

Ante los cambios acaecidos en el entorno y la fuerte competencia existente en el sistema portuario es cuestión prioritaria la implantación de estrategias que permitan el desarrollo de las ventajas competitivas de la propia AP o procedentes de los propios cambios.

- La Planificación estratégica se entiende como un proceso a lo largo del cual la Autoridad Portuaria reflexiona sobre sus objetivos y aspiraciones de futuro, analiza las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, identifica sus fortalezas y debilidades internas, valora su posición competitiva y define lo que quiere ser en el futuro a través de líneas de actuación que le ayuden a alcanzar las metas propuestas.
- En la metodología del Cuadro de Mando Integral se definen una serie de elementos secuencialmente. El primer grupo incluye la Misión, Visión y Valores del Puerto y constituyen la Formulación Estratégica del Plan.

Planificación Estratégica



- A través de la Formulación Estratégica **se pretende visualizar qué quiere ser el Puerto en el futuro**, dentro del horizonte marcado por el Plan Estratégico, **y cómo puede lograrlo**. La Formulación deberá ser concisa, motivadora para los integrantes del Puerto y duradera.
 - La **MISIÓN**, que es una definición clara de cuál es la razón de ser del Puerto. Representa la máxima expresión de los objetivos inmanentes de la Autoridad Portuaria.
 - La **VISIÓN**, que supone la definición conceptual y emblemática de qué es lo que desea ser y la posición que desea alcanzar en el futuro. Se constituye, por tanto, en la propuesta global sobre la que se asienta todo el Plan Estratégico, partiendo del análisis de los potenciales del Puerto y llegando a la definición de las opciones estratégicas genéricas que desea para él.
 - Los **VALORES**, que son los principios que regulan el funcionamiento de la Autoridad Portuaria; estableciendo los límites entre los cuales se pueden mover y sus restricciones.

La misión explica cuál es el objeto social de la Autoridad Portuaria y resulta del análisis del entorno y del diagnóstico estratégico del Puerto.

¿Por qué existimos?

MISIÓN

CONTRIBUIR AL DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LA ACTIVIDAD SOCIOECONÓMICA DE SU ENTORNO EN UN MARCO DE ALTA TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD, MEDIANTE LA POTENCIACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS Y DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS PORTUARIOS.

La visión define hacia dónde debe ir esta Autoridad Portuaria y qué es lo que quiere alcanzar en el período de vigencia del Plan Estratégico.

¿Qué queremos ser?

VISIÓN

LA AUTORIDAD PORTUARIA HA DE POSIBILITAR LA TRANSFORMACIÓN Y RECUPERACIÓN INTEGRAL DE LA BAHÍA Y GENERAR NUEVAS INFRAESTRUCTURAS EN RESPUESTA A LAS CRECIENTES DEMANDAS DEL ENTORNO SOCIOECONÓMICO, DESARROLLANDO UN ECOPUERTO REFERENTE DEL ARCO ATLANTICO.



DE REGENERACIÓN INTERIOR A CRECIMIENTO EXTERIOR Y A PUERTO REFERENTE EN EL ARCO ATLÁNTICO.

Los valores resaltan aquello que es importante para la Autoridad Portuaria y que ha de ser una referencia en su funcionamiento.

¿En qué creemos?

VALORES

- ✓ **Prestación de servicios de calidad, competitivos en rendimientos dentro del sistema portuario.**
- ✓ **Actitud proactiva en el cumplimiento de objetivos medioambientales, participación y coordinación de proyectos de mejora ambiental: Ecopuerto.**
 - ✓ **Preocupación por el desarrollo del entorno socioeconómico.**
 - ✓ **Buena relación con las administraciones con competencias en actividades relacionadas con el puerto.**
- ✓ **Posibilidad de liberar 80 Ha de suelo portuario para la regeneración integral de la Bahía.**
- ✓ **Posibilidad de generación de nuevos tráficos, desarrollo de actividades logísticas y clientes.**
 - ✓ **Cultura de Políticas de Calidad / Seguridad (Prevención)/ Medio Ambiente.**
- ✓ **Plantilla en redimensionamiento, con equipo humano rejuvenecido y formado.**

La estrategia define cómo debe actuar esta Autoridad Portuaria para afrontar la misión, visión y valores.

