



Port de Barcelona

III Plan Estratégico

2015-2020



Contenido

Presentación	5
Metodología	7
1· El análisis estratégico	9
El Port de Barcelona: instrumento de desarrollo económico al servicio de las empresas	10
Tráfico, puerto y economía	10
Territorio, infraestructuras y accesos	12
Los actores de la Comunidad Portuaria	13
Los diferentes puertos del Port de Barcelona	15
Tendencias	16
Tendencias de la economía y el comercio internacional	16
Tendencias en logística y transporte	18
Tendencias del transporte marítimo y de los puertos	19
Tendencias en sostenibilidad	20
La crisis económica	22
Posicionamiento del Port de Barcelona	24
Posición competitiva	26
Los competidores más cercanos	26
Los puertos competidores del norte de Europa	27
El poder de negociación de los proveedores	28
El poder de negociación de los clientes	29



2· La propuesta estratégica 31

La misión y la visión del Port Barcelona	32
La misión del Port de Barcelona	32
La visión del Port de Barcelona	33
El posicionamiento estratégico	34
El objetivo estratégico	34
El producto del Port de Barcelona	35
Tráficos y mercados estratégicos	36
El cliente del Port de Barcelona	37
La propuesta de valor del Port de Barcelona	38
Factores clave de éxito	38
Cambios en los modelos logísticos globales en Europa	38
Mejora de la competitividad logística	40
Desarrollo del “puerto en red”	40
Creación de alianzas	42
Los ejes estratégicos	44
Crecimiento	44
Competitividad	45
Sostenibilidad	45
Los objetivos estratégicos	46
OE-1 Aumentar los tráficoes estratégicos	48
OE-2 Ampliar el <i>hinterland</i> del Port de Barcelona	49
OE-3 Mejorar la conectividad con el <i>foreland</i>	50
OE-4 Completar la gran ampliación del Port de Barcelona	51
OE-5 Mejorar la eficiencia y calidad de los servicios del puerto	52
OE-6 Reducir los costes logísticos del paso de la mercancía	53
OE-7 Crear nuevos servicios y potenciar los servicios diferenciales existentes (servicios de marca)	54
OE-8 Promover la innovación en servicios y procesos portuarios	55
OE-9 Mejorar la accesibilidad y la movilidad	56
OE-10 Potenciar la intermodalidad	58
OE-11 Crecer de forma sostenible	59
OE-12 Mejorar la integración entre el Puerto y la ciudad	60
OE-13 Ser uno de los principales referentes de la industria náutica en el Mediterráneo	61

3· La Autoridad Portuaria de Barcelona 63

La Autoridad Portuaria de Barcelona	64
Competencias de la Autoridad Portuaria	64
El régimen financiero de la Autoridad Portuaria de Barcelona	66
Estructura organizativa de la APB	67
Misión, visión y valores de la APB	68
Los grupos de interés a los que sirve la Autoridad Portuaria	68
La misión de la APB	69
La visión de la APB	69
Los valores de la APB	69
Factores clave de éxito de la APB	70
Orientación al mercado	70
Liderazgo de la comunidad logística	70
Excelencia en la gestión y coordinación interna	71
Autonomía de gestión	71
Objetivos estratégicos de la APB	72
AP-1 Mejorar la eficiencia y orientación al cliente de los procesos internos de la APB	72
AP-2 Adaptar los recursos de la APB a los objetivos del Port de Barcelona	74
AP-3 Mantener la capacidad de generar recursos	77
Mapa estratégico de la APB	78



Presentación

El I Plan Estratégico del Port de Barcelona se elaboró en el año 1998. En él se definía el objetivo de convertir Barcelona en la primera plataforma logística euromediterránea, lo que conllevaba actuar como centro intermodal y como plataforma de distribución y aprovisionamiento. Este Plan Estratégico representó un hecho histórico, ya que por primera vez todas las profesiones y los actores portuarios adoptaron un objetivo común y emprendieron acciones coordinadas independientemente de la competencia entre ellos.

El II Plan Estratégico del Port de Barcelona, que fue aprobado en el año 2003, pretendía complementar y actualizar la redacción que se había realizado cinco años antes. Este plan se centraba básicamente en la estrategia en el *hinterland*, que es su objeto principal, e introducía el concepto de “puerto en red”.

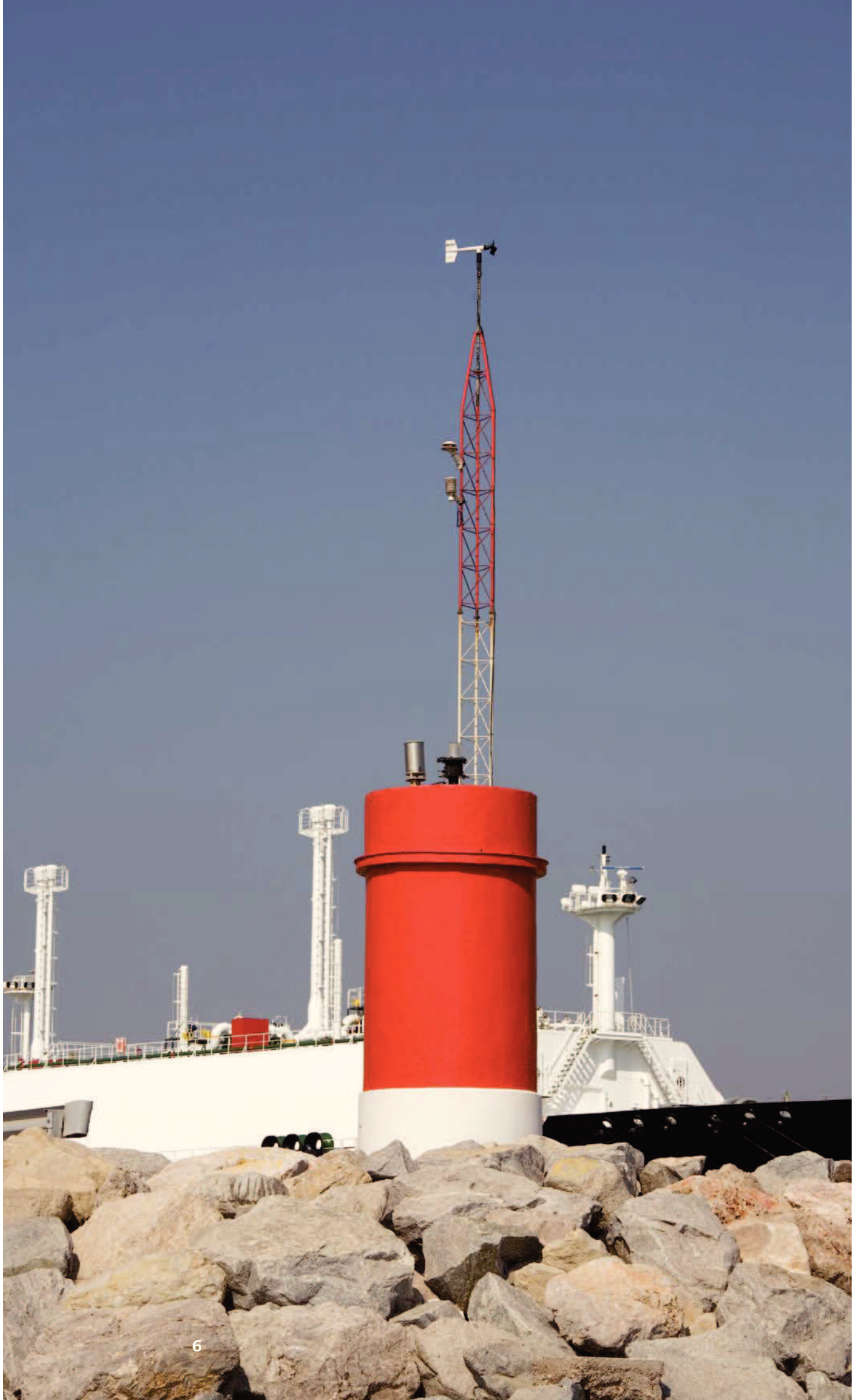
La gran ampliación del puerto, elemento básico e imprescindible para su crecimiento y el de la economía del entorno, está en proceso de finalización, de manera que casi todas las obras previstas a lo largo de los años 80 y 90 están ya construidas. Así, los nuevos diques de abrigo Est y Sud se finalizaron en el año 2008, la nueva gran terminal de contenedores del puerto, BEST, está operativa desde 2012 y en 2014 se ha inaugurado la ampliación de TCB, la ZAL II está comercializada en más de un 80%, se ha construido una nueva terminal para *short sea shipping*, se dispone de más espacio para el tráfico de vehículos, etc. A falta de completar los nuevos accesos viarios y ferroviarios en el puerto, la nueva terminal de cruceros, las marinas y alguna otra acción puntual, la infraestructura portuaria que ha de permitir el desarrollo del puerto en los próximos 20 años ya es una realidad.

En este periodo de tiempo, sin embargo, las condiciones del mercado han cambiado. A un largo periodo de crecimiento continuado y sostenido de tráficos (1998-2008) le ha sucedido un periodo de elevada volatilidad y pérdidas significativas en algunos de los principales tráficos del puerto (2008-2013), básicamente como consecuencia de la crisis económica en la que se encuentra inmerso el país. Por otro lado, ha habido cambios relevantes en las estructuras de toma de decisiones empresariales como consecuencia de la misma crisis económica: la volatilidad de los mercados, la globalización, la reestructuración de negocios y sectores, la progresiva reducción de márgenes de las empresas, el aumento de la competitividad o la creciente presión sobre la sostenibilidad, que generan un nuevo escenario marcado por la incertidumbre.

Estos cambios son muy relevantes en el sector logístico, en el que hoy en día se toman decisiones con una contundencia y rapidez desconocidas hasta el momento.

Todo ello ha generado la necesidad de pensar en un III Plan Estratégico, que tenga en cuenta todos estos hechos para establecer la manera en la que el Port de Barcelona pueda alcanzar sus retos, pueda hacer frente a la actual coyuntura económica y le permitan mejorar su posicionamiento competitivo.

A diferencia del II Plan Estratégico, éste intenta presentar una estrategia global, no solo centrada en las actuaciones en el *hinterland*, que continúan siendo una parte básica de la estrategia, sino que tenga en cuenta todos los aspectos del negocio.



Metodología

El III Plan Estratégico del Port de Barcelona expone los resultados del proceso de planificación estratégica desarrollado por el Port ante los cambios ocurridos en el entorno económico y del transporte en los últimos años.

El proceso de planificación estratégica se ha desarrollado en tres etapas, que corresponden a las tres partes del documento:

Una primera parte, el análisis estratégico, donde se hace una revisión de las principales tendencias que afectan al comercio internacional y al transporte marítimo, entre ellas la crisis económica europea, que se inicia en 2008 y de la que se analizan sus impactos en el Port de Barcelona.

Una segunda parte, la propuesta estratégica, donde, partiendo de la misión y visión del Port de Barcelona se desarrolla su estrategia del futuro, a través de su posicionamiento estratégico, los factores clave de éxito y los ejes estratégicos y que se acaba concretando en trece objetivos estratégicos. En esta parte se define cuál es el objetivo estratégico básico del Port, su producto, su mercado y los tráficos estratégicos, se caracteriza al cliente a quien se destinan sus servicios y se hace una propuesta de valor de su actividad. A partir de estos elementos se procede a concretar en acciones esta definición estratégica mediante el despliegue estratégico.

Una tercera parte, la Autoridad Portuaria de Barcelona (APB), en la que, a las líneas estratégicas, generales del Port de Barcelona, se añaden las actuaciones propias de la Autoridad Portuaria, a través de tres objetivos estratégicos adicionales.

Cabe indicar que en el III Plan Estratégico, el despliegue de la estrategia se ha estructurado a través de tres elementos básicos: los factores clave de éxito, los ejes estratégicos y los objetivos estratégicos, tal como se describen brevemente a continuación.

Los factores clave de éxito son aquellos aspectos que imprescindiblemente se deben tener en cuenta para poder desarrollar la estrategia que permita conseguir la misión y la visión. En la definición estratégica se han identificado 4 factores clave de éxito.

Los ejes estratégicos son los vectores de desarrollo de una organización, que agrupan uno o varios objetivos que tienen un ámbito común y muestran las áreas principales sobre las cuales hay que actuar para alcanzar la visión. Se han definido 4 ejes de actuación.

Los objetivos estratégicos establecen las direcciones de mejora a seguir para poder conseguir la visión de futuro del Port de Barcelona. En principio responden a declaraciones amplias, no específicas. Se han definido 13 objetivos generales del Port de Barcelona más 3 objetivos adicionales de la Autoridad Portuaria. Para todos ellos se han definido un conjunto de indicadores y metas para el 2020, que permitan medir su grado de consecución.





III Plan Estratégico del Port de Barcelona **Parte Primera**

El análisis estratégico





El Port de Barcelona: instrumento de desarrollo económico al servicio de las empresas

El Port de Barcelona es, sin duda, uno de los principales instrumentos de desarrollo económico del país.

Su área de influencia actual comprende no sólo Catalunya, sino también el valle del Ebro, Madrid, el centro y norte peninsular y el sur de Francia. En el futuro este área de influencia ha de incluir a toda la Península Ibérica, especialmente la mitad norte, el sur y este de Francia (con extensiones a Suiza y sur de Alemania) y, dentro del ámbito de la distribución marítima, todo el Mediterráneo occidental, en especial Italia y el norte de África.

Tráfico, puerto y economía

El Port de Barcelona es un puerto especializado en mercancía de alto valor, lo que lo consolida, según los datos de 2013, como primer puerto del Estado en lo que se refiere a cifra de negocio y valor de la mercancía que canaliza.

Se trata de una infraestructura clave para Catalunya y su *hinterland*, ya que facilita la internacionalización de las empresas, actúa como enlace físico entre éstas y sus mercados y es uno de los principales factores de competitividad para la localización de empresas.

“ El Port de Barcelona debe garantizar que las empresas de su zona de influencia tengan acceso a las principales redes de comercio mundial proporcionando niveles de servicio excelentes ”

Así, el Port de Barcelona como gran infraestructura de servicios genera un valor añadido bruto (VAB) de unos 2.300 M €, el 1,4% del VAB de Catalunya y el 0,35% del Estado, y una ocupación de 32.000 puestos de trabajo. Pero además, los beneficios que el Port aporta directamente al tejido industrial y comercial son muy superiores: el aumento de la producción y ventas de nuestros clientes, gracias a la existencia del puerto, genera un efecto propagador en el resto de sectores económicos equivalente al 5,7% del VAB de Catalunya y al 5,4% de la ocupación.

Hasta el año 2008 el Port ha mantenido una tendencia alcista en la mayoría de sus tráficos estratégicos, tendencia que se vio truncada por la crisis económica. Aun así, se ha mantenido como motor de la actividad económica de Catalunya canalizando la creciente internacionalización de las empresas de su *hinterland* con cifras de récord histórico en la actividad exportadora.

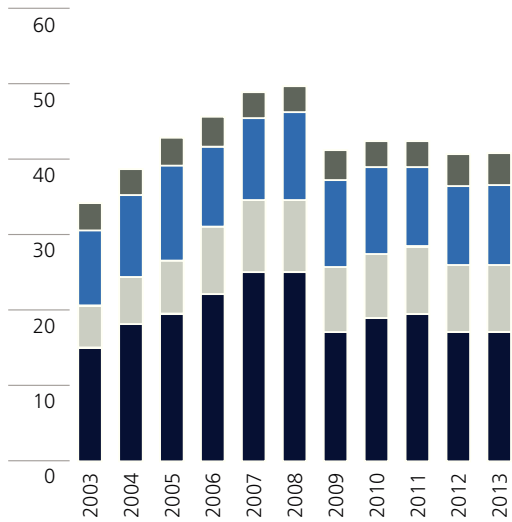


Figura 1: evolución del tráfico total del Port de Barcelona (en millones de toneladas)

Graneles sólidos ■ Carga convencional ■
Graneles líquidos ■ Carga contenerizada ■

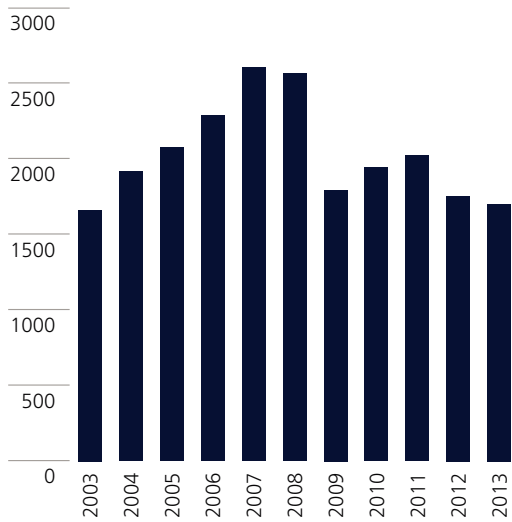


Figura 2: evolución del tráfico de contenedores en el Port de Barcelona (en miles de TEU)

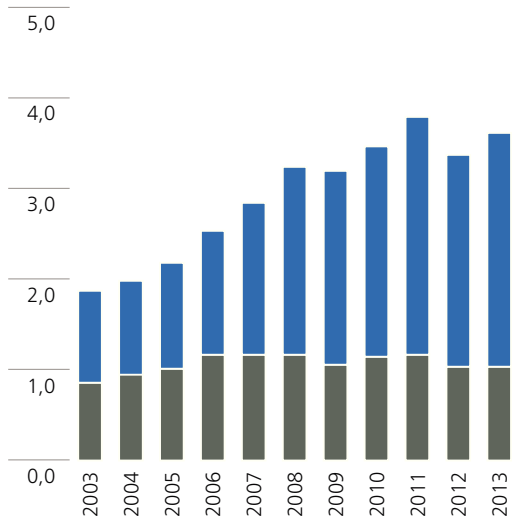


Figura 3: evolución del pasaje en el Port de Barcelona (en millones de pasajeros)

Cruceros ■
Líneas regulares ■





Territorio, infraestructuras y accesos

**“ El Port de Barcelona
constituye el principal nodo
del sistema de infraestructuras
de transporte de Catalunya ”**

Es la primera plataforma logística intermodal catalana y el principal eje vertebrador del sistema logístico del país.

Su ubicación en el delta de Llobregat, entre el macizo del Garraf y la ciudad de Barcelona, limita la conectividad con su *hinterland* al eje del Llobregat, eje que en la actualidad presenta problemas de congestión y movilidad, que se agravan por la presión urbanística del entorno y que los nuevos accesos viarios y ferroviarios deberían resolver.

Después de la finalización de los diques de abrigo en 2008 y la construcción de diversos muelles, las infraestructuras portuarias están preparadas para atender nuevos tráficos. Así, hay que destacar la ampliación de la ZAL, la construcción de la nueva terminal BEST o la ampliación de la terminal de TCB, para el tráfico de contenedores, la mejora de las terminales ferroviarias, que pueden atender composiciones de 750 m en ancho UIC e ibérico, la nueva terminal de Grimaldi para *short sea shipping*, el incremento de capacidad de graneles líquidos en el muelle de la Energía o los nuevos espacios que se han liberado en el muelle Príncipe de España, para incrementar la capacidad de movimiento de vehículos y siderúrgicos.

Respecto a la conectividad, las actuaciones viarias descritas en el Plan Delta garantizan unos accesos de gran capacidad. Asimismo, el Plan Director Ferroviario define los proyectos que se consideran necesarios en infraestructuras de accesos y en las conexiones. Entre otros, especifica la construcción de una línea dedicada o preferente para mercancías de ancho mixto (ibérica y UIC) que conecte Barcelona con la frontera francesa y la creación de nuevas terminales ferroviarias de carga y descarga, y de recepción y expedición, juntamente con la reordenación de todo el entorno ferroviario del puerto (Morrot, Can Tunis, cauce de Llobregat, etc.).

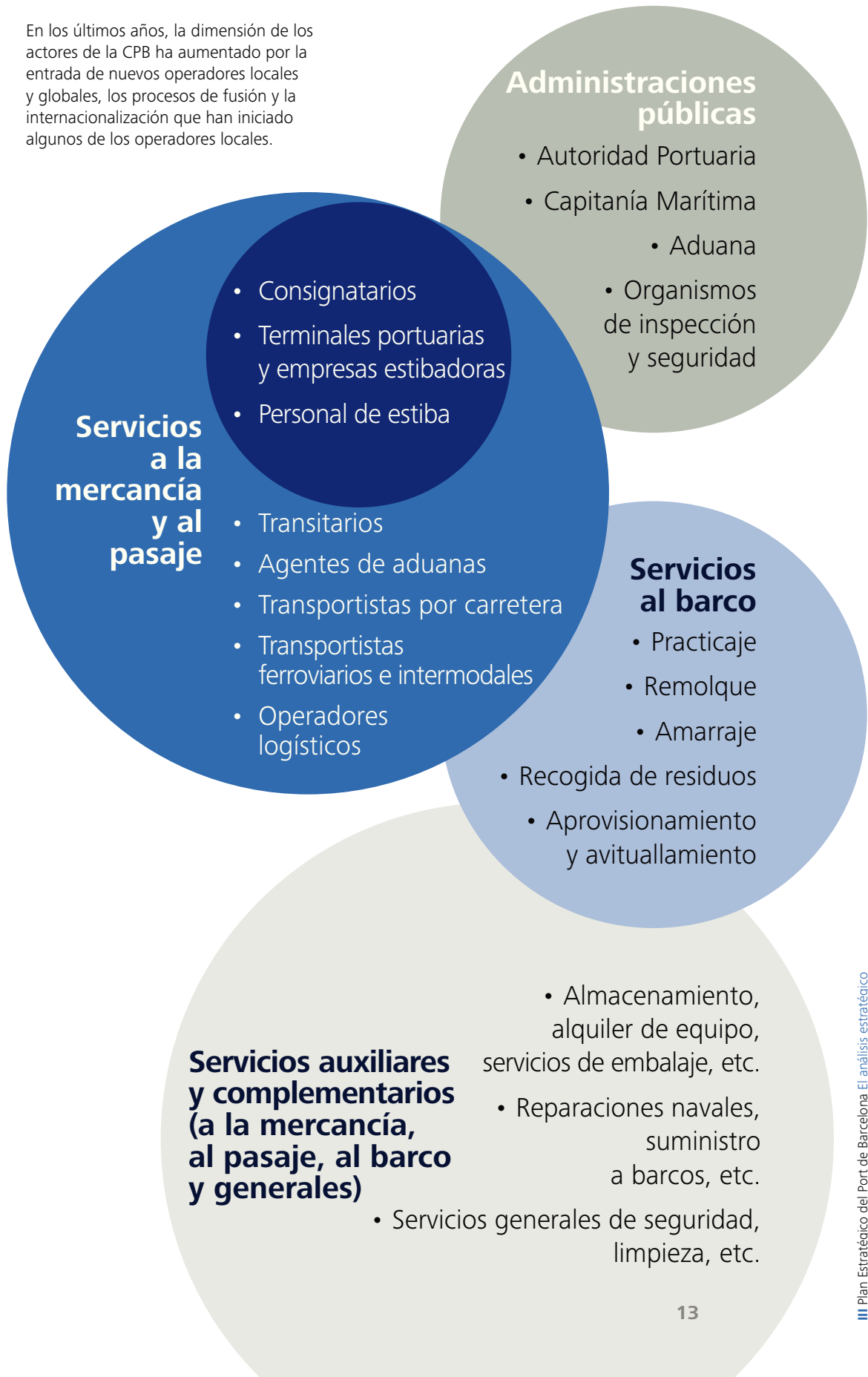
La construcción de los nuevos accesos al Port de Barcelona, cuyo desarrollo se ha desbloqueado en 2013, debe permitir alcanzar una cuota de carga ferroviaria contenerizada del 20%, en 2020. Gracias a los esfuerzos realizados, hoy en día esta cuota se acerca al 11%, cifra similar a la de los puertos de Rotterdam o Amberes, pero lejos aún de otros como Bremen o Hamburgo (de hecho, en los últimos cinco años esta cuota de tráfico se ha triplicado, pasando del 3,36% en 2008 al 10,71% en 2013 y será del 12% en 2014).

