

La Comunidad Portuaria

El Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Barcelona aprobó, el 8 de julio de 1998, el Plan Estratégico 1998-2010 del Puerto de Barcelona como documento base para establecer la actuación del conjunto de la Comunidad Portuaria en los próximos años. El Plan comporta la adopción de un marco estratégico común por parte de toda la Comunidad Portuaria y una nueva forma de actuar del Puerto de Barcelona, que tiene como objetivo convertirse en el primer *hub* logístico euromediterráneo.

El 22 de julio se expuso el citado Plan ante el Consejo Rector del Plan de Calidad y, en la misma reunión, se constituyó el Consejo Rector del Plan Estratégico y del Plan de Calidad.



El Plan Estratégico del Puerto y la gestión comprometida de toda la Comunidad Portuaria

El factor determinante del proceso de cambio ha sido que los procesos de mundialización económica, de centralización de la logística y de internacionalización de la concurrencia portuaria impactan globalmente sobre el Puerto de Barcelona. Ninguna empresa u organización portuaria, en solitario, tiene la capacidad de afrontarlos con éxito. Por este motivo se ha decidido poner el futuro colectivo en manos de la Comunidad Portuaria.

Pero la Comunidad Portuaria es algo más que un conjunto de empresas y organismos. Se trata, finalmente, de una fórmula organizativa al servicio de un propósito preciso, que no es otro que la mejora continua de la competitividad del Puerto. Se pretende disponer de un instrumento capaz de mantener una situación de cambio permanente del Puerto, que necesita una herramienta para su desarrollo sostenible.

Naturalmente, esta articulación organizativa no es un subterfugio para eludir las responsabilidades individualizadas del servicio portuario ante los clientes, sino más bien al contrario, el desarrollo de



De entrada, la Comunidad Portuaria es sobre todo un concepto, una idea. En una formulación simple se considera que abarca el conjunto de actores que intervienen en la actividad portuaria: desde la Autoridad Portuaria, la Aduana y las administraciones en general hasta los profesionales privados, los consignatarios, las empresas estibadoras, los transitarios y agentes de aduana, así como los transportistas de los diversos modos y otro tipo de operadores de transporte y logísticos.

este concepto de Comunidad Portuaria comportará más responsabilidades y cambios de todos los actores, desde los operadores privados hasta las diversas administraciones, incluyendo la Autoridad Portuaria.

El elemento para concretar este deseo de cambio y dar cuerpo a esta idea de Comunidad Portuaria ha sido el lanzamiento del primer Plan Estratégico. Es decir, por primera vez se sitúan los problemas del negocio portuario y de la operativa logística y de transporte por

encima de las infraestructuras, sin olvidar éstas, porque resultan esenciales, sino todo lo contrario, para exigir que se realicen lo más pronto posible y con unos requerimientos operativos que muchas veces se escapan a los planificadores.

En relación con esto, la primera pregunta es clara: ¿qué supone el Plan Estratégico del Puerto de Barcelona?

Fundamentalmente, supone una triple coincidencia de toda la Comunidad Portuaria.

En primer lugar, una coincidencia en el punto de partida, acerca de lo que es el Puerto de Barcelona y dónde está

Para determinar este diagnóstico inicial, se llevó a cabo un proceso de discusión abierta durante varios meses entre profesionales portuarios privados y públicos. Este proceso culminó con la redacción del llamado Libro Verde del Puerto de Barcelona, que describe los factores esenciales de la situación actual, tanto interna como del entorno portuario internacional. Pero por encima de todo, el mérito esencial de este documento reside en que destaca una decena de temas considerados críticos para el futuro.

Estos temas críticos abarcan los campos de la actividad portuaria claves para la competitividad y que necesitan no únicamente de mejoras parciales, sino también de replanteamientos de fondo. En primer lugar, la intermodalidad, especialmente en la vertiente ferroviaria, pero también en la interfase marítima-carretera y marítima-marítima, es decir, la que se da entre los servicios marítimos oceánicos y los de corto recorrido (los llamados *short sea shipping services*). Para conseguir las metas que se ha fijado, el Puerto debe ser una gran plataforma donde la transición entre los diferentes modos (sin olvidar el aéreo) pueda realizarse con fiabilidad, rapidez y eficiencia.

