

### La matriz de posicionamiento competitivo.

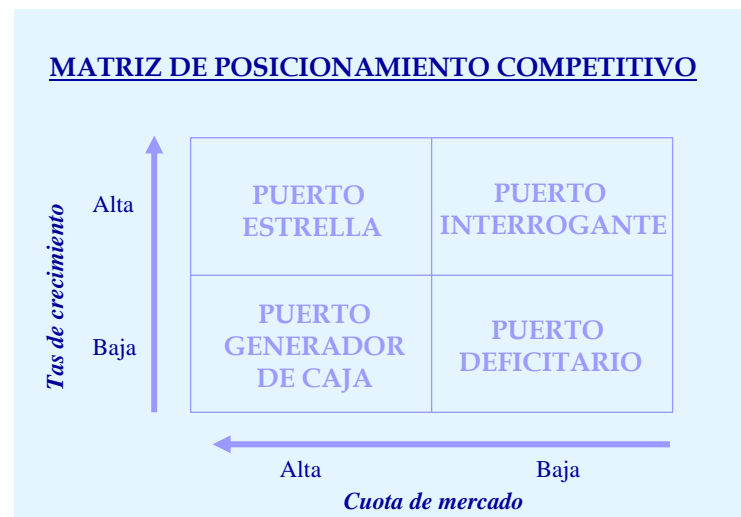
- ❑ La matriz de posicionamiento competitivo permite **valorar la situación estratégica actual del Puerto de Pasajes en relación a los otros puertos que compiten en tráficos en el arco atlántico del sur europeo** desde el Puerto de La Rochelle (Francia) hasta el Puerto de Vigo en España.
- ❑ En el caso que nos ocupa se analizan las series históricas de tráficos (granel sólido, granel líquido, mercancía general, tráfico total) en el período 2001-2006. El posicionamiento viene determinado por una matriz de doble entrada en la que quedan representados, de un lado, la evolución de los tráficos (en términos de tasa de crecimiento) y, por otro, el grado de competitividad de los mismos (expresado como cuota de mercado relativa).
- ❑ El tamaño de cada puerto (burbuja) refleja el volumen acumulado de mercancías en los años considerados.
- ❑ Los criterios utilizados para el cálculo de cada uno de estos dos parámetros de la Matriz de Posicionamiento Competitivo, y la configuración de los puntos medios de corte, han sido los siguientes:
  - En el cálculo de la “cuota de mercado” (eje horizontal), se han considerado los valores de participación media de 2001 a 2006 de los tráficos de cada puerto en relación al tráfico conjunto de los puertos considerados. El punto medio de corte viene representado por la cuota de mercado media (expresada porcentualmente).
  - El parámetro “tasa de crecimiento del tráfico”, que define el eje vertical, refleja el crecimiento promedio de los tráficos considerados para los puertos analizados, en los últimos seis años. El cálculo del punto medio de corte del eje se ha establecido en base a la media ponderada de los crecimientos de todos los puertos considerados.
  - Por último el tamaño de la burbuja, representa el volumen de tráfico acumulado en cada puerto correspondiente al período considerado.



## La matriz de posicionamiento competitivo.

□ La situación de los puertos considerados para los diferentes tráficos en cada uno de los cuadrantes de la matriz de posicionamiento competitivo, permite distinguir distintas categorías de puerto atendiendo a dos criterios de clasificación: la capacidad de crecimiento de tráfico y la cuota de mercado controlada por el puerto para ese tráfico. De esta forma se distinguen cuatro categorías de puerto:

