de càrrega i serveis portuaris bàsics. Però és responsable del govern del port i, per tant, directament o indirectament, de la competitivitat dels serveis que s'hi presten.

Això fa que l'Autoritat Portuària hagi d'exercir la coordinació dels serveis i liderar projectes i accions per aconseguir més competitivitat. Però el lideratge sectorial d'empreses i administracions sobre les quals no té ascendència directa, tan sols s'aconsegueix amb una política d'aliances i projectes comuns, que beneficiïn totes les parts. El reconeixement del lideratge de l'APB per part de les altres administracions i empreses que conformen les cadenes logístiques i disposar d'estructures adients per gestionar aquest lideratge (com pot ser el Consell Rector per a la Promoció de la Comunitat Portuària) són un factor clau per assolir els resultats desitjats.



Excel·lència en la gestió i coordinació interna

L'eficiència en la prestació dels serveis propis i en el control dels serveis autoritzats o concessionats contribueix a la fidelització dels clients i a la reducció de la despesa interna, eficiència que és un deure que tenim, també, com a ens públic vers el ciutadà.

Millorar-la requerirà una correcta alineació de l'activitat de l'organització amb la seva estratègia, una bona formació de les persones, un bon disseny dels processos de treball i una bona coordinació interna entre departaments.

Per aconseguir-ho, és desitjable anar cap a una estructura organitzativa orientada a processos i dotada d'instruments de coordinació interna, com poden ser comitès de coordinació temàtics o estructures transversals, que facilitin la comunicació horitzontal.

Així mateix, els objectius estratègics i la seva materialització anual a través del Pla d'Empresa han de ser assumits com a propis per tots els departaments de l'APB i, en la part que els pertoca, per les empreses participades. La planificació anual de projectes i iniciatives ha de tenir sempre com a referent la consecució d'aquests objectius, i una adequada assignació dels recursos per a la consecució. Aconseguir aquest alineament requereix d'una bona difusió i desplegament dels objectius i un lideratge intern efectiu.

Autonomia de gestió

El model d'autoritat portuària al Port de Barcelona és el de *landlord* avançat, més que el del tradicional, ja que s'ha dotat d'un rol més actiu en els àmbits de la promoció i la comercialització de l'activitat portuària, vetllant per una competitivitat més gran de tot el Port de Barcelona.

Però malgrat aquesta voluntat, com a entitat pública que és, l'APB està sotmesa a un marc legal específic que defineix les seves funcions i competències i que està obligada a complir. Comparant, però, el model de gestió portuari a què està obligada l'Autoritat Portuària amb el d'altres ports europeus s'observa que la legalitat vigent limita la capacitat de l'Autoritat Portuària de desenvolupar eines que facilitin el seu creixement en competència amb els altres ports europeus, especialment de la façana nord on, en general, gaudeixen de més autonomia de gestió i tenen més facilitat per desenvolupar eines comercials que facilitin la promoció del port i dels seus serveis.



Objectius estratègics de l'APB

Com a conseqüència de la missió de l'Autoritat Portuària de Barcelona de "liderar el desenvolupament del Port de Barcelona, generar i gestionar infraestructures i garantir la fiabilitat dels serveis per a contribuir a la competitivitat dels clients i crear valor per a la societat", aquesta ha d'assumir com a propis els objectius estratègics establerts pel Port de Barcelona, en tant que líder de la comunitat logística portuària i encara que en alguns d'aquests objectius la seva capacitat d'actuació sigui limitada. Ha d'assumir, en general, un paper de facilitador, coordinador i promotor que permetin el seu assoliment. A més d'aquests, hi ha tres objectius estratègics propis de l'Autoritat Portuària que cal aconseguir i que es poden veure a l'esquema següent:



AP-1 Millorar l'eficiència i orientació al client dels processos interns de l'APB

Des de fa uns anys, la gestió de l'APB ha posat un especial èmfasi a millorar l'eficiència dels seus processos interns i orientar-los al client (extern o intern). Cal continuar en aquesta línia i assolir una excel·lència en la gestió interna, per la qual cosa serà necessari desenvolupar les línies d'acció que es mostren a continuació.