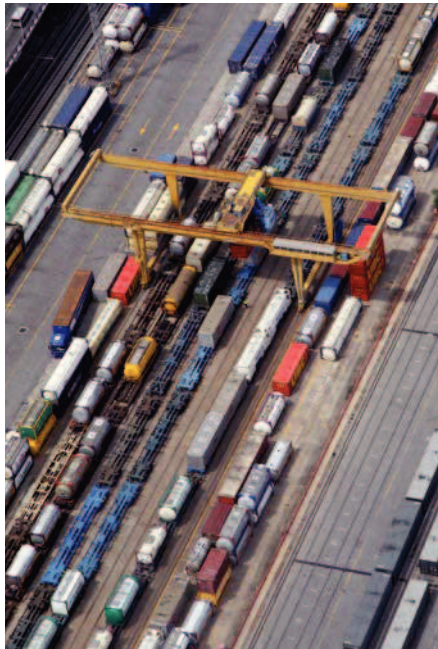
Los actores de la Comunidad Portuaria

La Comunidad Portuaria de Barcelona (CPB) está formada por todos los agentes, organismos y administraciones que participan en la actividad portuaria.

En los últimos años, la dimensión de los actores de la CPB ha aumentado por la entrada de nuevos operadores locales y globales, los procesos de fusión y la internacionalización que han iniciado algunos de los operadores locales.

Figura 4: la Comunidad Portuaria de Barcelona

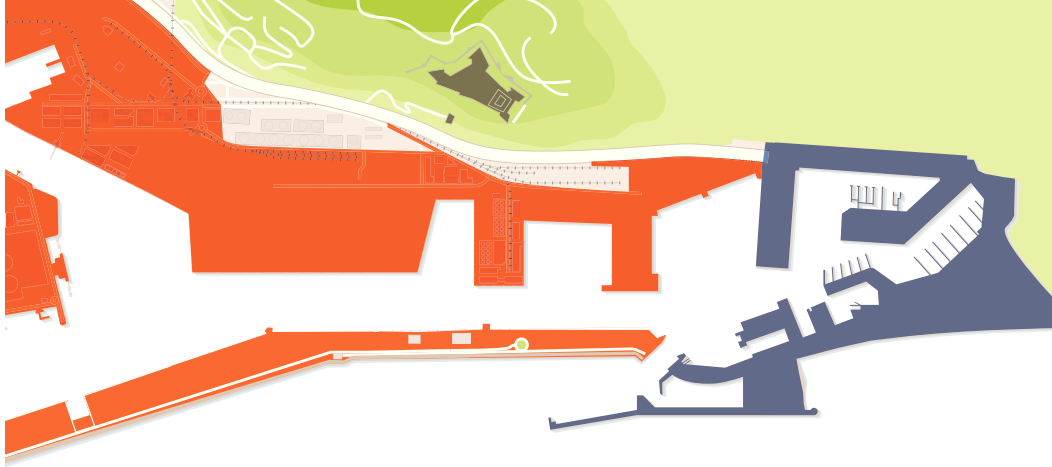




Para la proyección de la Comunidad Portuaria de Barcelona se creó el **Consejo Rector para la Promoción de la Comunidad Portuaria**, órgano que materializa la cooperación entre la APB y todas las instituciones públicas y privadas que llevan a cabo su actividad en el ámbito portuario de Barcelona, con la finalidad de participar en su desarrollo futuro.

El Consejo Rector pretende promover todas aquellas actuaciones que refuercen la marca Port de Barcelona como comunidad de negocio y que favorezcan el proceso de expansión nacional e internacional del Port, con el fin de aumentar y fidelizar el tráfico de mercancías y potenciar la imagen. Está formado por los representantes de las diferentes entidades, organismos y asociaciones que integran la Comunidad Portuaria de Barcelona y otros relacionados con el comercio internacional, de manera que están implicados todos los actores del ámbito portuario.

El **Consejo de Administración**, por su parte, es el máximo órgano de gobierno de la Autoridad Portuaria. La nueva Ley de Puertos redujo su composición, de manera que hoy en día están representadas las principales administraciones públicas con intereses en el Port (la Administración del Estado, la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Barcelona y el Ayuntamiento del Prat de Llobregat), la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, los sindicatos y el sector portuario.



Puerto comercial ■ Puerto logístico ■ Puerto-ciudad ■

Figura 5: los puertos dentro del Port de Barcelona

Los diferentes puertos del Port de Barcelona

Desde hace unos años el Port se estructura en torno a tres grandes unidades de negocio, que en total disponen de más de 30 terminales especializadas en todo tipo de tráfico, gestionadas por operadores privados, y unas 90 líneas marítimas regulares, que lo conectan directamente con unos 250 puertos de los cinco continentes.

“ El puerto comercial es el núcleo de negocio del Port de Barcelona e incluye carga contenerizada, carga rodada, carga convencional, mercancía a granel (líquida o sólida), short sea shipping, pasajeros, etc. ”

Dentro del **puerto comercial** se identifican áreas diversas donde se concentran las actividades dedicadas a tráficos específicos, las más representativas de las cuales son:

- El tráfico de cruceros, principalmente localizado en el muelle Adossat y en el muelle Barcelona.
- Las terminales de contenedores ubicadas en el muelle Prat y en el muelle Sud.
- Los graneles, especialmente productos químicos e hidrocarburos, ubicados principalmente en el muelle de la Energía.
- El tráfico de barcos *ferry* y *short sea shipping*, con terminales localizadas principalmente en los muelles de Barcelona, Sant Bertran y Costa.
- Los tráficos de vehículos nuevos, en la dársena Sud, en la dársena Interior y en parte del muelle Príncep d’Espanya.

El puerto logístico, muy ligado al puerto comercial, que, con la voluntad de convertirse en la primera plataforma logística euromediterránea, tiene que servir de base para consolidar el modelo de “puerto en red”, elemento clave de la estrategia del Port de Barcelona.

El puerto-ciudad, espacio singular que recuperó una parte del puerto para usos urbanos, náuticos y deportivos. Está conformado por la zona adyacente a la ciudad de Barcelona, que había quedado obsoleta para el tráfico comercial (Port Vell) y por el espacio ganado al mar con motivo de la construcción de la nueva bocana.



Tendencias

Tendencias de la economía y el comercio internacional

A un periodo de largo crecimiento económico prácticamente ininterrumpido desde el 2001 hasta el 2007 le ha sucedido una profunda crisis económica, cuya salida hoy en día es aún incierta. Se trata de una crisis esencialmente europea que afecta muy especialmente al sur del continente, mientras que el resto del mundo sigue disfrutando de crecimientos moderados, especialmente Asia, África y en menor medida, Latinoamérica.

“ La evolución económica a nivel mundial ha comportado importantes cambios en el comercio internacional, que afectan directamente al sector marítimo ”

En este sentido las principales tendencias que se observan se pueden resumir en los siguientes puntos:

Global sourcing: el comercio y la producción evolucionan hacia un mercado único y de alcance mundial, en el que las empresas toman decisiones estratégicas desde una perspectiva global. La competencia no se da entre modos, entre puertos o entre operadores, sino entre cadenas logísticas.

Cambios en los modelos de población con aumento de la población urbana, el envejecimiento de la población y una creciente clase media, especialmente en los países emergentes. Esta clase media, con poder de consumo creciente, hará aumentar las exportaciones hacia estos países, como es el caso, por ejemplo, de China y el sudeste asiático.

Crecimiento del comercio internacional y del comercio marítimo que persiste a pesar de la crisis económica europea. A nivel mundial, sin embargo, excepto un pequeño retroceso en el comercio mundial en 2009, la tendencia se ha mantenido alcista en todo este periodo aunque de forma más moderada, y ha pasado de crecimientos anuales de dos dígitos a crecimientos más contenidos del 4 o 6%.

Extremo Oriente continuará ganando cuota en el comercio mundial, con un mayor grado de intervención y capacidad de decisión en los encaminamientos de la mercancía de los operadores asiáticos. El comercio intraasiático seguirá aumentando su peso en el total de los intercambios comerciales mundiales en detrimento de las rutas este-oeste tradicionales, entre las cuales la Far East-Europa y la Transpacífica seguirán ganando protagonismo a la Transatlántica. El Port de Barcelona, en especial, se encuentra muy bien posicionado ante este mercado para servir a Europa. También ganarán cuota de mercado otros países emergentes como los del norte de África, sudeste asiático, Turquía y México, principalmente.

Multipolaridad de la economía. A pesar de la ralentización económica de alguno de los BRIC (como Brasil, Rusia o India) otros países están tomando el relevo (Turquía, México, Sudáfrica, el sudeste asiático, etc.) creando un mundo donde la relevancia económica de los polos de crecimiento tradicional (Europa, Estados Unidos y Japón) está retrocediendo. Estos recién llegados están moviendo hacia el sur los ejes comerciales mundiales.



.....

Ampliación de la UE y deslocalización de la producción hacia el Este, que ha trasladado el centro de actividad económica e industrial más lejos de Barcelona. Cabe señalar, sin embargo, que la deslocalización hacia los países del este no se ha producido en la intensidad esperada. Igualmente se ha producido una relocalización o retorno a la producción local (Catalunya y el Estado español) de empresas de determinados sectores industriales, pero no ha supuesto un impacto en los flujos globales de comercio.

Aumento de los costes salariales en China y otros países del Este, que puede modificar el flujo de comercio en beneficio de otras áreas económicas buscando unos costes productivos más bajos en productos intensivos en mano de obra (como es el caso del norte de África) o que algunas empresas se replanteen la relocalización. En este sentido, si bien es cierto que en China los costes salariales están subiendo, la realidad es que las compras en China (importaciones) vuelven a despuntar, como también están creciendo las importaciones de otros países del sudeste asiático. La subida de salarios, sin embargo, sí que ha favorecido las exportaciones europeas equilibrando, en parte, los tráficos.

Volatilidad de la economía en las decisiones gubernamentales, en los mercados financieros, en los hábitos de los consumidores, la aparición de nuevos riesgos geoestratégicos, la reducción de los ciclos de vida de los productos... Todo ello genera unos elevados niveles de incertidumbre, que afectan a la logística.

Cambios en los hábitos de compra, con más segmentación de los mercados, más exigencia de variedad, personalización y servicio por parte de los consumidores. Esto incide en una complejidad más grande de las cadenas logísticas para satisfacer al consumidor final.



Tendencias en logística y transporte

“ Las grandes exigencias de los mercados y la presión sobre los costes exigen cadenas de suministro cada vez más eficientes ”

Los cargadores buscan más competitividad de su logística y para conseguirlo requieren más control sobre las cadenas y más integración entre agentes.

La colaboración entre operadores es esencial. Las cadenas, más que los productos, compiten entre sí.



Importancia creciente de cargadores, operadores logísticos e integradores (3PL, *third partner logistics*, y 4PL, *fourth partner logistics*) ante los productores industriales y transportistas clásicos en la toma de decisiones estratégicas relacionados con la cadena de suministro.

Énfasis en la *supply chain excellence*.

La visión global e integrada de la cadena logística, unida a los nuevos requisitos de servicio, obliga a una logística más compleja en la que algunos operadores (es el caso de los grandes operadores logísticos y de algunas navieras) han asumido más control de la cadena logística ampliando sus servicios hacia tierra.

Importancia de la resiliencia de las cadenas logísticas. Acontecimientos recientes (volatilidad de los mercados, catástrofes naturales, decisiones gubernamentales, etc.) han puesto de manifiesto la debilidad de las cadenas logísticas, que tienen una gran dependencia de todo lo que sucede en el mundo. Los grandes operadores, cada vez más, buscan robustez (garantizar el suministro) en su planteamiento logístico por encima de otros factores.

Cambios en los esquemas de distribución en Europa, que tienden a descentralizarse para reducir el impacto del transporte. El aumento de los costes y la optimización de las cadenas logísticas comportarán una reducción de la concentración de centros de distribución en el norte de Europa y pueden dar más oportunidad a los polos logísticos regionales situados en la periferia del continente.

Necesidad de un reequilibrio de tráficos desde y con Asia entre la fachada portuaria del norte y del sur de Europa,

para mejorar la eficiencia del transporte, reducir el impacto ambiental de las cadenas logísticas y evitar las infraestructuras de transporte más congestionadas.

Aumento de la intermodalidad, fomentada por las políticas europeas y la realidad del transporte, con unos niveles de congestión y emisiones por carretera inaceptables, da oportunidades a servicios sostenibles basados en el ferrocarril y en el *short sea shipping*, en cuyos ámbitos Barcelona hace una apuesta firme.

Cambios en el sector de la carretera en Europa, en la que a la política de infraestructuras de la Unión Europea en materia de transporte por carretera le está sucediendo una política de movilidad sostenible. Por otro lado, la estructura fragmentada del sector en el Estado español no es la más adecuada para hacer frente a la internacionalización.

Tendencias del transporte marítimo y de los puertos

“ El transporte marítimo, en particular, es uno de los que más está percibiendo los cambios globales en lo que se refiere a la logística y al comercio internacional ”

.....

El tráfico mundial de contenedores seguirá aumentando, y con más relevancia de los mercados asiáticos y africanos, para los cuales Barcelona está bien posicionada.

Concentración de navieras y estrategias de integración de negocios. En el caso de estrategias de integración horizontales (fusiones y alianzas) la crisis y la búsqueda de economías de escala han agravado la tendencia. Ejemplos recientes y muy significativos de estas alianzas son la 2M entre Maersk y MSC; la Ocean Three entre CMA-CGM, UASC y China Shipping, o la fusión entre CSAV y Hapag Lloyd que, por los volúmenes de mercancía que representan, pueden tener unos efectos muy significativos en los tráficos globales. Así, esta concentración de flujos puede causar movimientos de navieras entre terminales o entre puertos. En el caso de las estrategias de integración vertical la crisis parece haber moderado la tendencia de las navieras a implicarse en el sector terminalista. La penetración de las navieras en operaciones logísticas (terminales interiores, servicios ferroviarios, etc.) parece, también, contenerse globalmente.

Volatilidad de los mercados marítimos, tanto en los precios de los combustibles como de los fletes. En el caso del combustible la volatilidad de precios está modificando el comportamiento de las navieras, con una tendencia a reducir velocidad e incrementar los tiempos de trayecto (*slow steaming* y *super slow steaming*) y una variabilidad importante en los precios de los fletes, vinculada a los ciclos productivos y de consumo, a la sobrecapacidad que han generado los nuevos *megabuques* y la ralentización del crecimiento del comercio internacional.

Volatilidad de las rutas marítimas, escalas y volúmenes de tráfico. Los armadores y las alianzas de navieras toman decisiones a una velocidad desconocida hasta ahora sobre nuevas rutas y rotaciones, supresiones o modificaciones de puertos de escala o desvíos de grandes volúmenes de carga (especialmente de transbordo) de un puerto a otro.

Concentración de terminales, en manos de grandes operadores (HPH, DP World, PSA, APM, etc.), especialmente en el caso de contenedores que tienden a desarrollar fuertes estrategias de red.

Aumento de las dimensiones de los barcos, más rápido de lo previsto, especialmente en el caso de los portacontenedores, y que aún no han finalizado. Para recibirlos, hace falta disponer de infraestructuras, operativas y servicio adecuados. El Port de Barcelona está preparado para operarlos, pero la reducción prevista de los *megabuques* reestructurará los servicios marítimos, lo que puede poner en peligro el posicionamiento futuro de algunos puertos.

Crecimiento de competencia entre puertos. La crisis junto con la sobreoferta portuaria que hay en el Mediterráneo occidental ha generado un aumento de la competencia, que se agravará por el poder creciente de las navieras y los operadores logísticos globales y se manifestará en una presión mucho más fuerte sobre los precios.

Mayor competencia entre clústeres portuarios regionales, incluso más que entre puertos en sí. Hay numerosos ejemplos de estrategias de colaboración, integración e incluso fusión entre puertos. En el nuevo entorno, los puertos actúan como nodos de redes logísticas y de valor añadido, y la competencia se da entre estas redes y las cadenas logísticas. Hace falta, por lo tanto, buscar modos de integración entre puertos para conseguir una oferta competitiva en el *hinterland*, en relación con las ofertas de otros clústeres portuarios.



Tendencias en sostenibilidad

En el ámbito de la sostenibilidad y la responsabilidad medioambiental, a la progresiva concienciación de los consumidores y las empresas se añade la creciente presión legislativa promovida por los estados y la Unión Europea.

Todo ello afecta de forma especial al transporte y la logística, con una repercusión directa en los costes de transporte, la aparición de nuevos nichos de mercado, un aumento de la intermodalidad, más transparencia en la gestión y la necesidad de buscar una mejor optimización y eficiencia energética en las soluciones logísticas.



La política de la Comisión Europea

está reflejada en su Libro Blanco: "Hoja de ruta hacia un espacio único europeo de transporte: por una política de transportes competitiva y sostenible", publicado a principios del 2011 y que define la política de transportes europea para los próximos 10 años, con el objetivo básico de conseguir una reducción del 60% de las emisiones de CO₂ del transporte en Europa, en el 2050. También la regulación sobre la reducción de sulfuro, que entra en vigor en 2015, puede aumentar sensiblemente los costes de determinadas rutas marítimas en el mar del Norte y el mar Báltico.

Más importancia de la responsabilidad social de las empresas y de la administración pública,

mayor en el caso de los puertos y el transporte en general, cuyo impacto social, económico y medioambiental es muy elevado.

Contabilización e internacionalización de los costes externos

del transporte como primer paso para poder hacer una verdadera gestión ambiental. El establecimiento de tasas medioambientales nacionales y regionales al transporte terrestre (como por ejemplo, la euroviñeta) puede aumentar los costes de la carretera e influir en el cambio modal.

La seguridad como prioridad de los puertos con iniciativas internacionales, como el código ISPS de la IMO o la American Maritime Transport Security Act.

La innovación y el conocimiento como motores de desarrollo.

En este campo el Port de Barcelona ha sido modelo de desarrollo tecnológico con proyectos pioneros que se han exportado a otros puertos. La innovación se debe entender como el afán sistemático y continuado para mejorar eficazmente los servicios del Port para satisfacer al cliente.



El Libro Blanco del transporte

El Libro Blanco de la Comisión Europea, con el subtítulo “Hoja de ruta hacia un espacio único europeo de transporte: por una política de transportes competitiva y sostenible” es un documento estratégico que pone las bases de la política europea de transportes para los próximos diez años y que establece el primer paso para el sistema de transportes hasta el 2050.

Este nuevo Libro Blanco establece como finalidad la **reducción para el año 2050 del 60% de emisiones de CO₂ provenientes del sector transportes**. Para conseguirlo se han definido los 10 objetivos siguientes para un sistema de transporte competitivo y sostenible:



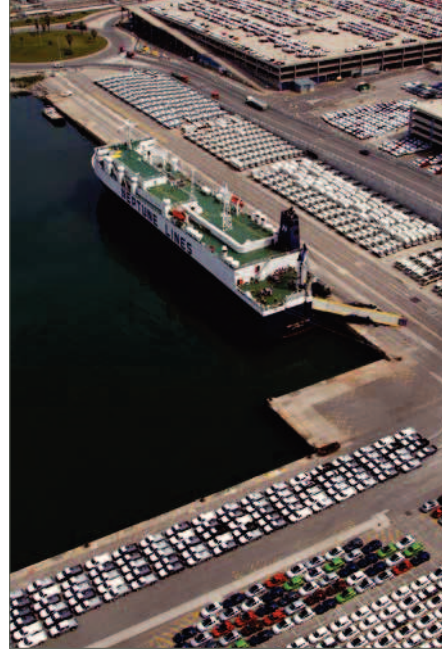
1. Eliminar los automóviles de combustible convencional en las ciudades (50% en el 2030).
2. 40% del combustible de aviación de bajas emisiones de carbono y reducción del 40% de las emisiones del transporte marítimo.
3. Conseguir una transferencia modal del 50% del transporte por carretera al ferroviario y por vía fluvial en distancias medias (> 300 km), tanto para pasajeros como para mercancías (30% de mercancías transferido en el 2030).
4. Red de alta velocidad ferroviaria. Triplicar la longitud de red, en el 2030.
5. Red básica de corredores de transporte RTE-T, que garantiza una transferencia eficiente entre modos de transporte.
6. Conectar a la red ferroviaria todos los aeropuertos (alta velocidad) y puertos principales.
7. Implantar sistemas inteligentes de gestión del transporte, incluyendo ITS, ERTMS y Galileo.
8. Cero muertos en accidentes por carretera el 2050 (50% menos en el 2020).
9. Marco para un sistema europeo de información, gestión y pago de transportes multimodales de pasajeros y mercancías.
10. Avanzar hacia la aplicación completa de “quien contamina paga y quien utiliza paga.”



La crisis económica

Transcurridos siete años desde el inicio de la crisis comienzan a aparecer los primeros síntomas de recuperación y la evolución del comercio exterior así lo evidencia: el buen comportamiento de las exportaciones en los últimos años ha impulsado los buenos resultados del comercio y a partir del 2015 la evolución positiva de las importaciones puede consolidarse en consonancia con una mejora de la demanda interna.

“ La crisis ha tenido un impacto directo en los tráficos portuarios ”



La crisis se ha manifestado en los siguientes elementos:

Reducción del consumo interno en España, lo que ha ocasionado una importante caída de las importaciones. En el Port de Barcelona se ha pasado de 533.000 TEU llenos de importación, en el 2008, a 391.000, en el 2013, con una caída del 26,61%. No es hasta la segunda mitad del 2013 que las importaciones empiezan a remontar y cierran el año con un aumento del 2%. Este cambio de tendencia se confirma e incluso mejora a lo largo del 2014.

Reposicionamiento de las navieras, que han buscado refugio en sus propias terminales dedicadas, especialmente para las operaciones de transbordo. El hecho de que Barcelona disponga únicamente de terminales públicas le ha perjudicado en esta coyuntura con un descenso muy significativo de los tránsitos (de 959.000 TEU, en el 2008, se ha pasado a 276.000 TEU, en el 2013, con una reducción del 71,1%).

Incremento de las exportaciones.

Ante la debilidad del mercado interno, las empresas del *hinterland* han optado por buscar mercados alternativos en el exterior. Este hecho ha generado un aumento de las exportaciones del Port de Barcelona, que en el 2013 alcanzó valores récord en su historia (581.000 TEU llenos de tráfico exterior, frente a los 507.000 TEU del 2008, con un aumento del 14,6% en el periodo). Barcelona, un puerto que tradicionalmente ha sido importador, es netamente exportador. Aunque este es un aspecto positivo de la crisis, el aumento de la exportación no compensa hoy en día la pérdida de importación y tránsito. El segmento de vehículos, que sufrió de lleno la crisis, también se está recuperando gracias a la subida generalizada de todos sus tráficos, especialmente de las exportaciones. En el 2013 alcanzó un tráfico de 705.000 vehículos, casi al mismo nivel que en el 2008 y previsiblemente en el 2014 se igualará o superará esta cifra.

Presión sobre los costes y los precios

La crisis económica se produjo en un momento de expansión del desarrollo de las infraestructuras portuarias y de crecimiento en la capacidad de transporte de las navieras (nuevas botaduras de barcos cada vez más grandes). Esta burbuja en la capacidad del transporte marítimo ha estallado en forma de sobreoferta portuaria y de transporte, y ha provocado un aumento de la competencia y presión sobre los precios, que aún continúan.

Reestructuración de las líneas

marítimas. La creación de nuevas alianzas entre navieras para reducir costes implica el replanteamiento de tráficos y puertos de escala. Los casos más significativos son los anuncios, en el segundo trimestre del 2014, de la nueva alianza 2M, entre Maersk y MSC, y la Ocean Three, entre UASC, China Shipping y CMA-CGM. Sólo la primera incluye un total de 185 barcos en la alianza y 2,1 millones de TEU de capacidad, que representan una cuota de mercado en la ruta Europa- Asia del 35%.

Además, la presión en los costes ha forzado la modificación de las condiciones de navegación de las líneas regulares que cada vez más aplican el *slow steaming* o el *extra slow steaming* como práctica habitual y ha obligado a las compañías a compartir barcos en una misma ruta marítima. Esto fuerza a redefinir de forma dinámica los puertos de escala y como consecuencia genera una alta volatilidad en cuanto a las rutas y fletes.