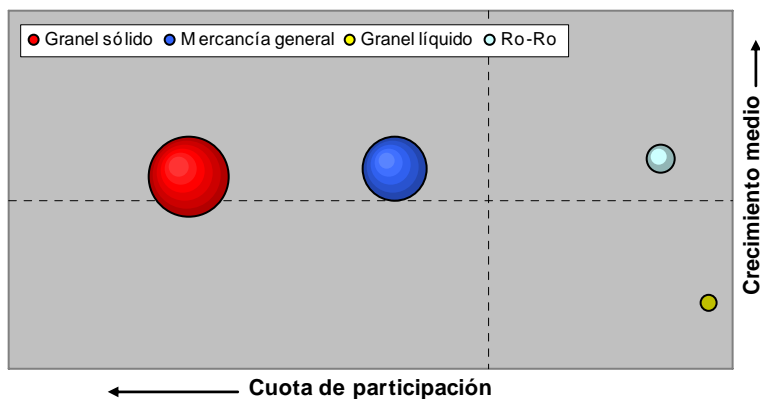
- **Puerto estrella:** se caracterizan por tener unas expectativas de crecimiento elevadas y por tener una posición líder para el tráfico considerado con una cuota de mercado elevada.
- **Puerto interrogante:** esta categoría incluye los puertos con expectativas de crecimiento elevadas, pero en los que se controla una parte muy pequeña del tráfico y tiene, por tanto, una posición débil en el mismo. Estos puertos podrían evolucionar hacia puertos estrellas si consiguiesen ganar cuota de mercado .
- **Puerto deficitario:** se trata de un puerto con expectativas de crecimiento del tráfico reducidas y en el que además se tiene una cuota de mercado reducida.
- **Puerto generador de caja:** en esta categoría se incluyen aquellos puertos que no tienen expectativas de crecimiento elevadas en el tráfico considerado, pero en los que se tiene una cuota de mercado importante y proporcionan una aportación significativa a su cifra de negocio.



### Posicionamiento de los tráficos del Puerto de Pasajes.

- ❑ Los puertos en relación a los cuales se analiza el posicionamiento de Pasajes son aquellos que se consideran competidores para cada uno de los tráficos considerados, como resultado se obtienen las siguientes matrices de posicionamiento competitivo en los diferentes tráficos en relación a los puertos de interés general situados en la cornisa cantábrica:
  - Tráfico total.
  - Tráfico de granel sólido.
  - Tráfico de mercancía general.
- ❑ También se valora la situación estratégica del Puerto en referencia a su actividad interna por medio de la matriz de posicionamiento competitivo de los distintos tráficos del Puerto que se muestra aquí.
- ❑ El Tráfico mejor situado es el de graneles sólidos que tiene la mayor cuota de participación con mucha diferencia, si bien ha experimentado el crecimiento más pequeño, después de los graneles líquidos, con respecto al del resto de tráficos.

#### POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LOS TRÁFICOS DEL PUERTO DE PASAJES (2001-2006)



- ❑ El tráfico Ro-Ro aunque tiene una participación pequeña en comparación con el resto tiene el mayor crecimiento y el valor de la mercancía que mueve es mucho mayor, lo que genera buenas expectativas.
- ❑ La mercancía general se queda con una cuota de participación del 37%.
- ❑ Los graneles líquidos en la actualidad no operan en el puerto de Pasajes, por lo que el crecimiento en el período es negativo.

## Posicionamiento para los tráficos de graneles sólidos y mercancía general.

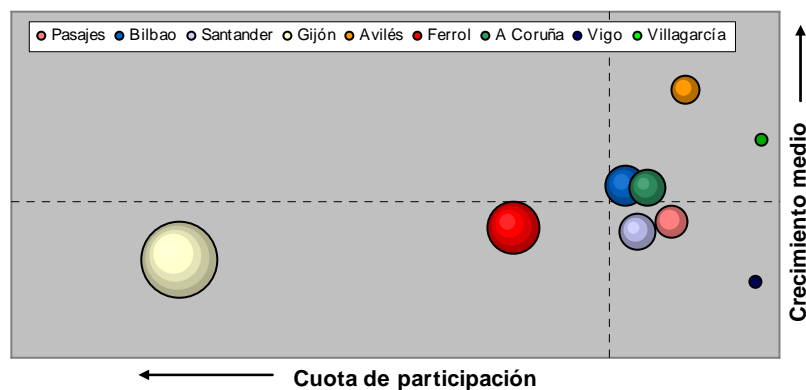
### GRANEL SÓLIDO

- ✓ Como se vio anteriormente, el tráfico más destacado con diferencia en el Puerto de Pasajes es el de graneles sólidos, con una elevada cuota de mercado (7%), aunque algo por debajo de la media en crecimiento (3,8%).
- ✓ De entre los puertos analizados, Gijón es con un 39%, el puerto con mayor cuota de participación, aunque su crecimiento medio (1,7%) se sitúa por debajo de la media del conjunto de puertos analizados. Cabe destacar el alto crecimiento experimentado por el puerto de Avilés, con una tasa del 11,5%.