La mejora de los sistemas de información es otro aspecto primordial, dado que constituyen la base de la calidad de los servicios logísticos y de transporte. Se podría afirmar

Correlación entre polarización/Tipos de servicio/Radio de servicio

Valor añadido			
Logística			
Transporte			
Servicios			
Número centros			

Más transporte → Logística + Valor añadido

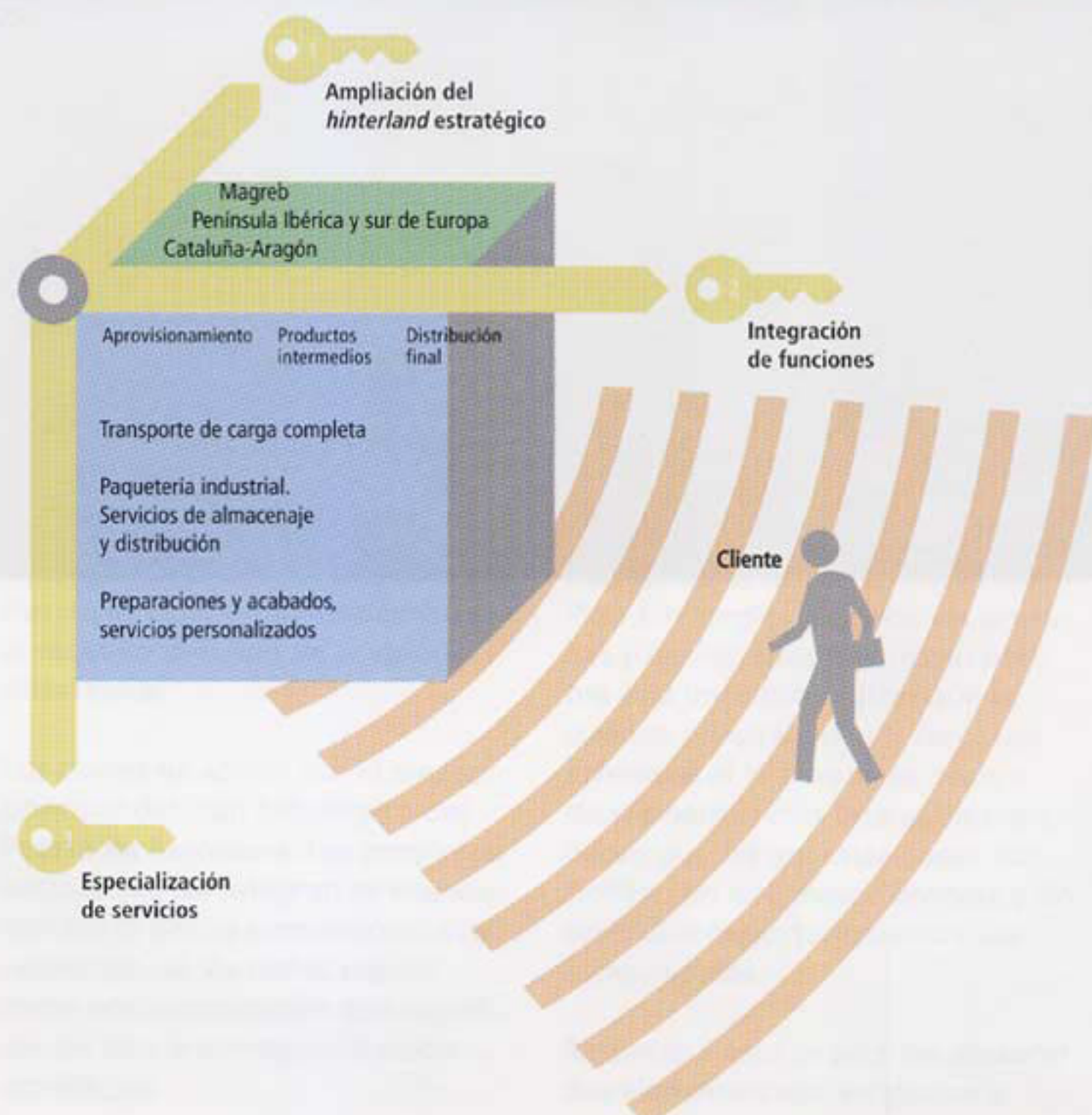
que, cada vez más, la materia de trabajo no son los contenedores o las mercancías, sino la información.

La eficacia y el coste de los servicios portuarios, la transparencia hacia al cliente y la promoción comercial del Puerto también han sido factores considerados decisivos, junto con temas más novedosos, como la innovación de servicios para ampliar los mercados, la orientación de las empresas del Puerto hacia el cliente y la cohesión y la articulación de la Comunidad Portuaria.

Finalmente no se pueden dejar de lado los aspectos materiales y financieros, como las necesidades de espacio y la capacidad de inversión, que se deberá completar con recursos del sector privado.