¿Cómo lo vamos a hacer?

ESTRATEGIA

LA AUTORIDAD PORTUARIA CONCENTRARÁ EN LA DÁRSENA INTERIOR LAS ACTIVIDADES SOSTENIBLES DE CARÁCTER SOCIAL (PESCA, CRUCEROS, ...) DESARROLLANDO UNA DÁRSENA EXTERIOR PARA HACER FRENTE AL CRECIMIENTO DE SUS TRÁFICOS, POSIBILITANDO LA REGENERACIÓN AMBIENTAL DE LA BAHÍA.

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

CABECERA DE AdM
CON CENTROEUROPA

NODO LOGÍSTICO
PORTUARIO DE LA
EUROCIUDAD VASCA

SOPORTE PARA EL
DESARROLLO DE LA
ECONOMÍA DEL
ÁREA



ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN:
REGENERACIÓN DE LA BAHÍA DE
PASAIA

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN :
DESARROLLO DÁRSENA EXTERIOR

ENFOQUES ESTRATÉGICOS

Para llevar a cabo la Regeneración Integral de la Bahía de Pasaia a través de la construcción del Puerto Exterior, se plantean diversas estrategias de actuación.

- ❑ La visión establecida se basa en emprender y promover la regeneración integral de la bahía de Pasaia mediante la construcción del Puerto Exterior, para mejorar así la capacidad operativa del Puerto y poder acometer actuaciones que pongan en valor los activos medioambientales del entorno.
- ❑ Se plantean, por tanto, dos referencias estratégicas acordes a la visión del Puerto:
 - **Regeneración Integral** de la Bahía de Pasaia, y la puesta en valor de 80 Ha del actual dominio público portuario para la regeneración urbana.
 - **Construcción de una nueva dársena exterior**, con instalaciones y servicios adecuados a las nuevas necesidades del transporte marítimo a nivel europeo, destacado por su respeto al medioambiente; y donde las actividades a desarrollar llevarán implícitas la integración en el entorno natural donde se localizan .
- ❑ Para desarrollar la misión, visión y valores del Puerto se proponen **estrategias de actuación dirigidas a:**
 - La **coordinación** con las diferentes Administraciones implicadas con competencias en ordenación del territorio y planificación urbanística para lograr un consenso de actuación en materia de infraestructuras y recuperación urbana.
 - La **planificación** y ordenación de superficies para optimizar cada uno de los espacios disponibles.
 - La **consolidación**: potenciar los tráficos actuales, hacerlos más competitivos, aportando mayor valor añadido siempre que sea posible (fidelización de esos tráficos).
 - La **expansión**: establecer alianzas con otros puertos, agentes logísticos, operadores de transporte, etc, que permitan incrementar su actividad portuaria, y en consecuencia, la actividad económica e industrial de la región, alcanzando una mayor proyección internacional y una mayor expansión de su hinterland.

Para llevar a cabo la Regeneración Integral de la Bahía de Pasaia a través de la construcción del Puerto Exterior, se plantean diversas estrategias de actuación.

- La **diversificación**: crecer en volumen de actividad, atrayendo nuevos tráficos, nuevas líneas regulares y prestando nuevos servicios de valor añadido.
- La **cooperación**: colaborar activamente con sus principales clientes (sector siderúrgico, vehículos...) en el mejor desarrollo de las infraestructuras y servicios portuarios.
- La **transformación** provocada por los nuevos modelos de sociedad y sus desarrollos urbanos.
- La **innovación**, aplicando en sus múltiples facetas las nuevas tecnologías de todo tipo aplicables a la actividad portuaria.
- La **sostenibilidad ambiental**, convirtiéndose en un referente por el máximo respeto a las normas ambientales.