Afavorir la coordinació interna entre els diferents departaments. Per aconseguir-ho cal potenciar les figures de responsable de procés i de producte. Tanmateix és fonamental que es coneguin quines són les funcions de l'Autoritat Portuària i quines activitats ha de desenvolupar per assolir aquestes funcions, la qual cosa es reflecteix en el mapa de processos.

Desenvolupar i implantar eines de suport a la Direcció, que tenen com a finalitat alinear els objectius i, de retruc, els esforços humans, tècnics i econòmics de l'APB.

Realitzar projectes de millora de processos tant interdepartamentals, és a dir, que inclouen diversos departaments, com intradepartamentals, és a dir, que afecten el funcionament intern d'un departament.

Objectius 2020

< 0,02% de reclamacions acceptades per factures emeses per l'APB

Temps mitjà de resposta a les reclamacions per factures de l'APB inferior a **7 dies**



AP-1 Millorar l'eficiència i orientació al client dels processos interns de l'APB



AP-2 Adaptar els recursos de l'APB als objectius del Port de Barcelona



AP-3 Mantenir la capacitat de generar recursos

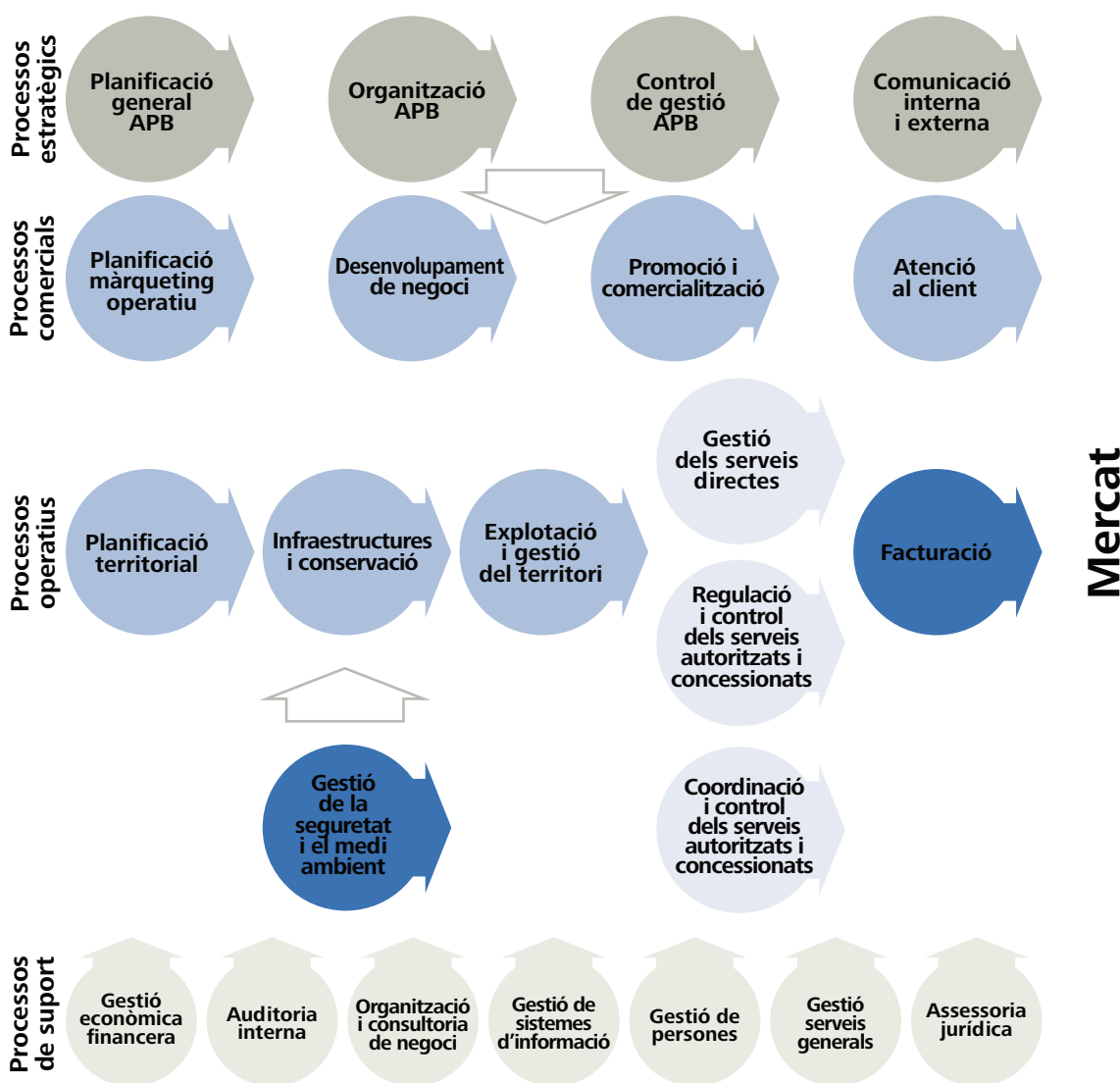


Figura 15: mapa de processos de l'APB



AP-2

Adaptar els recursos de l'APB als objectius del Port de Barcelona

Quan fem referència als recursos de l'Autoritat Portuària de Barcelona, bàsicament considerem tres tipus de recursos: econòmics, humans i tecnològics. Això defineix tres subobjectius:

- Adaptar els recursos econòmics als objectius del Port de Barcelona
- Adaptar els recursos humans als objectius del Port de Barcelona
- Adaptar els recursos tecnològics als objectius del Port de Barcelona

Adaptar els recursos econòmics als objectius del Port de Barcelona

L'autosuficiència econòmica i el requeriment d'una rendibilitat mínima per al conjunt del sistema portuari obliguen a tenir una especial cura dels recursos econòmics. Així, l'APB ha de vetllar per la correcta gestió i administració d'aquests recursos, en un marc d'autonomia de gestió i amb criteris d'eficàcia, eficiència i sostenibilitat.

Les principals accions a desenvolupar en l'àmbit dels recursos econòmics són:

Alinear els pressupostos amb els objectius estratègics definits en aquest III Pla Estratègic, elaborant el pressupost anual de despeses i d'inversions d'acord amb les iniciatives del Pla d'Empresa (en especial, la part de la despesa o inversió no consolidada).

Adequar el ritme inversor a les necessitats del Port de Barcelona. En línia amb el punt anterior, tenint en compte que les principals actuacions de l'ampliació del Port de Barcelona han finalitzat, cal adequar la inversió a la realitat del curt termini i adaptar-la a les prioritats del port en un context de recursos minvants.

Objectius 2020

Proporcionar cobertura i accés a dades de qualitat en més d'un **90%** del territori portuari

Millorar en un **10%** la percepció d'orientació a eficàcia i resultats de l'APB dins de l'enquesta de clima laboral

Concentrar les inversions financeres en empreses estratègiques per al Port de Barcelona. Les empreses participades són un instrument per desenvolupar la política i l'estratègia del Port de Barcelona i, com a conseqüència, aquestes inversions financeres només tenen sentit si aporten valor a l'estratègia del port i són un instrument per al seu desplegament.

Alinear les empreses participades amb l'estratègia del Port de Barcelona.

Per la mateixa raó, com a soci d'aquestes empreses, l'APB ha de vetllar perquè les seves actuacions estiguin alineades amb l'estratègia del Port de Barcelona i esdevinguin un veritable instrument per a la seva implantació.



Adaptar els recursos humans als objectius del Port de Barcelona

En l'àmbit dels recursos humans, les retallades pressupostàries exigides des del Govern espanyol han afectat severament la capacitat de contractació de nou personal per part de l'APB. Tot i que en el futur i amb la sortida de la crisi aquesta política es pugui relaxar, tot apunta que la filosofia de contenció de la despesa es mantindrà a llarg termini, més enllà de la durada de la crisi. Per tant, en l'horitzó 2020 és necessari treballar en un escenari de manteniment de la plantilla actual, més que de creixement, fet que obligarà a destinar els recursos existents a les necessitats de l'estratègia del Port i a fer un especial èmfasi en l'acompliment de les persones.