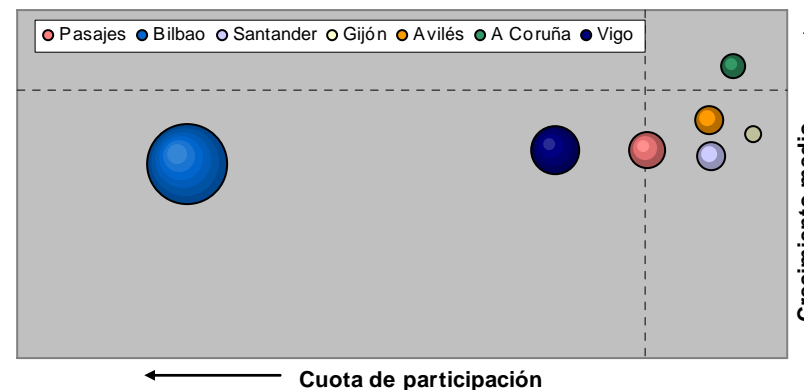
### MERCANCÍA GENERAL

- ✓ En cuanto a la mercancía general, el puerto líder en cuota de participación es Bilbao con una tasa del 53,1%, mientras que es Vigo quien alcanza el mayor crecimiento medio con un 93,7%.
- ✓ El Puerto de Pasajes, se sitúa en niveles medios de participación con una tasa del 12,4% respecto del conjunto de puertos analizados. Sin embargo, su crecimiento medio en el periodo de estudio ( 6%) ha sido inferior a la media.

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO  
GRANEL SÓLIDO (2001-2006)



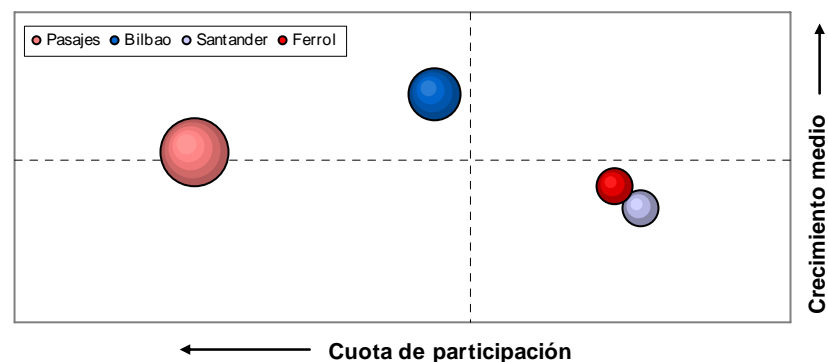
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO  
MERCANCÍA GENERAL (2001-2006)