Volatilidad de los mercados financieros.

La delicada situación financiera en la que se encuentran casi todos los grandes armadores mundiales unida a las restricciones crediticias han hecho que se aceleren la toma de decisiones y actúen con una contundencia antes desconocida (por ejemplo: eliminando escalas, abaratando o encareciendo fletes, buscando alianzas globales, etc.).

Más restricciones en el gasto público.

Los estados han respondido a la crisis de la deuda pública mediante un recorte del gasto asociado a la función pública. En el Estado español ello ha afectado a todas las administraciones públicas y entre ellas a las Autoridades Portuarias, que han visto recortada su capacidad de gasto y de contratación de personal. Todos los escenarios apuntan a que este principio de contención del gasto público se mantendrá más allá de la finalización de la crisis económica, y afectará más a los puertos con más componente de administración pública, como son los del sur de Europa.

En el caso concreto del Port de Barcelona la incidencia de la crisis ha sido especialmente negativa en relación con determinados tráficos. Así, entre los años 2008 y 2013 el tráfico ha disminuido un 18%, un 32% de la carga contenerizada de TEU llenos (a causa del tráfico de tránsitos, que se encuentra un 72% por debajo de los niveles del 2008, mientras que el tráfico con origen y destinación en el *hinterland* está únicamente a un 2% de alcanzar el tráfico de precrisis y con la previsión de superarlo en el 2014); el tráfico de UTI ha caído un 22,4%, un 12% los graneles líquidos. Los graneles sólidos, por el contrario, no se han visto afectados y en el 2013 ya superaban en un 25% el tráfico del 2008. Los automóviles nuevos se encuentran únicamente a un 2% de alcanzar el tráfico del 2008. En cuanto al tráfico de pasajeros, especialmente de cruceros, los resultados han sido ajenos a la crisis, con un crecimiento del 25%, si bien en el 2014 se producirá un cierto decrecimiento a causa del reposicionamiento de barcos fuera del Mediterráneo.

De esta manera, el 2014 se está consolidando como el año de la recuperación. En efecto, hasta el mes de octubre y respecto del 2013 el tráfico total de mercancías se ha incrementado en un 8,9%; el tráfico de graneles líquidos ha aumentado un 21,9%; los graneles sólidos, un 11,1%; el número de TEU, un 8,1%, y el de automóviles nuevos, un 3,2%.

Evolución del tráfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tráfico total (miles de toneladas)	51.816	42.981	44.089	44.291	42.590	42.434
Graneles líquidos	12.105	11.756	11.558	10.761	10.432	10.610
Graneles sólidos	3.506	3.921	3.542	3.544	4.686	4.374
C. contenerizada	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 (miles)	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
Transbordo	959	606	640	667	441	277
Coches (unidades)	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
Transbordo	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
Pasajeros	3.237	3.201	3.444	3.827	3.423	3.628
Líneas regulares	1.162	1.050	1.096	1.170	1.014	1.028
Cruceros	2.075	2.151	2.348	2.657	2.409	2.599





Posicionamiento del Port de Barcelona

Barcelona se encuentra ubicada en una posición periférica respecto a Europa, relativamente alejada de las grandes áreas industriales y de consumo, con la excepción de Catalunya, y con dificultades para acceder a los principales mercados europeos del centro y norte de Europa. Barcelona es, pero, el puerto español mediterráneo más cercano a la frontera francesa y, por lo tanto, a pesar de su posición periférica, lo está menos que los competidores más directos (Tarragona, Valencia).

En relación con el Estado español, Barcelona también tiene una posición periférica en el noroeste de la península y está relativamente alejada del eje Suez-Gibraltar, lo que dificulta su posicionamiento ante el transbordo de mercancías, con la excepción de las que van destinadas al Mediterráneo occidental.

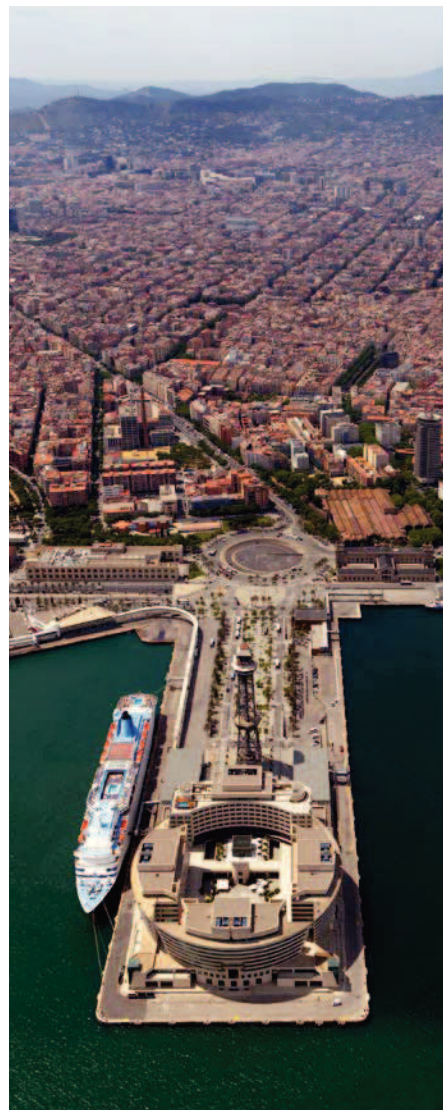
“ Barcelona tiene el *hinterland* inmediato más potente de todo el Mediterráneo y se encuentra relativamente cerca de importantes mercados en un radio de 600 km. También tiene acceso al norte de África y al norte y centro de Italia, en menos de 24 horas ”

Todo ello hace que aunque no sea el mejor puerto para suministrar al mercado español ni el mejor para suministrar al mercado francés, es el único que tiene la capacidad de suministrar a ambos mercados a la vez, a los que se debe sumar el creciente mercado del norte de África y la base industrial, de consumo y turística que representan Barcelona y Catalunya.

Los importantes movimientos de mercancía entre Barcelona y el centro y sur de Europa que generan la industria y el consumo del área metropolitana son un elemento importante a la hora de conseguir sinergias con los flujos hacia Europa de origen marítimo. Ésta, la combinación de tráfico marítimo y continental, es un elemento distintivo de Barcelona, que no tienen los principales puertos competidores y que el Port puede aprovechar para desarrollar servicios ferroviarios mixtos. Las mismas sinergias se pueden buscar con los tráficos que provienen del sur de España (Marruecos, Andalucía y Murcia), cruzan la Península y se dirigen hacia Europa.

Es importante destacar especialmente el atractivo y potencial turístico de la ciudad de Barcelona que, unido al desarrollo de unas infraestructuras adecuadas y una política de fidelización de tráficos de la Autoridad Portuaria, han hecho del Port de Barcelona el líder en Europa en tráfico de cruceros.

.....



El Port de Barcelona forma parte de la *core network* de la nueva Red Transeuropea de Transportes (RTE-T) dentro del Corredor Mediterráneo. A fecha de hoy, es el único puerto de todo el Estado español con conexión, aunque aún muy mejorable, en ancho UIC con Europa, y su red de corredores estratégicos está incluida en la RTE-T.

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

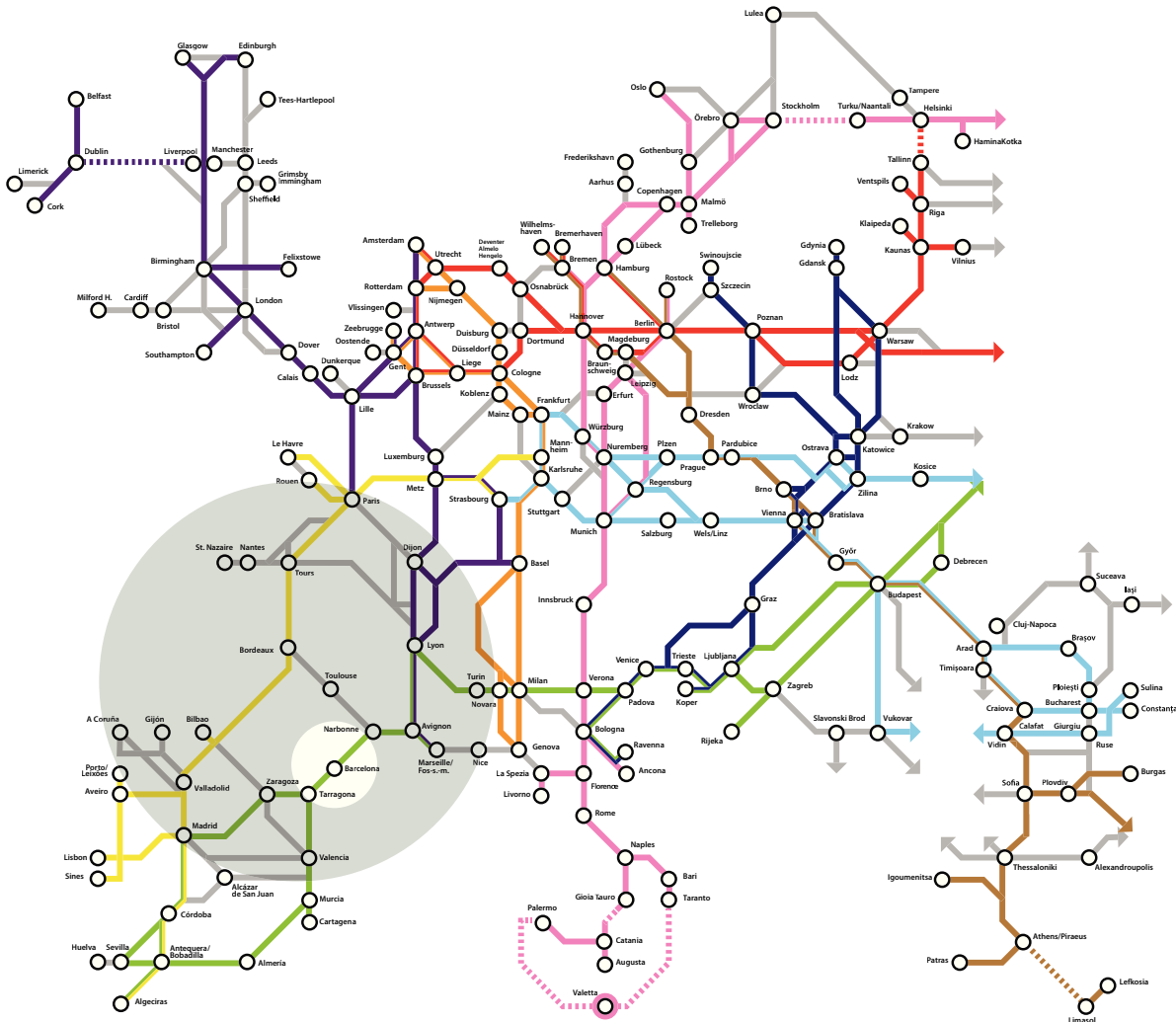


Figura 6: esquema de la *core network* de la Red Transeuropea de Transporte
Fuente: European Commission



Posición competitiva

Las fuerzas competitivas que determinan la posición del Port de Barcelona en el mercado vienen definidas por el aumento del poder de negociación de los proveedores de servicios de transporte (navieras y operadores logísticos globales); el aumento del poder y la capacidad de decisión de los clientes finales; la competencia creciente con los puertos cercanos; la competencia de los puertos del norte de Europa, con capacidades y desarrollos muy superiores, y los potenciales que entren en el mercado, básicamente nuevos puertos del Mediterráneo.

En relación con los transbordos, aparte de las ampliaciones antes citadas, la competencia en Barcelona se ha incrementado también con los puertos *hub* más al sur del Mediterráneo, como son Tánger, Gioia Tauro, Pireus o Algeciras.

Esta competencia debe ir acompañada, sin embargo, de una política de colaboración entre los puertos de la fachada sur de Europa, para modificar el actual desequilibrio de tráfico entre el norte del continente y el Mediterráneo. En este caso, iniciativas como **Intermed** o **Fermed**, son buenos ejemplos.

Los competidores más cercanos

“ Los principales puertos competidores del arco del Mediterráneo han desarrollado recientemente procesos de ampliación que han incrementado su capacidad ”

Esto, agravado por los efectos de la crisis económica que ha comportado un descenso de los tráficos en la zona, ha generado una sobreoferta de infraestructuras portuarias que se mantendrá en el futuro, a lo que se le debe añadir una sobrecapacidad de las líneas marítimas como consecuencia del incremento de las dimensiones de los barcos y la ralentización del comercio este-oeste.

La sobreoferta fuerza a los puertos a desarrollar políticas de captación de cargas y a competir de forma más agresiva entre ellos y contra otros puertos. En cualquier caso los mercados portuarios tradicionales no pueden ni podrán en el futuro satisfacer el exceso de capacidad portuaria. Hará falta, pues, recurrir a nuevos mercados. En este sentido, cabe destacar especialmente la ampliación de puertos como Valencia, Marsella y Tarragona. La oferta conjunta de todas las ampliaciones supera con creces la demanda de tráficos prevista en el Mediterráneo occidental para los próximos años. Este hecho es especialmente significativo en el tráfico de contenedores, pero también se da en otros tráficos como son los vehículos nuevos o los cruceros. En este caso, es necesario destacar la presión realizada por los puertos competidores durante los últimos años para posicionarse en tráficos de alto valor, tradicionalmente los tráficos estratégicos para Barcelona (es el caso del tráfico en contenedor en Tarragona, Algeciras o Bilbao o del tráfico de cruceros en Valencia).

“ En los próximos años la lucha por el tráfico será mucho más agresiva y competitiva: el éxito se basará en la eficacia logística y hará falta desarrollar una estrategia adecuada de alianzas, aumentar el grado de penetración en el *hinterland* cautivo de otros puertos y luchar en nuevos mercados ”

Si bien esta cooperación es necesaria con todos los puertos del arco del Mediterráneo para hacer frente a los del norte, en el caso de los puertos más cercanos, con los cuales hay un solapamiento claro de las áreas de influencia, cabe buscar formas de relación mucho más estrechas, mediante alianzas estratégicas, que permitan alcanzar más integración en el futuro y competir para atraer tráficos de otros clústeres portuarios.

No olvidemos que, en la actualidad, la competencia ocurre entre clústeres portuarios más que entre puertos, lo que ha fomentado procesos de integración y establecimiento de alianzas estratégicas entre entidades portuarias de primer nivel. Como ejemplos de esta tendencia se pueden destacar los casos de la fusión de Copenhague y Malmö; de la colaboración en el marco de la Delta Port (Rotterdam y Amsterdam); la Georgia Ports Authority (Savannah y Brunswick); Seine Axis o Haropa (Le Havre, Rouen y París), o la recientemente creada Port Authority of New South Wales (Yamba, Newcastle, Sydney, Port Kembla y Eden).

Los puertos competidores del norte de Europa

“ Respecto a los tráficos con Asia, los principales puertos del norte de Europa mueven aproximadamente un 70% del tráfico portuario del continente, a diferencia del 30% que mueven los de la fachada sur ”

El sistema logístico y portuario en el norte tiene diferencias significativas respecto al Mediterráneo sur: en el norte poseen una alta disponibilidad de infraestructuras terrestres; con un uso más elevado de los modos ferroviario y fluvial; una alta concentración de puertos con *hinterlands* compartidos, que comprenden los principales centros de producción, distribución y de consumo europeos; una mejor orientación hacia la vertiente terrestre (red interna), y un sector portuario más abierto y acostumbrado a trabajar en competencia.

En el norte de Europa, la concentración de cargas permite operar barcos más grandes, con un gran volumen de operaciones, que permite reducir los costes unitarios de escala (costes por operaciones realizadas). Esta concentración, además, facilita que haya más frecuencias y reduce el *transit time* percibido por los clientes.

Ello hace que la competencia portuaria sea más acusada en el norte de Europa, lo que fuerza a los puertos a la excelencia en el servicio, a buscar más fidelización de las cargas y a ganar profundidad en el *hinterland*. El norte presenta, así, un enfoque hacia el transporte y los servicios, y cuenta con una oferta intermodal mucho más desarrollada, basada en dos elementos diferenciadores: **estrategias de red** firmes y una gama de **servicios integrados**. A pesar de esta competencia mayor, el concepto de **alianzas y cooperación** entre puertos está mucho más desarrollado que en el sur, tal como lo prueban las alianzas estratégicas entre Rotterdam y Amberes, entre Rotterdam y Amsterdam (Delta Port) o entre Amberes, Zeebrugge, Gant y Oostende.



Figura 7: reparto de tráficos asiáticos entre la fachada norte y la fachada mediterránea de Europa



El poder de negociación de los proveedores

A pesar del gran potencial del sector logístico en el Estado español, en general, y Barcelona no es una excepción, este se caracteriza, aunque hay notables excepciones, por la existencia de un elevado número de pequeñas y medianas empresas con dificultades para actuar en un entorno cada vez más global. Así, es necesario fomentar el crecimiento de las empresas y su internacionalización para poder competir de forma eficiente con otras ofertas portuarias con presencia más grande de operadores globales.

En el ámbito de las terminales, en cambio, se ha producido un proceso de crecimiento de la dimensión de los actores.

La entrada de Hutchinson Port Holdings en Barcelona, uno de los operadores de terminales más grandes del mundo en la gestión de la terminal Best, en el muelle Prat, cambia notablemente los equilibrios de fuerzas en Barcelona. Pero no es el único caso, otros operadores de terminales del Port están inmersos en procesos de crecimiento e internacionalización, como Grup Marítim TCB, Autoterminal o Cruceros del Port.

Fidelizar los proveedores de servicios requiere establecer alianzas y acuerdos estratégicos pensados a largo plazo, en los cuales las relaciones se pueden basar en estrictos criterios de mercado y competitividad, y las negociaciones, en el principio *win-win*.

El poder de negociación de los clientes

“ En tráfico contenerizado, la cuota de mercado de las 10 principales navieras (Maersk, MSC, CMA-CGM, Evergreen, Hapag-Lloyd, CSCL, COSCO, APL, NYK y Hanjin) ha ido aumentando ”

Todas hacen escala en Barcelona, pero el hecho de que definan su estrategia desde un punto de vista global y desarrollen una política de alianzas y *joint services* hace peligrar la fidelidad respecto a los puertos y más ahora que la mayoría de ellas se hallan en dificultades financieras y promueven políticas agresivas de reducción de costes. Alianzas como la 2M o la Ocean Three pueden tener importantes repercusiones en las terminales y los puertos y causar cambios en las escalas de las navieras. Actualmente este sector se caracteriza por una alta volatilidad en las decisiones sobre rutas, escalas o fletes.

El aumento de la oferta y la presión creciente por el servicio y los costes hacen que el cliente final tienda a asumir el control de su cadena logística, lo que es posible porque actualmente dispone de más información sobre ella que hace unos años.

A su vez, se da el efecto contrario, es decir, un incremento de la subcontratación (*outsourcing*) y de los clientes finales que subcontratan toda su actividad logística (3PL, 4PL) y que dejan las decisiones en manos de operadores que se basan en criterios profesionales y en la satisfacción del cliente.

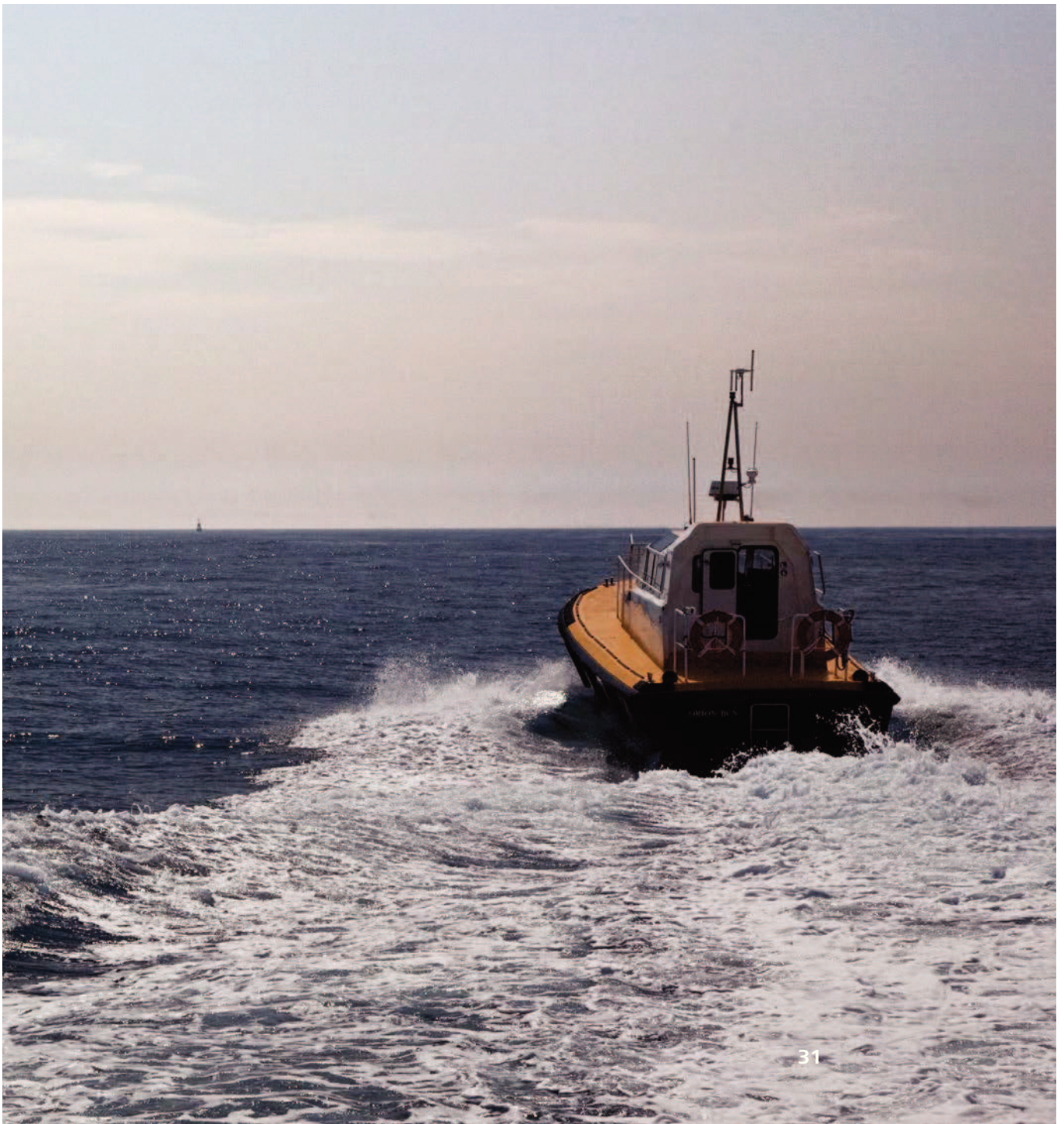
En el caso de los grandes fabricantes, grandes distribuidores y multinacionales la situación es similar a los grandes proveedores de servicios: estos toman decisiones de acuerdo con criterios globales y, por lo tanto, desarrollan estrategias de red propias.





III Plan Estratégico del Port de Barcelona **Parte Segunda**

La propuesta estratégica





La misión y la visión del Port de Barcelona



La misión del Port de Barcelona

La misión del Port de Barcelona, que expresa su razón de ser, definida en el I Plan Estratégico, continua siendo válida:

“ Contribuir a la competitividad de los clientes del Port mediante la prestación de servicios eficientes que respondan a sus necesidades de transporte marítimo, transporte terrestre y servicios logísticos ”

Esta misión se desarrolla según los principios de actuación siguientes:

El Port de Barcelona **debe fomentar el desarrollo económico** de su entorno, y debe ser un **instrumento facilitador del comercio internacional y creador de riqueza**.

Tiene como función principal **aportar valor a su hinterland** mediante la **mejora de la competitividad de las empresas (importadores, exportadores y operadores)** que utilicen Barcelona como puerto.

Esta competitividad requiere **dimensión** para poder alcanzar economías de escala a nivel de costes, una masa crítica que facilite la conectividad con el *foreland* estratégico y con el *hinterland* y, en consecuencia, que facilite las operaciones de comercio internacional de los usuarios del Port. Es necesario, por tanto, un **puerto ampliado** con capacidad suficiente.

