

La Comunitat Portuària

El Consell d'Administració de l'Autoritat Portuària de Barcelona va aprovar el dia 8 de juliol de 1998, el Pla Estratègic 1998-2010 del Port de Barcelona com a document base per establir l'actuació del conjunt de la Comunitat Portuària en els propers anys. El Pla comporta l'adopció d'un marc estratègic comú per part de tota la Comunitat Portuària i una nova forma d'actuar del Port de Barcelona, que té com objectiu convertir-se en el primer *hub* logístic euromediterrani.

El dia 22 de juliol va ser exposat en el Consell Rector del Pla de Qualitat i en la mateixa reunió, es va constituir el Consell Rector del Pla Estratègic i del Pla de Qualitat.



El Pla Estratègic del Port i la gestió compromesa de tota la Comunitat Portuària

El fet determinant del procés de canvi ha estat que els processos de mundialització econòmica, de centralització de la logística i d'internacionalització de la concurrència portuària impacten globalment al Port de Barcelona. Cap empresa o organització portuària, en solitari, té la capacitat d'afrontar-les amb èxit. Per això, s'ha decidit posar el futur col·lectiu en mans de la Comunitat Portuària.

Però la Comunitat Portuària és quelcom més que un conjunt d'empreses i organismes. Es tracta, finalment, d'una fórmula organitzativa al servei d'un propòsit precís que no és altre que la millora continua de la competitivitat del Port. Es vol disposar d'un instrument capaç de mantenir una situació de canvi permanent del Port, es necessita una eina per al seu desenvolupament sostenible.

Naturalment, aquesta articulació organitzativa no és un subterfugi per amagar responsabilitats individualitzades en les tasques portuàries davant dels clients, sinó al contrari, el desenvolupament d'aquest



D'entrada la Comunitat Portuària és sobretot un concepte, una idea. En una formulació simple es considera que abasta el conjunt d'actors que intervenen en l'activitat portuària: des de l'Autoritat Portuària, la Duana i les administracions en general fins als professionals privats, els consignataris, les empreses estibadores, els transitaris i agents de duana, així com els transportistes dels diversos modes i altres tipus d'operadors logístics i de transport.

concepte de Comunitat Portuària comportarà més responsabilitats i canvis de tots els actors, des dels operadors privats, fins a les administracions de tota mena, incloent-hi l'Autoritat Portuària.

L'element per concretar aquest desig de canvi i donar cos a aquesta idea de Comunitat Portuària ha estat el llançament del primer Pla Estratègic. És a dir, per primera vegada se situen els problemes del

