

Segundo Plan Estratégico del Puerto de Barcelona (2003-2015)

La estrategia
en el *hinterland*



Las obras de ampliación del Puerto están en marcha. Se está avanzando en la construcción del nuevo dique de abrigo Sur. Éste delimitará el futuro Puerto de Barcelona, arrancando del margen norte de la futura desembocadura del río Llobregat, que también está en fase de ejecución.

Sumario

Presentación	5
Introducción	7
El Segundo Plan Estratégico del Puerto de Barcelona (2003-2015)	9
1	
La misión del Puerto de Barcelona	11
2	
Situación de partida en el 2003	12
2.1 Un mercado más competitivo para los puertos del sur de Europa	12
2.2 Avances del Puerto de Barcelona hacia el <i>hub</i> logístico	14
3	
Escenario estratégico	18
3.1 Proximidad al cliente, diferenciación y logística	18
3.2 Ampliación y accesibilidad del Puerto	20
4	
La red del Puerto en el <i>hinterland</i>	24
4.1 La red y el objetivo estratégico del Puerto	24
4.2 Tráficos y mercados prioritarios en el <i>hinterland</i>	26
5	
El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito	30
5.1 Definición y componentes de la red en el <i>hinterland</i>	31
5.2 Requerimientos para desarrollar la red en el <i>hinterland</i>	34
6	
Desarrollo del Segundo Plan Estratégico	36
6.1 Líneas de actuación estratégica	36
Accesibilidad terrestre del Puerto	
Competitividad del transporte ferroviario	
Competitividad del transporte por carretera	
Transporte marítimo de corta distancia	
Servicios completos puerta a puerta	
Comercialización de los servicios y promoción del Puerto	
Organización y seguimiento de los servicios	
6.2 Utilización del Segundo Plan Estratégico	43
Dos condiciones ineludibles	44

A pesar de las dificultades y la creciente competencia, la voluntad y el esfuerzo de todos nos permitirá seguir en la posición de liderazgo en el Mediterráneo.



Presentación

El Segundo Plan Estratégico del Puerto de Barcelona que aquí se presenta fue aprobado por el Consejo Rector del Plan Estratégico y del Plan de Calidad, en la reunión del 23 de septiembre de 2003, y ratificado por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Barcelona en la sesión del 29 de octubre de 2003.

El Consejo Rector está formado por representantes de la práctica totalidad de instituciones y empresas del sector público y privado, cuya actividad está relacionada con el negocio portuario. Podemos afirmar, en consecuencia, que este es un documento de consenso de la Comunidad Portuaria, tanto por el procedimiento seguido para su aprobación, como por haber sido elaborado por el Foro de Reflexión Estratégica. El Foro está compuesto por destacados miembros representantes de lo que podríamos llamar el núcleo central del negocio portuario; o sea, consignatarios de buques, empresas estibadoras, agentes de aduanas y transitarios.

El hecho que éste sea el plan estratégico de una comunidad portuaria –logística portuaria si utilizamos el lenguaje correcto que se desprende de este Plan– condiciona forzosamente el ámbito de su contenido. El origen y los principales desarrollos de la planificación estratégica están asociados a la actividad empresarial de una empresa o de un grupo industrial, en general de propiedad privada, con lo que esto supone en la eficacia del proceso de toma de decisiones y su implementación. En nuestro caso, este plan estratégico corresponde a un núcleo o conjunto de empresas con distintas actividades, competidoras entre sí muchas de ellas, y alguna perteneciente, también, al sector público, como es el caso de la Autoridad Portuaria de Barcelona. Este hecho determina la singularidad del presente plan.

Por lo que se refiere a su contenido, el Plan debe centrarse en aquellos elementos comunes que afectan globalmente a nuestro puerto y su competitividad, en relación con lo que los anglosajones denominan el *core business* del negocio portuario, que comprende todo lo relacionado con el transporte marítimo de mercancías. Esto no significa que se desprecien otros tráficos también muy importantes, entre los que no puedo dejar de mencionar el tráfico de cruceros, cuya importancia, para nuestra economía, exige un tratamiento diferenciado y, quizás, no público, ya que tampoco se trata de dar ideas a nuestros competidores. En cualquier caso, este es un tema a parte.

El contenido del Plan Estratégico viene condicionado por el hecho que tiene por objeto que la sociedad civil catalana y los representantes del sector público conozcan las propuestas de la Comunidad Logística Portuaria de Barcelona, en relación con los factores clave de su competitividad futura, que deberá permitir, también, la del conjunto de nuestro tejido empresarial.

Las acciones derivadas de este Plan Estratégico deben conseguir que nuestro puerto continúe siendo una escala atractiva para los armadores, los cuales tienen que decidir entre unos pocos puertos para asegurar las cargas con origen y destinación peninsular y del sur de Europa. Por otra parte, los cargadores deben encontrar en el Puerto de Barcelona el máximo nivel de servicios portuarios y logísticos que les aseguren su máxima competitividad.

A pesar de las dificultades y la creciente competencia, la voluntad y el esfuerzo de todos nos permitirá seguir en la posición de liderazgo en el Mediterráneo.

Joaquim Tosas Mir

Presidente del Consejo Rector
del Plan Estratégico y del Plan de Calidad

Con el segundo plan, la Comunidad Logística Portuaria de Barcelona concreta la estrategia para afrontar los grandes retos, y explicita la voluntad de trabajar para el éxito del Puerto, como uno de los factores clave del progreso económico de Cataluña.



Introducción

El Segundo Plan Estratégico de la Comunidad Logística Portuaria de Barcelona no pretende sustituir sino complementar y actualizar el que se redactó hace cinco años. Así, la misión, el objetivo estratégico, los factores clave de éxito y los criterios de desarrollo del primer plan continúan vigentes. El segundo plan actualiza el análisis de la situación de partida y del escenario estratégico y, sobretodo, se polariza en el *hinterland*, que es su objeto principal.

Una vez resuelta y en marcha la ampliación del Puerto de Barcelona, el segundo plan se centra, principalmente, en el lado tierra –el *hinterland*– porque en este mercado se dirimirá el futuro de la competitividad del Puerto y, por tanto, su jerarquía en el mundo.

La necesidad de ser competitivo en el *hinterland*, a través de una oferta de servicios más amplia y diferenciada, es consecuencia del hecho que las productividades en los muelles son cada vez más iguales entre los puertos que están en competencia más directa. En tierra, los servicios son más difíciles de organizar y coordinar y existe un campo mucho más amplio para la diferenciación entre las ofertas portuarias.

Por otra parte, la ampliación del mercado en el *hinterland* es crucial para que en el Puerto puedan continuar escalando líneas marítimas directas, con portacontenedores cada vez mayores. Estos buques necesitan cargar o descargar más mercancías y, por tanto, tienen que acceder a un *hinterland* más lejano que el actual.

Este segundo plan establece que la red de servicios del Puerto en el *hinterland* es el instrumento adecuado para su ampliación. Como también lo es para aumentar la integración de las prestaciones y su adaptación a los clientes del Puerto, importadores, exportadores y compañías navieras.

El objetivo de este plan es poner de manifiesto los aspectos clave para la competitividad futura del Puerto de Barcelona. Ésta está asociada básicamente a la carga general, que puede ser captada de un *hinterland* más lejano, ya que, por su valor, puede recibir más servicios logísticos y la incidencia del coste del transporte terrestre es más baja. No obstante, el plan no entra en detalles sobre segmentos de tráficos concretos, que deberían ser analizados en cada caso por los Grupos de Trabajo del Consejo Rector.

En resumen, este documento describe los problemas y las propuestas de solución para mantener y aumentar la competitividad del Puerto. Pero hay que tener en cuenta que para el éxito de la estrategia definida es necesario que los principales obstáculos se superen a **muy corto plazo**. Si hay que esperar diez o quince años para resolver las conexiones ferroviarias del Puerto con Europa, o para aportar soluciones a la creciente congestión del área del delta del Llobregat, las mercancías que ahora pasan por el Puerto de Barcelona utilizarán otras rutas de comercio que pasen por otros puertos. Y el Puerto y la economía catalana podrían quedar definitivamente afectados.

Con el segundo plan, la Comunidad Logística Portuaria de Barcelona concreta la estrategia para afrontar los grandes retos, y explicita la voluntad de trabajar para el éxito del Puerto, como uno de los factores clave del progreso económico de Cataluña.

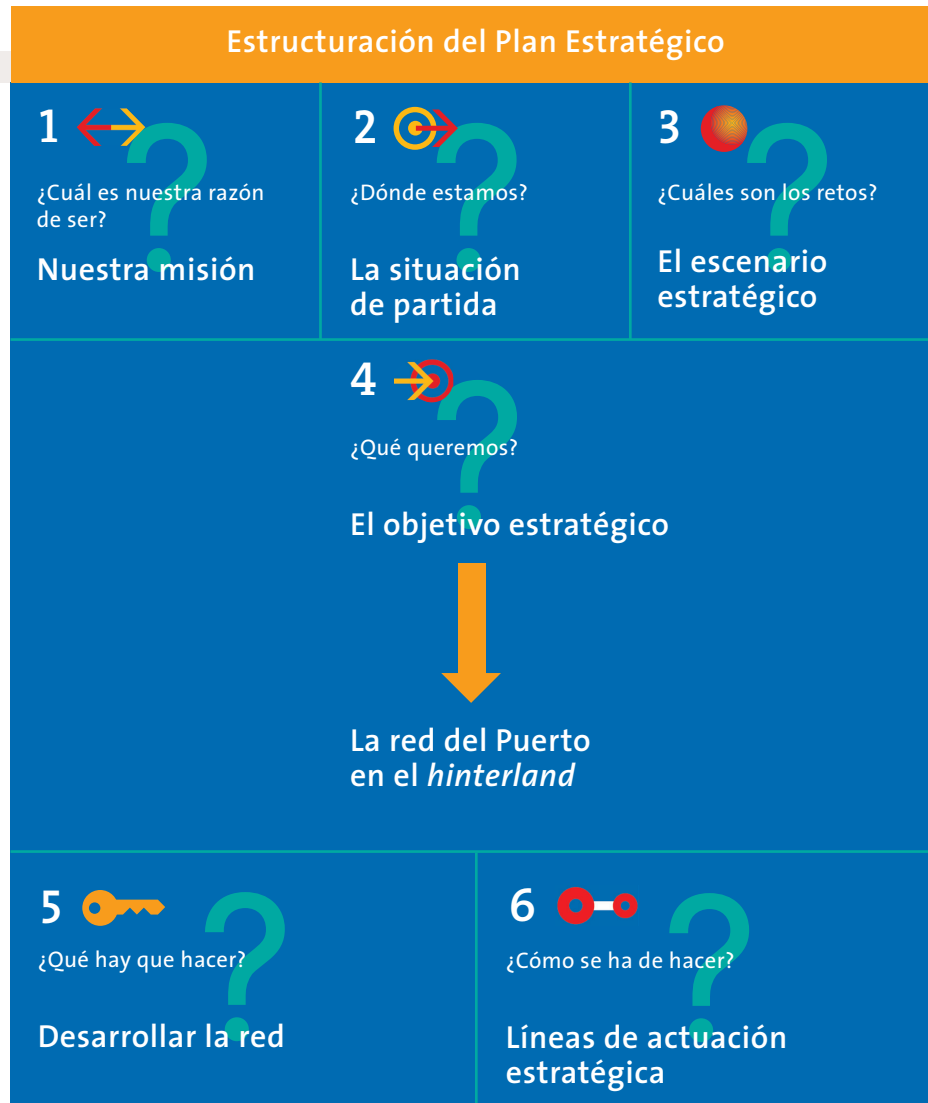
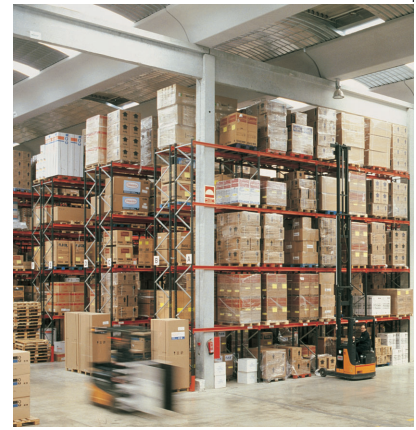
Segundo Plan Estratégico del Puerto de Barcelona
(2003-2008)
La estrategia en el hinterland