Debe garantizar **la eficacia, la eficiencia, la transparencia y la simplicidad operativa** de sus procesos: debe ser un **puerto fácil** para los operadores del *hinterland*.

Debe garantizar un **crecimiento sostenible** de sus infraestructuras y de su tráfico, y desarrollar una **gestión responsable del impacto sobre el entorno** en todos sus campos de actuación.

Sus actuaciones deben responder a las **necesidades reales de los diferentes grupos de interés**.

Debe ser un **puerto innovador**, en el sentido que tiene que avanzarse a las necesidades de sus clientes, crear nuevos servicios de valor en la logística y el transporte y potenciar la utilización de las nuevas tecnologías.

Finalmente, el Port de Barcelona debe ser un **referente mundial** en todos los ámbitos de la gestión.



La visión del Port de Barcelona

El Port de Barcelona define su visión como

**“ Barcelona: el puerto solución
de Europa en el Mediterráneo ”**

A pesar de la simplicidad en la formulación, esta visión estratégica tiene implicaciones importantes.

Ser el puerto solución de Europa en el Mediterráneo implica competir con otros grandes puertos estatales y europeos, ubicados básicamente en el Mediterráneo occidental y en la fachada norte de Europa. Así, el modelo de eficiencia y competitividad viene definido por estos puertos norte-europeos, más que los del entorno inmediato. **Barcelona debe ser una alternativa para la entrada y salida de mercancías de Europa, especialmente en cuanto a tráfico con Asia y África.**

Esta alternativa no es posible sin una capacidad portuaria (física y comercial) suficiente, sin una adecuada accesibilidad a los nuevos mercados y sin disponer de servicios de valor adaptados a los requerimientos de los cargadores con una elevada eficiencia operativa y costes competitivos. Sólo con todos estos elementos Barcelona podrá optar a ser una **solución para la logística europea.**

El hinterland ampliado tiene requerimientos diferentes a los exigidos hasta ahora en el Port ya que conviven ofertas portuarias alternativas y más maduras contra las que Barcelona tiene que competir. Para poder hacerlo hay que orientar al mercado la oferta logística y portuaria, potenciar el marketing portuario, proporcionar más valor al cliente que la competencia, con unos costes ajustados, y desarrollar una política de alianzas, que permita la construcción de cadenas logísticas eficientes en un *hinterland* ampliado.



El posicionamiento estratégico

El objetivo estratégico

Actualmente el Port de Barcelona puede considerarse como el primer puerto logístico del sur de Europa y del Mediterráneo. Como concreción de su visión, el objetivo del Port de Barcelona es

“ Ser el primer centro de distribución euroregional en el Mediterráneo en competencia con los puertos del norte de Europa ”

Conseguirlo es una tarea difícil, que requiere:

Transformar el Port de Barcelona en un **centro de concentración, distribución y tratamiento de cargas** con un *hinterland* ampliado respecto al actual.

Desarrollar el **“puerto en red”**, organizando corredores de transporte multimodales y desarrollando terminales marítimas interiores.

Potenciar los **modos de transporte alternativos a la carretera**, en especial, el transporte ferroviario y las líneas de *short sea shipping*.

Mejorar la operativa portuaria y reducir su coste para ser más competitivos en el paso de las mercancías respecto a otras ofertas portuarias.

Ofrecer a los cargadores una **nueva propuesta de valor** con la completa implicación de toda la Comunidad Portuaria.

La situación económica actual y la volatilidad de los mercados dificulta establecer previsiones fidedignas de tráfico a corto plazo, pero considerando un horizonte a medio y largo plazo; el Port de Barcelona debe alcanzar **70 millones de toneladas de mercancías en el año 2020**, de las que cerca de un 70% debe corresponder a carga general (contenerizada o convencional). Y en este plazo, el volumen de contenedores a manipular tiene que superar **los 2,3 millones de TEU de hinterland** y los 3 millones de TEU totales.

Hoy en día, más del 75% de la mercancía en contenedor que se manipula en el Port de Barcelona tiene su origen o destino en Catalunya. Incluso considerando un escenario sin crisis económica, el crecimiento del entorno más inmediato no será suficiente para alcanzar estos objetivos de tráfico:

“ En el futuro, el 50% de la carga deberá tener origen o destino más allá del hinterland inmediato ”

Se trata, pues, de abordar un crecimiento que significará duplicar los tráficos actuales. Que la mitad de la carga se haya de obtener fuera de Catalunya obliga a **ampliar el hinterland de Barcelona hasta un radio geográfico superior a los 600 km y que, en algunos casos, llegará a los 1.200 km.**



El producto del Port de Barcelona

La gestión eficiente de las cadenas de aprovisionamiento es hoy la máxima preocupación de las empresas, hasta el punto que se ha asumido la idea que la competencia no sucede realmente entre empresas sino entre cadenas logísticas. Ser el primer puerto logístico del Mediterráneo exige reconocer esta realidad del mercado y adoptar la cadena de aprovisionamiento puerta a puerta (entendida como una secuencia integrada de actividades de transporte, depósito y valor añadido) como el producto que el Port de Barcelona ha de proporcionar al mercado.

“ El Port de Barcelona debe producir cadenas logísticas adaptadas a las necesidades de los clientes y con atributos que superen a la competencia ”

Así la oferta de Barcelona debe consistir en un conjunto integrado de servicios de transporte, servicios de almacenamiento, servicios complementarios y servicios de valor añadido, que den respuesta a las demandas del mercado.

Por tanto, el producto del Port de Barcelona incluye:

Los servicios de transporte: transporte por carretera, ferroviario y marítimo, transporte de larga distancia, puertos, distribución, etc.

Los servicios de almacenamiento: servicios de depósito, depósito de equipamientos, consolidación y fraccionamiento de cargas, etc.

Los servicios complementarios: servicios aduaneros, de inspección, manipulación de cargas, servicios al medio de transporte (entre ellos, los servicios técnicos y náuticos), etc.

Los servicios de valor añadido: servicios de información y trazabilidad, pequeños montajes y manipulaciones, *postponement*, y, en general, todos aquellos servicios logísticos que puedan añadir valor al mercado.



Foreland estratégico

Tráficos y mercados estratégicos

El Port de Barcelona es un puerto diversificado y multitráfico, y ello le da mayor capacidad de resistencia a las fluctuaciones del mercado. Asumir un liderazgo en producto implica adoptar una estrategia de multiespecialización selectiva, centrandolo en un conjunto de cargas diversificada y a la vez reducida. En este sentido, en cuanto a tipos de tráfico y mercados geográficos, las **prioridades estratégicas son:**

El Port de Barcelona ha de **priorizar los productos de alto valor**, como es el caso de la carga general (mercancía contenerizada, vehículos nuevos, carga rodada, cargas especiales, grupaje, temperatura controlada, etc.), manteniendo un buen nivel de diversificación con el resto de tráficos.

El foreland estratégico lo forman básicamente el mercado asiático (con especial énfasis en China, el subcontinente indio y el Golfo Pérsico), **el mercado africano, América latina** y, en menor medida, el resto de la costa este de América y el Mediterráneo Oriental.

El hinterland estratégico del Port lo forman la Península Ibérica, especialmente la mitad norte y centro, y el sur y este de Francia (con posibles extensiones a Suiza y sur de Alemania). También se incluye en el *hinterland* estratégico el resto del **Mediterráneo occidental** y, más concretamente, Italia y el Magreb.

El incremento de tráfico esperado en los mercados tradicionales del Port (Catalunya y Aragón) no es suficiente para alcanzar sus expectativas de crecimiento, sino que estas se deberán sustentar en **la extensión del hinterland** hacia mercados donde su presencia no es dominante, **especialmente hacia Europa y el centro peninsular.**



El cliente del Port de Barcelona

El cliente del Port de Barcelona es **el que diseña, usa y contrata las cadenas logísticas, básicamente navieras, operadores logísticos y de transporte e importadores y exportadores** en condiciones de contratar y tomar la decisión de escoger una cadena que pase por Barcelona, en detrimento de otras cadenas logísticas (o de vetar el paso por Barcelona). Este concepto incluye: navieras, operadores logísticos y transitarios, importadores y exportadores, transportistas, etc. El peso de cada uno de estos actores en el proceso de decisión sobre la canalización de la mercancía varía en función del mercado geográfico, la tipología del producto y el tipo de tráfico.

En cualquier caso cada segmento de mercado tiene una caracterización propia de sus clientes. Por ejemplo, en el caso del *short sea shipping* los clientes básicos son los transportistas por carretera, pero en el caso de los automóviles nuevos de exportación los clientes principales son los fabricantes del *hinterland*. Todos ellos, sin embargo, han de percibir al Port de Barcelona como un *partner*, un proveedor de oferta logística con quien establecer alianzas estratégicas. El Port de Barcelona debe establecer canales de comunicación diferenciados para cada una de las tipologías de clientes.



Hinterland estratégico

“ El Port de Barcelona identifica a su cliente como el cargador de la mercancía considerándolo en un sentido amplio: navieras, operadores logísticos, importadores y exportadores, etc. ”





Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito son los aspectos necesarios sin los cuales no se podrá alcanzar la estrategia definida en el presente Plan Estratégico, los elementos imprescindibles para poder conseguir los objetivos marcados



La propuesta de valor del Port de Barcelona

La propuesta de valor del Port de Barcelona, que identifica los elementos específicos del producto del Port de Barcelona que son más valorados por la demanda, se basa en los siguientes elementos:

Rutas más cortas hacia Europa para los mercados asiáticos y africanos.

Alternativa a los puertos de la fachada norte en la distribución en el Mediterráneo Occidental.

Integración en el principal nodo industrial y logístico del Mediterráneo.

***Hinterland* económicamente potente.**

Red de terminales marítimas interiores.

Infraestructuras adecuadas y adaptadas a las necesidades futuras.

Buena capacidad y explotación portuaria con una cuidadosa planificación del territorio.

Buenas conexiones en el *hinterland*.

Productividad de les terminales.

Compromiso con la intermodalidad.

Compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente.

Cambios en los modelos logísticos globales en Europa

El sistema portuario europeo, que se ha ido construyendo a lo largo de los últimos siglos, se basó hasta los años ochenta del siglo pasado en una realidad que hoy en día ha cambiado radicalmente. Desde el siglo XVI hasta finales del siglo XX el principal eje de comercio mundial fue el transatlántico, lo que permitió el desarrollo de grandes puertos en la fachada del norte de Europa. Entrado el siglo XXI el comercio mundial ha invertido este paradigma: hoy en día la ruta Asia-Europa triplica en tráfico la ruta transatlántica, pero este cambio no ha afectado significativamente la estructura portuaria y logística europea.

Actualmente, la gran mayoría de tráficos asiáticos entran en Europa a través de la ruta de Suez, cruzan el Mediterráneo y después de pasar por Gibraltar, se dirigen hacia los grandes puertos del norte de Europa, donde desembarcan para ser transportados a los puntos de consumo en el centro de Europa o a la inversa. Si estas mercancías desembarcasen o embarcasen en los puertos del Mediterráneo tendrían que recorrer entre 1.600 y 2.200 millas náuticas menos, dependiendo del puerto, con la consecuente reducción de consumos y emisiones, acortando el tiempo de trayecto entre 3 y 7 días y con una menor necesidad de barcos para mantener los mismos niveles de frecuencia. Este cambio de paradigma presenta a priori una importante reducción de costes, internos y externos, en el comercio entre Europa y Asia.

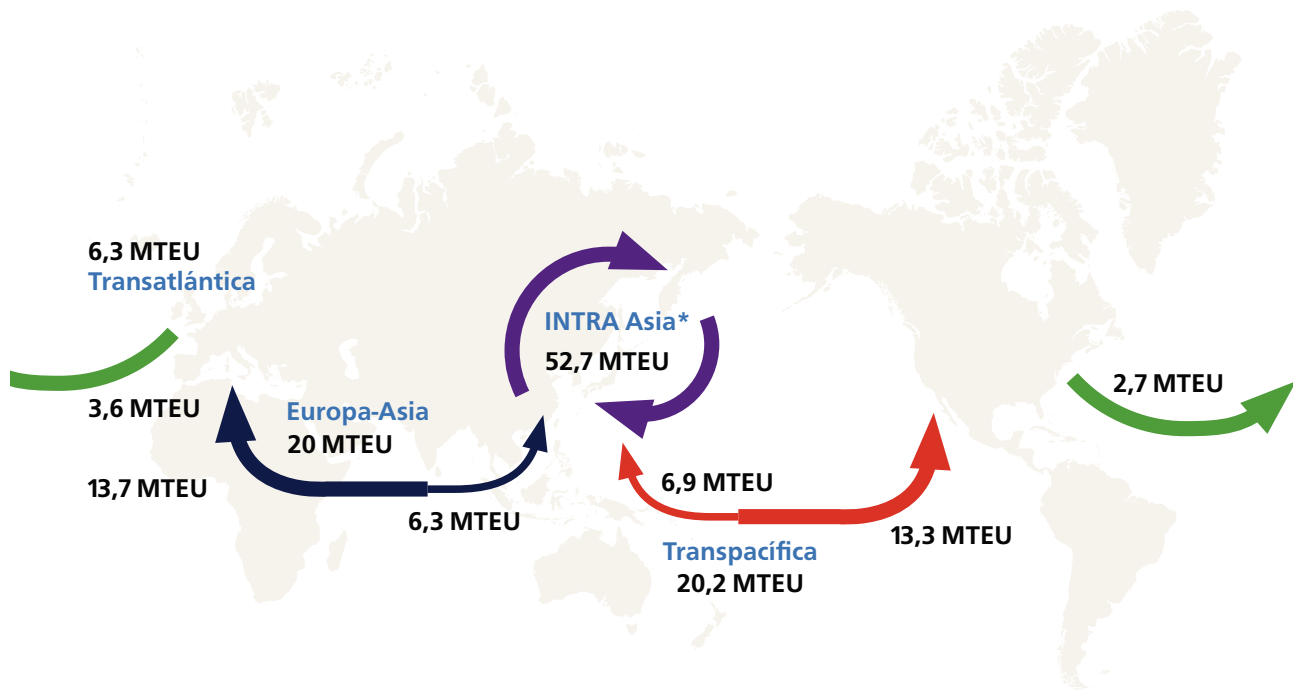
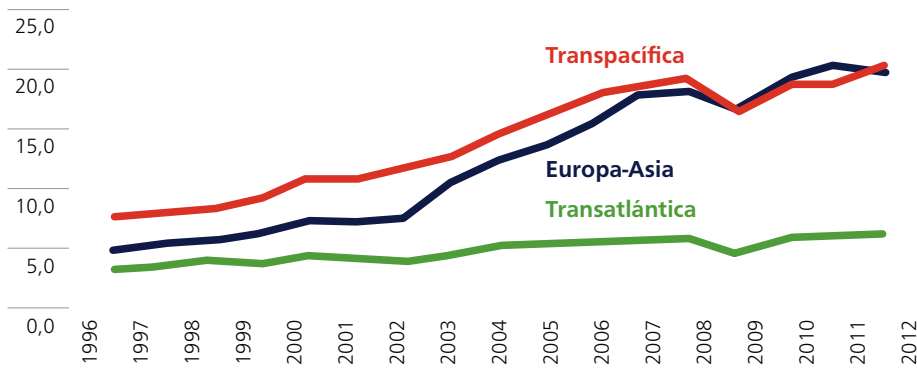


Figura 8: tráfico mundial de contenedores. Fuente: UNCTAD, Review of Maritime Transport 2013 and (*) Drewry Maritime Research, 2012



En el año 1980 el primer puerto de contenedores del mundo era el de Nueva York y el segundo, el de Rotterdam. Entre los 10 primeros había 4 asiáticos, 3 de América del Norte y 3 europeos. En el año 1990 los dos primeros puertos habían pasado a ser Singapur y Hong Kong y entre los 10 primeros del mundo 6 eran asiáticos, 2 americanos y 2 europeos. Rotterdam conservaba una tercera posición pero Nueva York había caído hasta la novena. **En 2013 los 10 primeros puertos son asiáticos, Rotterdam es el undécimo y no hay ningún puerto americano en la lista (Nueva York ocupa la posición 26 en la lista).**

¿Por qué esto no ha sucedido aun?
Básicamente por dos razones: primero, los puertos del norte de Europa son más competitivos porque han ido desarrollando durante siglos la práctica de servir a Europa en un marco de abierta competencia y, segundo, la accesibilidad, física y comercial, en los mercados del norte y centro de Europa, también por cuestiones históricas, es más simple desde el norte que desde el sur.

Así, el sistema logístico europeo responde a los flujos del comercio mundial de los siglos pasados, pero un sistema de transporte más eficiente, más sostenible y menos congestionado se debe basar en los flujos de tráfico actuales y futuros, que tienen y seguirán teniendo su centro de gravedad en Asia. La competitividad de Europa necesita, pues, un cambio en su modelo logístico global y los puertos del Mediterráneo tienen que ser una alternativa real para servir el continente.

El sistema logístico europeo debe buscar alternativas a la congestión que sufre el norte y, por tanto, es necesario abrir nuevas vías de entrada al continente.

El desarrollo de la nueva Red Transeuropea de Transportes (RTE-T), en que el Port de Barcelona forma parte de su *core network*, así como la creciente presión de la legislación medioambiental para potenciar modos de transporte más sostenibles, pueden favorecer los cambios logísticos en Europa y potenciar los puertos del Mediterráneo.

Además, importantes cambios en el negocio marítimo (concentración y alianzas de armadores, volatilidad del mercado, desarrollo de *megabuques* y reducción de escalas, *slow steaming* y *súper slow steaming*, incremento de los costes de combustible, etc.) acaban de configurar un cambio en los modelos logísticos, que se deben tener muy en cuenta.



- Corredor del Ebro ●
- Corredor transversal ibérico ●
- Corredor del sur de Francia ●
- Corredor Mediterráneo o europeo ●
- Autopistas del mar con Italia ●
- Autopistas del mar con el Magreb ●

Mejora de la competitividad logística del “puerto en red”

A pesar de las diferencias en cuanto a volúmenes, el listón competitivo del Port de Barcelona lo marcan puertos como Amberes o Rotterdam, los puertos referentes en el *hinterland* ampliado objetivo. Sus estándares de servicio y calidad son también los que nos permitirán competir con éxito en el mercado peninsular y especialmente en aquellas áreas (centro y oeste peninsular, Levante) más alejadas geográficamente de Barcelona, que en otras alternativas portuarias.

Estos puertos del norte de Europa han pasado de ofrecer servicios portuarios a ofrecer servicios logísticos avanzados siguiendo la línea que ha establecido el mercado: operadores y autoridades se involucran de forma activa en el transporte ferroviario, el transporte terrestre, la logística avanzada, la comercialización, etc., para proporcionar cadenas de suministro puerta a puerta a los clientes.

“ Penetrar en los grandes mercados europeos y nacionales donde Barcelona no es el puerto de referencia, obliga a desarrollar ofertas logísticas sofisticadas y con prácticas más orientadas al mercado, equivalentes o mejores que las que se ofrecen en el norte de Europa ”

Competir con estas prácticas implica asumirlas e integrarlas en la actividad de Barcelona y exige unos estándares muy superiores a los comunes en el mercado local. El Port de Barcelona debe seguir incidiendo en la mejora de su oferta de servicios para poder ser referente, también, en nuevos mercados.

La ampliación del alcance territorial de influencia del Puerto de Barcelona se debe hacer a través del concepto de “puerto en red”, es decir, mediante la creación de una red de centros de captación de carga distribuidos en el territorio, conectados con el Puerto de Barcelona mediante corredores intermodales. El desarrollo de un “puerto en red” implica configurar una doble estrategia:

La estrategia de nodos

Los centros de captación de cargas son elementos clave para la fidelización de tráfico a través de Barcelona cuando concurren los elementos citados anteriormente.

Actualmente, el Port de Barcelona ha promovido en el Estado español dos terminales marítimas interiores, la terminal marítima de Zaragoza (tmZ) y el Puerto Seco de Azuqueca de Henares. Asimismo, se ha implantado un nodo logístico adicional en Francia, ha participado en la terminal SAEML, en Perpiñán, en la terminal ferroviaria del Far – Vilamalla, en el Empordá, y en el futuro proyecto de terminal marítima Centro (tmC), en Yunquera. Esta estrategia, inicialmente liderada por la Autoridad Portuaria, es hoy seguida por operadores ligados al Port de Barcelona, que participan también en terminales en Aragón, Navarra y La Rioja.

“ Es necesario para el desarrollo de la actividad portuaria y para la ampliación del *hinterland* del Port mantener y potenciar esta estrategia de nodos logísticos dedicados ”

mediante la implicación y participación en terminales interiores en el *hinterland*, para dar servicio a las áreas con potencial de crecimiento de tráfico marítimo de los mercados estratégicos.



Figura 9: los corredores estratégicos de la red del Port de Barcelona

La estrategia de corredores

El Port de Barcelona define como corredores intermodales básicos de su red los seis siguientes, entre los cuales hay cuatro terrestres y dos marítimos:

Corredor transversal ibérico:

Barcelona – Zaragoza – Madrid y la prolongación a medio plazo hacia Lisboa y el sur de España.

Corredor del Ebro o del norte de España:

Barcelona – Zaragoza – Pamplona y la prolongación hacia Galicia y el País Vasco.

Corredor del sur de Francia:

Barcelona – Perpiñán – Toulouse – Burdeos, con voluntad de servir todo el sur francés.

Corredor Mediterráneo o europeo:

el corredor que, proveniente del sur de la Península Ibérica pasa por Barcelona y sigue hacia Perpiñán y Lyon, con extensión desde esta ciudad al este de Francia, Suiza, sureste de Alemania y norte de Italia, coincidiendo con el Corredor Mediterráneo de la Red Transeuropea de Transportes (RTE-T).

Autopistas del mar con Italia:

que conectan Barcelona con los puertos del este de la península Itálica y pensando en posibles extensiones a largo plazo hacia el Adriático y el Mediterráneo oriental.

Autopistas del mar con el Magreb:

conectando Barcelona con el norte de África (Marruecos, Argelia, Túnez).

La estrategia sobre estos corredores tiene que incluir la construcción de las infraestructuras adecuadas de transporte, actualmente poco eficientes, pero también el desarrollo de servicios eficientes y competitivos sobre los corredores y adaptados a los requisitos del mercado.

Hay que remarcar, además, que esta estrategia se encuentra totalmente alineada con las redes transeuropeas de transporte (RTE-T,) puesto que los corredores intermodales de Barcelona transcurren íntegramente por los corredores de la nueva *core network* (red básica) europea.



Creación de alianzas

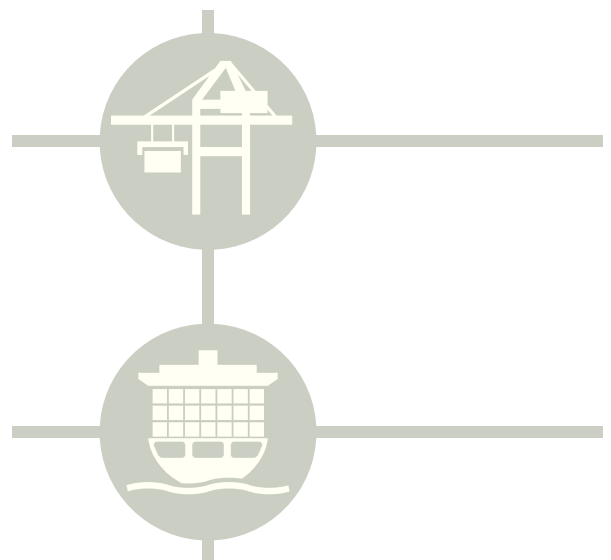
“ El despliegue de la estrategia que se propone no se puede realizar si no es en un marco de colaboración entre todos los agentes de la Comunidad Portuaria ”

Crear cadenas logísticas que den respuesta a las necesidades de los cargadores exige la participación de todo el conjunto de empresas logísticas y portuarias que acaban conformando la cadena (transportistas por carretera, operadores de ferrocarril, transitarios, agentes consignatarios, Aduana, Autoridad Portuaria, Servicios de inspección, navieras, agentes de aduanas, terminales de carga, servicios técnicos y náuticos, estibadores...), bajo el concepto de las alianzas *win-win* y en un marco de transparencia comercial e informativa. Las políticas de servicio, promoción, precios, etc., se tienen que hacer de forma coordinada e integral, para que lleguen al mercado en forma de valor para el cliente.