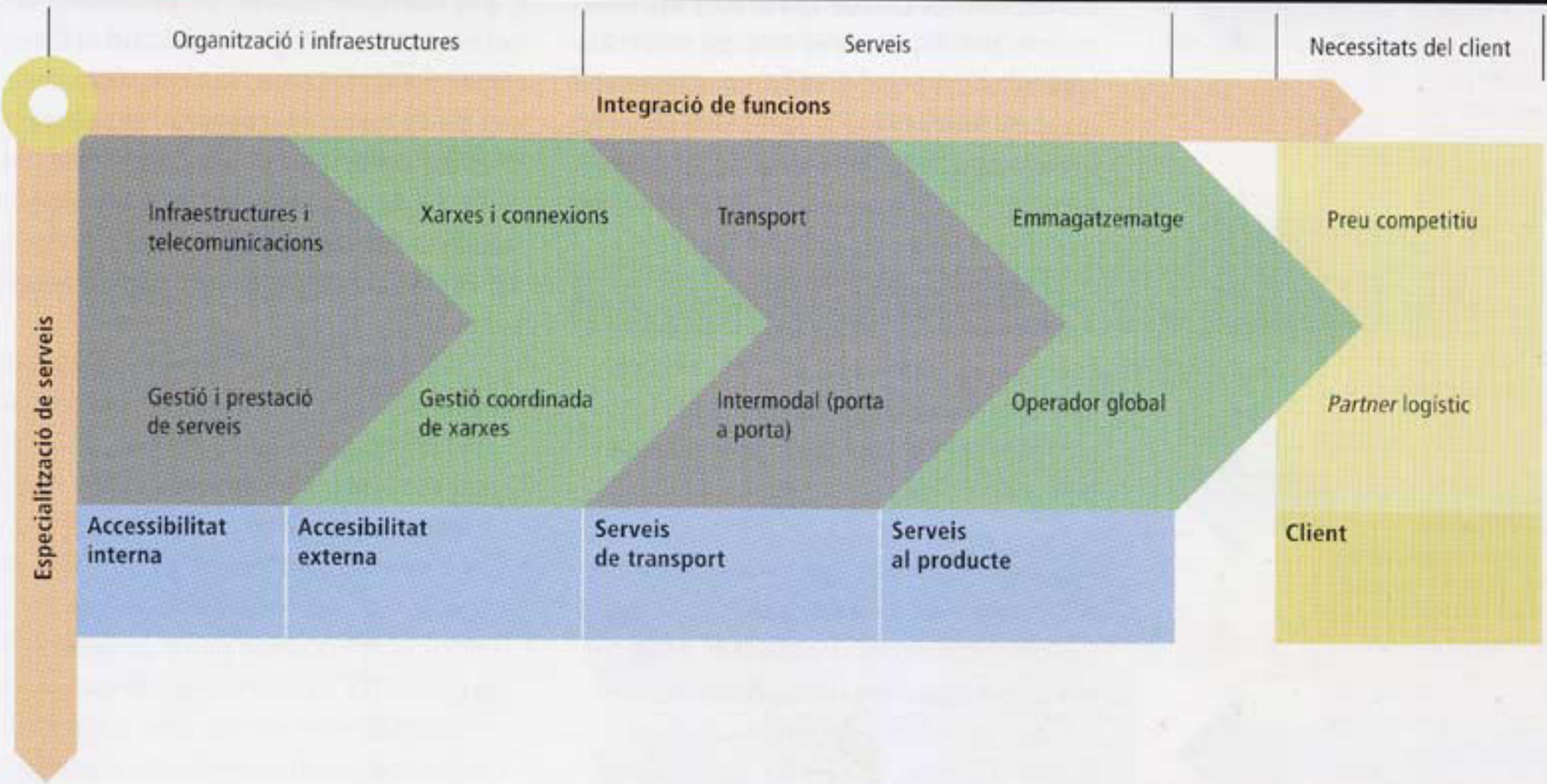


En segon lloc, el Pla Estratègic comporta una coincidència sobre el futur, sobre la vocació del Port

Aquesta vocació és arribar a ser el gran port logístic de la Mediterrània i del sud d'Europa. Això vol dir que el Port ofereix el màxim de serveis tant a la unitat de transport –des d'un contenidor a un paquet– com a la unitat de producte, sigui un vídeo, una component qualsevol o un producte alimentari o d'altra mena. En definitiva, el Port vol actuar com un gran centre de transport, d'aprovisionament i de distribució física al servei de la indústria i del comerç. Naturalment, sense renunciar a atreure també activitat de comerç internacional, com passa a altres grans ports del nord d'Europa, ja que es podrà comptar amb serveis logístics i de tota mena, gràcies a la potència de l'àrea de Barcelona.



Port = hub logístic



En tercer lloc, el Pla Estratègic suposa una coincidència sobre la voluntat col·lectiva d'actuació

Aquesta voluntat genèrica es concreta en un conjunt de plans d'acció, és a dir de projectes amb responsables, calendari i mitjans, articulats entre ells per tal d'aconseguir avenços globals del Port que li permetin aproximar-se cap a l'objectiu definit a la visió estratègica.

Els plans d'acció són el nucli principal del Pla Estratègic del Port de

Barcelona. Els projectes bàsics que els integren es seleccionen tant per la seva contribució a la resolució dels temes crítics com per l'aportació que signifiquen per assolir la visió estratègica.

Aquests tres aspectes descrits són molt importants i decisius, però encara ho són més les bases de sustentació del Pla Estratègic. És a dir, les actituds i els impulsos que fan possible aquesta iniciativa o altres que es puguin adoptar en el futur. Ens referim al *Wetware*, és a dir, els elements més intangibles que fan

que les organitzacions funcionin amb una sintonia més gran i sense conflictes importants entre els seus components. I respecte a això es podrien destacar els dos següents elements que comencen a tenir vigència dins de la Comunitat Portuària:

D'una banda, l'acceptació que el canvi organitzatiu és el factor clau davant un futur cada vegada més canviant i incert. Ara és més clar que en altres èpoques que tant o més importants que els mateixos plans estratègics o els programes





negoci portuari i de l'operativa logística i de transport per sobre de les infraestructures, sense oblidar aquestes, que són essencials. Ans al contrari, per demanar que es facin al més aviat possible i amb uns requeriments operatius que moltes vegades s'escapen als planificadors.