Això ens obliga a buscar un equilibri entre les funcions de planificació, gestió i regulació dels espais portuaris i les activats que s'hi desenvolupen, les funcions de seguiment i millora de la competitivitat del port i de la seva operativa i les funcions comercial, de promoció i d'apropament al mercat. Si el Port de Barcelona ha d'assolir 3 milions de TEU i 70 milions de tones el 2020, haurà d'adaptar la seva estructura organitzativa als requeriments del mercat ja que l'augment de l'activitat no anirà acompanyat d'un augment proporcional dels recursos. Eficiència, polivalència, transversalitat i orientació al mercat són els eixos de la futura política de recursos humans. Així, l'estratègia de recursos humans de l'organització s'estructura en tres grans línies d'acció.

“ L'APB ha d'avançar en una estructura interna que li permeti desenvolupar el model de gestió de landlord avançat. ”

Gestionar l'acompliment i desenvolupament professional.

L'APB requereix que els esforços de recursos humans siguin focalitzats en tres àrees crítiques: gestió de l'acompliment, del talent i del lideratge intern. Això suposa que la millora dels resultats relacionats amb la gestió de persones dins l'organització, passa per potenciar l'adquisició de les competències que potenciïn l'acompliment dels empleats i, en conseqüència, permetin assolir l'estratègia del negoci.

Anticipació. És conegut que enfrontar-se als canvis organitzatius de forma reactiva suposa un gran esforç i una pèrdua de temps i recursos. Per això, en la línia d'anticipació, els esforços de recursos humans han de focalitzar-se en quatre àrees crítiques: gestió del compromís, del disseny organitzatiu, de l'aprenentatge organitzatiu i de la confiança.

Consolidar els processos organitzatius.

Aquesta línia d'acció busca un enfortiment de l'operativa i demana que els esforços de recursos humans siguin focalitzats tant en els processos operatius com en els estratègics. La consolidació dels processos operatius està relacionada amb el fet que el funcionament ordinari no es vegi compromès, de manera que s'aporti valor a l'organització a través de l'excel·lència operacional i administrativa, mitjançant l'enfortiment de la cultura de la seguretat i salut laboral i buscant la sostenibilitat del factor humà i l'eficàcia pressupostària. D'altra banda, la consolidació dels processos estratègics està relacionada amb el compliment de la legalitat i amb l'aportació de resultats de gestió.



Adaptar els recursos tecnològics als objectius del Port de Barcelona

En l'àmbit tecnològic cal destacar que la gestió de l'APB no només afecta els seus recursos interns sinó també la xarxa del Port de Barcelona i dóna suport a altres administracions i agents de la Comunitat Portuària.

“ Cal aportar solucions en l'àmbit de les tecnologies d'informació -infoestructures- per contribuir a la competitivitat i l'eficiència tant de l'APB com del Port de Barcelona. ”

Per fer-ho, és bàsic:

Donar resposta a les necessitats creixents d'infoestructures. Cada cop més l'activitat portuària està basada en la tecnologia i les comunicacions, fet que genera una creixent demanda de la Comunitat Portuària i altres usuaris del port, de serveis d'informació adients, la infoestructura dels quals depèn en molts casos de l'APB. A més, és necessari garantir la seguretat de les comunicacions i transaccions entre els agents de la comunitat logística portuària. El desenvolupament de les tecnologies és exponencial i cal definir-ne models de gestió basats en l'aprofitament dels serveis al núvol, que moltes empreses especialitzades ofereixen i que converteixen les grans inversions en despeses per a ús.