El establecimiento de alianzas es de especial relevancia en los siguientes casos:

Alianzas con las terminales

para desarrollar servicios adaptados a las necesidades de los cargadores y las navieras y buscar sinergias en la construcción del “puerto en red” y buscar políticas conjuntas para la captación de líneas.

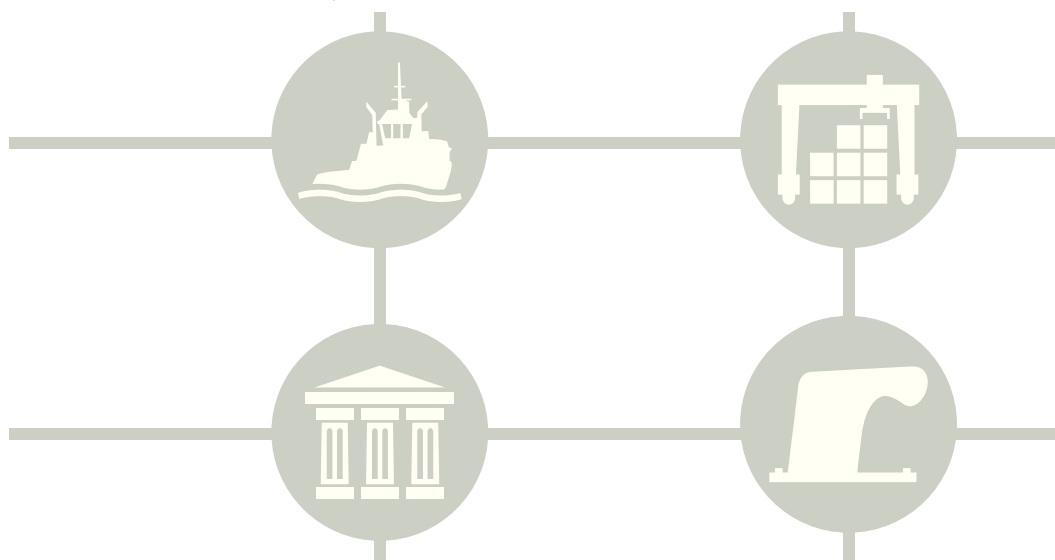


Alianzas con navieras y otros operadores de transporte, como por ejemplo los operadores ferroviarios, para desarrollar nuevos servicios y mejorar la frecuencia de los existentes, de tal forma que sea posible acceder en condiciones de competitividad a un *hinterland* ampliado y a todos los puntos estratégicos del *foreland*.



Alianzas con los operadores de servicios portuarios, como por ejemplo los servicios de remolcadores, practicaje, amarraje, estiba, etc., para desarrollar políticas coherentes de servicio y precio orientadas a la captación de mercado.

Alianzas con transitarios y operadores logísticos del hinterland, para diseñar y desarrollar cadenas logísticas que utilicen el Port de Barcelona.



Alianzas con otras administraciones públicas, como es el caso de la Aduana o los Servicios de inspección para facilitar el paso de la mercancía a través del Puerto.

Alianzas con otros puertos, tanto con los más cercanos, para desarrollar una región portuaria potente en Catalunya, como con todos los puertos del arco mediterráneo, para establecer sinergias conjuntas en la captación de los tráficos europeos.



Los ejes estratégicos

Los objetivos estratégicos del Port de Barcelona se organizan alrededor de tres grandes ejes estratégicos.



Crecimiento

La reciente ampliación del Port de Barcelona, imprescindible para poder llegar a nuevos mercados y permitir un mejor acceso, atraque y rotación de los grandes barcos, ha sido un primer paso para lograr la voluntad de futuro del Port de Barcelona y le ha proporcionado una capacidad de crecimiento que hasta ahora no era posible y que hay que consolidar.

“ El Port tiene hoy en día una capacidad de 3,7 millones de TEU y 50 millones de toneladas y podría crecer hasta los 5,6 millones de TEU y 85 millones de toneladas, en 2020 ”

Desgraciadamente, este incremento de capacidad ha coincidido en el tiempo con una importante crisis económica y con una proliferación de nuevas infraestructuras portuarias en los puertos del entorno, que ha generado sobreoferta de capacidad y un aumento de la competencia. El crecimiento de los mercados tradicionales de Barcelona (más del 75% de la carga contenerizada proviene de Catalunya) no será suficiente para alimentar las nuevas infraestructuras portuarias y, por lo tanto, el aumento de tráficos del puerto implica lograr nuevos mercados de importación y exportación en un *hinterland* ampliado y recuperar e incrementar los tráficos de transbordo.

Hay que remarcar que este crecimiento no es una finalidad en sí misma: la finalidad del puerto es crear riqueza para su área de influencia y ello sólo es posible si este puede proporcionar elementos de competitividad a las empresas, que en el caso de los puertos se traduce, entre otros factores, en una buena oferta (en destinos, calidad, frecuencia, fiabilidad y precio) de conexiones con el *foreland*. Conseguir esto es imposible sin una masa crítica de tráfico que fidelice estas conectividades y genere ahorros significativos gracias a las economías de escala.

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

Figura 10: evolución prevista de la capacidad del Port de Barcelona (datos en millones)

Crecimiento

Competitividad

Sostenibilidad

Competitividad

El crecimiento, pues, tiene que provenir de áreas donde Barcelona es tradicionalmente el segundo, tercer o cuarto puerto (Madrid, Francia, oeste español, Portugal, transbordo...) y, por lo tanto, habrá que ser más competitivos que la competencia.

En este *hinterland* ampliado, sin embargo, hay puertos mejor situados geográficamente u ofertas portuarias más avanzadas que la de Barcelona. Competir implica sofisticar la logística portuaria de Barcelona y adaptarla a los nuevos mercados, puesto que, ya que son recién llegados, para conseguir cuota de mercado hay que superar las prácticas existentes. Es imprescindible mejorar la eficiencia de los servicios del Port de Barcelona y, muy especialmente, disponer de una oferta de precios más atractiva que la competencia.

Sostenibilidad

“ El crecimiento del puerto debe basarse en criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental que favorezcan la competitividad de la oferta del puerto en el *hinterland* ampliado ”

El objetivo del desarrollo sostenible del Port de Barcelona debe ser “satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. El Port de Barcelona entiende la sostenibilidad como un concepto amplio que se desglosa en tres ámbitos: sostenibilidad económica, social y ambiental.

Uno de los principales factores que debe contribuir a la sostenibilidad del Port de Barcelona es la intermodalidad. En efecto, el desarrollo de servicios de transportes complementarios a la carretera, marítimos y ferroviarios es una de las principales apuestas estratégicas del Port de Barcelona. La distribución en un *hinterland* ampliado, en el que no somos el puerto de referencia tiene que hacerse mediante conexiones intermodales rápidas y eficientes de alta capacidad, que permitan alcanzar un mercado más amplio y lejano donde el camión no es suficiente. La intermodalidad, además, permite un crecimiento sostenible de la actividad portuaria y se alinea con las políticas de transporte de la Unión Europea y con las exigencias socioambientales del entorno.

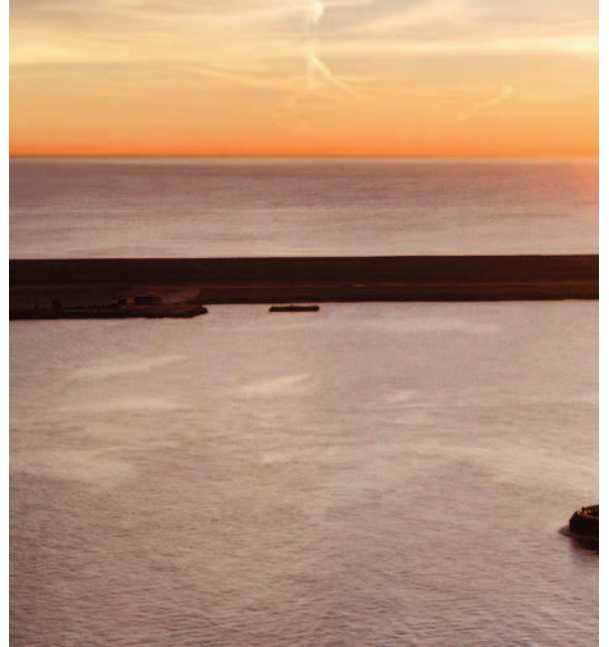


Los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deben permitir reforzar la posición del Port de Barcelona y avanzar hacia el logro de su visión.

Los 13 objetivos estratégicos definidos se articulan en torno a tres ejes estratégicos. Estos objetivos estratégicos permiten orientar los proyectos y acciones prioritarias.

Para cada una de ellas se han definido unos objetivos a cumplir en el horizonte 2020, cuando finalice el período cubierto por este plan estratégico.





- OE-1 Aumentar los tráficos estratégicos
- OE-2 Ampliar el *hinterland* del Port de Barcelona
- OE-3 Mejorar la conectividad con el *foreland*
- OE-4 Completar la gran ampliación del Port de Barcelona

- OE-5 Mejorar la eficiencia y calidad de los servicios del port
- OE-6 Reducir los costes logísticos del paso de la mercancía
- OE-7 Crear nuevos servicios y potenciar los servicios diferenciales existentes (servicios de marca)
- OE-8 Promover la innovación en servicios y procesos portuarios

- OE-9 Mejorar la accesibilidad y la movilidad
- OE-10 Potenciar la intermodalidad
- OE-11 Crecer de forma sostenible
- OE-12 Mejorar la integración del Port y la ciudad
- OE-13 Ser uno de los principales polos de la industria náutica en el Mediterráneo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Figura 11: ejes y objetivos estratégicos del Port de Barcelona



OE-1 Aumentar los tráficos estratégicos

“ El principal objetivo estratégico del Port de Barcelona es la captación de nuevos tráficos, tal como ya se fijó en el Primer y Segundo Plan Estratégico ”

En este sentido, sigue siendo válida la apuesta de Barcelona como puerto orientado a productos de alto valor y eso hace que en relación con el aumento de tráficos tenga que realizar una multiespecialización selectiva, centrándose en la carga general contenerizada, los vehículos nuevos, la carga rodada (ro-ro), la carga general no incluida en las especialidades anteriores (grupaje, proyectos, temperatura controlada ...), los graneles líquidos estratégicos (especialmente hidrocarburos) y algunos graneles sólidos estratégicos (especialmente productos alimenticios), así como el tráfico de cruceros. Este abanico de productos proporciona un nivel de diversificación adecuada a la estructura del puerto.

Este aumento de tráficos exigirá al Port de Barcelona:

Ser el principal gateway para carga contenerizada del Mediterráneo. El Port de Barcelona tiene que competir en tráfico con los grandes puertos del norte de Europa (Rotterdam, Hamburgo, Amberes...) y del Mediterráneo (Valencia, Marsella, Génova...).

Potenciar los tráficos. Aunque el objetivo de Barcelona es ser un puerto de origen y destino de mercancías y no un puerto de transbordo, la evolución del sector obliga a mantener una cuota de transbordo suficiente que garantice la conectividad marítima necesaria. Esta cuota de transbordo debería ser superior al 20% del total en el caso de la mercancía contenerizada.

Mantenerse como primer puerto mediterráneo en tráfico de vehículos nuevos. El Port de Barcelona es líder español y mediterráneo en tráfico de vehículos nuevos y en sus componentes. Pero dado el descenso del consumo peninsular, es necesario atraer nuevos tráficos del centro y norte europeo y del Mediterráneo.

Potenciar el short sea shipping consolidando los servicios con Italia, atrayendo más cuotas de tráfico de África y compitiendo también en el Mediterráneo oriental. La apuesta por el *short sea shipping* responde a una doble realidad: por un lado, se trata de un tráfico con un elevado potencial de crecimiento y, por otro, es uno de los puntales de actuación de la política de sostenibilidad, que pretende incrementar significativamente el uso de la multimodalidad.

Crecimiento

Objetivos 2020

70 millones de toneladas

3 millones de contenedores (TEU), de los que 2,3 millones de *hinterland* (TEU)

1,2 millones de vehículos nuevos

150.000 UTI transportadas mediante autopistas del mar (tráfico ro-ro no doméstico)

14 millones de toneladas de hidrocarburos

3 millones de cruceristas

Ser el primer hub mediterráneo para la distribución de productos energéticos.

Barcelona es el primer puerto del Estado en tráfico de gas natural licuado y el primer puerto sin refinería en tráfico de productos derivados del petróleo. A pesar de que se trata de un mercado muy maduro y volátil, la existencia de una planta regasificadora y de una central eléctrica de ciclo combinado en el recinto portuario, con dos grupos térmicos de 425 MW cada uno, el incremento del *bunkering*, la proximidad del aeropuerto con un creciente consumo de queroseno, las buenas instalaciones de atraque y las inversiones realizadas recientemente por empresas petroleras posicionan Barcelona como el principal centro de distribución de hidrocarburos del Mediterráneo.

Mantenerse entre los cinco primeros puertos de cruceros del mundo como puerto base.

Barcelona es puerto líder en Europa en tráfico de cruceros. La consolidación de esta posición, a pesar de la madurez del mercado mediterráneo y europeo y de la diversificación de la oferta hacia nuevos destinos, debe basarse en posicionar Barcelona como puerto de embarque y desembarque del pasaje, lo que maximiza la riqueza que el turista deja en la ciudad.

Convertir Barcelona en centro de distribución de productos alimentarios del Mediterráneo occidental.

El área de Barcelona acoge un importante clúster de productos alimentarios: a la presencia de Mercabarna, se suman también importantes zonas productivas cercanas y un tejido industrial muy relevante en el sector de la alimentación. El Port de Barcelona es líder en la entrada de determinados productos alimentarios en el Estado (café y cacao, haba de soja, conservas, etc.) y ocupa las primeras posiciones en otros (frutas y verduras frescas, vinos y bebidas alcohólicas, pescado congelado, cereales, etc.), por lo que dispone de un enorme potencial para ser uno de los principales centros de distribución de estos productos en el Mediterráneo occidental.

OE-2

Ampliar el *hinterland* del Port de Barcelona

La captación de nuevos tráficos del Port de Barcelona se basa fundamentalmente en la expansión del *hinterland*, y en incrementar su cuota de mercado principalmente en el centro y norte peninsular y en Francia, captando y fidelizando tráficos de importación y exportación, que sumados a los tráficos del *hinterland* más cercano (Catalunya y Aragón, principalmente) consolidarán en Barcelona las grandes líneas oceánicas y conllevarán tráficos de transbordo adicionales.

La estrategia básica para lograr esta expansión se sustenta en el concepto de “puerto en red”, y en la **reducción de costes**, tal como ya se ha expuesto en los factores clave de éxito.

Durante los últimos años la Autoridad Portuaria ha liderado el desarrollo del Port de Barcelona en el *hinterland*. En los próximos años los operadores del Port de Barcelona, especialmente las terminales, deben tomar el relevo con el desarrollo de terminales interiores propias y nuevos servicios ferroviarios.

Implicar activamente a los operadores portuarios en la estrategia en el *hinterland*, especialmente a las terminales de estiba. Hay que trabajar conjuntamente en el desarrollo, tanto de los nodos como de los corredores ferroviarios, que los unen con el Port de Barcelona.

Estar presentes en los mercados estratégicos del *hinterland*. El conocimiento de los nuevos mercados es imprescindible para poder dar los servicios adecuados. Hay que potenciar la inteligencia de mercados, el contacto directo con cargadores y operadores y fomentar la actividad comercial, para ello será necesario desarrollar un nuevo modelo de desarrollo de la presencia del Port de Barcelona en el *hinterland*.

Desarrollar nuevos servicios de transporte, especialmente transporte ferroviario, en el *hinterland* estratégico. También aquí es necesaria una implicación directa de las terminales portuarias en la explotación de estos servicios.

Potenciar la actividad en las terminales interiores. Tomando tmZ como modelo de éxito, es necesario promover el crecimiento de tráfico en el resto de terminales interiores del Port de Barcelona, así como en las nuevas implantaciones.

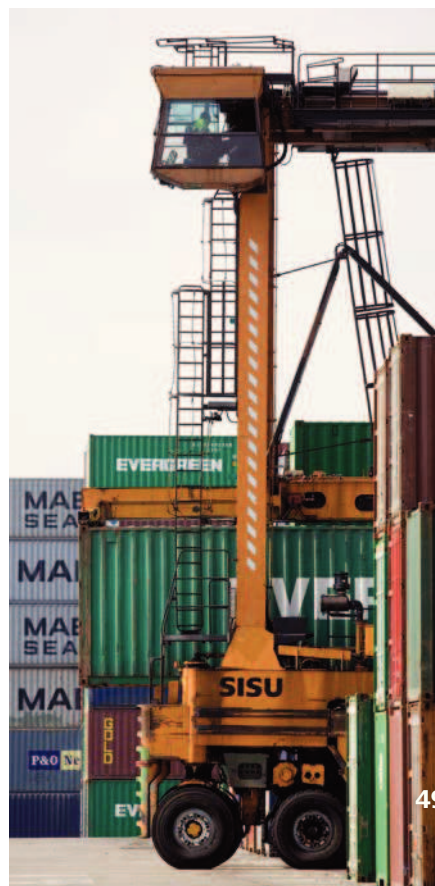
Promover nuevas terminales interiores en puntos estratégicos del *hinterland* con participación de las terminales portuarias, especialmente hacia el oeste peninsular y hacia Francia.

Crecimiento

Objetivos 2020

- 80%** de la cuota de mercado en Catalunya
- 50%** de la carga contenerizada con origen o destino fuera de Catalunya
- 55%** de la cuota de mercado en el nordeste interior (Aragón-La Rioja-Navarra)
- 20%** del mercado de Madrid
- 15%** del mercado del sur de Francia (Toulouse, Burdeaux, Lyon, Perpignan)
- 300.000 TEU** generados por las terminales interiores del Port de Barcelona

Extender los servicios de marca del Port de Barcelona al *hinterland*. Las terminales interiores deben ser una extensión de la actividad portuaria en la que encontrar, además de los servicios portuarios (Aduana, inspección, depósito de contenedores, etc.), todos los servicios de marca que se puedan desarrollar en el mismo puerto: Efficiency Network, Plataforma telemática, atención al cliente...





OE-3 Mejorar la conectividad con el *foreland*

Toda cadena logística tiene un origen y un destino y, en el caso del transporte marítimo, uno de los dos es el *hinterland* y el otro, el *foreland*. El *hinterland* y el *foreland* se convierten, así, en dos caras de una misma moneda. El éxito de la cadena logística dependerá por igual de la eficiencia en ambos lados.

La unión entre Barcelona y su *foreland* se realiza a través de las navieras, ya que este *foreland* existe porque hay una conexión marítima.

“ Mejorar la conectividad implica crear servicios regulares de calidad ”

Aumentar la conectividad significa crear servicios regulares de calidad en términos de fiabilidad, tiempo de trayecto, orden de escala, frecuencia, eficiencia y coste. Todo ello en un entorno de sobrecapacidad de transporte marítimo y creciente dominio del mercado por parte de las alianzas de navieras.

Para conseguir mejorar esta conectividad es necesario:

Aumentar el número y la frecuencia de las líneas regulares, aumentando el número de conexiones semanales con destinos en el *foreland* estratégico, tendiendo a una frecuencia semanal en el caso de líneas oceánicas y de larga distancia, y diaria en el caso de autopistas del mar. Hay que conseguir conexiones directas (con el menor número posible de escalas intermedias) con todo el *foreland* estratégico y dotarnos de una mejor conectividad que los puertos competidores.

Fidelizar las navieras. Actualmente el mercado de servicios regulares, y en especial el transbordo, es muy volátil. El Port de Barcelona hizo una apuesta estratégica por las terminales públicas en lugar de las terminales dedicadas, que se han convertido, en tiempos de crisis, en refugio para el transbordo de las principales navieras. El Port de Barcelona tendrá que buscar nuevas fórmulas de fidelización.

Promover el desarrollo de servicios *feeder* públicos y privados en Barcelona que permitan realizar la distribución marítima de cargas y, por lo tanto, aumentar la masa crítica que facilita el posicionamiento de líneas oceánicas.

Crecimiento

Objetivos 2020

130 líneas regulares

5 países del *foreland* con representación comercial del Port

Desarrollar un nuevo modelo de representación exterior. La necesaria presencia del Port de Barcelona en su *foreland* estratégico se debe potenciar con un nuevo modelo de representación con perfil comercial y con el objetivo de captar nuevos clientes, crear nuevas cadenas logísticas, fidelizar los clientes existentes y mantener el contacto permanente con los centros de decisión y las oficinas regionales de las navieras y los grandes operadores y cargadores.

Desarrollar un interés creciente en áreas de gran potencial como el Magreb, India, Turquía, Golfo Pérsico, México, África Occidental, etc., y analizar la posibilidad de implantarse en estos mercados mediante representantes comerciales u oficinas de servicios. Diversificar el *foreland* en mercados todavía incipientes, pero con un gran potencial de crecimiento futuro, donde otras ofertas portuarias aun no estén consolidadas, debe ser una estrategia básica del crecimiento a largo plazo.

Aumentar la visibilidad en el *foreland* estratégico, mediante colaboraciones estratégicas, misiones comerciales, presencia en organismos y asociaciones internacionales, etc.

OE-4 Completar la gran ampliación del Port de Barcelona

Durante los últimos años el Port de Barcelona ha realizado un gran esfuerzo inversor en su proyecto de ampliación. Los diques de abrigo Est y Sud se completaron en 2008 y dejaron unas 800 nuevas hectáreas de aguas abrigadas. El traslado de la terminal BEST al muelle Prat y la ampliación de TCB, así como la nueva terminal Barcelona Grimaldi Terminal, en el muelle Costa, las inversiones de Lukoil-Merco, en el muelle de la Energía o de Tradebe, entre otros, han implicado grandes inversiones de operadores privados que certifican la apuesta de Barcelona por el crecimiento.

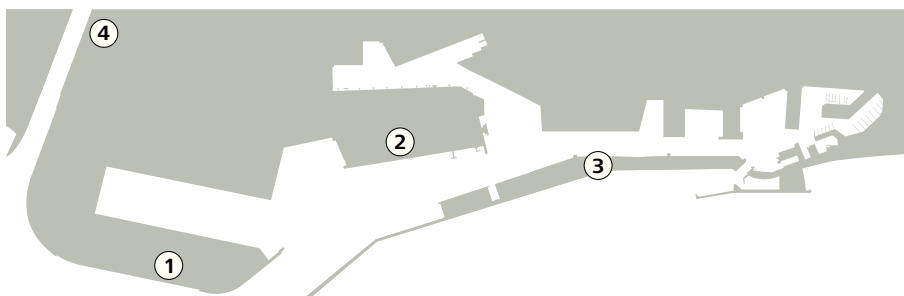
Aunque las grandes obras están finalizando quedan pendientes una serie de actuaciones, de las que las más emblemáticas son:

1. Finalizar la implantación de la terminal BEST, en el muelle Prat, mediante la finalización de la segunda fase de la implantación de HPH, que debe ampliar la actual superficie operativa de la terminal hasta las 100 hectáreas.

2. Ampliar el muelle de la Energía. El muelle de la Energía se acerca a su ocupación completa. El Port de Barcelona tiene la voluntad de convertirse en un *hub* para productos energéticos. La conjunción de estos dos factores hace necesario el crecimiento del muelle de la Energía hacia el sur, ganando terreno al mar.

3. Construir la terminal E de cruceros. El crecimiento de este tráfico unido al creciente tamaño de los cruceros hace necesaria la construcción de una nueva terminal de cruceros, para fidelizar los tráficos actuales y permitir el crecimiento del Port de Barcelona en este sector.

4. Completar los accesos ferroviarios y viarios al Puerto y construir la terminal intermodal del Port de Barcelona en el antiguo cauce del río Llobregat. Actuaciones que deben permitir el crecimiento a largo plazo del tráfico ferroviario de toda la región metropolitana de Barcelona. La primera fase de la terminal debería estar finalizada en 2020.