Influencias Internas y del entorno susceptibles de afectar a la misión del Puerto.

- ❑ El Plan Estratégico de la Autoridad Portuaria de Pasajes se desarrolla en base a la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), implantada por el Ente Público Puertos del Estado, dentro del Marco Estratégico que se acaba de definir.
- ❑ A partir del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) realizado, se procede a la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la Autoridad Portuaria de Pasajes, es decir, los factores clave en los que se debe poner especial énfasis de cara a cumplir la misión y alcanzar sus objetivos operativos. El análisis de estos factores permite identificar las actuaciones prioritarias entre todas las posibles a incluir en el Plan Estratégico.

Planificación Estratégica

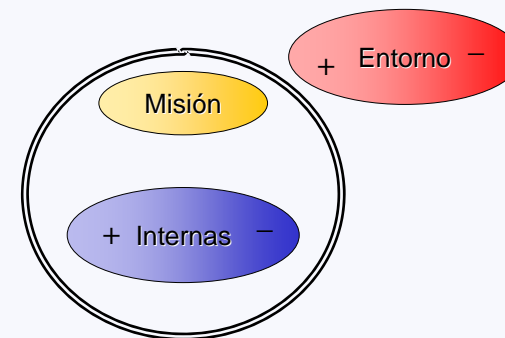


- ❑ En primer lugar se identifican las influencias dominantes del Puerto que se refieren a todos aquellos factores que podrían influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión. Estas influencias pueden ser de carácter externo, cuando mantengan relación con el entorno de la APP, o de carácter interno, cuando se refieran a factores que son propios de la APP:

- Recursos Humanos
- Servicios portuarios, Aduaneros y Paraduaneros
- Eficiencia operativa
- Nuevas tecnologías
- Tráficos
- Suelo industrial y Logística

- Hinterland y accesibilidad
- Autosuficiencia Económica
- Clientes
- Medioambiente y seguridad
- Competencia portuaria
- Desarrollo económico
- Comercio exterior
- Gobierno y marco regulatorio

Influencias Dominantes



Las infraestructuras portuarias, actuales y futuras, son elementos de gran importancia para alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Estratégico del Puerto.

A continuación se describen los Factores Críticos de Éxito identificados, que resultan determinantes en el logro de la Misión.

□ Optimizar el desarrollo de las nuevas infraestructuras portuarias.

- Se centra en planificar el crecimiento futuro del puerto, a través de una planificación óptima que defina con claridad las instalaciones a incorporar y más tarde comercializar, así como la manera de ejecutarlas y gestionarlas, reduciendo al máximo el impacto sobre el normal desarrollo de las actividades que se generan en el puerto durante el proceso de desarrollo. Así, se transmitirá al mercado la disponibilidad continua de una oferta de infraestructuras capaz de acoger los tráficos futuros.

□ Avanzar en la diversificación de tráficos así como en la oferta de otras actividades vinculadas al Puerto.

- La búsqueda de la diversificación de los tráficos muestra un elevado grado de correlación con otros factores críticos de éxito, sin embargo, se considera un factor clave en sí mismo, debido a la necesidad de reducir la dependencia de ciertos tráficos y clientes tradicionales del puerto.

□ Disponer en un futuro de un sistema de accesibilidad terrestre adecuado entre el puerto (todas sus instalaciones) y su hinterland, promoviendo el desarrollo o ampliación de las infraestructuras y dotaciones viarias al puerto actual y exterior manteniendo la capacidad de las vías en términos alineados con la demanda.

- Se requiere la máxima permeabilidad entre el puerto y su hinterland para mantener y mejorar el posicionamiento competitivo. El aumento de la conectividad terrestre del puerto de Pasajes pasa en un futuro por el diseño y construcción de accesos por carretera y ferrocarril al futuro Puerto Exterior.