Desenvolupar l'administració electrònica a l'APB. Cal posar a l'abast de clients i proveïdors de l'APB una infraestructura d'administració electrònica que agiliti els processos i en millori la qualitat. Cal destacar que l'APB disposa d'una gran quantitat d'informació adquirida per mitjans públics i que pot ser d'utilitat per a tercers, tant centres de recerca com els mateixos ciutadans o emprenedors, que en puguin fer un ús social. Dins del concepte d'administració electrònica, a més d'automatitzar els tràmits s'ha de definir i implantar l'estratègia *open data*, de l'APB.

Dotar d'intel·ligència el negoci.

En els últims anys s'ha produït un increment exponencial de la informació disponible, tant la generada pels sensors com informació externa disponible a les xarxes socials. Cal aprofitar aquesta informació així com les tecnologies disponibles per a l'anàlisi, per aconseguir un port més eficient i una millor qualitat de servei, que pugui anticipar-se als problemes.

Afavorir la col·laboració i la mobilitat dels empleats i dels clients del port.

L'execució de processos en mobilitat pot afavorir la circulació de la informació en temps real així com garantir un servei 7/24 independent de la presència física de persones. L'ús de les xarxes socials i les eines de col·laboració incrementen la informació disponible per al col·lectiu, així com l'eficàcia en el seu tractament i aprofitament.

Avançar cap a l'APB sense papers, amb l'eliminació i simplificació de tràmits innecessaris i, quan això no sigui possible, mitjançant l'ús d'eines que donin suport als processos i activitats dels seus treballadors.

Estandarditzar la tecnologia.

És necessari racionalitzar l'ús de diferents tecnologies, optimitzar els recursos invertits i coordinar el desenvolupament de noves eines per generar sinergies, millorar la interoperabilitat i reduir els costos de manteniment.

AP-3

Mantenir la capacitat de generar recursos

L'autosuficiència econòmica és un dels principis rectors del sistema portuari espanyol, principi que l'APB ha d'integrar en la seva gestió.

“ L'APB, mitjançant els seus propis recursos ha de ser capaç de fer front a les seves despeses i inversions amb una rendibilitat mínima exigida. ”

A més, la seva missió com a líder del Port de Barcelona i la seva realitat com a administració pública fan que la generació d'ingressos o l'obtenció de beneficis no sigui un objectiu en si mateix de l'Autoritat Portuària. Així, des del punt de vista econòmic l'APB ha de mantenir la seva capacitat de generar recursos sense que això impliqui una inflació dels costos portuaris.

Obtenir una xifra de negoci en concordança amb l'increment de l'activitat de l'APB.

En tot cas, un augment de la xifra de negoci de l'APB ha de ser conseqüència de l'increment de l'activitat i de les necessitats financeres de l'organització i no d'un augment de taxes i tarifes. L'APB ha de tendir en la mesura que li permeti la llei a mantenir i augmentar els ingressos i a la vegada provocar una deflació als costos portuaris amb una adequada política de bonificacions i fixació de preus.

Reduir el deute. Des del 2010, en què es va assolir el màxim històric amb 494 milions d'euros de deute acumulat com a conseqüència de les fortes inversions realitzades per l'ampliació del Port, s'ha començat un procés de reducció d'aquest deute, que l'ha dut fins als 448 milions l'any 2013. Cal remarcar, pel que fa a això, que a curt termini finalitzaran els períodes de carència d'algunes inversions financeres.

Mantenir la generació de *cash flow*. Considerant la necessitat de reduir el deute de l'APB, les noves inversions s'hauran de finançar a partir del *cash flow*.