Segundo Plan Estratégico del Puerto de Barcelona (2003-2015)

La estrategia
en el *hinterland*





1 | La misión del Puerto de Barcelona

¿Cuál es nuestra razón de ser?

→ **La misión del Puerto, hoy, requiere impulsar el transporte puerta a puerta y los servicios logísticos en las operaciones de comercio internacional.**

1 La misión del Puerto de Barcelona

Situación de partida en el 2003

Escenario estratégico

La red del Puerto en el *hinterland*

El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito

Desarrollo del Segundo Plan Estratégico

La misión del Puerto de Barcelona –que expresa su razón de ser– continúa siendo totalmente válida y fue definida en el primer Plan de la siguiente manera:

Contribuir a la competitividad de los clientes del Puerto mediante la prestación de servicios eficientes que respondan a sus necesidades de transporte marítimo, distribución terrestre y servicios logísticos.

La evolución de los mercados indica que los servicios son más eficientes cuanto más se aproximan al puerta a puerta. Y que para responder mejor a las necesidades de los clientes, se deben completar los servicios marítimos y terrestres con prestaciones logísticas.

Segundo Plan Estratégico del Puerto de Barcelona (2003-2016)
La estrategia en el *hinterland*

La misión del Puerto de Barcelona

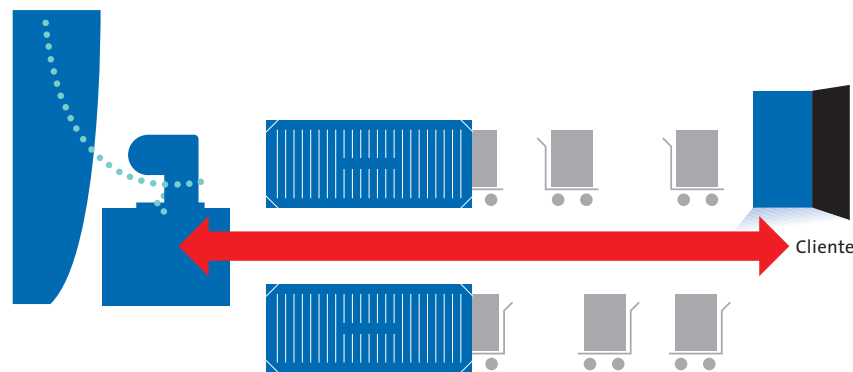


FIG.1 ↑ COMPLETAR EL TRANSPORTE CON PRESTACIONES LOGÍSTICAS

2 | Situación de partida en el 2003

¿Dónde estamos?

- **Los avances del Puerto hacen más asequible el objetivo estratégico de convertirse en el principal *hub* logístico euromediterráneo, a pesar del incremento de la competencia portuaria y las mejoras necesarias en las conexiones con el *hinterland*.**

2.1 Un mercado mucho más competitivo para los puertos del sur de Europa

Desde el primer plan, el mundo portuario vive en el sur de Europa una situación más dinámica a causa de un conjunto de factores relacionados.

Un mercado más competitivo para los puertos... y entre los puertos sudeuropeos

Los puertos sudeuropeos ganan mercado en Europa. Con la globalización económica y la ampliación de la Unión Europea crecen las oportunidades para incrementar su participación en los tráficos continentales, ante la necesidad de reducir la congestión en el centro y norte de Europa. Los principales puertos sudeuropeos deben ganar posición logística en los flujos de comercio internacional con terceros países, para servir mejor a sus áreas económicas; si no, éstas corren el riesgo de ser poco atractivas para la inversión extranjera y de no ser un punto de paso hacia Europa. Todo esto conduce a un fuerte incremento de la competencia interportuaria.

Mayor capacidad de decisión y negociación de los clientes

Los importadores y exportadores tienen una mayor capacidad de decisión sobre los encaminamientos y de presión sobre los precios. Directamente o a través de sus operadores logísticos. En un entorno de homogeneidad de los costes portuarios, bajo nivel de prestaciones logísticas ligadas al transporte marítimo y un servicio ferroviario deficitario, los puertos se juegan parte de su competitividad en el transporte por carretera.

Acentuación de la concentración de navieras y reducción de los puertos de escala

Las navieras continúan en proceso de concentración, reestructurando sus líneas y tendiendo a mantener menos puertos de escala directa. Para ser puerto de escala directa hay que incrementar mucho el volumen de carga portuaria. Al mismo tiempo, las navieras tienen más capacidad de presión sobre los puertos. Buscan reducir costes y diversificar su oferta, ofreciendo servicios puerta a puerta a sus clientes. Por esta razón, necesitan más espacios para contenedores vacíos, tener terminales propias en

algunos casos y disponer de buenos transportes, sobretodo ferroviarios, para extender los servicios marítimos hacia tierra.

Mayor importancia del Mediterráneo en las rutas transoceánicas

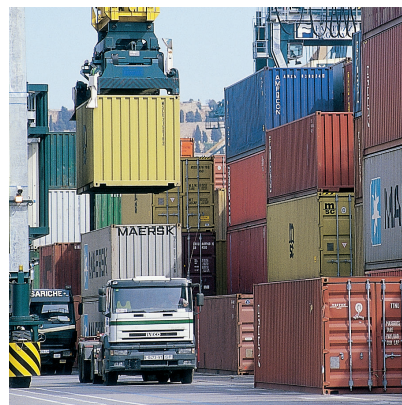
El incremento del tamaño de los buques y la necesidad de una mayor eficiencia en la explotación en las rutas transoceánicas este-oeste tenderá, dentro de los esquemas marítimos mundiales, a aventajar al arco sur, el Mediterráneo, frente al del mar del Norte.

Por tanto, hay que tener muy presentes las estrategias que desarrollan los puertos mediterráneos competidores y los puertos norteeuropeos, a través de sus operadores, para ganar posiciones en el Mediterráneo.

Los operadores portuarios se convierten en "multipuertos"

Los operadores portuarios clásicos (terminales, consignatarios, transitarios...) se están concentrando y tienden a diversificar aun más sus intereses en otros puertos.

También, los nuevos operadores portuarios procedentes de otros sectores (construcción, financiero, servicios, etc.) son ya, de entrada, "multipuertos". Cada vez más, el activo diferencial de un puerto no radica ni en las infraestructuras ni tampoco en los operadores portuarios —con intereses en varios puertos— sino en la capacidad de estos operadores de ofrecer servicios diferenciados vinculados a un puerto.



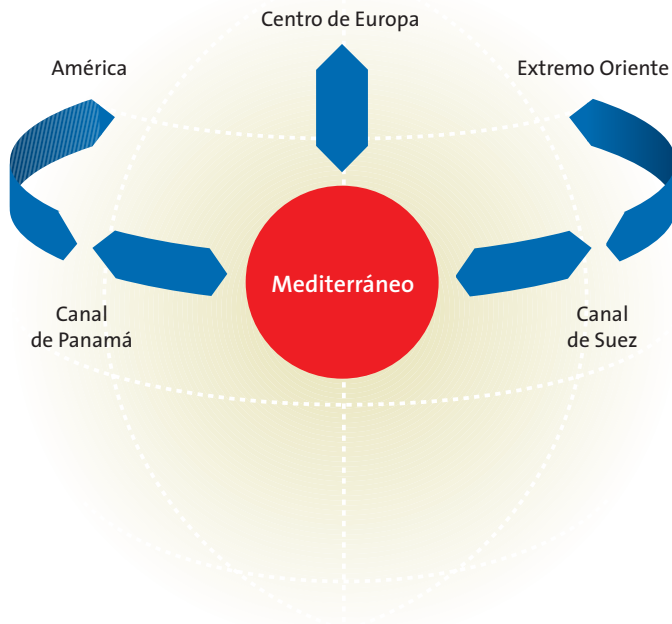


La misión del Puerto de Barcelona
2 Situación de partida en el 2003
 Escenario estratégico
 La red del Puerto en el *hinterland*
 El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito
 Desarrollo del Segundo Plan Estratégico

FIG.2 ↓ CRECIENTE IMPORTANCIA MARÍTIMA DEL MEDITERRÁNEO



FIG.3 ↓ CRECIENTE IMPORTANCIA MARÍTIMA DEL MEDITERRÁNEO





2.2 Avances del Puerto de Barcelona hacia el *hub* logístico

Avances del Primer Plan Estratégico: cultura y trabajo conjunto

El impulso dado por el Primer Plan Estratégico ha producido avances que se han empezado a ver reflejados especialmente en actuaciones conjuntas como las que se sintetizan a continuación.

De una parte, el cambio cultural generado, con una apuesta decidida por la logística y por la ampliación del *hinterland*. Y de otra, el trabajo conjunto en el ámbito portuario, con la organización de la Comunidad Logística Portuaria, la ampliación del Plan de Calidad, el impulso a la reingeniería de procesos y de la plataforma PortIC, y el reciente proyecto de terminal pública de grupaje, entre otros. También el trabajo realizado fuera del entorno portuario, como las misiones comerciales o el lanzamiento de las terminales marítimas de Zaragoza y Toulouse.

Ampliación portuaria y planificación de las infraestructuras terrestres

En el ámbito portuario interno, el hecho más relevante es el inicio de las obras de ampliación para disponer, en el horizonte del 2011, de una capacidad de manipulación de hasta unos cinco millones de contenedores y más de 70 millones de toneladas de tráfico total.