Crecimiento

Objetivos 2020

2017 finalización de la ampliación de la terminal BEST (fases 1B y 1C)

Disponer en **2017** de la nueva terminal E de cruceros



OE-5 Mejorar la eficiencia y calidad de los servicios del Port

En los mercados peninsulares más alejados, el Port compete con otras ofertas portuarias más cercanas o que cuentan con una mejor competitividad marítima, por el hecho de tratarse de puertos *hub*. En los mercados no peninsulares, la oferta del Port de Barcelona tiene que competir con la de puertos mucho más industrializados, donde las prácticas logísticas están más avanzadas y orientadas a las necesidades del mercado. En ambos casos la referencia para Barcelona tienen que ser los puertos del norte de Europa, como por ejemplo Rotterdam, Amberes o Hamburgo, donde el mercado es mucho más abierto y la competencia ha obligado a las empresas logísticas y portuarias a desarrollar servicios dedicados y de valor añadido, con los que atraer y fidelizar a los clientes.

Es especialmente relevante para el Port de Barcelona:

Flexibilizar la organización del trabajo de la estiba. La productividad de la estiba en Barcelona es de las más elevadas de Europa, pero las dificultades para organizar el trabajo y adaptarlo a las necesidades de los tráficos estratégicos, así como los elevados costes asociados a los *overtimes* (trabajo en fines de semana o en horarios nocturnos) perjudican esta ventaja competitiva.

Mejorar la agilidad de los servicios aduaneros y de inspección. En comparación con el norte de Europa, los clientes de la Aduana de Barcelona y de los servicios de inspección perciben falta de agilidad, falta de homogeneidad, rigidez, incertidumbre y excesivo celo en las inspecciones, especialmente en relación con los Servicios de inspección. A pesar de que la Aduana de Barcelona en el pasado era reconocida como dinámica e innovadora, actualmente es un freno para la ampliación del mercado del Port y del resto de puertos peninsulares, especialmente para clientes no nacionales o en el caso de algunos tráficos especiales.

Evolucionar hacia el Port 24/7. A pesar de que la vertiente marítima ya funciona en este sentido, la vertiente terrestre del puerto debería tender al funcionamiento continuado para dar servicio a los clientes dispuestos a utilizar el Port en horario nocturno y fines de semana, siempre que la demanda lo haga necesario. Esta evolución, que algunas terminales ya llevan a cabo, se debe ir extendiendo en el futuro.

Competitividad

Objetivos 2020

90% de inspecciones físicas de la Aduana, en menos de 17 horas

Mantener el liderazgo en el Mediterráneo **en productividad** de las terminales de contenedores

Reducir las barreras de entrada para clientes del *hinterland* ampliado.

Barcelona, como otros puertos, realiza un conjunto de prácticas, que podríamos definir como “localismos”, que no son equiparables a las de otros puertos europeos. Aunque el mercado cercano está adaptado, estas prácticas actúan como barrera de entrada para nuevos clientes, a los que resultan extrañas.

Mejorar la fiscalidad del comercio exterior.

El sistema de declaración del IVA escogido por el Estado español, diferente al de otros países de nuestro entorno, perjudica a las importaciones a través de nuestro país con destino a otros países europeos.

OE-6

Reducir los costes logísticos del paso de la mercancía

En una cadena logística el coste viene determinado por la suma de los costes de los diferentes tramos: básicamente el coste del tramo marítimo (flete) más el coste del paso portuario, el coste de inventario y almacenamiento y el coste del tramo terrestre hasta el destino.

“ El coste del paso portuario, en general, representa una pequeña parte del coste total de la cadena logística, pero tiene una gran importancia en las decisiones de encaminamiento ”

El coste es especialmente importante cuando afrontamos mercados más maduros, donde ya hay una oferta consolidada de servicios con costes muy ajustados.

El factor coste, por lo tanto, es uno de los criterios básicos en la elección del puerto de paso, como también lo es su variabilidad e incertidumbre en determinados ámbitos.

Conocer los costes. El primer paso para poder realizar una política de costes es su conocimiento y cuantificación, especialmente de aquellos que resultan más impredecibles (*overtimes*, inspecciones, etc.) y que pueden representar un factor diferenciador (y negativo) para el Port.

Reducir los costes más significativos de la factura portuaria en relación con los clientes, armador o naviera y cliente final u operador logístico.

Reducir los costes de ocupación de espacios dentro del Port, teniendo en cuenta la caída de los precios de suelo logístico como consecuencia de la crisis económica.

Establecer una política de precios de la APB alineada con la estrategia, tanto en cuanto a las bonificaciones a las tasas, como a la fijación de los precios máximos para los servicios portuarios.

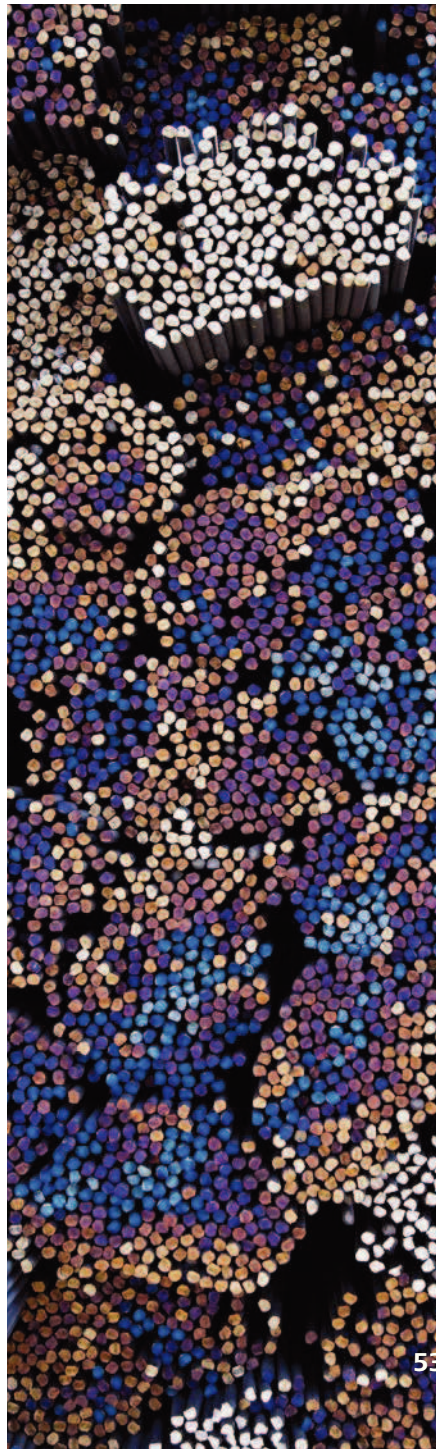
Contribuir a una eficiencia más grande en el transporte interior, puesto que este tiene una incidencia directa en los costes portuarios.

Competitividad

Objetivos 2020

25% de reducción por m² de los costes portuarios de ocupación, respecto al año 2012

25% de reducción en los costes de manipulación asociados a un contenedor respecto al año 2012





OE-7

Crear nuevos servicios y potenciar los servicios diferenciales existentes (servicios de marca)

Se entienden por servicios de marca aquellos que permiten singularizar la oferta logística de Barcelona y diferenciarla positivamente de otras ofertas portuarias competidoras. Como servicios diferenciales de Barcelona se incluyen también los servicios asociados en las terminales marítimas interiores y los servicios intermodales propios del Port de Barcelona, que se analizan en otros epígrafes.

“ Los servicios de marca del Port son: la marca de calidad Efficiency Network, su *port community system* y los Servicios de Atención al Cliente ”

Los servicios de Atención al Cliente incluyen servicios de formación e información, de atención personalizada, de resolución de incidencias, de asesoría, de cálculo de huella ecológica y ecoeficiencia, etc.

Todos estos servicios se deben considerar estratégicos para el Port de Barcelona.

El *port community system* (PCS) del Port de Barcelona. Su misión es mejorar la competitividad de las empresas de la Comunidad Portuaria mediante una plataforma tecnológica que facilite la interacción entre ellas. Hay que mantener su posicionamiento como instrumento de mejora de la competitividad interna y de posicionamiento en el *hinterland* (y en el *foreland*, excepcionalmente) para favorecer la trazabilidad de la mercancía de extremo a extremo de la cadena logística.

Efficiency Network es la marca de calidad del Port de Barcelona. Las empresas adheridas a la marca asumen unos compromisos de calidad en el servicio, en los ámbitos de la eficiencia operativa, la seguridad de la mercancía y la transparencia informativa, a través de un conjunto de indicadores predefinidos.



Competitividad

Objetivos 2020

90% de los tramites documentales del Port de Barcelona realizados por vía telemática

110 empresas adheridas al Efficiency Network

Servicios de Atención al Cliente.

El Servicio de Atención al Cliente de la APB (SAC) se creó en los años 90 con la voluntad de dar servicio al cliente final, importador y exportador del Port. En la actualidad su oferta ha evolucionado y es una pieza clave en la relación del puerto con el mercado.

Promover nuevos servicios diferenciales.

El Port de Barcelona tiene que disponer de servicios que lo diferencien de la competencia, los llamados servicios de marca, que complementen la oferta tradicional de servicios portuarios. A medida que estos servicios se van integrando en otras ofertas portuarias es necesario potenciar nuevas actuaciones que permitan mantener la posición de liderazgo en los mercados estratégicos.

Promover la marca Port de Barcelona, que está constituida por el conjunto de servicios que ofrece el Port de Barcelona y que debe estar asociada a la visión del Port como solución de Europa en el Mediterráneo. Los atributos deseados como marca por el Port son:

- Puerto al servicio del cliente
- Puerto innovador
- Puerto del conocimiento
- Puerto responsable
- Puerto inteligente (*smart port*)

OE-8

Promover la innovación en servicios y procesos portuarios

La innovación, en un sentido amplio, hace referencia a “la capacidad de transformar nuevas ideas en valor para la Comunidad Portuaria, para sus clientes y para la sociedad”.

“ La vocación del Port es ser un referente en materia de I+D+I ”

y para conseguirlo es importante promoverla en todos los servicios, públicos o privados, que se prestan en el puerto.

Por otro lado, la incorporación de las TIC en el sector de la logística se ha hecho de una forma más lenta que en otros sectores económicos y el entorno portuario no es ajeno a esta realidad. La agilidad de un puerto requiere el desarrollo de sistemas de información y de automatismos que reduzcan la burocracia y faciliten la circulación de las mercancías. Para conseguirlo se necesita:

Innovar, que en un sentido amplio puede implicar la creación de nuevos productos o servicios pero también puede implicar la mejora en la manera de hacer las cosas (innovación en procesos como por ejemplo los de prestación de servicios, los de construcción de infraestructuras, los de comercialización o los de gobernanza). En este sentido, es necesario desarrollar estructuras que favorezcan la innovación y reforzar los vínculos con universidades y centros de investigación, y promover la participación en proyectos de I+D+I nacionales e internacionales.

Desarrollar las infraestructuras que den respuesta a las necesidades de crecimientos del Port de Barcelona.

Las actividades físicas de movimiento de la carga son imposibles sin un flujo adecuado de documentación e información que las acompañe. El crecimiento de la actividad del puerto tiene que ir acompañado de un desarrollo de las tecnologías de la información que faciliten su actividad económica y comercial, y simplifiquen procesos y trámites. De especial interés es conseguir que todas las empresas del puerto dispongan de unos servicios de comunicaciones adecuados para la transmisión de datos, imágenes y servicios *on-line* que les permita ser competitivos en el mundo digital.

Competitividad

Objetivos 2020

4 proyectos europeos anuales con participación de empresas del Port de Barcelona

Extender el port community system de Barcelona a lo largo de la cadena logística al *hinterland* ampliado, incluyendo las actividades de transporte terrestre (ferrocarril y carretera) y las terminales interiores. Extender también la trazabilidad de la mercancía hacia el *foreland* estratégico siempre que sea posible. (Véase, también, OE-6.)

Promover la automatización y la sensorización del puerto (*smart port*): terminales automatizadas, puertas y accesos automáticos, contadores de vehículos, sistemas de reconocimiento óptico de caracteres, sensores meteorológicos y de calidad ambiental, RFID, etc. Las automatizaciones a nivel portuario agilizan los procesos, favorecen el paso rápido de la mercancía, incrementan la seguridad y ayudan a un mejor control ambiental.

Promover la participación en proyectos de I+D+I nacionales e internacionales, poniendo especial énfasis en los nuevos programas europeos que han nacido este 2014, como por ejemplo, Horizont 2020 o Connecting Europe Facility.



OE-9 Mejorar la accesibilidad y la movilidad

Es necesario garantizar que el crecimiento de las actividades en un puerto ampliado no se vea frenado por la congestión en su acceso o salida. Esta mejora de la accesibilidad se tiene que hacer tanto en la proximidad (accesos viarios y ferroviarios al Port de Barcelona) como en las conexiones entre el Port y su *hinterland*. El concepto de accesibilidad hace referencia a aspectos infraestructurales, pero también a otros aspectos tecnológicos, de información y de servicios.

Construir los accesos viarios y ferroviarios al Port de Barcelona. La accesibilidad ferroviaria y viaria al Port de Barcelona es uno de los pilares básicos para su desarrollo. La firma, el 4 de septiembre de 2013, del acuerdo con el Ministerio de Fomento tendría que permitir el inicio de estas infraestructuras largamente demandadas por todos los sectores económicos del *hinterland* e incluidas en la *core network* de la Red Transeuropea de Transportes (XTE-T).

Sostenibilidad

Objetivos 2020

Acceso ferroviario sur del Port de Barcelona finalizado en 2018

Acceso viario sur del Port de Barcelona finalizado en 2018

Tercer hilo hasta Portbou en funcionamiento en 2020

Apartadores ferroviarios de 750 metros hacia el centro ibérico en 2018

Mejorar la accesibilidad con Europa a través del Corredor Mediterráneo. El Port de Barcelona es el primer puerto del Estado conectado con Europa en ancho estándar UIC. Pero la conexión actual, utilizando la vía del AVE por Le Perthus, se ha mostrado ineficiente para el tráfico masivo de mercancías. Es necesaria, pues, una nueva solución mediante un tercer carril hasta Portbou, que permita la circulación de trenes de más de 750 m y que no hipoteque en el futuro los tráficos a través del Corredor Mediterráneo.


- 
- Acceso a través del lado río del anillo ferroviario
 - Conexión con Can Tunis
 - Acceso sur viario al Port de Barcelona
 - Vía única de acceso al muelle Prat, ramal antiguo Llobregat
 - Cierre del anillo ferroviario
 - Vía única de acceso al muelle Prat, ramal nuevo Llobregat
 - Conjunto de vías de expedición / recepción del acceso ferroviario y subestación de tracción
 - Construcción de doble vía en el anillo ferroviario del Port de Barcelona
 - Construcción de doble vía en la conexión de acceso al Port de Barcelona
 - Construcción de la Terminal Intermodal del Port de Barcelona
 - Construcción de la Terminal Nou Llobregat

Figura 12: accesos al Port de Barcelona, esquema final de la infraestructura

Mejorar la accesibilidad a través del corredor transversal ibérico. La actual red ferroviaria hacia el interior no permite superar los 500 m de longitud de los trenes. Para poder desarrollar servicios más competitivos es necesario adaptar los apartadores actuales al paso de composiciones ferroviarias de 750 m de longitud.

Mejorar la movilidad en el Port y en su entorno. El Port de Barcelona se encuentra en el delta del Llobregat, una zona altamente congestionada y con una alta densidad de infraestructuras logísticas. La expansión del puerto genera un aumento de los tráficos que el entorno tiene que poder asumir y que son difícilmente compatibles con otros usos o con el establecimiento de obstáculos físicos, jurídicos o de horarios al transporte de mercancías.





OE-10 Potenciar la intermodalidad

Durante los últimos años el Port de Barcelona ha hecho una fuerte apuesta por la intermodalidad, tanto marítima, a través de las autopistas del mar, como terrestre, mediante el desarrollo de nuevos servicios ferroviarios. Estos servicios multimodales se tienen que desarrollar a lo largo de los corredores estratégicos del Port de Barcelona.

Crear el principal hub ferroviario del sur de Europa donde se combinen tráficos continentales con tráficos marítimos, se realice la recomposición de trenes de diferentes orígenes hacia diferentes destinos, se facilite el cambio de ancho o se promuevan nuevas ofertas de intermodalidad, como por ejemplo el *ferroustage*.

Aumentar la cuota del modo ferroviario. Hay que desarrollar nuevos servicios ferroviarios competitivos hacia el centro y nordeste peninsular y hacia Francia (y a largo plazo hacia Alemania, Portugal e Italia), servicios que requerirán la colaboración y participación de todos los operadores, especialmente los operadores ferroviarios, las terminales de estiba y la Autoridad Portuaria.

Aumentar el tráfico de *short sea shipping*, mejorando la operativa, aumentando la frecuencia de las líneas existentes y creando nuevas líneas, especialmente con el norte de África, pero, también con el Mediterráneo oriental.

Mejorar la competitividad del sector del transporte por carretera. A pesar de que el ferrocarril tiene que representar en el futuro el 30% de la cuota de transporte de origen – destino, a largo plazo (el 20%, en el 2020), la carretera continuará siendo el resto y, por lo tanto, la optimización de este modo será esencial.

Sostenibilidad

Objetivos 2020

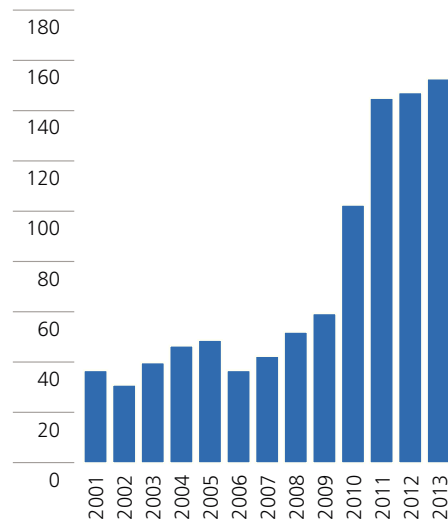
20% de cuota ferroviaria en contenedores

40% de cuota ferroviaria en vehículos nuevos

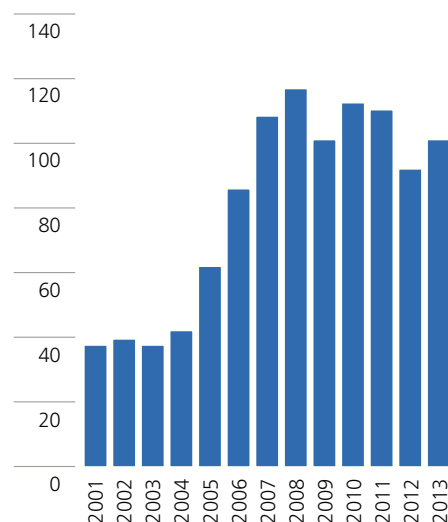
150.000 UTI transportadas mediante autopistas del mar (tráfico ro-ro no doméstico)

1 terminal de *ferroustage* operativa en el Port de Barcelona o en un entorno cercano

Tráfico ferroviario (miles TEU)



Tráfico de *short sea shipping*, carga ro-ro doméstica (miles UTI)



OE-11

Crecer de forma sostenible

La sostenibilidad del Port se entiende en una triple dimensión: sostenibilidad económica, social y ambiental.

En cuanto a la **sostenibilidad económica**, la actividad del Port como infraestructura de servicios repercute directamente en el desarrollo económico de Catalunya y del Estado español, puesto que genera un valor añadido bruto (VAB) de unos 2.800 millones de euros (más del 1,8% del VAB catalán) y vehicula aproximadamente el 73% del valor del comercio marítimo catalán y el 22% del español.

La influencia económica del Port es, sin embargo, muy superior: si no pudiera ofrecer sus servicios, la capacidad de producción y venta de las empresas que lo utilizan, su competitividad y en definitiva, la riqueza generada por el conjunto de la economía se vería resentida. Con esta consideración, el Port de Barcelona como gran infraestructura de servicios, genera un valor añadido bruto de 2.290 M€ de forma directa, el 1,4% del total catalán, y genera un efecto propagador al resto de sectores económicos, que es equivalente al 5,7% del VAB de Catalunya.

El gran hito en este ámbito es que el crecimiento de la actividad represente una aportación del 2% al valor añadido bruto catalán (VAB), para el 2020. Para conseguirlo será necesario:

Aumentar la actividad económica del Port, creando nuevos negocios y desarrollando los existentes, facilitando la internacionalización de la economía de su *hinterland*, e incrementando el peso del Port en la economía. En este sentido es necesario crear un círculo virtuoso: más penetración en el *hinterland* incrementa el tráfico y favorece la implantación en el entorno de grandes centros de distribución, que aportan riqueza e industrias anexas y a la vez contribuyen a aportar nuevos tráficos.

En cuanto a la **sostenibilidad social**, el Port de Barcelona es uno de los principales generadores de oferta de trabajo de Catalunya; a pesar de que el éxito del Port depende también de factores intangibles, como por ejemplo la confianza de la sociedad, la imagen y la reputación, el conocimiento compartido, la transparencia y las buenas prácticas, etc., es necesario:

Mantener y crear empleo. El Port de Barcelona genera, a través de todos sus negocios (puerto comercial, puerto logístico y puerto-ciudad) unos 13.000 puestos de trabajo directos, que se elevan hasta el 5,4% del empleo de Catalunya, considerando los puestos de trabajo indirectos e inducidos. Es responsabilidad del Port de Barcelona, especialmente en los tiempos de crisis actual, mantener estos niveles de empleo y generar nuevos puestos de trabajo.

Sostenibilidad

Objetivos 2020

Aumentar al **2%** la aportación del Port de Barcelona al VAB catalán

150 millones de euros de ahorro anual en externalidades ambientales

Desarrollar iniciativas sociales y actividades solidarias, fomentar la participación social y el voluntariado, establecer acuerdos con otras entidades comprometidas con la defensa social y medioambiental, implantar políticas específicas en temas de gran relevancia social (como por ejemplo la igualdad de oportunidades), fomentar la formación, desarrollar un proyecto cultural propio, conseguir el bienestar de las personas que trabajan en la Comunidad Portuaria, etc. La Fundación Cares sería un ejemplo de buenas prácticas, en este sentido.

En cuanto a la **sostenibilidad ambiental**, el Port de Barcelona es consciente de la magnitud de las actividades que tienen lugar, del impacto que pueden tener en el medio ambiente y de la proximidad del Port a la ciudad de Barcelona. En este sentido es necesario:

Promover el uso de las rutas más eficientes y sostenibles para el transporte de mercancías. Así, a nivel europeo, hay que potenciar especialmente la fachada marítima mediterránea como punto de entrada de las mercancías con origen en Asia o en África, puesto que los recorridos y, por lo tanto, las emisiones y los costes externos se reducen significativamente respecto a la alternativa de hacerlo a través de los puertos del norte del continente.

Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, mediante políticas activas de ahorro energético.

Promover el uso de fuentes de energía alternativas, especialmente el gas natural licuado (LNG). Una de las principales apuestas estratégicas del Port de Barcelona en los próximos años tiene que ser el desarrollo del LNG como combustible, tanto para la vertiente marítima del puerto (suministro a barcos), como la vertiente terrestre (suministro a camiones, maquinaria portuaria, etc.) La disponibilidad de una planta regasificadora en el puerto y el creciente interés de las navieras para adaptarse a las normativas de reducción de emisiones de sulfuros hacen de Barcelona el puerto ideal para el desarrollo de iniciativas de gasificación en el Mediterráneo.

Fomentar la intermodalidad, para traspasar carga de la carretera a modos de transporte menos contaminantes. (Véase OE-10.)



OE-12 Mejorar la integración entre el Puerto y la ciudad

La integración entre el Puerto y la ciudad se produce de manera primordial a través del Port Vell. Se trata de un espacio singular que recuperó, para usos ciudadanos, una parte del puerto que había quedado obsoleta para los usos comerciales portuarios, y abrió, de este modo, Barcelona al mar. El éxito del Port Vell debe tener una triple dimensión: tiene que proporcionar beneficios sociales y económicos a la ciudad, tiene que ser autosuficiente económicamente, y tiene que fortalecer el posicionamiento del Port de Barcelona ante la ciudadanía. Para conseguirlo, la oferta de actividades debe equilibrar de forma sostenible los diferentes usos de la zona y deberá tener como motivación la creación de riqueza para la ciudad y para el Port de Barcelona, mediante una oferta de servicios complementaria a su actividad comercial.