### Posicionamiento respecto del tráfico de CHATARRA DE HIERRO.

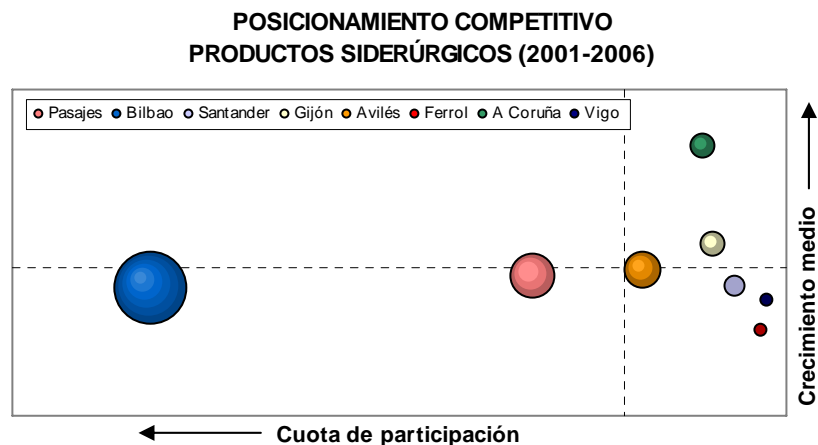
- Se analiza también la situación del Puerto de Pasajes para las principales mercancías que mueve clasificadas según su naturaleza incluyendo los puertos que se consideran competidores para cada caso.
- En el tráfico de las chatarras de hierro, Pasajes se sitúa en el 1er puesto en volumen de tráfico de chatarra en el conjunto del SPTE, con una cuota de participación que supera los 11 millones de toneladas en el periodo 2001-06, lo que representa un 46,1% del conjunto de puertos analizados. Sin embargo, este tráfico se mantiene en valores medios de crecimiento, por debajo del Puerto de Bilbao, que tiene unas grandes expectativas de crecimiento, habiendo alcanzado una tasa media de crecimiento del 12% en el periodo analizado.
- Santander y Ferrol tienen una cuota de participación mucho menor, y también la cuota de crecimiento es inferior a los dos puertos del País Vasco, siendo Santander el puerto con menor tasa de crecimiento en el periodo considerado (1,1%).
- El resto de los puertos, representan bajas cuotas de mercado y escasas expectativas de crecimiento.

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO  
CHATARRA (2001-2006)



## Posicionamiento respecto del tráfico de PRODUCTOS SIDERÚRGICOS.

- ❑ En el tráfico de los productos siderúrgicos, Pasajes se sitúa en el 2º puesto en el conjunto de los puertos analizados por detrás del Bilbao, con una cuota de participación que supera los 7 millones de toneladas en el periodo 2001-2006, lo que representa un 19,7% del conjunto de puertos analizados. Este tráfico en Pasajes se mantiene en valores medios de crecimiento, con una tasa media del 8,7%.
- ❑ A continuación se posiciona el puerto de Avilés en el que representa un 11,2% de la cuota de mercado analizada, con un crecimiento del 10,2 %.
- ❑ Cabe destacar las altísimas expectativas de crecimiento del Puerto de A Coruña, que ha alcanzado en el periodo de estudio 2001-06 una tasa de crecimiento medio del 44,5%.



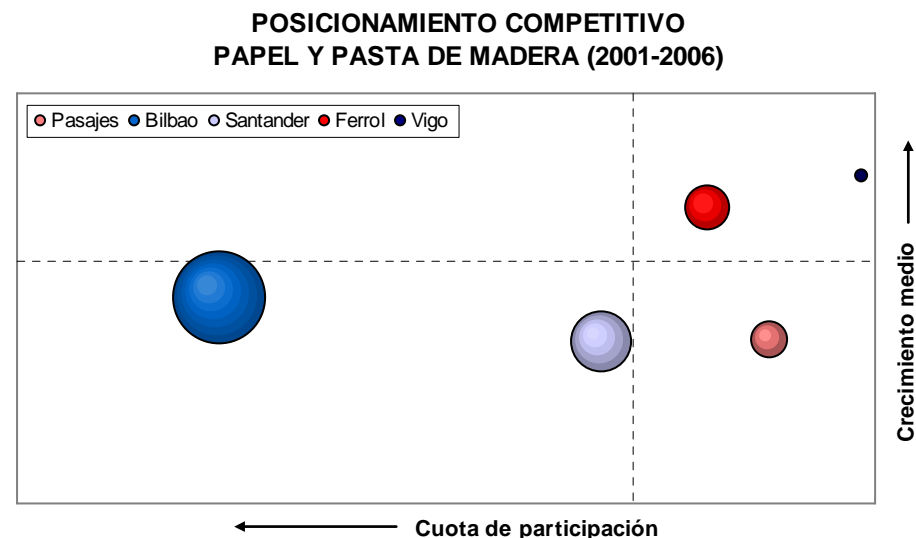
### Posicionamiento respecto del tráfico de CARBÓN Y COQUE DE PETRÓLEO.