El Puerto ha elaborado el Plan Ferroviario y el Plan Viario, que permitirán disponer de las infraestructuras viarias y ferroviarias, internas y externas, indispensables para llevar a cabo la estrategia portuaria. A pesar de todo no son suficientes. El éxito de esta estrategia dependerá de la accesibilidad futura del Puerto. Garantizarla requiere nuevos desarrollos en infraestructuras y de avances en la gestión de la movilidad dentro de la Región Metropolitana de Barcelona.



La misión del Puerto de Barcelona

2 Situación de partida en el 2003

Escenario estratégico

La red del Puerto en el *hinterland*

El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito

Desarrollo del Segundo Plan Estratégico

El aumento de la competencia interportuaria ha colocado al Puerto de Barcelona en una situación más compleja. Las carencias transitorias, como la falta de espacio y de mejores conexiones ferroviarias, dificultan el crecimiento y el aprovechamiento de todo el potencial del mercado peninsular y sudeuropeo.



Buena posición en los corredores de tráfico

El Puerto de Barcelona, que ya tiene un buen emplazamiento en los corredores de tráfico terrestre, tanto en el ámbito peninsular como en el trasfronterizo, potenciará esta posición con la mejora de la intermodalidad ferroviaria y con el transporte marítimo de corta distancia.

FIG.4 ↑ BUENA POSICIÓN EN LOS CORREDORES DE TRÁFICO



Barcelona, primer centro logístico peninsular

Barcelona es el primer centro logístico peninsular y genera junto con Madrid, que es el segundo, el principal corredor interior de tráfico.

Esta bipolaridad logística peninsular permite convertir el eje Barcelona-Madrid en el primer corredor marítimo para servir el *hinterland*. Por este motivo son necesarias alianzas estratégicas entre el Puerto y los grandes operadores logísticos, de forma que se puedan aprovechar los volúmenes de tráfico terrestre y marítimo para equilibrar flujos y abaratar mucho más el transporte.

Impulso de la logística en Cataluña

La reconocida importancia industrial y de consumo de la Región Metropolitana de Barcelona, así como el desarrollo de la vocación logística internacional de Cataluña, hacen imprescindible la consolidación de un gran puerto logístico como el de Barcelona.

A pesar de todo, el Puerto de Barcelona es el primer puerto español en cuanto al valor de las mercancías encaminadas, que son las que requieren servicios con más valor añadido. En cuanto al volumen de tráfico, el Puerto de Barcelona ocupa el tercer lugar en número de contenedores.

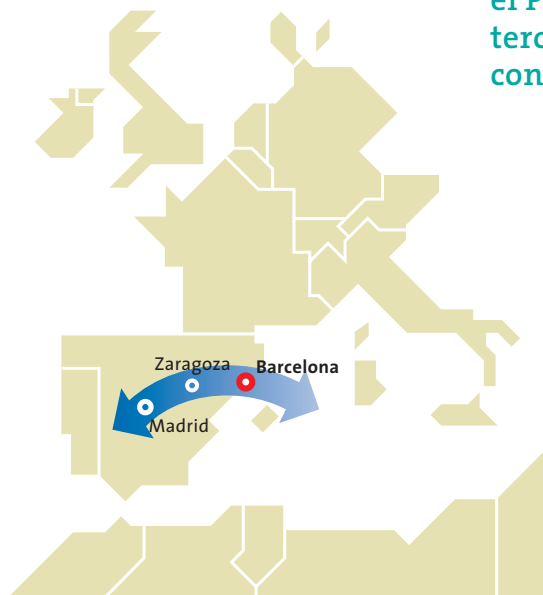


FIG.5 ↑ EL EJE BARCELONA-MADRID, PRIMER CORREDOR INTERIOR

2 Situación de partida en el 2003

Escenario estratégico

La red del Puerto en el *hinterland*

El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito

Desarrollo del Segundo Plan Estratégico

Necesidad de mejoras en la conexión con el *hinterland*

A pesar de los avances, hay carencias que afectan a la conexión con el *hinterland*:

- ▶ El precio del transporte por carretera deberá ser más competitivo.
- ▶ El ferrocarril es deficiente en infraestructuras y servicios.
- ▶ Es necesario contar con una mejor oferta marítima y un tratamiento portuario adecuado del transporte marítimo de corta distancia (*short sea shipping*).

Además, hay que garantizar las futuras condiciones de accesibilidad terrestre al Puerto ampliado para que el incremento de tráfico no resulte obstaculizado por la congestión.



El análisis de la situación de partida y los avances alcanzados durante el periodo 1998-2002 demuestran que el Puerto de Barcelona cuenta con importantes elementos para mantener el objetivo de convertirse en el principal *hub* logístico del sur de Europa y del Mediterráneo.

FIG.6 ↓ NECESIDAD DE MEJORAS EN LA CONEXIÓN CON EL HINTERLAND



3 | Escenario estratégico

¿Cuáles son los retos?

- **El mercado exige proximidad al cliente, diferenciación de servicios y prestaciones logísticas a las cargas, así como una excelente accesibilidad terrestre al Puerto.**

3.1 Proximidad al cliente, diferenciación y logística

El mercado en el *hinterland* (y en el *foreland*) presenta tres exigencias básicas para el Puerto:

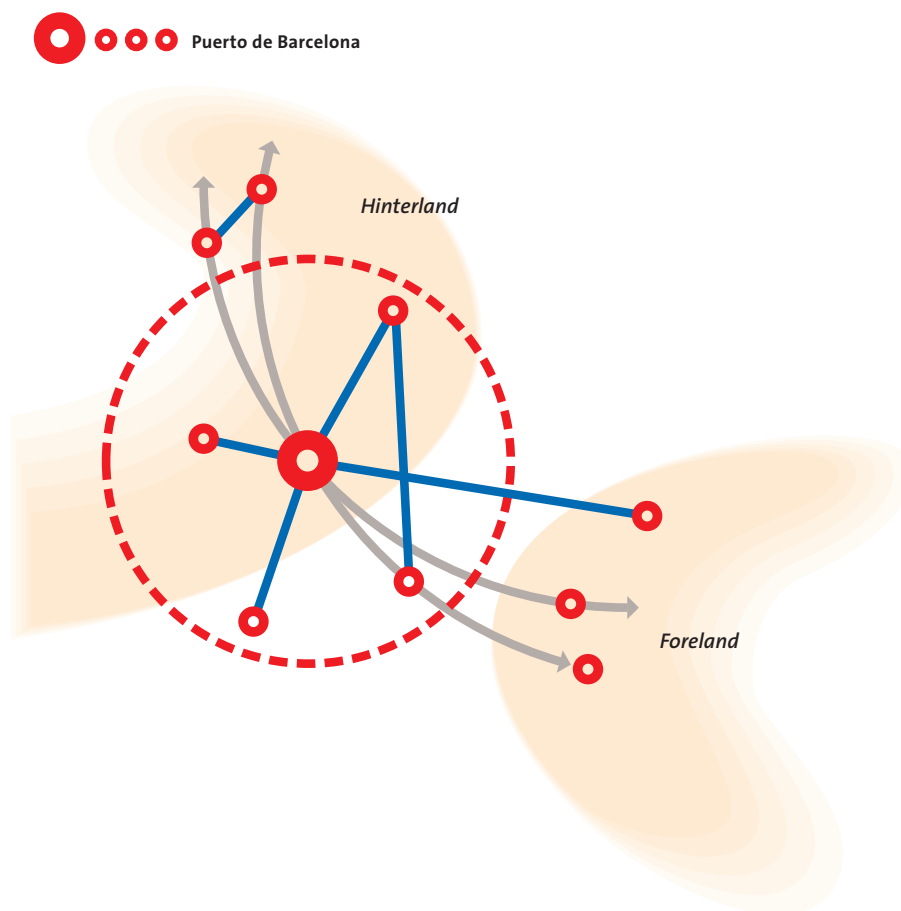
Garantizar la presencia continua del Puerto cerca de los clientes

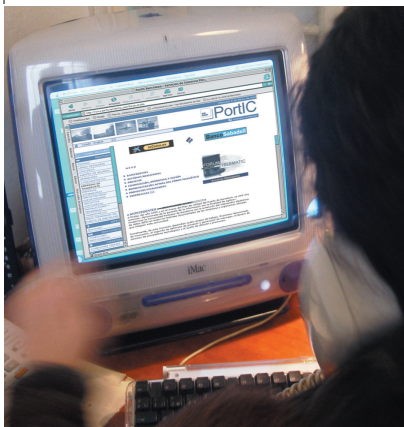
Las iniciativas de promoción que hasta ahora se han llevado a cabo en el *hinterland* (y en el *foreland*) confirman que los importadores y exportadores y los usuarios profesionales (consignatarios, operadores logísticos...) exigen más proximidad y una presencia continua del Puerto de Barcelona.

Esta presencia es, a la vez, imprescindible para conocer a fondo el mercado y sus necesidades. Un conocimiento compartido entre la Comunidad Logística Portuaria permitirá impulsar servicios próximos a los clientes, que facilitarán sus operaciones y mejorarán la relación del *hinterland* (y del *foreland*) con el Puerto.



FIG.7 ↓ PRESENCIA EXTERNA DEL PUERTO





La misión del Puerto de Barcelona
Situación de partida en el 2003

3 Escenario estratégico

La red del Puerto en el *hinterland*
El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito
Desarrollo del Segundo Plan Estratégico

Diferenciarse en servicio aprovechando las oportunidades que ofrece el transporte marítimo internacional

La baja coordinación que se da entre los servicios en el transporte marítimo internacional ofrece un campo muy amplio para desarrollar estrategias de diferenciación de servicio. Además de añadir calidad a los servicios básicos actuales, esto exige ofrecer nuevos servicios más completos, puerta a puerta, y con nuevos estándares de calidad que alcancen al conjunto de la prestación. La información sobre la situación de las cargas (*tracking*) y el tratamiento informatizado de la documentación son prestaciones claramente diferenciadoras.

Prolongar el servicio marítimo-terrestre con tratamientos a la carga para expandir la logística portuaria

El núcleo del negocio portuario del futuro es la logística. El Puerto, como proveedor de soluciones logísticas, debe ir más allá de la cadena de transporte marítimo puerta a puerta. Para ayudar a los operadores de los importadores y exportadores a resolver los problemas de suministro y de distribución de los productos que importan o exportan, es necesario añadir servicios logísticos a sus cargas.