Sostenibilidad

Objetivos 2020

20 millones de visitantes en el Port Vell



Desarrollar los proyectos infraestructurales y urbanísticos pendientes, como por ejemplo la fase final de la urbanización de la bocana Nord, la remodelación del muelle de Pescadors, la recuperación del edificio histórico del Portal de la Pau, la remodelación de los antiguos talleres de Unión Naval Barcelona y la urbanización de los edificios y zonas anexas y la remodelación del muelle de Espanya.

Poner en valor el patrimonio cultural y arquitectónico del Port Vell, donde actualmente coexisten una importante presencia de museos, centros de divulgación, centros formativos, edificios singulares de interés histórico y esculturas y monumentos singulares.

Implicar el Port de Barcelona en las actividades y los deportes náuticos, del mismo modo que en 1992 Barcelona se abrió al mar, hoy es necesario dar un paso más y que el puerto se involucre en la náutica de ocio y deportiva.

Desarrollar una oferta de servicios coherente con la finalidad del Port Vell.

La oferta debe tener una vertiente cultural significativa, dirigida a la ciudadanía, que facilite el equilibrio territorial del Port Vell y fidelice la afluencia local. Es necesario consolidar el entorno del Port Vell como centro lúdico y cultural, fomentar el conocimiento del entorno marítimo, portuario, la náutica y la pesca, mediante actividades permanentes y singulares y proporcionar una oferta de ocio que facilite a la ciudadanía la cercanía al mar, una oferta turística de calidad y una oferta de servicios de movilidad adecuada entre las diferentes zonas del Port Vell.

OE-13

Ser uno de los principales referentes de la industria náutica en el Mediterráneo

La náutica deportiva y de recreo configura uno de los principales generadores de riqueza del sector marítimo, especialmente en cuanto al mantenimiento y a la reparación de grandes yates. Los 50 puertos deportivos y marinas de Catalunya aportaron a finales del 2011 un total de 30.406 puntos de amarraje (el 23,3% del total español), hecho que situó esta comunidad en primer lugar del Estado, por delante de Baleares, Valencia y Andalucía. Barcelona tiene que apostar por la generación de riqueza de su entorno utilizando el potencial industrial y de servicios que esta industria puede generar y convertirse en uno de los principales nodos de desarrollo de la industria, que pueda competir con otras del Mediterráneo.

Desgraciadamente el sector de la náutica también está sufriendo la crisis económica, como otros muchos sectores de nuestra economía, a pesar de que la crisis parece que afecta en menor medida a los megayates que a las embarcaciones de menor eslora.

“ El Port de Barcelona quiere ser un referente a nivel mundial en el sector náutico ”

Para ello es necesario:

Promover la industria de reparación y mantenimiento de grandes yates, y potenciar la actividad de las empresas del sector implantadas en el Port (Marina Barcelona 92, S.A., Barcelona Nàutic Center, S.L.) y el desarrollo de toda su industria auxiliar.

Impulsar Barcelona como centro de amarraje para grandes yates. El proyecto de renovación de Marina Port Vell así como la construcción de la nueva Marina Vela, tienen que hacer de Barcelona una de las principales localizaciones para el amarre de megayates del Mediterráneo. Estas instalaciones, unidas al Real Club Marítimo de Barcelona y al Real Club Náutico de Barcelona, conformarán uno de los principales puntos náuticos del Mediterráneo.

Desarrollar el Barcelona Clúster Náutico para posicionar el litoral barcelonés como referente en el sector náutico del Mediterráneo, y para que las empresas puedan lograr un nivel más alto de competitividad y productividad.

Sostenibilidad

Objetivos 2020

100 millones de cifra de negocio vinculados a la industria de la náutica en el Port de Barcelona

Más de 950 amarres para yates

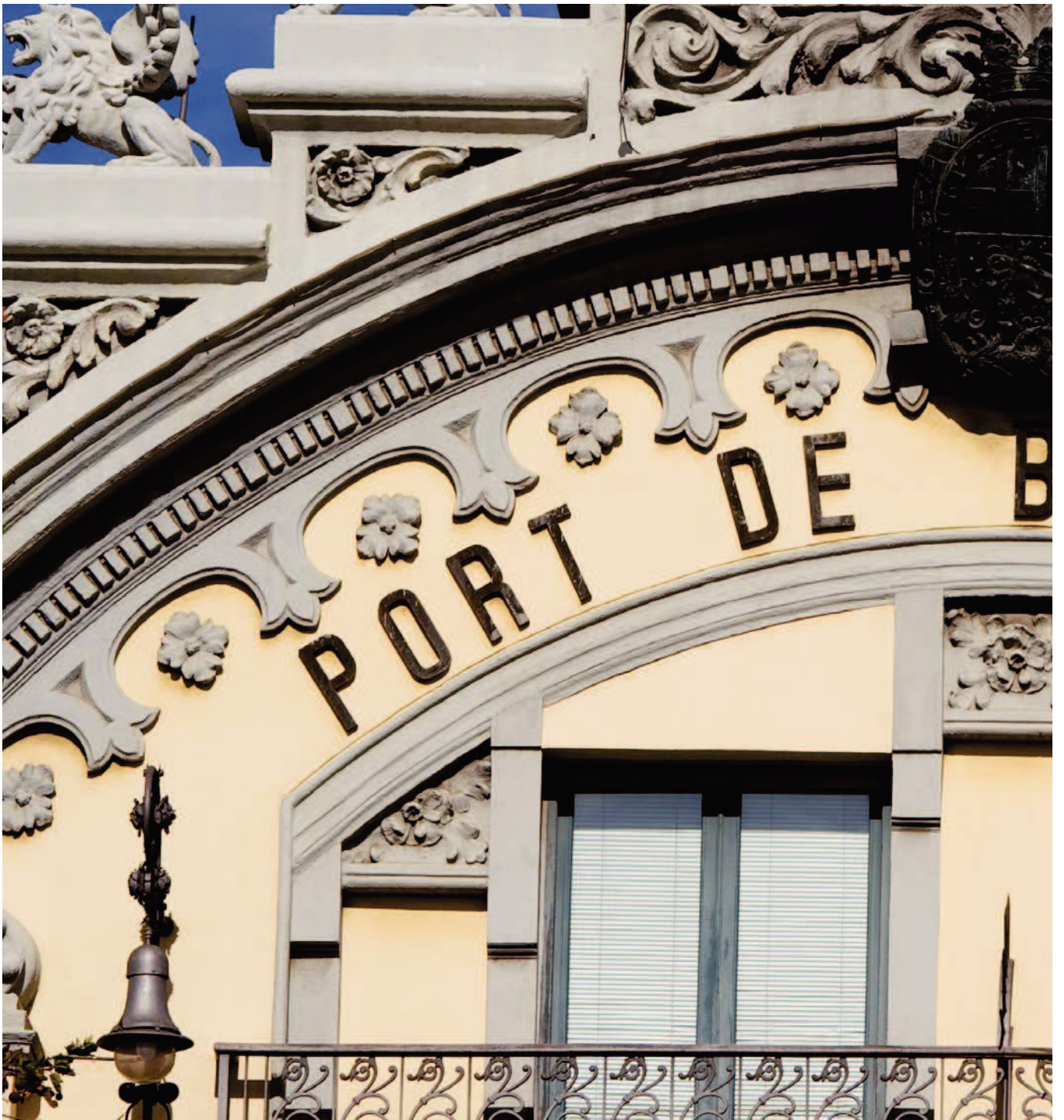
Más de 80 amarres para megayates (más de 25 metros de eslora)

.....

Mantener la celebración del Salón Náutico Internacional de Barcelona con sede única en el Port Vell, siguiendo con el formato iniciado en 2012.

Mantener y promover la celebración de regatas emblemáticas en Barcelona, como es el caso de la Barcelona World Race, el Trofeo de Vela Conde de Godó, la Puig Vela Classic u otras.

Convertir Barcelona en destino del turismo náutico, como uno de los grandes segmentos turísticos de la ciudad.





III Plan Estratégico del Port de Barcelona **Parte Tercera**

La Autoridad Portuaria de Barcelona





La Autoridad Portuaria de Barcelona

La Autoridad Portuaria de Barcelona es un organismo público con personalidad jurídica y patrimonio propio, y tiene plena capacidad de obrar; depende del Ministerio de Fomento, a través de Puertos del Estado, y se rige por su legislación específica, por las disposiciones de la Ley General Presupuestaria que le sean aplicables y, supletoriamente, por la Ley 6/1997, de 14 de abril, de organización y funcionamiento de la Administración General del Estado.

El Real Decreto Legislativo 2/2011, del 5 de septiembre, por el cual se aprueba el texto refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, determina los puertos que, como el de Barcelona, son competencia de la Administración General del Estado; regula la planificación, construcción, organización, gestión, régimen económico y financiero, y la policía; regula la prestación de servicios en estos puertos, así como su utilización; determina la organización portuaria estatal, dotando a los puertos de interés general de un régimen de autonomía funcional y de gestión para el ejercicio de las competencias atribuidas por esta ley, y regula la designación de las Comunidades Autónomas de los órganos de gobierno de las Autoridades Portuarias.

Competencias de la Autoridad Portuaria

El artículo 25 del citado Real Decreto Legislativo 2/2011 establece las competencias que corresponden a las Autoridades Portuarias y que se pueden resumir en las siguientes:

Planificación, construcción, y gestión del territorio, incluyendo las infraestructuras básicas (letras b, c y d del artículo 25 del RDL 2/2011).

Coordinación de los servicios portuarios, garantizando la eficiencia y calidad de estos: servicios propios, servicios concesionados y, en general, coordinando todas las operaciones en el ámbito portuario (letras a, d y g del artículo 25 del RDL 2/2011). Es necesario remarcar que la función de la APB dentro de la prestación de servicios portuarios es la gestión de los servicios directos, la regulación y control de los servicios concesionados y autorizados y la coordinación, medida de eficiencia y liderazgo de la totalidad de servicios portuarios.

Promoción comercial del puerto y de los servicios que se prestan, fomentando y coordinando las actividades industriales y comerciales que se desarrollan y estableciendo la coordinación entre modos (letras f y g del artículo 25 del RDL 2/2011).

Gestión de la seguridad y el medio ambiente, tanto del territorio como de los servicios (letra a del artículo 25 del RDL 2/2011).



Figura 13: procesos de negocio de la APB

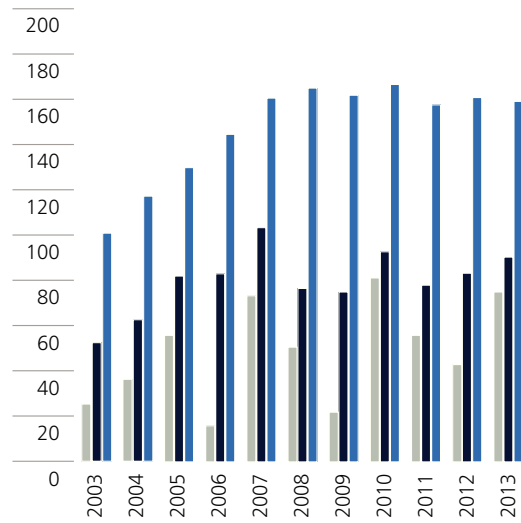


Figura 14: datos económicos de la Autoridad Portuaria de Barcelona (en millones de euros)

Beneficio neto ■ Cash flow ■ Cifra de negocio ■

El régimen financiero de la Autoridad Portuaria de Barcelona

En cuanto a su régimen económico, el sistema portuario español se caracteriza por la autosuficiencia financiera. El RDL 2/2011 establece en el artículo 156 que: “el régimen económico de los puertos de titularidad estatal tendrá que responder al principio de autosuficiencia económica del sistema portuario en su conjunto y de cada una de las autoridades portuarias en el marco de una autonomía de gestión económica –financiera de los organismos públicos portuarios”. De este modo, la financiación de las inversiones que realiza la APB se lleva a cabo mediante el *cash flow* propio y el endeudamiento bancario. Así mismo, Puertos del Estado fija un objetivo de rentabilidad anual para las Autoridades Portuarias, del 2,5% revisable en la Ley de Presupuestos Generales del Estado.

“ En el caso de la APB y a pesar de la crisis económica, las principales magnitudes económicas se han mantenido durante los últimos años ”

Así, en 2013 la cifra de negocio ha logrado los 158,9 millones de euros, los recursos generados han sido de 91,4 millones y el resultado del ejercicio, de 74,8 millones de euros.

La estrategia financiera del Port incorpora, además, fuentes de financiación complementarias que corresponden a subvenciones de capital de la Unión Europea para infraestructuras no generadoras de ingresos, como los diques de abrigo –de estos, destacamos los Fondos Europeos de Desarrollo Regional (FEDER), los Fondos de Cohesión, los Fondos TEN-T y los fondos CEF–, y la financiación privada para infraestructuras rentables (terminales).

Hay que apuntar, además, que esta financiación de la ampliación del Port de Barcelona mantiene un buen nivel de equilibrio entre la inversión pública y la privada; la pública se destina básicamente a infraestructuras y la privada, a superestructuras, instalaciones y equipos de manipulación.

A pesar de esta buena salud económica y financiera, la APB se ha visto afectada de igual manera que otros puertos por los recortes presupuestarios impuestos desde el Gobierno español, que han limitado su capacidad de gasto y de contratación.



Estructura organizativa de la APB

El artículo 29 del RDL 2/2011 establece como órganos de gestión de las autoridades portuarias los siguientes.

- Como órganos de gobierno, el Consejo de Administración y el presidente
- Como órgano de gestión, el director
- Como órgano de asistencia, el Consejo de Navegación y Puerto

El Consejo de Administración está integrado por el presidente de la entidad, nombrado por la Generalitat de Catalunya; un vicepresidente, nombrado por los miembros del consejo, a propuesta del presidente; el director general de la APB, el secretario y 13 vocales.

Así mismo la organización interna de la APB se estructura en cinco subdirecciones generales:

- La **Subdirección General de Estrategia y Comercial**, que integra la Dirección Comercial y la Dirección de Desarrollo de Negocio
- La **Subdirección General de Explotación y Planificación Portuaria**.
- La **Subdirección General de Infraestructuras y Conservación**.
- La **Subdirección General de Económico - Financiero**.
- La **Subdirección General de Organización y Recursos Internos**, que integra tres direcciones: Dirección de Organización y Consultoría de Negocio, la Dirección de Personas, y la Dirección de Sistemas de Información.

Además, el Área de Presidencia incluye:

- La **Secretaría General y Asesoría Jurídica**, que incluye la Dirección de Servicios Jurídicos
- El **adjunto a la Presidencia**
- La **Dirección de Comunicación**
- La **Dirección de Auditoría Interna**

Y el área de Dirección general incluye:

- La **Dirección de Seguridad Corporativa**

Hay que remarcar que, si bien los órganos de gestión de la Autoridad Portuaria están definidos por el RDL 2/2011, corresponde a estos órganos de gobierno y gestión la definición del resto de estructuras internas de la organización y, en este sentido, las funciones y responsabilidades de las diferentes subdirecciones y áreas de la entidad.

Hay que mencionar, también, el Consejo Rector para la Promoción de la Comunidad Portuaria de Barcelona, que es el órgano que materializa la voluntad de cooperación entre la Autoridad Portuaria de Barcelona y todas las instituciones públicas y privadas que llevan a cabo su actividad en el ámbito portuario, con el fin de participar en su desarrollo futuro.



Misión, visión y valores de la APB

Los grupos de interés a los que sirve la Autoridad Portuaria

Los grupos de interés a los que sirve la Autoridad Portuaria son los siguientes:

- Clientes finales: importadores/exportadores
- Clientes finales: navieras
- Clientes finales: pasajeros
- Operadores de transporte y logísticos: consignatarios, transitarios, transportistas, operadores ferroviarios...
- Concesionarios y empresas autorizadas que prestan servicios
- Instituciones y administraciones (Puertos del Estado, Ministerio de Fomento, Generalitat de Catalunya, Ayuntamientos de Barcelona y del Prat de Llobregat, Aduana, otros servicios de inspección, Capitanía Marítima, etc.).
- Ciudadanos y usuarios, en general, del puerto
- Proveedores
- Trabajadores
- Medios de comunicación

Lógicamente, los clientes finales (importadores/exportadores, navieras y pasajeros) esperan una oferta de servicios adecuada y competitiva:

- Precios competitivos
- Eficiencia operativa (fiabilidad, regularidad, seguridad, productividad, resiliencia, calidad, transparencia, etc.)
- Seguridad de las personas, vehículos y mercancías
- Infraestructuras adecuadas
- Buena oferta de líneas regulares marítimas, de servicios ferroviarios y de transporte por carretera

Pero, además de velar por la competitividad del Port de Barcelona, la Autoridad Portuaria es una administración pública al servicio del ciudadano y tiene que responder a las demandas de todos los grupos de interés.



La misión de la APB

La misión de la APB, como declaración que describe el propósito principal para el que trabajan todos los miembros de la organización, identifica su razón de ser y explica, por qué su existencia está estrechamente ligada a la misión del Port de Barcelona, puesto que es la entidad que se encarga de gestionarla:

“ Liderar el desarrollo del Port de Barcelona, generar y gestionar infraestructuras y garantizar la fiabilidad de los servicios para contribuir a la competitividad de los clientes y crear valor para la sociedad ”

La visión de la APB

La visión de la APB, como declaración en que se describe como desea ser la organización en el futuro y la imagen ideal que se pretende proyectar en los próximos años, es compartida con la del Port de Barcelona:

“ Barcelona: puerto solución de Europa en el Mediterráneo ”

Los valores de la APB

Los valores de la APB, como principios básicos que identifican el comportamiento esperado de la organización y que son un referente para sus miembros son:

Valoración y compromiso de las personas:

la empresa valorará a las personas, pero éstas también se comprometerán. Se enfatiza la idea de la transmisión en doble dirección (empresa-trabajadores, y al revés).

Gestión ética y profesional:

se promoverán las actitudes individuales en este sentido para que el conjunto de la gestión merezca estos calificativos.

Orientación al cliente:

pensar en el cliente final, interno o externo, al realizar las tareas que son propias de la organización.

Responsabilidad social:

los miembros de la organización tienen que ser conscientes que la naturaleza específica de ésta exige una atención constante a su impacto en la sociedad.

Innovación:

inquietud constante para mejorar lo que se hace y cómo se hace.



Factores clave de éxito de la APB

Los factores clave de éxito son aquellos aspectos que imprescindiblemente se deben tener en cuenta al desarrollar una estrategia para lograr la misión y la visión y que tienen que servir como fuente de inspiración en la formulación de los objetivos estratégicos.

Se han identificado cuatro factores clave de éxito internos en la APB, condiciones necesarias para conseguir los objetivos del Port de Barcelona: la orientación al mercado; el liderazgo de la APB en la comunidad logística portuaria de Barcelona; la excelencia en la gestión y la coordinación interna, y el cumplimiento del marco legal y la autonomía de gestión.

Orientación al mercado

El Port de Barcelona puede ser considerado, sin duda, como uno de los puertos del Estado con mayor orientación a sus grupos de interés. Durante los últimos años desde la Autoridad Portuaria se han llevado a cabo una larga lista de actuaciones (la creación de la Zona de Actividades Logísticas, el desarrollo del Plan de Calidad, que ha evolucionado hacia la Efficiency Network, el enfoque comercial hacia los armadores, la creación del Servicio de Atención al Cliente, los representantes del puerto en el *hinterland* y en el *foreland*, la creación del Port Vell, la promoción de las terminales marítimas interiores, la constitución del Consejo Rector para la Promoción de la Comunidad Portuaria y sus grupos de trabajo, las misiones comerciales en el *foreland*, etc.), que tienen como finalidad acercar el puerto a sus grupos de interés y, por lo tanto, orientan la APB al mercado.

Hoy en día, pero, el avanzado estado de las obras de ampliación, con más disponibilidad de espacios, las inversiones llevadas a cabo y la pérdida de determinados tráficos, como consecuencia de la situación económica, han modificado sustancialmente el rol que tiene que desarrollar la APB en cuanto a la captación de cargas, que en los próximos años tendrá que ser mucho más activo. Además, este posicionamiento claramente comercial del Port cuando nos comparamos con otros puertos de nuestro entorno pierde fuerza cuando competimos en mercados más maduros donde las herramientas de comercialización portuaria están mucho más desarrolladas e integradas en toda la comunidad logística.

“ Orientar la APB al mercado implica que toda la organización debe tener conciencia de la situación del entorno y trabajar de forma integrada para ofrecer y vender un producto competitivo ”

Liderazgo de la comunidad logística

La prestación de servicios portuarios necesita la intervención coordinada de varias administraciones y empresas privadas: Aduana, Capitanía Marítima, Servicios de inspección en frontera, empresas consignatarias, transitarias, transportistas, agentes de aduana, terminales de estiba, servicios portuarios básicos, servicios ferroviarios, etc. El aumento de tráficos depende de la competitividad de los servicios, y ésta depende de la combinación de los precios y la eficiencia de cada uno de los agentes de la comunidad logística y de la coordinación entre ellos.

La Autoridad Portuaria tiene capacidad de regulación tan sólo de algunas de estas actividades, básicamente terminales de carga y servicios portuarios básicos. Pero es responsable del gobierno del puerto y, por lo tanto, directamente o indirectamente, de la competitividad de los servicios que se prestan.

Ello hace que la Autoridad Portuaria tenga que ejercer la coordinación de los servicios y liderar proyectos y acciones para conseguir más competitividad. Pero el liderazgo sectorial de empresas y administraciones sobre las que no tiene ascendencia directa, tan sólo se consigue con una política de alianzas y proyectos comunes, que beneficien a todas las partes. El reconocimiento del liderazgo de la APB por parte de las otras administraciones y empresas que conforman las cadenas logísticas y disponer de estructuras adecuadas para gestionar este liderazgo (como el Consejo Rector para la Promoción de la Comunidad Portuaria) son un factor clave para lograr los resultados deseados.



Excelencia en la gestión y coordinación interna

La eficiencia en la prestación de los servicios propios y en el control de los servicios autorizados o concesionados contribuye a la fidelización de los clientes y a la reducción del gasto interno, eficiencia que debemos de tener, también, como ente público hacia el ciudadano.

Mejorarla requerirá una correcta alineación de la actividad de la organización con su estrategia, una buena formación de las personas, un buen diseño de los procesos de trabajo y una buena coordinación interna entre departamentos.

Para conseguirlo, es deseable ir hacia una estructura organizativa orientada a procesos y dotada de instrumentos de coordinación internos, como los comités de coordinación temáticos o estructuras transversales, que faciliten la comunicación horizontal.

Así mismo, los objetivos estratégicos y su materialización anual a través del Plan de empresa deben ser asumidos como propios por todos los departamentos de la APB y, en la parte que les corresponde, por las empresas participantes. La planificación anual de proyectos e iniciativas debe de tener siempre como referente la consecución de estos objetivos, y una adecuada asignación de los recursos para su consecución. Conseguir este alineamiento necesita una buena difusión y despliegue de los objetivos y de liderazgo interno efectivo.

Autonomía de gestión

El modelo de autoridad portuaria en el Port de Barcelona es el de *landlord* avanzado, más que el de *landlord* tradicional, puesto que se ha dotado de un rol más activo en los ámbitos de la promoción y la comercialización de la actividad portuaria, velando por una mayor competitividad de todo el Port de Barcelona.

Pero a pesar de esta voluntad, como entidad pública que es, la APB está sometida a un marco legal específico que define sus funciones y competencias y que está obligada a cumplir. Comparando, sin embargo, el modelo de gestión portuario a que está obligada la APB frente a otros puertos europeos, se observa que la legalidad vigente limita la capacidad de la APB de desarrollar herramientas que faciliten su crecimiento en mayor medida que a otros puertos europeos, especialmente de la fachada norte donde, en general, disfrutan de más autonomía de gestión y tienen mayor facilidad para desarrollar herramientas comerciales que faciliten la promoción del puerto y de sus servicios.