La preparación del Libro Verde no fue únicamente un debate de ideas y valoraciones, sino que también comportó iniciativas en el ámbito organizativo. De esta forma, se creó la llamada Comisión de las Asociaciones de Agentes Portuarios para el seguimiento del Plan Estratégico. Este foro permitió agrupar

Las tres dimensiones de la estrategia del Puerto de Barcelona





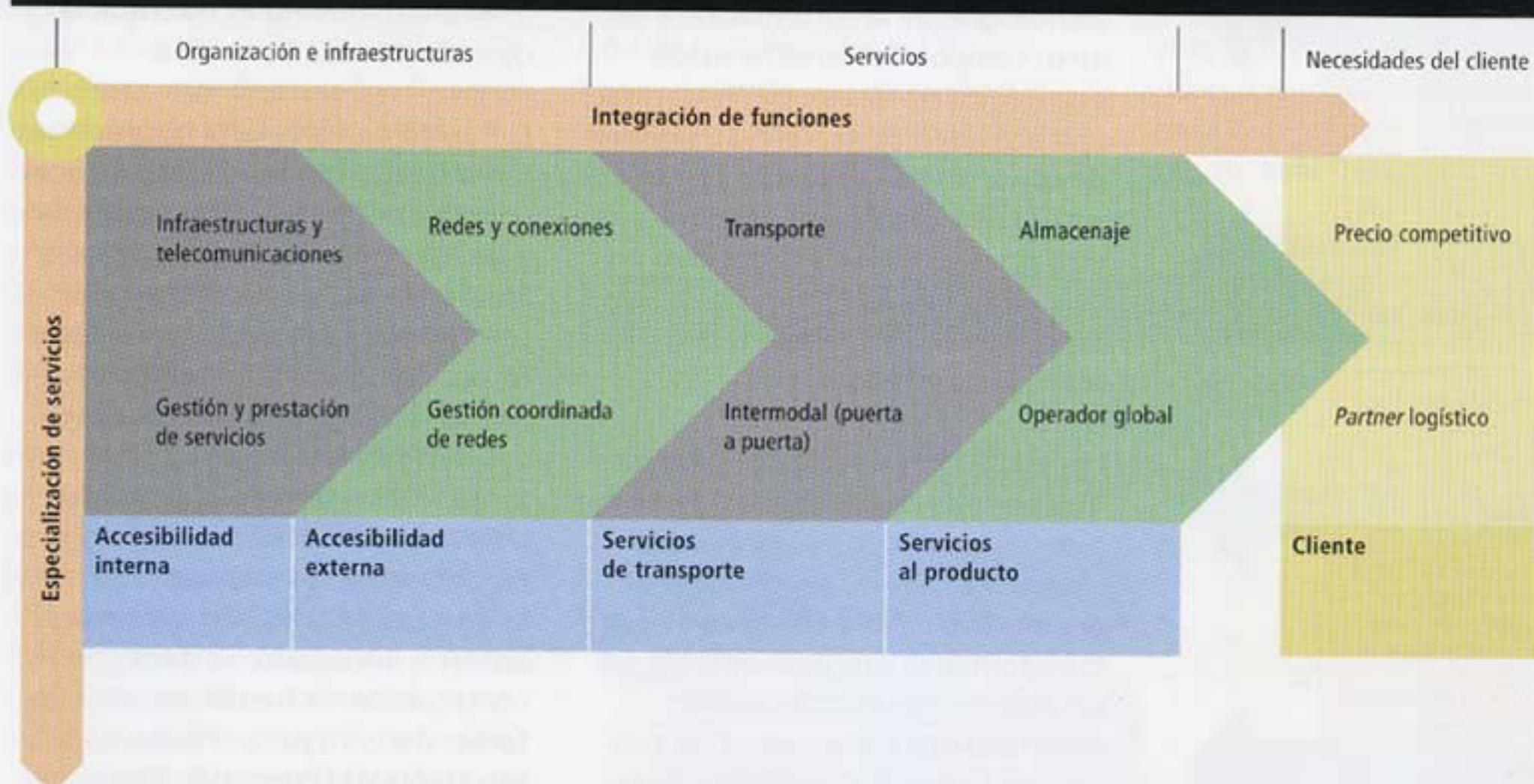
a la Autoridad Portuaria y a los principales agentes portuarios, e iniciar un proceso más intenso de aproximación y conocimiento mutuo.

En segundo lugar, el Plan Estratégico comporta una coincidencia sobre el futuro, sobre la vocación del Puerto

Esta vocación es la de llegar a ser el gran puerto logístico del Mediterráneo y del sur de Europa. Esto significa que el Puerto ha de ofrecer el máximo de servicios, tanto a la unidad de transporte –desde un contenedor a un paquete– como a la unidad de producto, sea un vídeo, un componente cualquiera, un producto alimentario o de otra clase. En definitiva, el Puerto ha de actuar como un gran centro de transporte, de aprovisionamiento y de distribución física al servicio de la industria y del comercio. Natural-



Puerto = *hub* logístico



mente, sin renunciar a atraer también actividad de comercio internacional, como sucede en otros grandes puertos del norte de Europa, ya que se podrá contar con servicios logísticos de toda clase, gracias a la potencia del área de Barcelona.