FIG. 8 ↓ DIFERENCIACIÓN EN SERVICIO

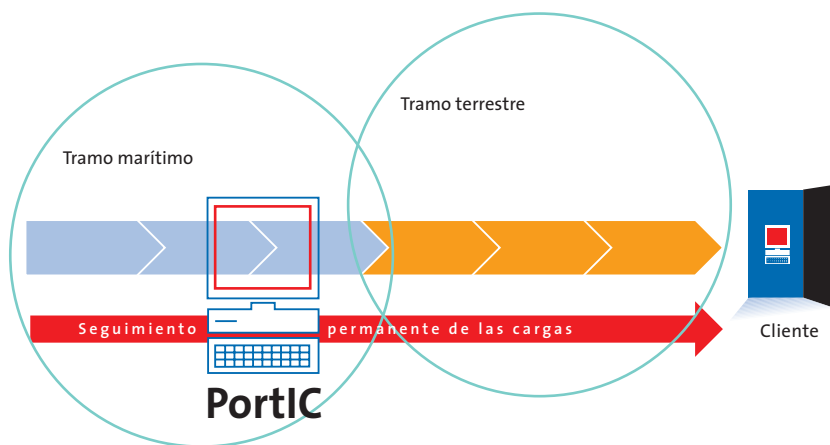
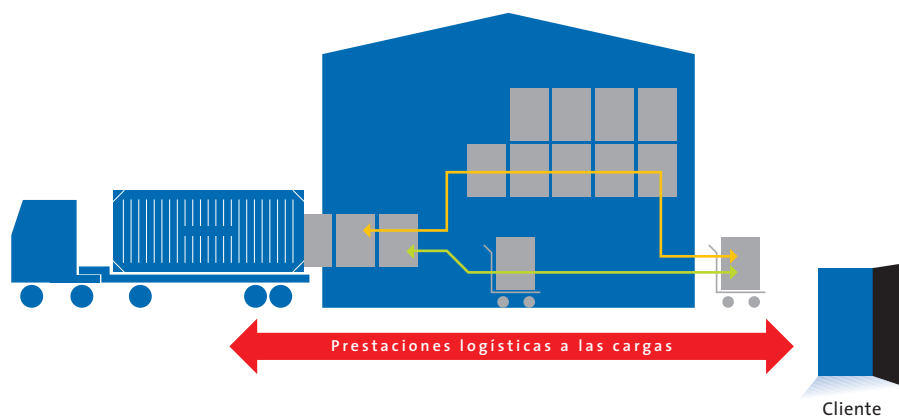


FIG. 9 ↓ EXPANSIÓN DE LA LOGÍSTICA PORTUARIA





3.2 Ampliación y accesibilidad del Puerto

Las obras de ampliación del Puerto y las nuevas infraestructuras viarias y ferroviarias previstas en el Plan Director Ferroviario y en Plan de Accesos Viarios configurarán el futuro nuevo recinto portuario que se caracterizará por:

- ▶ Disponer de una superficie terrestre que duplicará la actual y pasará a tener 1.265 ha. Habrá dos nuevas grandes terminales de contenedores que permitirán tratar tráfico anual de hasta unos cinco millones de TEU y más de 950.000 coches.
- ▶ Contar con un viario interno y unos accesos por carretera capaces de soportar cuatro veces más el tráfico actual.
- ▶ Disponer de una red ferroviaria portuaria con capacidad para tratar trenes de ancho europeo y peninsular, con estaciones y terminales de longitud continental. La capacidad de esta infraestructura permitirá alcanzar una cuota ferroviaria de más del 30% del tráfico. Según los planes del Ministerio de Fomento, el Puerto dispondrá de una conexión ferroviaria directa de doble vía y ancho mixto (ibérico y europeo).

A pesar de estas infraestructuras, la gran concentración de actividad en la zona del delta del Llobregat y las necesidades de movilidad que genera, obligan a plantearse nuevos planes y nuevas actuaciones coordinadas de gestión del tránsito en la Región Metropolitana de Barcelona, que garanticen el funcionamiento de toda la plataforma logística de Barcelona y, en especial, del Puerto, que es la pieza esencial de ésta.

La misión del Puerto de Barcelona

Situación de partida en el 2003

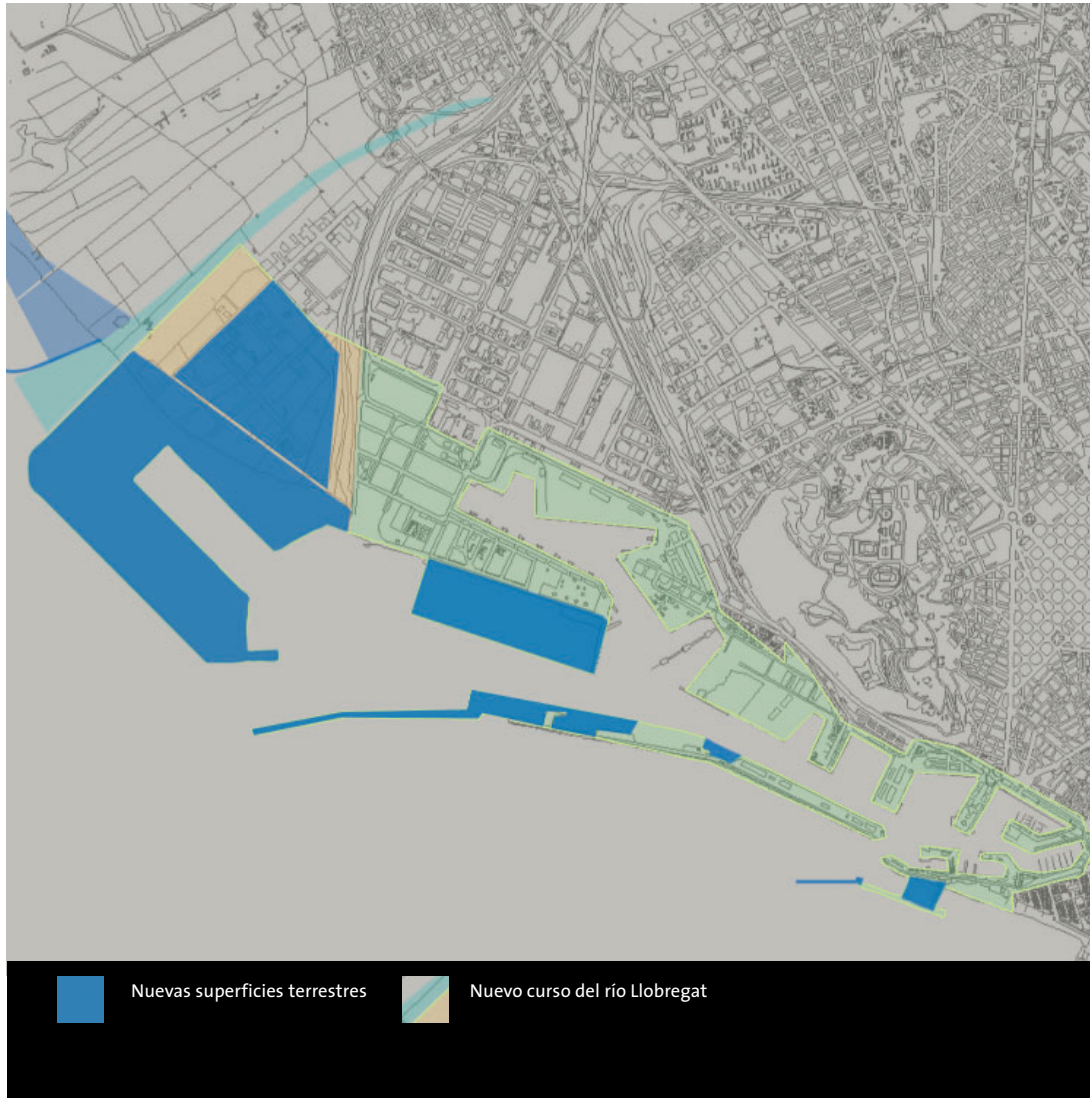
3 Escenario estratégico

La red del Puerto en el *hinterland*

El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito

Desarrollo del Segundo Plan Estratégico

FIG.13 ↓ AMPLIACIÓN DEL PUERTO DE BARCELONA



Las obras de ampliación del Puerto de Barcelona están cofinanciadas por el Fondo de Cohesión de la Unión Europea

FIG.11 ↓ FUTURAS Y ACTUALES CONEXIONES FERROVIARIAS

Segundo Plan Estratégico del Puerto de Barcelona
(2003-2008)
La estrategia en el hinterland

22

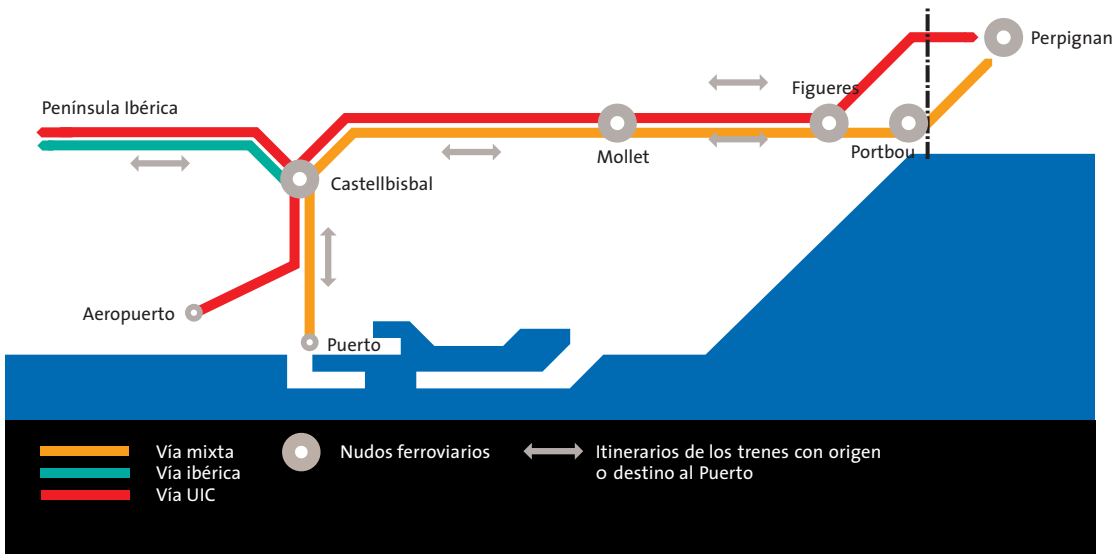


Escenario estratégico



- Actuales conexiones ferroviarias de ancho ibérico
- Futuras conexiones ferroviarias de ancho mixto
- Terminales de carga/descarga
- Terminales de recepción/expedición