Creixement

Objectius 2020

185 milions d'euros de xifra de negoci

95 milions d'euros de *cash flow*

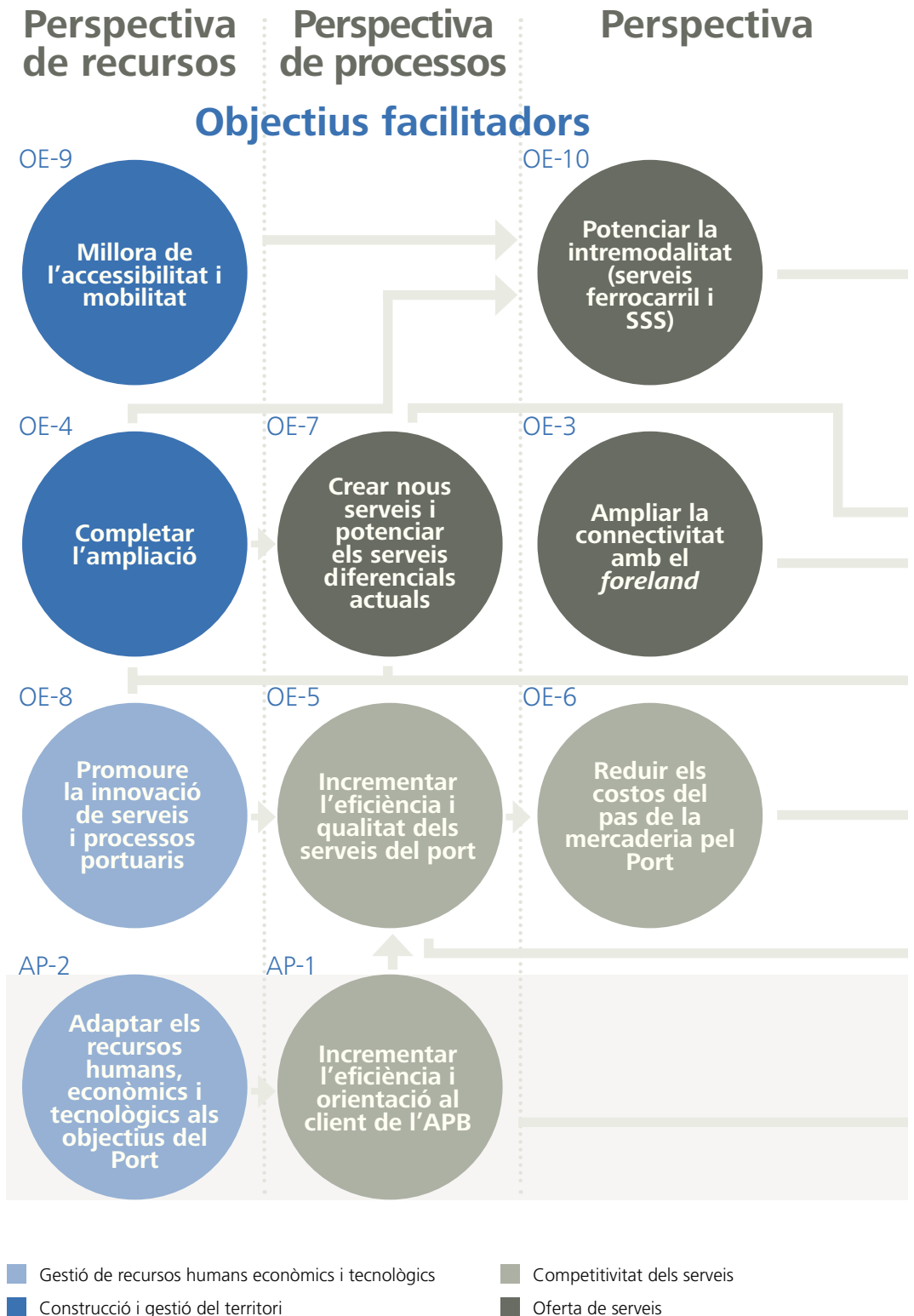
285 milions d'euros de deute financer





Mapa estratègic de l'APB

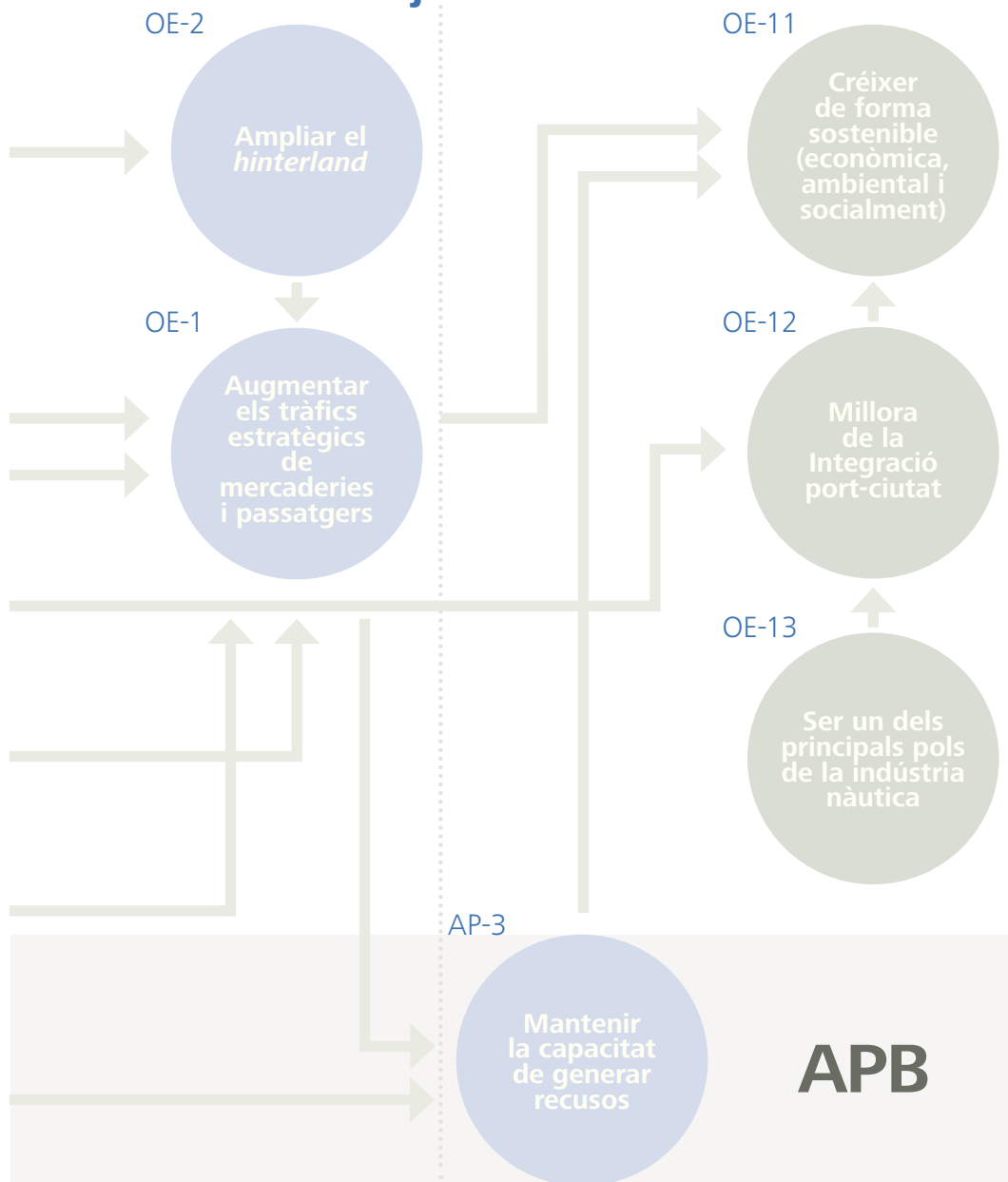
El Mapa estratègic de l'APB és una representació gràfica del conjunt d'objectius estratègics de l'organització on s'expliciten les relacions causa-efecte que existeixen entre ells, i ajuden a la comprensió de l'estratègia. Amb els objectius definits i tenint en compte que l'Autoritat Portuària ha d'assumir com a propis els objectius establerts pel Port de Barcelona, el mapa estratègic de l'APB és el següent:



de clients

Perspectiva institucional
i econòmica

Objectius de resultats



- Institucionals i de creixement sostenible
- Resultats econòmics i de tràfics

Figura 16: Mapa estratègic de l'APB