La mayor captación del mercado a través de oferta logística y la ampliación del hinterland, debe desarrollarse considerando una política comercial multidimensional.

- ❑ **Adecuar las instalaciones portuarias existentes, a los flujos de mercancías que manejan, así como a otras características propias del transporte.**
 - Mantener un nivel óptimo en las infraestructuras existentes adecuándolas a los requerimientos de los tráficos que operan.
 - En este sentido, necesidad de contar con excelentes infraestructuras que aseguren, desde el punto de vista físico, las posibilidades de crecimiento en sus tráficos. Evitar situaciones de colapso y agotamiento de las infraestructuras supone un requerimiento básico para poder actuar en los demás campos de acción, y convierten al Puerto de Pasajes en un puerto dinámico, dispuesto a crecer y preparado para ello.
- ❑ **Contribuir a una eficiente integración del Puerto de Pasajes en las redes logísticas cercanas.**
 - La consolidación de actividades logísticas de segunda y tercera línea, ante la dificultad de llevarla a cabo en el propio recinto portuario, forma parte sustancial de la Visión Estratégica. Es necesario, para ello, que el puerto impulse la “adecuación logística”, mediante una activa política de suelo y la puesta efectiva de una oferta de instalaciones y de servicios logísticos vinculados directamente a la actividad portuaria, llegando a promover, en su caso y junto con otras administraciones, la dotación de suelo logístico adicional al industrial y/o portuario.
- ❑ **Ampliar y fortalecer el hinterland terrestre.**
 - La ampliación del hinterland y el aumento de la presencia de Pasajes en el encaminamiento de los flujos de comercio exterior de su área de influencia son requerimientos para su evolución de “Puerto - Buque” a “Puerto – Carga”. Ello significa no sólo la existencia de infraestructuras adecuadas de conexión puerto-territorio, sino también una activa presencia comercial y un contacto permanente con los mercados exteriores.

La operativa portuaria y la política comercial son partes fundamentales del Plan Estratégico de la Autoridad Portuaria.

□ Desarrollar una política comercial multidireccional.

- La política comercial debe entenderse como complemento de las acciones emprendidas por el resto de la Comunidad Portuaria y especialmente sus operadores y consignatarios.
- El desarrollo de la Visión Estratégica exige una Política Comercial orientada en múltiples direcciones: hacia los tráficos actuales y hacia los futuros, hacia los clientes directos y hacia los indirectos, hacia los servicios actuales y hacia los servicios de futuro, hacia los mercados existentes y hacia los mercados por desarrollar.

□ Disponer de una operativa portuaria eficaz y con elevados niveles de competitividad en todos los servicios como requerimiento imprescindible para lograr una posición de liderazgo en un entorno de fuerte competencia portuaria.

- Si bien las infraestructuras son una condición necesaria, por sí mismas no son suficientes para alcanzar niveles óptimos de eficiencia, es necesario además que la operativa portuaria sea altamente eficaz y competitiva. Como cualquier cadena de transporte intermodal, la cadena marítima encuentra en los puertos, un punto de ruptura por los procesos de intercambio modal. Por lo tanto, es necesario conseguir competitividad en todas y cada una de las actividades que conforman el servicio portuario.

□ Mantenimiento razonable en el tiempo de las grandes líneas estratégicas.

- La existencia de un amplio consenso sobre la Visión y la Misión del Puerto se convierte en elemento clave para su éxito. En este sentido, resulta fundamental que las bases estratégicas sobre las que se basa el futuro del Puerto se mantengan en los plazos asociados a un Plan Estratégico invariables, o al menos, no sufran grandes modificaciones, de tal manera que la consecución de los objetivos establecidos a largo plazo y que se desprenden de los elementos de planificación estratégica de la Autoridad Portuaria, sea posible. Las grandes líneas estratégicas deben, por tanto, mantenerse en el tiempo dando con ello un grado de estabilidad necesario para estas formulaciones a largo plazo.