- En el tráfico de carbón y coque, Pasajes se sitúa en el último puesto en el conjunto de los puertos analizados, con una cuota de participación que apenas supera los 4 millones de toneladas en el periodo 2001-06, que representa una cuota de participación media del 3,7%. Por otra parte, la tasa de crecimiento medio alcanzado del 9,6%, es menor que la del valor medio de los puertos de A Coruña, Avilés y Santander. Si bien concretamente este tipo de tráfico para el puerto de Pasajes es un tráfico totalmente cautivo mientras exista actividad en la central Térmica de Pasajes.
- Dentro de este apartado, cabe destacar los casi 62 millones de toneladas que ha movido el Puerto de Gijón en dicho periodo, suponiendo una cuota de participación media del 54,5%, que junto con el pequeño porcentaje de crecimiento, le convierte en un puerto generador de caja.



### Posicionamiento respecto del tráfico de PAPEL Y PASTA DE MADERA.

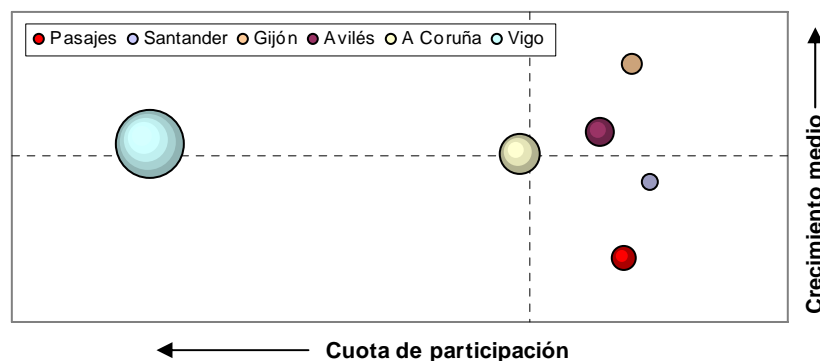
- ❑ Según se observa en la gráfica, Pasajes se sitúa en el penúltimo puesto en el conjunto de los puertos analizados, con una cuota de participación que apenas supera las 720.000 toneladas en el periodo 2001-06, lo que representa una cuota de participación media del 8,7%.
- ❑ Por otra parte, la tasa de crecimiento medio alcanzado del 3,4%, podría situarlo en un puerto deficitario dentro del conjunto de puertos que se están comparando, sin embargo hay que tener en cuenta que Pasajes tuvo crecimientos negativos durante los años 2003 y 2004, pero en el año 2005 este tráfico se incrementó un 30,6%, el mayor crecimiento porcentual para el conjunto de los puertos analizados, igualmente durante el año 2006 volvió a crecer 6,8%, cuando Bilbao (-4,9%) y Santander (2,3%), arrojaron crecimientos inferiores.
- ❑ Caben destacar los casi 4,5 millones de toneladas que ha movido el Puerto de Bilbao en dicho periodo, suponiendo una cuota de participación media del 53,5%, la evolución de este tipo de tráfico en Bilbao refleja que este tráfico tiene un futuro incierto en este Puerto.
- ❑ Si bien la alta tasa de crecimiento medio (10%) del Puerto de Vigo es representativa. Este tipo de tráfico ha ido evolucionado negativamente en el periodo considerado.



### Posicionamiento respecto del tráfico de PESCA FRESCA.

- Respecto a la Pesca, se han analizado los siguientes puertos: Pasajes, Bilbao, Santander, Gijón Avilés, Ferrol, Vigo y A Coruña.
- Según se observa en la gráfica, Pasajes se sitúa en el 4º puesto en cuanto al volumen acumulado en el periodo 2001-06, que apenas supera las 63.000 toneladas y que representa una cuota de participación media del 7%.
- En cuanto al crecimiento medio del periodo 2001-06, Pasajes, con -11,8%, tiene la menor tasa de entre los puertos analizados, que le sitúa en la zona de “puerto deficitario” en la Matriz de Posicionamiento vista al principio de este capítulo.
- Vigo es el puerto con mayor volumen acumulado (514.508 tm), que representa una cuota de participación del 55,8%, sin embargo, es Gijón de entre los puertos analizados, el que mayor crecimiento medio (13,3%) ha tenido en dicho periodo.