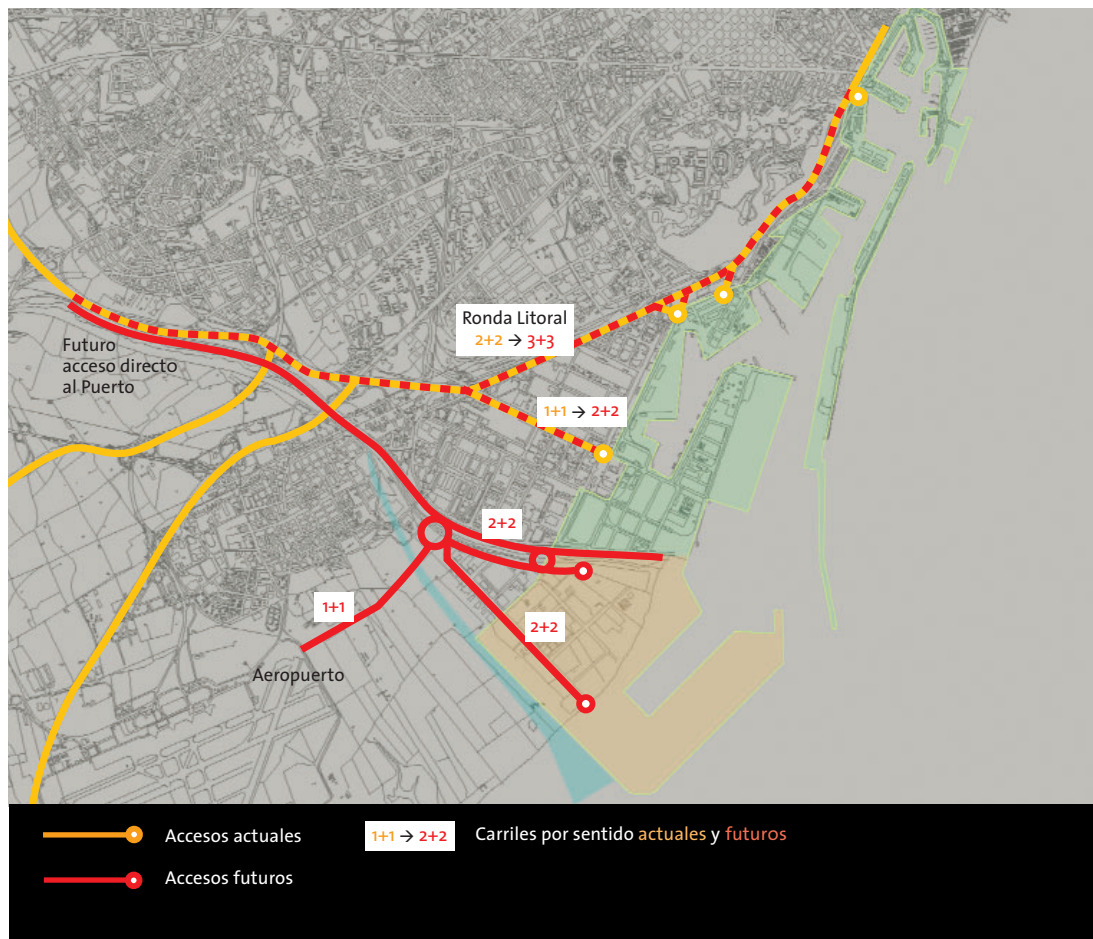
FIG.12 ↓ CONEXIONES DEL PUERTO CON LA RED FERROVIARIA



- Vía mixta
- Vía ibérica
- Vía UIC
- Nudos ferroviarios
- Itinerarios de los trenes con origen o destino al Puerto

La misión del Puerto de Barcelona
Situación de partida en el 2003
3 Escenario estratégico
La red del Puerto en el *hinterland*
El desarrollo de la red de servicios
del Puerto, factor clave de éxito
Desarrollo del Segundo Plan
Estratégico

FIG.13 ↓ ACCESOS VIARIOS AL PUERTO



4 | La red del Puerto en el *hinterland*

¿Qué queremos?

- **Una red de servicios del Puerto en el *hinterland* permite afrontar con más éxito la competencia, ofreciendo servicios en proximidad a la carga en los mercados del centro y norte peninsular, del sur de Francia y del Mediterráneo.**

4.1 La red y el objetivo estratégico del Puerto

¿Por qué el Segundo Plan Estratégico plantea la red del Puerto en el *hinterland*?

El hecho que los grandes puertos de la fachada marítima mediterránea occidental ofrezcan a las líneas marítimas similares servicios de operativa portuaria, ha conllevado que la competencia se traslade, cada vez más, hacia el mercado interior de los puertos: el *hinterland*. A la vez, el *hinterland* es el mercado prioritario que determina, en buena parte, los mercados marítimos más alejados, ya que toda operación de comercio exterior vincula un origen con una destinación. También es más factible identificar y llegar a los importadores y exportadores del mercado más cercano que no a sus *partners* de todo el mundo (*foreland*). Por tanto, es en el *hinterland* donde las iniciativas del Puerto pueden tener más incidencia.

Por otra parte, es conocido en logística que el funcionamiento en red es la mejor fórmula para responder a los requerimientos de proximidad a los clientes y ofrecer servicios de transporte y logísticos coordinados y distribuidos por el territorio. La red también sirve para gestionar los recursos dispersos de la manera más eficiente e integrada posible.





La misión del Puerto de Barcelona
Situación de partida en el 2003
Escenario estratégico

4 La red del Puerto en el *hinterland*

El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito
Desarrollo del Segundo Plan Estratégico

Compatibilidad entre la orientación al *hinterland* y el mantenimiento del objetivo estratégico del Puerto de Barcelona.

Según el primer plan, el objetivo estratégico del Puerto de Barcelona es convertirse en el principal *hub* logístico euromediterráneo. Hablar de *hub* logístico significa ir más allá de los modelos de *hub* marítimo, *puerto gate* o *hub* multimodal ya que sobrepasa el campo del transporte y fusiona cadenas marítimas con prestaciones logísticas.

Pero el objetivo estratégico del Puerto, exige, en primer lugar, mantener e incrementar el número de líneas marítimas oceánicas para poder servir mejor a los cargadores. Por su parte, estas líneas utilizan buques de creciente capacidad de transporte, lo que conlleva nuevas demandas en cuanto a la profundidad del *hinterland* servido por el Puerto.

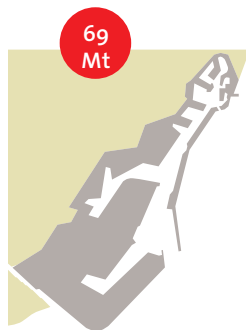
Por otro lado, la estrategia en el *hinterland* en tanto que potencia el servicio puerta a puerta se proyecta hacia el *foreland*, donde la estrategia de red también se puede aplicar, aunque con más dificultades. Además, la estrategia hacia el *hinterland* permite incorporar nuevos servicios a la oferta de líneas marítimas del Puerto de Barcelona y, en consecuencia, aumenta la capacidad de captación de carga en el *foreland*.

El desarrollo de la red del Puerto en el *hinterland* es el camino para avanzar hacia el objetivo estratégico de convertirse en el primer *hub* logístico euromediterráneo y para potenciar la posición en el *foreland*.



4.2 Tráficos y mercados prioritarios en el *hinterland*

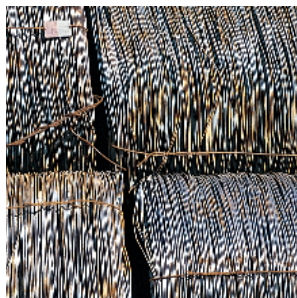
Todos los tráficos, de mercancías y de pasajeros, son importantes para el Puerto y deben recibir el mejor servicio y atención, tal y como se establece en la misión. No obstante, existen ciertos tráficos y mercados de los cuales depende en un alto grado conseguir el objetivo estratégico común, y éstos deben concentrar los esfuerzos de toda la comunidad portuaria.



Previsión de los tráficos del Puerto de Barcelona para el 2015

Contenedores	3.900.000 TEU = ± 39 Mt
Automóviles	950.000 u. = ± 1,2 Mt
Carga general convencional	7,9 Mt
Graneles líquidos	17 Mt
Graneles sólidos	3,9 Mt
Total de mercancías	69 Mt
Pasajeros	2.400.000

FIG.14 ↑ OBJETIVOS DE TRÁFICO PARA EL 2015



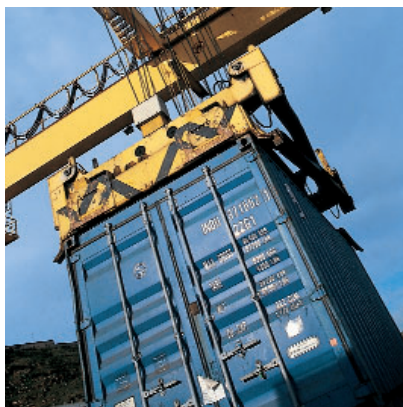
La misión del Puerto de Barcelona
Situación de partida en el 2003
Escenario estratégico

4 La red del Puerto en el hinterland

El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito
Desarrollo del Segundo Plan Estratégico

Tráficos prioritarios

Desde el punto de vista comercial, los tráfico prioritarios del Puerto de Barcelona son: las cargas en contenedores completos (especialmente los tránsitos marítimos y terrestres), en grupaje, los vehículos nuevos y los tráfico en modalidad de *short sea shipping*. Excepto este último, el resto de los tráfico son también prioritarios en el *foreland*.



- ◀ Contenedores completos
- ▶ Vehículos nuevos



- ▶ *Short sea shipping*
- ▶ Contenedores en grupaje

**Mercados prioritarios
(terrestres y marítimos de corta distancia)**

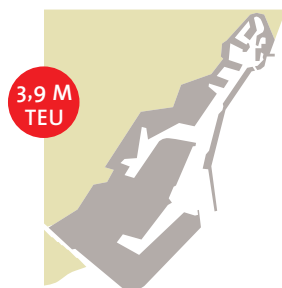
Para la estrategia del Puerto, el concepto *hinterland* alcanza el mercado terrestre y el marítimo de corta distancia. El *hinterland* prioritario para este plan es el peninsular y sudeuropeo, que llega también al norte de África.

El mercado terrestre más inmediato alcanza la mitad norte peninsular y el sur de Francia. Un ferrocarril competitivo permitirá servir mejor a otras destinaciones peninsulares. También al centro y sur de Europa. Porque los puertos norteeuropeos incrementarán su congestión ferroviaria para servir a los mercados del Este, y los trayectos marítimos con la ruta del Extremo Oriente son más cortos si se hace escala en un puerto mediterráneo.

En cuanto al mercado marítimo prioritario, el *hinterland* alcanza el sur de Europa occidental y oriental, y el norte de África. Según el primer plan estratégico, el *foreland* estratégico –que es el origen o el destino de las cargas del *hinterland* prioritario– está básicamente integrado por los mercados de América del Sur (y fundamentalmente el Mercosur), la ruta del Extremo Oriente y el Mediterráneo.