La Comunidad Portuaria, el entorno social y económico y los recursos tecnológicos también quedan incluidos dentro de los factores clave.

- ❑ **Integrar la Comunidad Portuaria del Puerto de manera efectiva, y al mismo tiempo, orientarse a la búsqueda de apoyo institucional.**
 - Para que el Puerto pueda alcanzar sus objetivos estratégicos se debe conseguir la identificación de las distintas instituciones y miembros de la Comunidad Portuaria con la Estrategia del Puerto y sus requerimientos, con el fin de aunar los esfuerzos de todas las partes implicadas. Ello exige una labor de difusión y negociación continua por parte de la Autoridad Portuaria con los miembros de la Comunidad Portuaria.
- ❑ **Establecer adecuadas relaciones con el entorno social y económico.**
 - Un desarrollo portuario que integre adecuadamente los múltiples aspectos de la relación Puerto-Ciudad, del respeto medioambiental y la consideración del medio físico, de seguridad y prevención es un Valor Añadido para un Puerto con orientación ambiciosa de futuro.
 - Es por ello que se deben promover activamente las acciones encaminadas a mejorar las relaciones Puerto-Ciudad y de recuperación ambiental del conjunto de la Bahía.
- ❑ **Desarrollar y optimizar los diferentes recursos tecnológicos.**
 - La oferta tecnológica general y específica del sector portuario se actualiza permanentemente, por lo que la gestión del puerto debe orientar su política tecnológica hacia la adaptación y utilización de las herramientas informáticas y de telecomunicación de última generación, de tal manera que esta superioridad tecnológica se convierta en factor diferenciador sobre el resto de la oferta portuaria. Los recursos tecnológicos a aplicar deben englobar todas las actividades y agentes relacionados con la operativa portuaria (comercio, transporte terrestre y marítimo, administraciones, Comunidad Portuaria, servicios portuarios, intercambios de información, etc.).

Se consideran también factores clave la imagen del puerto, el medioambiente, la seguridad y la adecuación de los recursos humanos.

- ❑ **Llevar a cabo el desarrollo y la actividad del Puerto de manera segura y sostenible ambientalmente.**
 - La sociedad actual exige que las actividades desarrolladas en cualquier ámbito, tengan el mínimo impacto medioambiental y se realicen en condiciones de seguridad. En este sentido, los tráficos desarrollados en el Puerto, deben encontrarse ajustados a criterios que brinden orientación óptima sobre los procedimientos para reducir las consecuencias ambientales de la actividad portuaria y su realización en un marco garante de seguridad.
- ❑ **Proyectar exteriormente la imagen del Puerto.**
 - La Autoridad Portuaria y su comunidad debe contar con un reconocimiento propio dentro de todos los ámbitos en los que desenvuelve su actividad, siendo necesario realizar una labor de proyección exterior –en los niveles local, regional, nacional e internacional- que le doten de un reconocimiento exterior acorde con sus realizaciones y potencialidades.
- ❑ **Adecuar el perfil de los recursos humanos y la organización a las necesidades reales del Puerto.**
 - La posibilidad de disponer de personal capacitado para desarrollar las labores específicas del Puerto se considera factor clave para el éxito en su gestión; máxime cuando la A.P. se enfrenta a un escenario de crecimiento. En este sentido, la estructura profesional del Puerto debe ir adaptándose a las nuevas necesidades y desarrollos futuros, con un horizonte a largo plazo. En tal sentido, el marco de gestión por competencias puesto en marcha en el Sistema Portuario podría servir como punto de referencia de los procesos de adaptación necesarios.
- ❑ **Buscar líneas de financiación para acometer las obras del Puerto Exterior.**
 - La Autoridad Portuaria debe profundizar en la búsqueda de fórmulas de financiación que garanticen la viabilidad económica de las nuevas infraestructuras, para ello deberán contar con el apoyo y respaldo de diferentes administraciones implicadas en el proyecto, y buscar inversores privados interesados en la ampliación.