Amb relació a això, la primera pregunta és clara: què suposa el Pla Estratègic del Port de Barcelona?

La resposta és que, fonamentalment, suposa una triple coincidència de tota la Comunitat Portuària.

En primer lloc, una coincidència en el punt de partida. Sobre què és el Port de Barcelona i on està

Per determinar aquesta diagnosi inicial, es va dur a terme un procés de discussió oberta durant molts mesos entre els professionals portuaris privats i públics. Aquest procés va culminar amb la redacció de l'anomenat Llibre Verd del Port de Barcelona que descriu els trets essencials de la situació actual, tant interna com de l'entorn portuari internacional, però sobretot, el seu mèrit essencial és que destaca una desena de temes considerats crítics per al futur.

Aquests temes crítics abasten els camps de l'activitat portuària claus per a la competitivitat i que necessiten no únicament de millores parcials sinó també replantejaments de fons. En primer lloc, la intermodalitat, especialment en la vessant ferroviària, però també en la interfície marítima-carretera i marítima-marítima, és a dir, la que existeix entre els serveis marítims oceànics i els de curt recorregut (els anomenats *short sea shipping services*). Per assolir altres fites, cal que el Port sigui una gran plataforma on la transició entre els diferents modes (sense oblidar l'aeri) pugui fer-se amb fiabilitat, rapidesa i eficiència.

La millora dels sistemes d'informació és l'altre aspecte cabdal perquè constitueix la base de la qualitat dels serveis logístics i de transport. Es pot afirmar que, cada vegada més, la matèria de treball no són els contenidors o les mercaderies sinó la informació.

Correlació entre polarització / Tipus de servei / Radi de servei

Valor afegit			
Logística			
Transport			
Serveis			
Nombre centres			

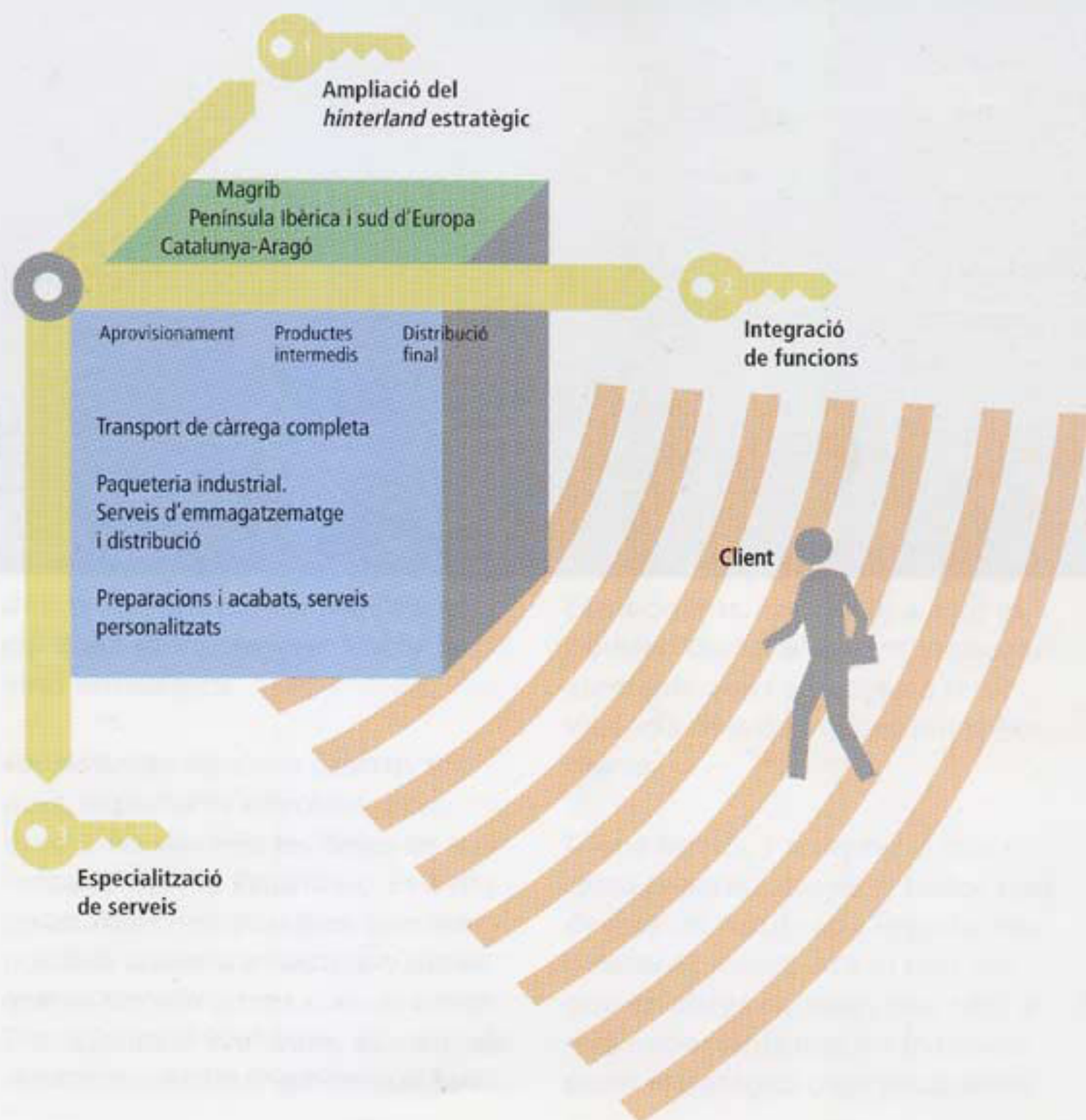
Més transport → Logística + Valor afegit