FIG.15 ↓ HINTERLAND DEL TRÁFICO DE CONTENEDORES PARA EL 2015



**Escenario estratégico
del tráfico de contenedores
2015 (miles de TEU)**

Cataluña	2.100
Nordeste interior	250
Centro peninsular (Madrid)	250
Resto de España	200
Portugal	100
Mercado peninsular ¹	2.900
Sur de Francia	200
Corredor intermedio europeo	400
Mercado europeo ²	600
Tránsito marítimo ³	400
Total ¹⁺²⁺³	3.900

La misión del Puerto de Barcelona
Situación de partida en el 2003
Escenario estratégico

4 La red del Puerto en el hinterland
El desarrollo de la red de servicios
del Puerto, factor clave de éxito
Desarrollo del Segundo Plan
Estratégico

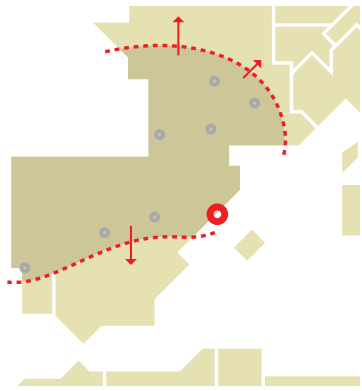


FIG.16 ↑ **HINTERLAND TERRESTRE PRIORITARIO**

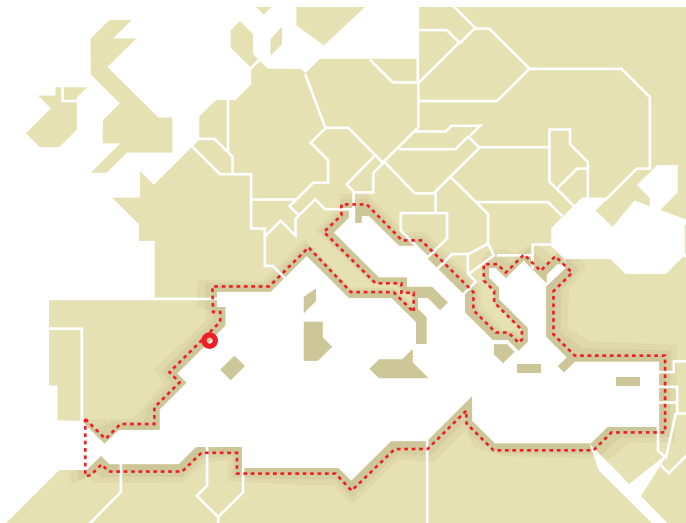


FIG.17 ↑ **HINTERLAND MARÍTIMO PRIORITARIO**

5 | El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito

¿Qué hay que hacer?

- **La red del Puerto es el factor clave de éxito ya que se basa en la distribución de servicios en el *hinterland* con la máxima coordinación, adaptabilidad al cliente, mayor eficiencia y menor coste.**

Ampliación del *hinterland*, integración y especialización de servicios... en red

El desarrollo de la red del Puerto en el *hinterland* es el camino para avanzar hacia el objetivo estratégico. El desarrollo de la red es, al mismo tiempo, el factor clave de éxito de la estrategia en el *hinterland*, y engloba los tres factores clave del primer plan estratégico: la ampliación del *hinterland*, la integración y la especialización de servicios.

Por una parte, porque la red es el principal instrumento para ampliar y consolidar la influencia del Puerto en el *hinterland*. En cuanto a la integración de funciones, un planteamiento de red facilita la logística colaborativa para compartir infraestructuras y servicios, y permite obtener más rendimiento de una plataforma de intercambio documental y de información como es PortIC. Y por otra parte, en cuanto a la especialización de servicios, la red permite una mejor adaptación a las necesidades de los clientes y de los profesionales usuarios del Puerto.

Segundo Plan Estratégico del Puerto de Barcelona
(2003-2008)

La estrategia en el *hinterland*

30



El desarrollo de la red de servicios del Puerto, factor clave de éxito

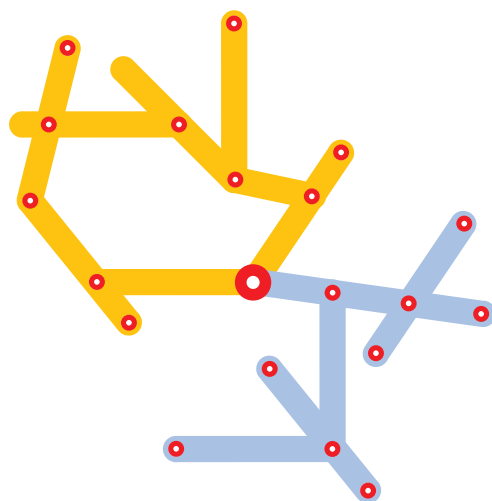


FIG.18 ↑ LA RED DE SERVICIOS DEL PUERTO

5.1 Definición y componentes de la red en el *hinterland*

La red del Puerto en el *hinterland* es el conjunto de servicios relacionados con el Puerto, distribuidos por el territorio y gestionados descentralizadamente por los operadores, pero con la máxima coordinación, eficiencia y visibilidad para los clientes.

Los elementos que conforman la red son los corredores de transporte y los centros o las zonas de servicio, tanto de tipo neutral como público (tmZ y tmT), compartidos o específicos de una empresa. Entre los factores que ayudan a la gestión de la red existe la plataforma PortIC y los estándares operativos y de calidad de servicio. El aspecto común de la red es que los servicios están ligados fundamentalmente a los tráficos que pasan por el Puerto de Barcelona.

Los tres niveles básicos de la red de servicios del Puerto son:

Las infraestructuras y las instalaciones

El mismo Puerto y las que se encuentran distribuidas por el territorio: las ZAL, las terminales interiores, los *depots*, las terminales intermodales y otras instalaciones de las empresas. También las infraestructuras de carretera y ferrocarril de apoyo a los corredores de transporte.

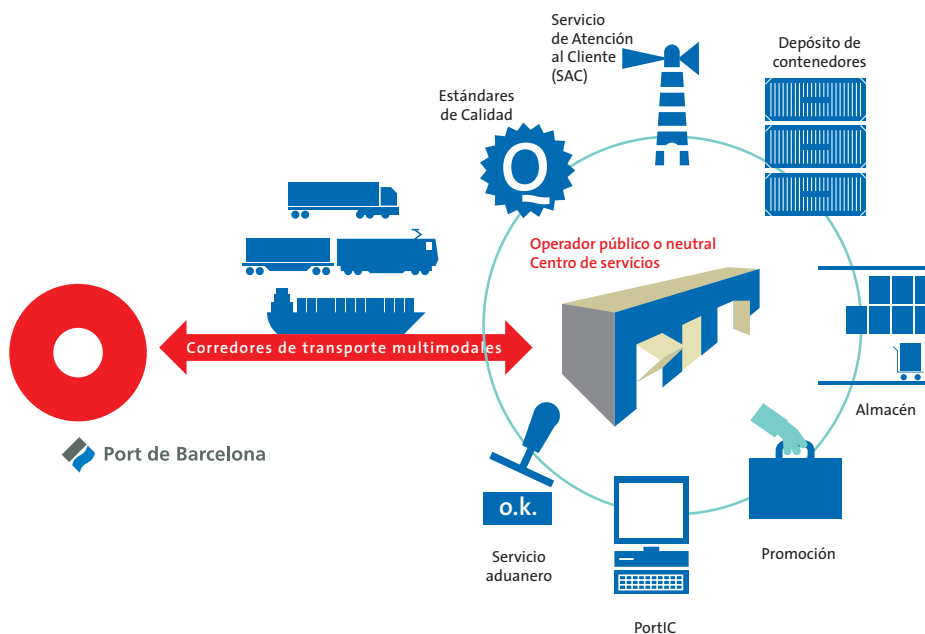
Los servicios de transporte y logísticos

Todas las prestaciones de transporte terrestre y de transporte marítimo de corta distancia y los servicios logísticos a los tráficos portuarios. Junto con las complementarias: estándares de calidad y garantías, servicios de información y documentación, atención al cliente, formación, etc.
 Las prestaciones básicas de transporte terrestre de la red son los corredores, con servicios regulares multimodales entre el Puerto y las áreas principales de la red, coordinados con otros servicios de recogida y distribución local y con fórmulas de gestión que potencien la comercialización y el aprovechamiento de la capacidad de transporte, disminuyendo los recorridos en vacío.

Gestión, comercialización y promoción

Las herramientas comunes de gestión, comercialización y promoción de la red son esencialmente las siguientes: la comercialización de los servicios por parte de las empresas privadas, los trabajos de promoción de la Comunidad Logística Portuaria y PortIC. La creación de imágenes de marca de los servicios y de la red son nuevos elementos a desarrollar.

FIG.19 ↓ ELEMENTOS DE LA RED



Aunque las líneas marítimas oceánicas no forman parte directa de la red en el *hinterland*, son evidentemente el principal modo de transporte que articula el conjunto de la red portuaria.

El planteamiento de Puerto en red está orientado a satisfacer la necesidad creciente que tienen los importadores y exportadores de optimizar su logística internacional marítima. En este sentido, las aportaciones principales del Puerto de Barcelona como red logística se resumen en el cuadro de la página siguiente.

Por otra parte, cumplir con los objetivos logísticos de los importadores y exportadores es una condición para atraer carga y mantener las líneas marítimas –que van donde está la carga– y para servir mejor a los usuarios operadores, tanto internos como externos al Puerto.

El hecho diferencial de la red en el *hinterland* es que un profesional portuario o externo (o un cargador) pueda planificar, organizar y hacer el seguimiento de una operación de importación o exportación por el Puerto de Barcelona desde cualquier punto de acceso a la red. Por ejemplo, consultar los servicios regulares de transporte terrestre de los corredores; contratar que unos contenedores descargados vayan a Toulouse, otros a Zaragoza, a Madrid, a Pamplona, etc., que algunos sean descargados en un almacén y que las mercancías se distribuyan a través de un operador neutral (como tmZ y tmT) o privado. Y todo bajo unos estándares de servicio que empiezan en el Puerto y se extienden hasta el destino final. A la vez, podrá intercambiar los documentos necesarios con otros profesionales (consignatarios, transportistas, *depots*...) a través de la plataforma PortIC y consultar la situación de su contenedor o mercancía tanto en el Puerto como en el interior. El cliente debe disponer de una ventanilla única con la máxima visibilidad de los servicios en una red sin papeles.