Se consideran también factores el buscar elementos de cooperación con los Puertos de Bilbao y Baiona, y la búsqueda de tráfico o actividades de valor para la ciudad.

- ❑ **Buscar elementos de cooperación con los puertos de Bilbao y Baiona aprovechando las sinergias de actuación que se puedan establecer y los beneficios que puede reportar las cercanías a estos dos puertos.**
 - En primer lugar, el establecimiento de una política explícita de alianzas con los puertos de Bilbao y Baiona puede reportar beneficios a dichas entidades en términos de coste (disminución de costes fijos por prestación de determinados servicios p.e.), imagen (promoción conjunta de un “entorno portuario” de mayor alcance y dimensión),etc....
 - De igual modo, y en términos de oportunidad, saber aprovechar la proximidad a estos puertos puede ser un elemento clave para el desarrollo de ciertos tráficos o actividades: el poder ofrecer salidas conjuntas semanales para tráficos regulares y ofertar capacidad portuaria ante situación de congestión de cada uno de los puertos, permitirá dar respuesta a las necesidades del transporte y aumentar el radio de acción de cada uno de los puertos.
 - También se puede tomar como referencia la transformación llevada a cabo en Bilbao, como consecuencia del traslado de la actividad portuaria al exterior, y los modelos de gestión desarrollados para llevar a cabo con éxito la regeneración urbana.
- ❑ **Captar tráficos o actividades de generación de valor para la ciudad y hoy en día no implantables por falta de compatibilidad y espacio.**
 - Poner en valor infraestructuras en desuso para el tráfico de cruceros o náutico - recreativos, aprovechando para ello las buenas condiciones de la ría interior y la belleza de su canal de entrada y entorno cercano.
- ❑ **Integrar la actividad del puerto en el contexto sociocultural del entorno.**
 - Para consolidar el Sistema de Gestión Lingüística del euskera se procederá a realizar una evaluación, mejora continua y capacitación lingüística de los trabajadores de la Comunidad Portuaria así como traslado de criterios lingüísticos a las empresas contratadas. Para ello se está redactando el III Plan de euskera 2008-2010, pendiente de aprobación y que se aplicará a partir del 1 de septiembre de 2008.

Finalmente, los aspectos medioambientales y de sostenibilidad , se consideran también factores críticos de éxito.

❑ Establecer un programa de gestión medioambiental para promover la regeneración de la Bahía .

- Será necesario definir un programa de gestión medioambiental que acompañe en su ejecución a los programas recogidos en este Plan Estratégico tendentes a implantar la descontaminación de suelos, la gestión de residuos, la depuración de las aguas... en un contexto de conservación de la biodiversidad, con sus correspondientes objetivos, acciones y presupuestos, de forma que la intervención portuaria propuesta incida de forma positiva en el conjunto de programas recogidos en este Plan Estratégico, en términos de medición de huella ecológica, en la búsqueda sistemática de la excelencia en la gestión medioambiental, abordando los retos del Cambio Climático como oportunidad socioeconómica y medioambiental.

❑ Poner en valor los activos ecológicos de la Red Natura 2000 en el monte Jaizkibel.

- El Puerto Exterior – ECOPUERTO, se encuentra en un enclave paisajístico de Red Natura 2000, lo que representa una excelente oportunidad para subrayar y revalorizar los activos relacionados con dicho enclave.

❑ Potenciar la sostenibilidad derivada del transporte marítimo.

- La nueva infraestructura supondrá una respuesta proactiva a las necesidades comerciales de la comunidad económica el hinterland: el papel y la función de un puerto en la segunda fase de la transformación económica de Euskadi en claves de calidad, innovación y excelencia en el contexto de globalización en el que se presenta la sociedad del conocimiento.