L'eficàcia i cost dels serveis portuaris, la transparència cap al client i la promoció comercial del Port també han estat considerats decisius juntament amb temes més nous com la innovació de serveis per eixamplar els mercats, l'orientació de les empreses del Port cap al client i la cohesió i l'articulació de la Comunitat Portuària.

Finalment, cal tenir en compte els aspectes dels mitjans materials i financers, com les necessitats d'espai i la capacitat d'inversió, que s'haurà de completar amb recursos del sector privat.

La preparació del Llibre Verd no va ser únicament un debat d'idees i valoracions, sinó que també va comportar iniciatives en el domini organitzatiu. D'aquesta manera, es va crear l'anomenada Comissió de les Associacions d'Agents Portuaris per al seguiment del Pla Estratègic. Aquest fòrum va permetre agrupar l'Autoritat Portuària i els principals tipus d'agents portuaris i endegar un procés més intens d'aproximació i coneixement mutu.

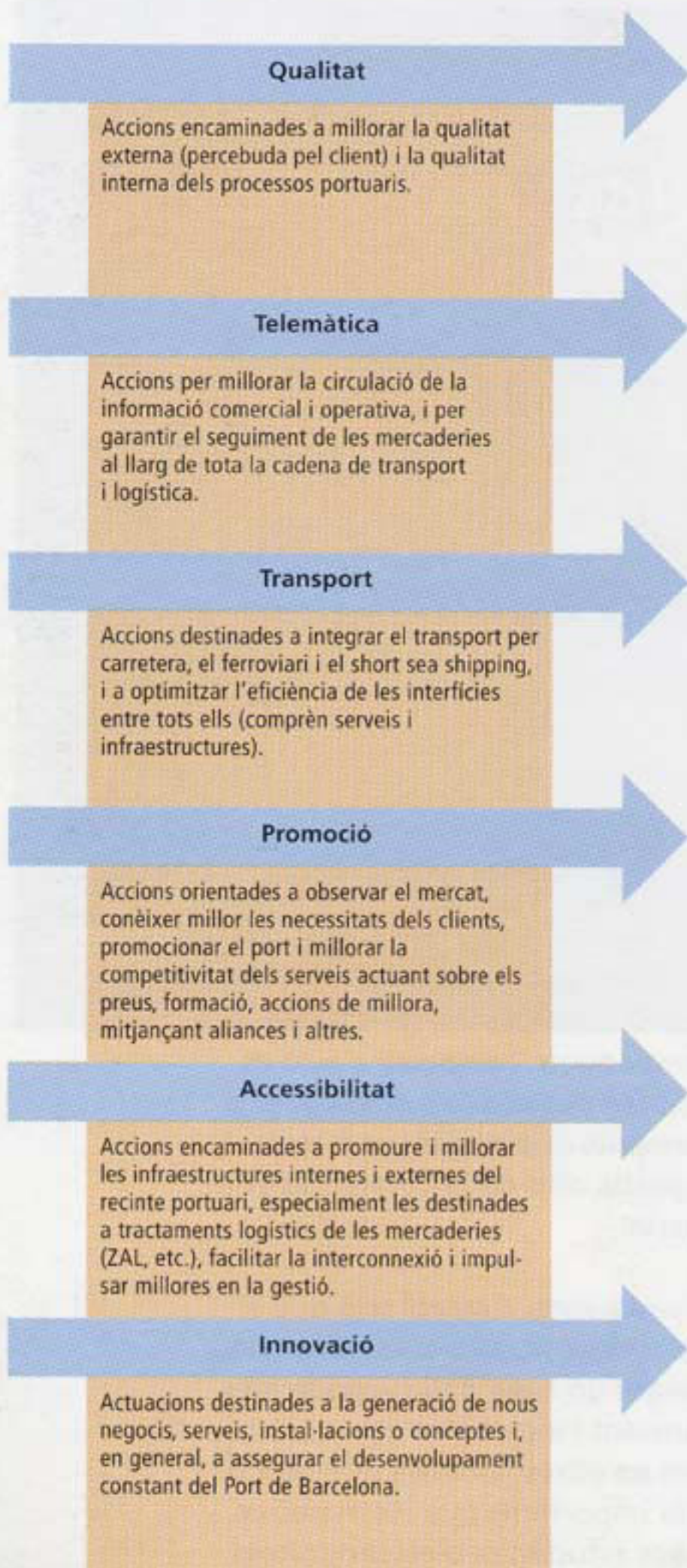
Les tres dimensions de l'estratègia del Port de Barcelona



de canvis estructurals, són les organitzacions que els duen a terme.

De l'altra banda, també cal tenir en compte la necessitat d'un canvi cultural tant en l'àmbit col·lectiu del Port com en l'àmbit individual de les empreses i institucions i de les mateixes persones.

L'ambiciós objectiu d'esdevenir el gran Port logístic de la Mediterrània i del sud d'Europa comporta el desenvolupament de noves especialitzacions i un alt grau de preparació del personal en les tecnologies de la informació i en altres camps. En la nostra visió estratègica no podem desconèixer que una activitat que té un alt grau de contacte amb els clients com l'activitat logística demana que aquesta predisposició i capacitat no estigui concentrada en unes persones específiques sinó que abasti tots els professionals.