FIG.20 ↓ PRINCIPALES APORTACIONES DE LA RED

Objetivos importadores/exportadores	Áreas de mejora de la logística internacional	Principales aportaciones del Puerto en red a la optimización de la logística internacional
Incrementar la rentabilidad: máxima diferencia entre ingresos y costes logísticos	Mejora del servicio: plazos, seguridad, carga, otros servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disminución de plazos del paso portuario ▶ Servicios de transporte garantizados puerto-puerta o puerta a puerta ▶ Estándares y garantías de seguridad de las cargas en toda la red
Disminuir la inversión: minimizar el capital circulante y fijo en logística	Reducción de costes logísticos: transporte, stock, manipulación...	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disminución de los costes de transporte terrestre (corredores intermodales, servicios locales coordinados) ▶ Servicios de logística internacional compartidos (tmZ, tmT) y privados
	Reducción de stocks	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Almacenes aduaneros en el Puerto y distribuidos en la red ▶ Fiabilidad de los servicios integrados
	Reducción del ciclo pedido-cobro	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Servicios completos garantizados ▶ Plataforma de información e intercambio documental para ayudar a la planificación, la ejecución y el seguimiento de los servicios y facilitar los pagos
	Reducción de los activos físicos: almacenes, medios materiales y humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Instalaciones distribuidas (almacenes, depots, etc.) para facilitar la subcontratación de la logística internacional

5.2 Requisitos para desarrollar la red en el *hinterland*

Desarrollar una red logística portuaria propia, que permita acceder y ampliar el *hinterland*, requiere cambios cualitativos en el Puerto actual y su entorno; los más importantes son:

Continuar mejorando el paso de las mercancías por el Puerto

Se trata del servicio portuario básico y hay que garantizar que la eficiencia y la calidad de los procesos se mantengan y mejoren en paralelo al incremento del tráfico. En particular, los procesos aduaneros y los del resto de servicios de inspección y los que involucran a otros organismos administrativos como la colaboración con la Capitanía Marítima. Una herramienta fundamental es la facilitación de los flujos documentales con la generalización de la utilización de PortIC. En el escenario del Puerto de Barcelona ampliado y con los tráficos incrementados, se deben impulsar nuevos proyectos que eviten la congestión en los accesos viarios.

Promover un cambio substancial en el transporte terrestre portuario

Tanto ferroviario como por carretera. El transporte terrestre incide de manera importante sobre el coste logístico, y más si se tiene en cuenta que los fletes marítimos oceánicos se ofrecen a precios muy competitivos.

En cuanto al transporte por carretera, hay que cambiar, principalmente, la organización y la comercialización actual de los servicios; abrir el mercado, superando los intentos de limitar la competencia, y reducir los extracostes excesivos generados por los intermediarios. Los precios del transporte de contenedores por carretera deben acomodarse al libre mercado y estar en consonancia con los que se apliquen al resto del transporte por carretera de carga general.

En el transporte ferroviario los problemas son más de fondo y primarios. Es necesario un salto en el nivel de servicio actual, empezando por las infraestructuras de acceso al Puerto. A pesar de las dificultades actuales, no se puede renunciar a ser un puerto ferroviario ya que el ferrocarril es imprescindible para la viabilidad de la red logística del Puerto de Barcelona y para acceder tanto al mercado peninsular, como al europeo.

Impulsar acciones de implantación y de comercialización más vigorosas en el *hinterland* por parte de las empresas portuarias

Con las inversiones y alianzas necesarias. En particular, es necesario que las terminales portuarias y las líneas marítimas se involucren más en la ampliación del *hinterland*.

En paralelo, la Autoridad Portuaria de Barcelona deberá continuar trabajando en la promoción y el apoyo a las actuaciones privadas y de desarrollo de iniciativas públicas.

➔ Ver líneas de actuación

➔ 6.1.4

Reconsiderar globalmente el transporte marítimo de corta distancia

Este transporte necesita una atención especial dentro del Puerto, que comprenda las infraestructuras, los procedimientos operativos y los aspectos comerciales. La agilidad y rapidez de esta modalidad de transporte necesita todavía más integración entre todos los servicios de la cadena.

➔ 6.1.7

Generalizar las ventajas operativas a la red

Se trata de extender fuera del Puerto y a las cadenas de transporte los estándares de calidad y garantías, así como las facilidades de intercambio documental, de información y comunicación. También se deben mejorar las infraestructuras y los medios exteriores al recinto portuario impulsando zonas de actividades logísticas para poder concentrar y facilitar los trabajos de los operadores que trabajan con el Puerto.

Transformar las mejoras operativas y el mayor conocimiento colectivo del mercado en nuevas ofertas más completas y adaptadas a los clientes

Es necesaria más diferenciación en servicios –componente principal de la estrategia portuaria– para conseguir ventajas competitivas perdurables.

➔ 6.1.5

Extender la formación y la pedagogía de la estrategia del Puerto de Barcelona a toda la red

También, crear una imagen de marca de “Puerto en red” que potencie los esfuerzos en todos los dominios y ámbitos de actuación.

➔ 6.1.6

A pesar de que la competitividad del Puerto de Barcelona debería basarse, en buena parte, en la ampliación y la diferenciación de servicios, **la reducción de precios es una exigencia permanente e irrenunciable** –común a todo el sector logístico–, y sin la cual será imposible ampliar el mercado. Las mejoras tanto de organización como de eficiencia de los servicios para reducir los costes son, por lo tanto, una condición necesaria para el éxito de la estrategia del Puerto de Barcelona.

6 | Desarrollo del Segundo Plan Estratégico

¿Cómo hay que hacerlo?

- **La accesibilidad del Puerto; la competitividad del transporte ferroviario, del transporte por carretera y del transporte marítimo de corta distancia; la generación de servicios puerta a puerta; así como el impulso de la promoción y comercialización; la mejora de la organización y el nivel de calidad de los servicios, son las líneas de actuación estratégica de la Comunidad Logística Portuaria y el referente para las administraciones y los organismos interesados en la competitividad del Puerto de Barcelona.**

6.1 Líneas de actuación estratégica

El Segundo Plan Estratégico define siete líneas de actuación estratégica para orientar los proyectos y las actuaciones prioritarias.

6.1.1 Accesibilidad terrestre del Puerto

Hay que garantizar que el crecimiento de los mercados del Puerto ampliado no se vea frenado por los problemas de congestión del tránsito de acceso o de salida en el área de la Región Metropolitana de Barcelona.

Actuación: garantizar buenas condiciones de accesibilidad futura del Puerto ampliado.

- ▶ **Ejecución de la ampliación del Puerto, del Plan Director Ferroviario y del Plan Viario.** Estas actuaciones, más optimizar la logística interna del Puerto ampliado.
- ▶ **Promover soluciones globales coordinadas para hacer frente a las condiciones de movilidad futura en la zona del delta del Llobregat.** Desplegar acciones hacia las instituciones involucradas para estudiar los problemas, las medidas a tomar y para evitar que se continúe produciendo una concentración de actividad generadora de movilidad ajena a las mercancías en el área del delta del Llobregat.
- ▶ **Estudiar y aplicar medidas específicas en el Puerto para ayudar a la descongestión del tráfico.** Desconcentrar el Puerto, creando recintos portuarios hacia tierra, fuera del área metropolitana congestionada, para evitar que un volumen elevado de camiones acceda al Puerto en horas punta. Estas bases pueden ser útiles como apoyo a otras medidas descongestionadoras, como la ampliación del horario de servicio de las instalaciones portuarias.





La misión del Puerto de Barcelona
Situación de partida en el 2003
Escenario estratégico
La red del Puerto en el *hinterland*
El desarrollo de la red de servicios
del Puerto, factor clave de éxito

6 Desarrollo del Segundo Plan Estratégico

6.1.2 Competitividad del transporte ferroviario

La red logística del Puerto de Barcelona implica un transporte ferroviario viable y competitivo como medio de acceso a los mercados peninsular y europeo.

Actuación: desarrollar el modelo ferroviario que el Puerto necesita y que se basa en:

- ▶ **Una red portuaria interna**, de carácter público, remodelada y con nuevos accesos, explotada con criterios objetivos y comunes a la Comunidad Logística Portuaria, con el compromiso de las terminales portuarias y de los operadores. Coordinada con las estaciones y terminales ferroviarias cercanas.
- ▶ **Acceso ferroviario directo al Puerto sin demoras**. Acceso con doble vía de ancho mixto, ibérico y europeo, que elimine los actuales cuellos de botella.
- ▶ **Buena accesibilidad ferroviaria en ancho europeo al continente**. Utilización de la nueva línea en construcción del AVE para las mercancías. Además, disponer a corto plazo de otra conexión dedicada a las mercancías, que se podría realizar aprovechando la actual línea. Garantizar la capacidad en la red francesa para absorber a los nuevos trenes generados en el Puerto y en el corredor mediterráneo peninsular.
- ▶ **Grandes corredores peninsulares** (Zaragoza, Madrid, Lisboa, y Galicia) **y europeos** (Toulouse, Bordeaux, y Lyon), con servicios directos, regulares y frecuentes.
- ▶ **Atracción de operadores ferroviarios e intermodales**. Las nuevas infraestructuras portuarias y el núcleo industrial y logístico de Barcelona, permiten desarrollar una oferta de servicios ferroviarios con los principales centros de carga europeos y atraer operadores ferroviarios interesados en ofrecer servicios regulares con el Puerto de Barcelona.
- ▶ **Una estrategia de presión conjunta en forma de lobby con otras entidades e instituciones**. Ante la Unión Europea y el Ministerio de Fomento, para resolver los graves problemas de plazos y de capacidad existentes en el corredor mediterráneo y que afectan, también, a otros puertos del corredor mediterráneo peninsular y del sur de Europa y, por tanto, a la economía de estas regiones.



6.1.3 Competitividad del transporte por carretera

El transporte por carretera es esencial para la ampliación de los mercados (en especial los de corta y media distancia) y deberá hacer frente al reto de la modernización necesaria para adaptar la competitividad a las necesidades del mercado abierto.

Actuación: desarrollar un modelo de transporte por carretera adaptado a la estrategia de corredores y red, basado en:

- ▶ **Apertura del sector de transporte de contenedores por carretera.** Hay que llegar a un acuerdo entre todas las partes implicadas para fijar los principios, los objetivos y el plan de etapas para conseguir que la apertura sea una realidad.
- ▶ **Más eficiencia en la organización de los servicios para reducir los precios.** Hay que modificar la actual organización de los servicios con el hinterland con medidas como:
 - ▶ **La coordinación entre gestores del transporte y transportistas,** para incrementar la eficiencia de la cadena de transporte de contenedores por carretera. Mediante el aprovechamiento de capacidades con mínimos recorridos en vacío, la coordinación de recogidas con lanzaderas regulares, la coordinación con servicios de distribución local, etc.
 - ▶ **Los cambios en el mismo sector del transporte.** Mediante la modernización y la apertura al mercado, para fundamentar la competitividad en la mayor eficiencia de los servicios y en el incremento de volumen de mercado.
 - ▶ **La dimensión empresarial** adecuada a las exigencias del mercado, en las unidades de explotación y de comercialización.
 - ▶ **Las nuevas fórmulas de colaboración** entre empresas de transporte en centros de explotación comunes, franquicias, etc.
 - ▶ **Los criterios de gestión intermodal** de los corredores de transporte y de los nudos de la red del Puerto, tanto por parte de los operadores de transporte por carretera como ferroviario.
- ▶ **La disponibilidad de medios en los mercados interiores** para favorecer la reorganización del transporte con el Puerto y la utilización compartida de los centros de transporte, las terminales intermodales, las zonas logísticas, etc.