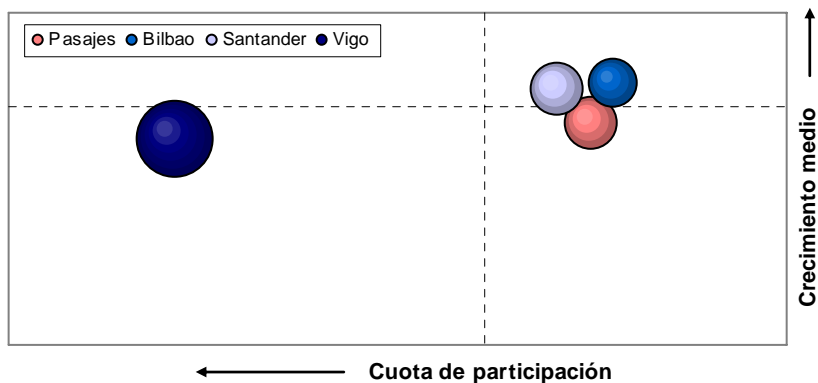
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO  
PESCA FRESCA (2001-2006)



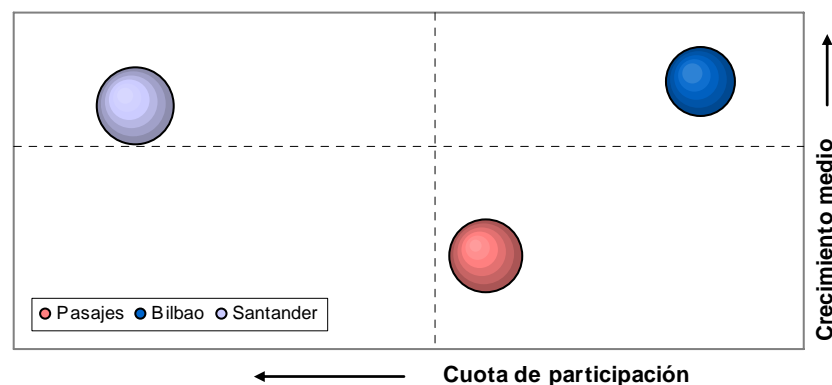
### Posicionamiento respecto del tráfico de VEHÍCULOS.

- Según se observa en la gráfica, Pasajes se sitúa en la zona de la matriz entre los puertos deficitarios y los puertos interrogantes, ya que su cuota de participación media (21,3%) y su tasa de crecimiento medio (3,3%) durante el periodo 2001-06, están ambas por debajo de los valores medios del conjunto de puertos analizados, 27,5% y 5,7% respectivamente. Sin embargo, es de entre los puertos analizados, el que mayor crecimiento (9,7%) tuvo entre 2005 y 2006 después de Vigo, lo que pone de manifiesto la clara tendencia creciente que está experimentando.
- Esta tendencia creciente se ha visto confirmada en el año 2007 en el que se movieron 302.734 vehículos (435.001) que junto con las inversiones del sector privado en equipamientos, parecen acreditar la consolidación de este tipo de tráfico en el puerto.
- Cabe destacar los casi 2 millones de toneladas que ha movido el Puerto de Vigo en dicho periodo, suponiendo una cuota de participación media del 45,4%, que junto con la escasa expectativa de crecimiento en el futuro, le convierte en un puerto generador de caja.

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO  
VEHÍCULOS (2001-2006)



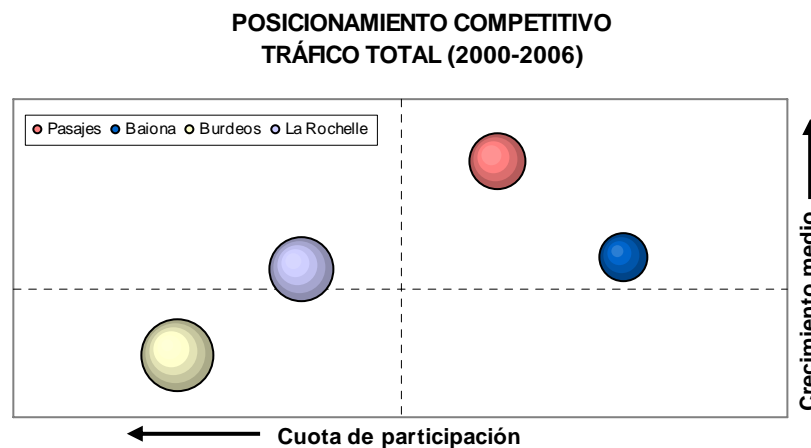
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO  
VEHÍCULOS (2001-2006)