Objetivos estratégicos de la APB

Como consecuencia de la misión de la Autoridad Portuaria de Barcelona de "Liderar el desarrollo del Port de Barcelona, generar y gestionar infraestructuras y garantizar la fiabilidad de los servicios para contribuir a la competitividad de los clientes y crear valor para la sociedad", ésta tiene que asumir como propios los objetivos estratégicos establecidos por el Port de Barcelona en cuanto a líder de la Comunidad Logística portuaria aunque en algunos de estos objetivos su capacidad de actuación sea limitada. Tiene que asumir en general un papel de mediador, coordinador y promotor que permitan su logro. Además de estos, hay tres objetivos estratégicos propios de la Autoridad Portuaria que hay que conseguir y que se pueden ver en el esquema siguiente:



AP-1 Mejorar la eficiencia y orientación al cliente de los procesos internos de la APB

Desde hace unos años, la gestión de la APB ha puesto un especial énfasis en mejorar la eficiencia de sus procesos internos y orientarlos al cliente (externo o interno). Hay que continuar en esta línea y lograr una excelencia en la gestión interna. Para ello, será necesario desarrollar las líneas de acción que se muestran a continuación.

Favorecer la coordinación interna entre los diferentes departamentos. Para conseguirlo hay que potenciar las figuras de responsable de Proceso y de Producto. Aun así, es fundamental que se conozcan cuáles son las funciones de la Autoridad Portuaria y qué actividades tiene que desarrollar para lograr estas funciones, que se reflejan en el mapa de procesos.

Desarrollar e implantar herramientas de apoyo a la Dirección, que tienen como finalidad alinear los objetivos y, también, los esfuerzos humanos, técnicos y económicos de la APB.

Realizar proyectos de mejora de procesos interdepartamentales, que incluyen a varios departamentos, y también intradepartamentales, es decir, que afectan al funcionamiento interno de un departamento.

Objetivos 2020

< 0,02% de reclamaciones aceptadas para facturas emitidas por la APB

Tiempo medio de respuesta a las reclamaciones por facturas de la APB inferior a **7 días**



AP-1 Mejorar la eficiencia y orientación al cliente de los procesos internos de la APB



AP-2 Adaptar los recursos de la APB a los objetivos del Port de Barcelona



AP-3 Mantener la capacidad de generar recursos

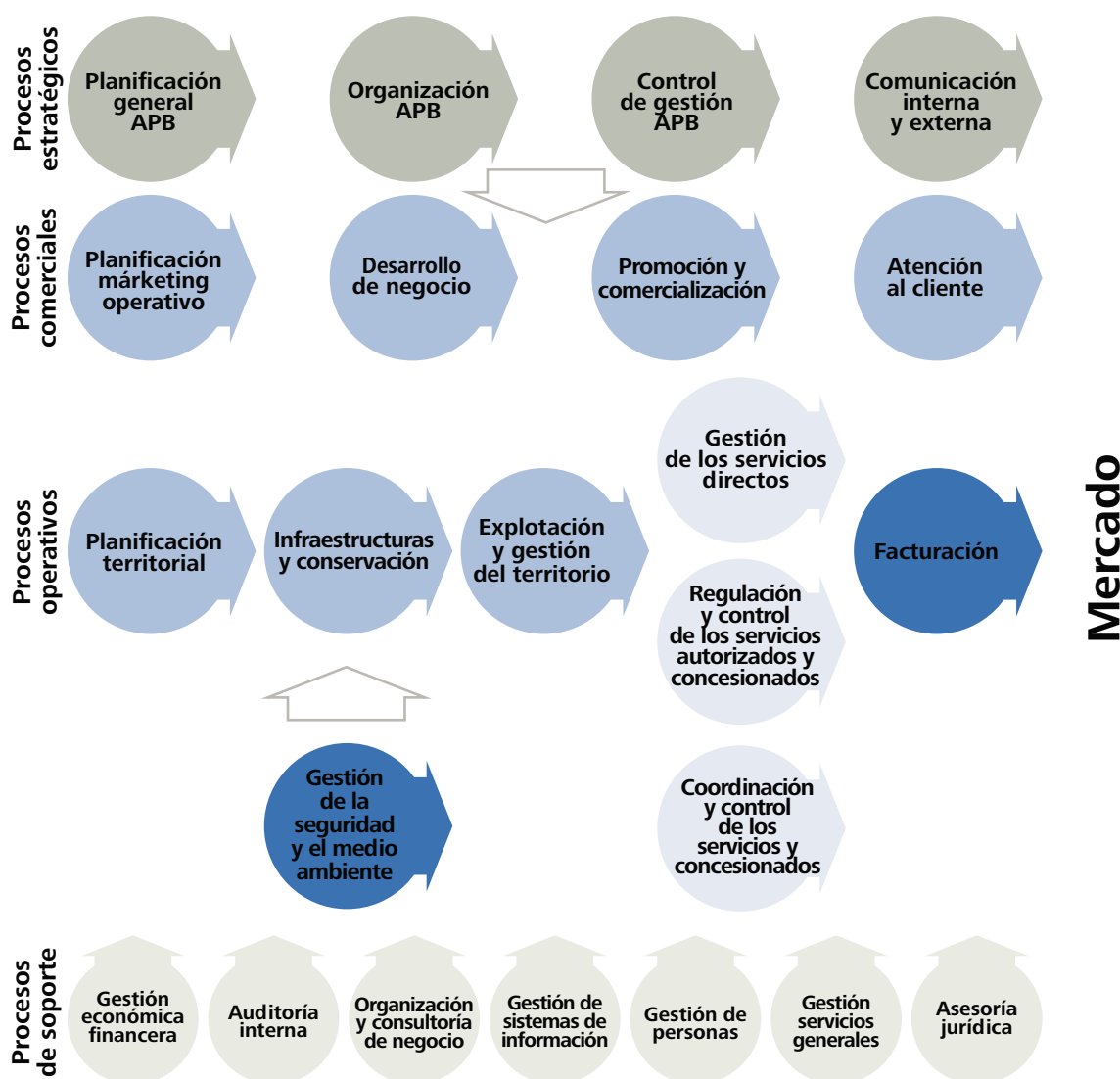


Figura 15: Mapa de procesos de la APB



AP-2

Adaptar los recursos de la APB a los objetivos del Port de Barcelona

Al referirnos a los recursos de la Autoridad Portuaria de Barcelona, básicamente consideramos tres tipos de recursos: económicos, humanos y tecnológicos. Esto define tres subobjetivos:

- Adaptar los recursos económicos a los objetivos del Port de Barcelona
- Adaptar los recursos humanos a los objetivos del Port de Barcelona
- Adaptar los recursos tecnológicos a los objetivos del Port de Barcelona

Adaptar los recursos económicos a los objetivos del Port de Barcelona

La autosuficiencia económica y el requerimiento de una rentabilidad mínima para el conjunto del sistema portuario obligan a tener un especial cuidado de los recursos económicos. Así, la APB tiene que velar por la correcta gestión y administración de estos recursos, en un marco de autonomía de gestión y con criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

Las principales acciones a desarrollar en el ámbito de los recursos económicos son:

Alinear los presupuestos con los objetivos estratégicos definidos en este III Plan Estratégico, elaborando el presupuesto anual de gastos y de inversiones, de acuerdo con las iniciativas del Plan de Empresa (en especial, la parte del gasto o inversión no consolidada).

Adecuar el ritmo inversor a las necesidades del Port de Barcelona. En línea con el punto anterior, teniendo en cuenta que las principales actuaciones de la ampliación del Port de Barcelona han finalizado, hay que adecuar la inversión a la realidad del corto plazo y adaptarla a las prioridades del puerto en un contexto de recursos menguantes.

Objetivos 2020

Proporcionar cobertura y acceso a datos de calidad en más de un **90%** del territorio portuario

Mejorar en un **10%** la percepción de orientación a eficacia y resultados de la APB dentro de la encuesta de clima laboral

Concentrar las inversiones financieras en empresas estratégicas para el Port de Barcelona. Las empresas participadas son un instrumento para desarrollar la política y la estrategia del Port de Barcelona y, como consecuencia, estas inversiones financieras sólo tienen sentido si aportan valor a la estrategia del puerto y son un instrumento para su despliegue.

Alinear las empresas participadas con la estrategia del Port de Barcelona. Por la misma razón, como socio de estas empresas, la APB tiene que velar para que sus actuaciones estén alineadas con la estrategia del Port de Barcelona y sean un verdadero instrumento para su implantación.



Adaptar los recursos humanos a los objetivos del Port de Barcelona

En el ámbito de los recursos humanos, los recortes presupuestarios exigidos desde el Gobierno español han afectado severamente a la capacidad de contratación de nuevo personal por parte de la APB. A pesar de que en el futuro y con la salida de la crisis esta política se pueda relajar, todo apunta a que la filosofía de contención del gasto se mantendrá a largo plazo, más allá de la duración de la crisis. Por lo tanto, en el horizonte 2020 es necesario trabajar en un escenario de mantenimiento de la plantilla actual, más que de crecimiento, lo que obligará a destinar los recursos existentes a las necesidades de la estrategia del Port y a hacer un especial énfasis en el desempeño de las personas.

Además, la APB tiene que avanzar en una estructura interna que le permita desarrollar el modelo de gestión de *landlord* avanzado. Ello nos obliga a buscar un equilibrio entre las funciones de planificación, gestión y regulación de los espacios portuarios y las actividades que se desarrollan, las funciones de seguimiento y mejora de la competitividad del puerto y de su operativa y las funciones comercial y de promoción, y de acercamiento al mercado. Si el Port de Barcelona tiene que lograr 3 millones de TEU y 70 millones de toneladas en 2020, tendrá que adaptar su estructura organizativa a los requerimientos del mercado puesto que el aumento de la actividad no irá acompañado de un aumento proporcional de los recursos. Eficiencia, polivalencia, transversalidad y orientación al mercado son los ejes de la futura política de recursos humanos. Así, la estrategia de recursos humanos de la organización se estructura en tres grandes líneas de acción.

“ La APB debe avanzar en una estructura interna que le permita desarrollar el modelo de gestión de landlord avanzado ”

Gestionar el desempeño y desarrollo profesional.

La APB requiere que los esfuerzos de recursos humanos sean focalizados en tres áreas críticas: gestión del desempeño, del talento y del liderazgo interno. Ello supone que la mejora de los resultados relacionados con la gestión de personas dentro de la organización, pasa por potenciar la adquisición de las competencias que potencien el desempeño de los empleados y, en consecuencia, permitan lograr la estrategia del negocio.

Anticipación. Es conocido que enfrentarse a los cambios organizativos de forma reactiva supone un gran esfuerzo y una pérdida de tiempo y recursos. Por ello, en la línea de anticipación, los esfuerzos de recursos humanos tienen que focalizarse en cuatro áreas críticas: gestión del compromiso, del diseño organizativo, del aprendizaje organizativo y de la confianza.

Consolidar los procesos organizativos.

Esta línea de acción busca un fortalecimiento de la operativa y pide que los esfuerzos de recursos humanos sean focalizados tanto en los procesos operativos como estratégicos. La consolidación de los procesos operativos está relacionada con el hecho de que el funcionamiento ordinario no se vea comprometido, de forma que se aporte valor a la organización a través de la excelencia operacional y administrativa, mediante el fortalecimiento de la cultura de la seguridad y salud laboral y buscando la sostenibilidad del factor humano y la eficacia presupuestaria. Por otro lado, la consolidación de los procesos estratégicos está relacionada con el cumplimiento de la legalidad y con la aportación de resultados de gestión.



Adaptar los recursos tecnológicos a los objetivos del Port de Barcelona

En el ámbito tecnológico hay que destacar que la gestión de la APB no sólo afecta a sus recursos internos sino también a la red del Port de Barcelona y apoya a otras administraciones y agentes de la Comunidad Portuaria.

“ Hay que aportar soluciones en el ámbito de las tecnologías de información -infoestructuras- para contribuir a la competitividad y a la eficiencia, tanto de la APB como del Port de Barcelona ”

Para ello, es básico:

Dar respuesta a las necesidades crecientes de infoestructuras.

Cada vez más la actividad portuaria está basada en la tecnología y las comunicaciones, lo que genera una creciente demanda de la Comunidad Portuaria y otros usuarios del puerto, de servicios de información adecuados cuya infoestructura depende en muchos casos de la APB. Además, es necesario garantizar la seguridad de las comunicaciones y transacciones entre los agentes de la comunidad logística portuaria. El desarrollo de las tecnologías es exponencial y hay que definir modelos de gestión basados en el aprovechamiento de los servicios en la nube, que muchas empresas especializadas ofrecen y que convierten las grandes inversiones en gastos para uso.

Desarrollar la administración electrónica en la APB.

Hay que poner al alcance de clientes y proveedores de la APB una infraestructura de administración electrónica que agilice los procesos y mejore la calidad. Hay que destacar que la APB dispone de una gran cantidad de información adquirida por medios públicos y que puede ser de utilidad para terceros, tanto centros de investigación como de los mismos ciudadanos o emprendedores, que puedan hacer un uso social. Dentro del concepto de administración electrónica, además de automatizar los trámites, se tiene que definir e implantar la estrategia *open data* de la APB.

Dotar de inteligencia el negocio.

En los últimos años se ha producido un incremento exponencial de la información disponible, tanto la generada por los sensores como información externa disponible en las redes sociales. Hay que aprovechar esta información así como las tecnologías disponibles para el análisis, para conseguir un puerto más eficiente y una mejor calidad de servicio, que pueda anticiparse a los problemas.

Favorecer la colaboración y la movilidad de los empleados y de los clientes del Port.

La ejecución de procesos en movilidad puede favorecer la circulación de la información en tiempo real así como garantizar un servicio 7/24 independiente de la presencia física de personas. El uso de las redes sociales y las herramientas de colaboración incrementan la información disponible para el colectivo, así como la eficacia en su tratamiento y aprovechamiento.

Avanzar hacia la APB sin papeles, con la eliminación y simplificación de trámites innecesarios y, cuando esto no sea posible, mediante el uso de herramientas que apoyen a los procesos y actividades de sus trabajadores.

Estandarizar la tecnología. Es necesario racionalizar el uso de diferentes tecnologías, optimizar los recursos invertidos y coordinar el desarrollo de nuevas herramientas para generar sinergias, mejorar la interoperabilidad y reducir los costes de mantenimiento.

AP-3

Mantener la capacidad de generar recursos

La autosuficiencia económica es uno de los principios rectores del sistema portuario español, principio que la APB tiene que integrar en su gestión.

“ La APB, mediante sus propios recursos, generados principalmente por la aplicación de las tasas de ocupación, actividad y utilización, debe ser capaz de hacer frente a sus gastos e inversiones con una rentabilidad mínima exigida”

Además, su misión como líder del Port de Barcelona y su realidad como administración pública hacen que la generación de ingresos o la obtención de beneficios no sea un objetivo en sí mismo de la Autoridad Portuaria. Así, desde el punto de vista económico la APB tiene que mantener su capacidad de generar recursos sin que ello implique una inflación de los costes portuarios.

Obtener una cifra de negocio en concordancia con el incremento de la actividad de la APB.

En todo caso, un aumento de la cifra de negocio de la APB tiene que ser consecuencia del incremento de la actividad y de las necesidades financieras de la organización y no de un aumento de tasas y tarifas. La APB tiene que tender, en la medida que lo permita la ley, a mantener y aumentar los ingresos y a la vez, provocar una deflación en los costes portuarios con una adecuada política de bonificaciones y fijación de precios.

Reducir la deuda. Desde 2010, en que se logró el máximo histórico con 494 millones de euros de deuda acumulada como consecuencia de las fuertes inversiones realizadas para la ampliación del Puerto, se ha empezado un proceso de reducción de esta deuda que la ha llevado hasta los 448 millones en 2013. Hay que remarcar que a corto plazo finalizarán los periodos de carencia de algunas inversiones financieras.

Mantener la generación de *cash flow*.

Considerando la necesidad de reducir la deuda de la APB, las nuevas inversiones se deberán financiar a partir del *cash flow*.

Crecimiento

Objetivos 2020

185 millones de euros de cifra de negocio

95 millones de euros de *cash flow*

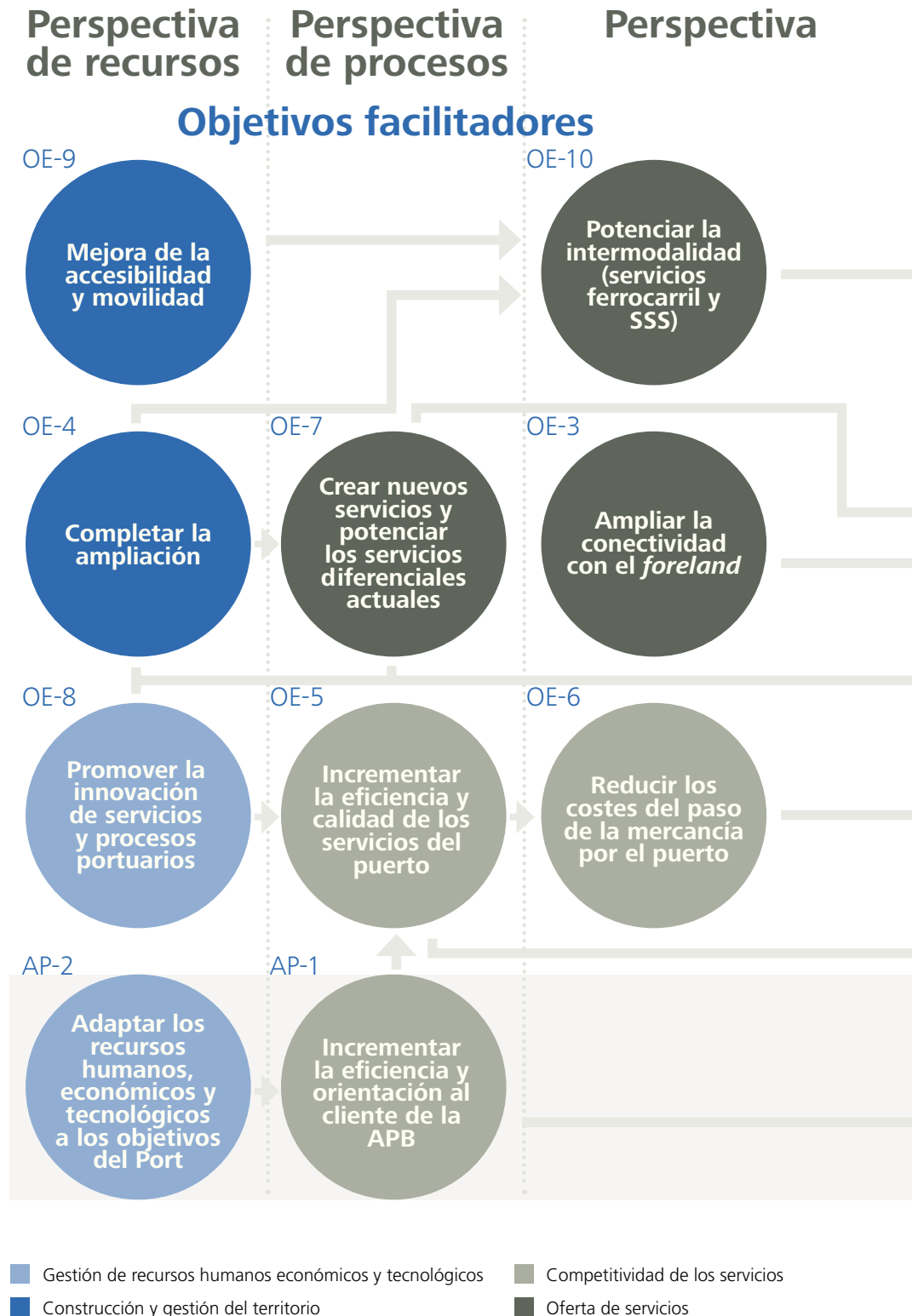
285 millones de euros de deuda financiera





Mapa estratégico de la APB

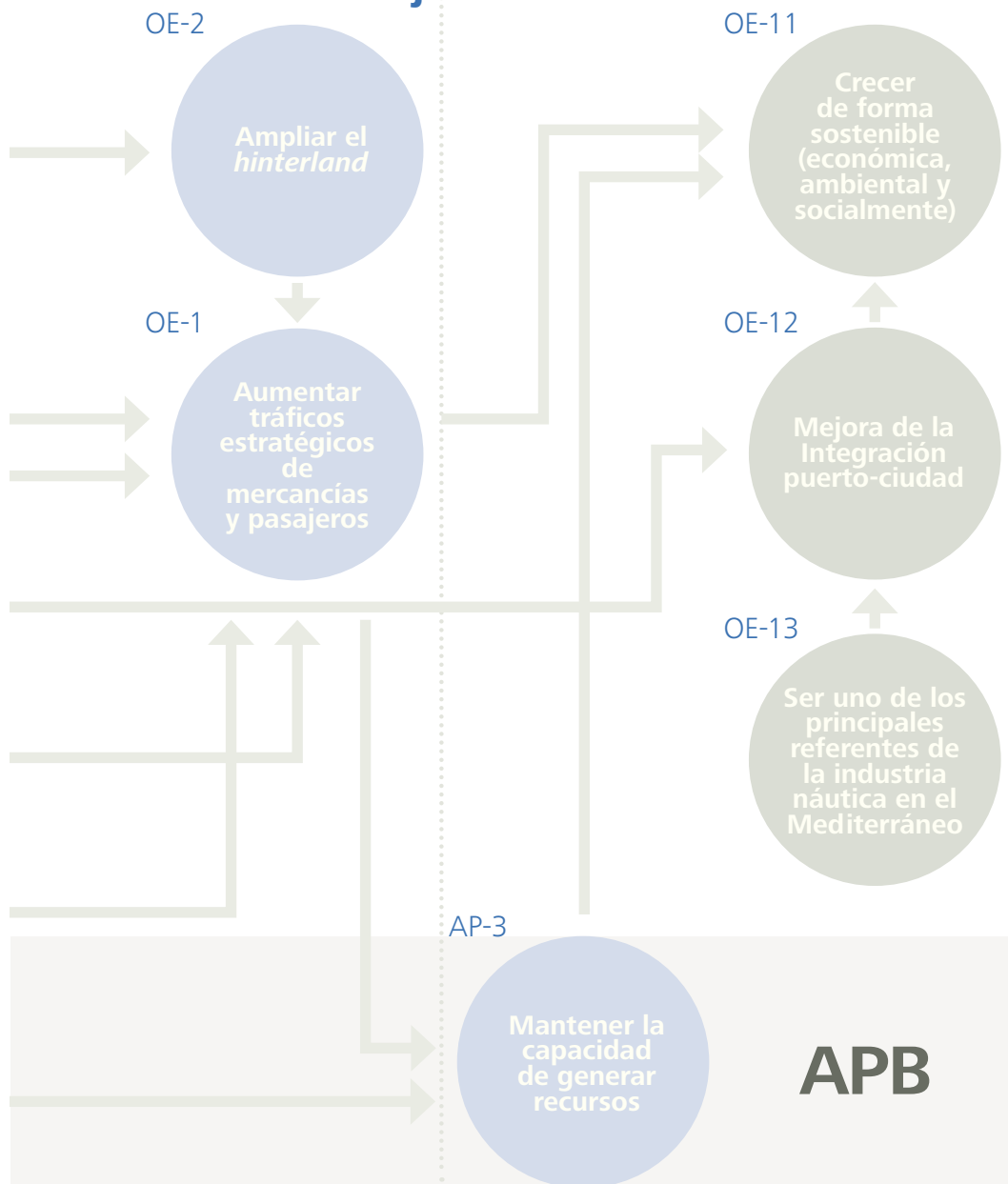
El Mapa estratégico de la APB es una representación gráfica del conjunto de objetivos estratégicos de la organización donde se explicitan las relaciones causa-efecto que existen entre ellos, y ayudan a la comprensión de la estrategia. Con los objetivos definidos y teniendo en cuenta que la Autoridad Portuaria tiene que asumir como propios los objetivos establecidos por el Port de Barcelona, el mapa estratégico de la APB es el siguiente:



de clientes

Perspectiva institucional
y económica

Objetivos de resultados



- Institucionales y de crecimiento sostenible
- Resultados económicos y de tráficos

Figura 16: Mapa estratégico de la APB