6.14 Transporte marítimo de corta distancia

El transporte marítimo de corta distancia que se realiza en buques ro-ro y en portacontenedores, necesita cambios importantes para convertirse en una alternativa a la carretera en el acceso al sur de Europa y al *hinterland* del Mediterráneo. Para conseguirlo, es fundamental persuadir a los transportistas por carretera para que cambien sus criterios unimodales por los de la intermodalidad.



Actuación: desarrollar un plan estratégico de los aspectos portuarios que inciden sobre el transporte marítimo de corta distancia, para:

- ▶ **Disponer de las infraestructuras necesarias** de acogida y de tránsito para este tipo de transporte, tanto para los buques como para los camiones y, en especial, de las condiciones de acceso al entorno metropolitano.
- ▶ **Unificar y coordinar los servicios** a los buques y a las unidades de transporte en cuanto a las operaciones portuarias y a los procedimientos.
- ▶ **Determinar las condiciones de promoción y comercialización** de la oferta de los operadores.



6.15 Servicios completos puerta a puerta

La posición competitiva del Puerto en el *hinterland* y en el *foreland* está relacionada con la diferenciación de su oferta y se mide por la combinación entre precio y servicio. Este servicio, que debe ser puerta a puerta, depende cada vez más de la capacidad organizativa y comercial de los operadores.

Actuación: desarrollar servicios puerta a puerta con fórmulas de logística colaborativa:

- ▶ **Fomentar la colaboración entre operadores** para disponer de facilidades compartidas. Por ejemplo, *depots*, terminales marítimas interiores con operadores neutrales, terminales intermodales, terminales abiertas de grupaje, zonas de actividades logísticas específicas en algunos puntos del *hinterland* (o del *foreland*), lanzaderas y servicios locales de transporte, etc.
- ▶ **Potenciar la creación de nuevas ofertas puerta a puerta.** Con servicios más globales, con imagen de marca y garantías, que diferencien la oferta del Puerto.
- ▶ **Desarrollar una estrategia de calidad en el Puerto** que apoye este tipo de iniciativas prioritarias.



6.1.6 Comercialización de los servicios y promoción del Puerto

La presencia permanente de información y de una oferta de servicios (portuarios, marítimos y logísticos) en los mercados lejanos del Puerto, es la condición para formular soluciones adaptadas a los requerimientos de los cargadores

Actuación: ampliar los mercados más lejanos con acciones específicas permanentes de:

- ▶ **Comercialización de servicios;** el trabajo específico de los operadores, que se debe potenciar en dos niveles:
 - ▶ **En los servicios propios de cada empresa;** hay que reforzar tanto la presencia comercial de las empresas portuarias en el *hinterland*, como las alianzas con otros operadores externos al Puerto.
 - ▶ **En los servicios más completos,** que hay que desarrollar mediante la cooperación entre operadores, para conseguir servicios más integrados equiparables a los de los grandes operadores logísticos.
- ▶ **Promoción para facilitar la comercialización de los servicios.** Los trabajos de promoción, que comprenden a toda la Comunidad Logística Portuaria, implican:
 - ▶ **Garantizar la presencia y la promoción permanente del Puerto** en los nudos más relevantes de la red, con acciones que faciliten:
 - Detectar oportunidades de negocio y necesidades de mejora de los servicios relacionados con el Puerto de Barcelona.
 - Fomentar y facilitar la creación de nuevos servicios por parte de los operadores, buscando la cooperación entre ellos.
 - Informar a los mercados (clientes finales y operadores) de la oferta y las ventajas que ofrece el Puerto de Barcelona para sus tráficos.
 - Crear la imagen de marca del Puerto en red e impulsarla en el *hinterland*, y añadir a los servicios básicos estándares de calidad garantizados, servicios de información y todo tipo de prestaciones que califiquen la oferta portuaria.
- ▶ **Impulsar facilidades comunes y compartidas,** tanto en infraestructuras e instalaciones, como en servicios de corredores que apoyen la oferta del Puerto de Barcelona.
- ▶ **Profundizar y ampliar el conocimiento de los mercados:** las necesidades logísticas de los importadores y exportadores. Las herramientas que se deben desarrollar (sistemas de información, observatorios del mercado o grupos de análisis de la competencia, etc.) permitirán fijar, compartir e incrementar este conocimiento.



6.17 Organización y seguimiento de los servicios

La red logística del Puerto requiere la definición de estándares, la ingeniería de los procesos y una plataforma tecnológica que soporte el intercambio documental y de información, y que impulse la mejora continua de las operaciones.

Actuación: permitir a los usuarios de la red la organización y el seguimiento de las cargas, sin limitaciones geográficas. Lo que conlleva:

- ▶ **Desarrollar la plataforma PortIC para que sea la herramienta de toda la Comunidad Logística Portuaria**, las funcionalidades y los servicios necesarios para el paso ágil, flexible y fiable de las mercancías por el Puerto.
- ▶ **Extender las facilidades de información y de comunicación a todos los operadores de la red del *hub* logístico**. Llevar a cabo extensiones de PortIC, basadas en Internet, para que los operadores de toda la red logística del Puerto, tanto los del *hinterland* como los del *foreland* puedan estar conectados.
- ▶ **Ofrecer servicios de información y de comunicación a los cargadores**. Utilizar las extensiones de PortIC para que los cargadores puedan planificar mejor sus operaciones de comercio internacional, realizar el seguimiento y agilizar las transacciones económicas.
- ▶ **Adaptar la capacidad operativa de los servicios portuarios a los incrementos de tráfico**. En especial, promover un compromiso con las administraciones involucradas para mantener, como mínimo, los índices de eficiencia y de calidad de respuesta de los servicios aduaneros y de control en frontera (PIF, etc.). Extender este compromiso a otras administraciones (estatal, autonómica y local), organismos y a los nudos principales de la red de servicios del Puerto.



6.2 Utilización del Segundo Plan Estratégico

Este plan estratégico tiene dos destinatarios principales: la Comunidad Logística Portuaria (CLP) y las administraciones e instituciones económicas y sociales.

En primer lugar, la CLP porque es la encargada de su ejecución. En este sentido, para dar más eficacia a la aplicación concreta de las líneas de actuación estratégica del Segundo Plan Estratégico, los Grupos de Trabajo (GT) que se crearon para el primer plan serán los encargados de definir los proyectos y las acciones en cada ámbito, en relación con las líneas de actuación estratégica.

El nivel de decisión continúa en manos del Consejo Rector del Plan Estratégico y del Plan de Calidad, que ha aprobado este plan, y debe controlar y decidir sobre los resultados que han obtenido los Grupos de Trabajo.

Para redactar el Segundo Plan Estratégico se consideró oportuno crear el Foro de Reflexión Estratégica como nuevo organismo de la CLP. El Foro ha profundizado en la reflexión estratégica global, sin los límites del ámbito asignado a cada Grupo de Trabajo. En este sentido, el Foro ha intervenido en todo el proceso de formulación del Segundo Plan Estratégico, aportando orientaciones y propuestas al equipo redactor. Teniendo en cuenta que el avance en la concepción y la ejecución de la red logística portuaria requiere necesariamente una continuidad en la reflexión global, el Foro se convierte en una instancia permanente en la planificación de la estrategia portuaria.

La experiencia del anterior plan estratégico ha puesto de manifiesto la conveniencia de incrementar el nivel general de cohesión de la CLP respecto a su estrategia. Para consolidar y aumentar la cultura colectiva, que es la base de la iniciativa y del trabajo para conseguir objetivos comunes, es necesario desarrollar un trabajo de pedagogía y de debate de la estrategia portuaria, dirigida a los estamentos directivos de toda la CLP.

Las administraciones e instituciones económicas y sociales disponen, con este plan, de un instrumento informativo sobre el futuro del Puerto, y especialmente, sobre los principales retos a afrontar. Por una parte, deberían tener en cuenta esta información en sus iniciativas o planes de actuación. Por otra, todos los estamentos interesados en la competitividad del Puerto disponen de una descripción precisa de los principales obstáculos externos al ámbito portuario y a la acción de la CLP, que deben ser colectivamente superados para que el Puerto de Barcelona continúe siendo un puerto de primer nivel, al servicio de las grandes líneas y de los importadores y exportadores.

Dos condiciones ineludibles

El éxito de la estrategia que se ha descrito depende esencialmente del cumplimiento de dos condiciones:

1 Evitar la congestión del tránsito viario de entrada y de salida del Puerto

Hay estudios que indican que la congestión del tránsito viario es un grave riesgo futuro para la movilidad en la Región Metropolitana de Barcelona y, especialmente, en el área del delta del Llobregat. El crecimiento de la movilidad de personas y la concentración de actividades son dos grandes causas, y las infraestructuras previstas no van a resolver el problema. En cualquier caso, está claro que el Puerto no puede cambiar su ubicación, que su participación en la congestión es minoritaria y que el éxito de su estrategia es clave para el éxito de la vocación logística y la economía de Cataluña. Evitar que el desarrollo del Puerto ampliado quede frenado por la congestión en el delta del Llobregat es, por tanto, un trabajo que requiere la actuación coordinada de todas las instituciones y los estamentos, desde ahora mismo.



2 Garantizar la accesibilidad ferroviaria a los mercados europeos

La capacidad del Puerto para mantener las escalas directas de las líneas oceánicas depende de la profundidad de su *hinterland* y, en muy buena parte, de los servicios ferroviarios con la Península y con el resto de Europa. En el primer caso, los retrasos de las infraestructuras están impidiendo el desarrollo de estrategias más competitivas en Madrid y otros mercados. Pero alcanzar el objetivo estratégico del Puerto dependerá de la accesibilidad ferroviaria al centro y sur de Europa. Y en este sentido, hay retrasos e incertidumbres. El Puerto de Barcelona, y el corredor mediterráneo de comercio de España con Europa, necesitan una buena accesibilidad ferroviaria en ancho europeo al continente. Por este motivo, compartir la nueva línea en construcción del AVE no es suficiente. Hay que disponer, también, a corto plazo de otra conexión dedicada prioritariamente a las mercancías, que se podría realizar aprovechando la actual línea, así como garantizar la capacidad de la red francesa para absorber los nuevos trenes de carga. En cualquier caso, hay que consensuar una propuesta única desde Cataluña para resolver este problema a corto plazo.





El Puerto de Barcelona en el 2015



Port de Barcelona

Comunidad Logística

Portal de la Pau, 6
08039 Barcelona
Tel.: +34 93 306 88 00
Fax: +34 93 306 88 10
www.apb.es

© Autoritat Portuària de Barcelona

Producción e impresión
Novatesa Gràfiques, SL

Diseño gráfico
Joan Colomer

Fotografía
Lluís Castellà, Paisajes Españoles

D.L.: B-44830-2003