## Posicionamiento entre el Puerto de Pasajes y Baiona, Burdeos y La Rochelle (I).

### □ TRÁFICO TOTAL

- ✓ De entre los puertos de Pasajes, Baiona, Burdeos y La Rochelle, es Burdeos con un 33,6%, el puerto con mayor cuota de participación, aunque su crecimiento medio (-3,1%) es el menor de todos ellos, situándose por debajo de la media del conjunto de puertos analizados (-0,1%).
- ✓ Cabe destacar, que es Pasajes el único puerto con un crecimiento medio positivo (3%).



## Posicionamiento entre el Puerto de Pasajes y Baiona, Burdeos y La Rochelle (II).

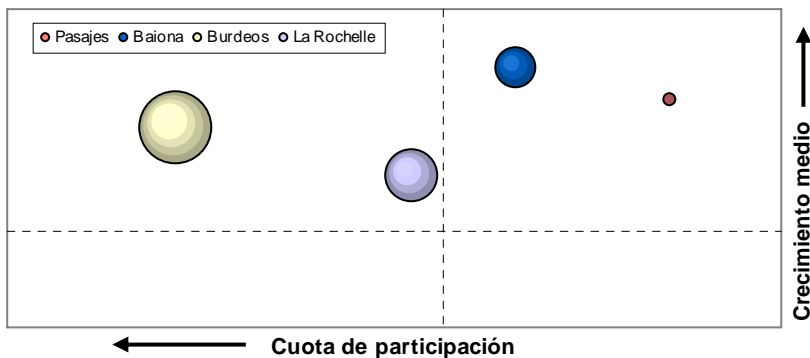
### GRANEL LÍQUIDO

- ✓ En cuanto a los graneles líquidos, Pasajes dejó de tener tráfico a partir del año 2004. Sin embargo, analizando el periodo 2000-04, tuvo una cuota de participación media del 2,25% y un crecimiento medio del -20,4% en el periodo 2000-05.
- ✓ En cuanto al conjunto de los puertos analizados, el puerto con mayor cuota media de participación en el periodo 2000-06, es Burdeos (52,7%) y el mayor crecimiento medio lo alcanzó el puerto de Baiona (1,4%).

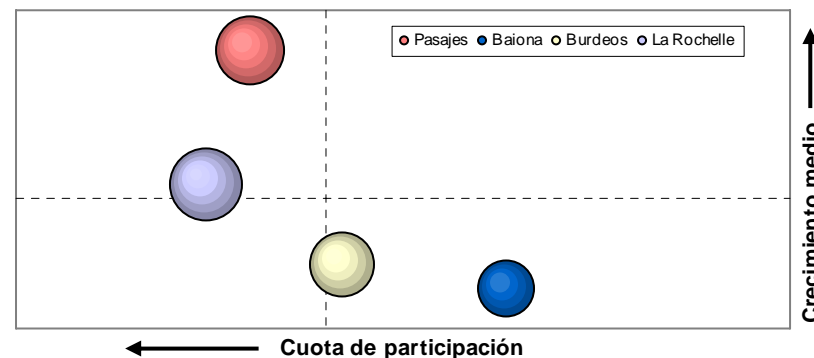
### GRANEL SÓLIDO

- ✓ En cuanto a los graneles sólidos, Pasajes (27,5%) alcanza la 2ª mayor cuota media de participación de entre estos 4 puertos analizados tras La Rochelle (28,9%)
- ✓ De nuevo, Pasajes es el único de entre los 4 puertos analizados en este bloque, que ha tenido un crecimiento medio positivo (2,7%) en el periodo 2000-06.