Els elements sintetitzats són els elements principals que ens permetran passar d'un Port que fa només vint anys es limitava al subministrament en massa de la indústria local a un altre que vol transformar-se progressivament en un Port logístic d'abast mediterrani i europeu. Aquest procés ja fa anys que ha començat, però ara se'l vol accelerar, fixar amb més claredat els propòsits i concentrar els esforços per assolir-los.

Aquest interès a donar resposta als fenòmens de la internacionalització i globalització de l'activitat econòmica per ser més universals, també vol dir que hem de ser molt més locals. És a dir, s'han de desenvolupar unes relacions més àmplies i complexes amb l'activitat industrial i comercial de l'entorn del Port. L'exercir un lideratge en el camp logístic, començant pel mercat immediat, que no és altre que la conurbació de Barcelona.

El Port de Barcelona posseeix, a menys de cinquanta quilòmetres, la concentració industrial, comercial i de consum més important de tota la Mediterrània i aquest fet constitueix un tot. Això sempre que com a Port –és a dir, com a Comunitat Portuària– haurà de ser capaç d'assolir els objectius del Pla Estratègic

i, per tant, de convertir-se en el principal Port logístic del sud d'Europa. En definitiva, la conscienciació de la bona interacció i les sinèrgies amb l'entorn immediat, és a dir amb la conurbació de Barcelona, serà un factor decisiu per a l'èxit de l'estratègia del Port de Barcelona.