En tercer lugar, el Plan Estratégico supone una coincidencia sobre la voluntad colectiva de actuación

Esta voluntad genérica se concreta en un conjunto de planes de acción, es decir, de proyectos con

responsables, calendario y medios, articulados entre ellos con el fin de conseguir avances globales del Puerto que permitan aproximarse al objetivo definido en la visión estratégica.

Los planes de acción son el núcleo principal del Plan Estratégico del Puerto de Barcelona. Los proyectos básicos que los integran se seleccionan tanto por su contribución a la resolución de los temas críticos como por la aportación que significan de cara a conseguir la visión estratégica.

Estos tres aspectos son muy importantes y decisivos, pero aún lo son más las bases de sustentación del Plan Estratégico. Es decir, las actitudes y los impulsos que hacen posible esta iniciativa u otras que se puedan adoptar en el futuro. Nos referimos al *Wetware*, es decir, a los elementos más intangibles que hacen que las organizaciones funcionen con una mayor sintonía y sin conflictos importantes entre sus componentes.

Respecto a esto se podrían destacar dos elementos que empiezan a

tener vigencia dentro de la Comunidad Portuaria:

Por una parte, la aceptación de que el cambio organizativo es el factor clave ante un futuro cada vez más inestable e incierto. Ahora resulta más claro que en otras épocas que tanto o más importantes que los mismos planes estratégicos o los programas de cambios estructurales, lo son las organizaciones que los llevan a cabo.

Por otra parte, la necesidad de un cambio cultural tanto en el ámbito colectivo del Puerto como a escala individual de las empresas e instituciones y de las mismas personas.

El ambicioso objetivo de convertirse en el gran Puerto logístico del Mediterráneo y del sur de Europa comporta el desarrollo de nuevas especializaciones y un alto grado de preparación del personal en las



Calidad

Acciones dirigidas a mejorar la calidad externa (percibida por el cliente) y la calidad interna de los procesos portuarios.

Telemática

Acciones para mejorar la circulación de la información comercial y operativa, y para garantizar el seguimiento de las mercancías a lo largo de toda la cadena de transporte y logística.

Transporte

Acciones destinadas a integrar el transporte por carretera, el ferroviario y el *short sea shipping*, y a optimizar la eficiencia de las interfases entre todos ellos (comprende servicios e infraestructuras).

Promoción

Acciones orientadas a observar el mercado, conocer mejor las necesidades de los clientes, promocionar el puerto y mejorar la competitividad de los servicios actuando sobre los precios, formación, acciones de mejora, mediante alianzas y otras.

Accesibilidad

Acciones encaminadas a promover y mejorar las infraestructuras internas y externas del recinto portuario, especialmente las destinadas a tratamientos logísticos de las mercancías (ZAL, etc.), facilitar la interconexión e impulsar mejoras en la gestión.

Innovación

Actuaciones destinadas a la generación de nuevos negocios, servicios, instalaciones o conceptos y, en general, a asegurar el desarrollo constante del Puerto de Barcelona.

tecnologías de la información y en otros campos. En nuestra visión estratégica no debemos olvidar que una actividad de tan elevado grado de contacto con el cliente como la actividad logística requiere que esta predisposición y capacidad no esté concentrada en unas personas específicas sino que abarque a todos los profesionales.

Los elementos sintetizados son los que permitirán pasar de un Puerto que hace tan sólo veinte años se limitaba al suministro en masa de la industria local a otro que quiere transformarse progresivamente en un puerto logístico de ámbito mediterráneo y europeo. Este proceso ya hace años que ha empezado, pero ahora se pretende acelerar, fijar con más claridad los propósitos y concentrar los esfuerzos para su consecución.

Este empeño en dar respuesta a los fenómenos de la internacionalización y globalización de la actividad económica para así ser más universales también significa que hemos de ser mucho más locales. Es decir, se han de desarrollar unas relaciones más amplias y complejas con la actividad industrial y comercial del entorno del Puerto, así como ejercer un liderazgo en el campo logístico, empezando por el mercado

inmediato, que no es otro que la conurbación de Barcelona.

El Puerto de Barcelona posee en un radio de menos de 50 kilómetros la concentración industrial, comercial y de consumo más importante del Mediterráneo y este hecho constituye un reto, para que como Puerto –es decir, como Comunidad Portuaria– consiga alcanzar los objetivos del Plan Estratégico y, por tanto, convertirse en el principal puerto logístico del sur de Europa. En definitiva, la concienciación de la interacción y las sinergias con el entorno inmediato, es decir con la conurbación de Barcelona, será un factor decisivo para el éxito de la estrategia del Puerto de Barcelona.