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO  
GRANEL LÍQUIDO (2000-2006)



POSICIONAMIENTO COMPETITIVO  
GRANEL SÓLIDO (2000-2006)



### Posicionamiento entre el Puerto de Pasajes y Baiona, Burdeos y La Rochelle (III).

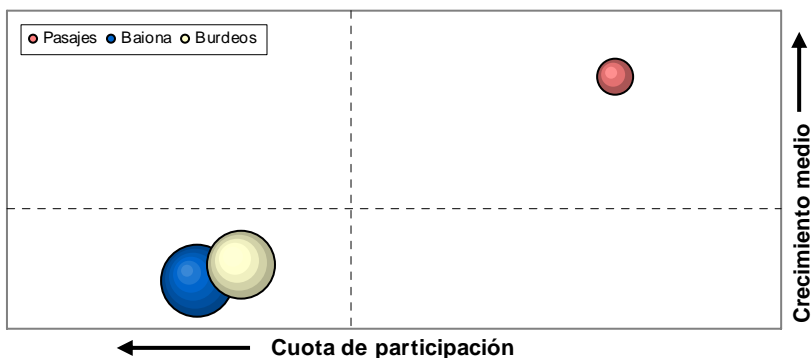
#### □ ABONOS

- En cuanto al tráfico de Abonos, Baiona con un 45,2%, es el puerto con mayor cuota media de participación en el periodo analizado (2001-04). Le siguen el puerto de Burdeos con un 41,9% y por último Pasajes con un 12,9 %.
- En cuanto al crecimiento, el Puerto de Pasajes, con un valor del 14,8%, es quien ha registrado el mayor crecimiento medio en dicho periodo, presentándose como un “Puerto Interrogante”, al tener una cuota de participación por debajo de la media de los puertos, pero un crecimiento superior a la media.

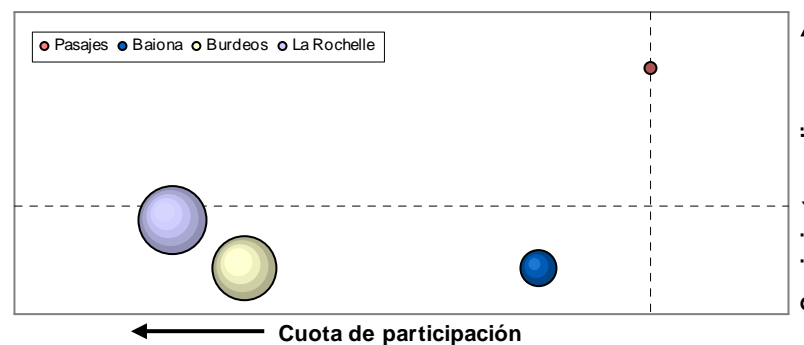
#### □ PRODUCTOS AGRÍCOLAS

- En cuanto al tráfico de los productos agrícolas (cereales), La Rochelle presenta la mayor cuota media de participación (45,8%) en el periodo de estudio (2001-06).
- Sin embargo, es Pasajes el que ha presentado el mayor crecimiento medio (29,8%) en dicho periodo, siendo muy superior a la media de los 4 puertos analizados, que le sitúa en una clara situación de “Puerto Interrogante”.

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO  
TRÁFICO DE ABONOS (2001-2006)



POSICIONAMIENTO COMPETITIVO  
TRÁFICO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS (2001-2006)



## Posicionamiento entre el Puerto de Pasajes y Baiona, Burdeos y La Rochelle (IV).

### □ PRODUCTOS SIDERÚRGICOS

- ✓ En cuanto al tráfico de los productos siderúrgicos, sólo se van a analizar los puertos de Pasajes y Baiona y en el periodo que va desde 2001 y 2004.
- ✓ Pasajes, presenta una cuota de participación media del 53,6% frente al 46,4% de Baiona y un crecimiento medio del 12,4% frente al 10,3% que presenta Baiona.
- ✓ Así pues, en este escenario tan reducido, podemos decir que Pasajes es un “Puerto Estrella” pues está por encima de la media en ambos parámetros.

