

PLAN ESTRATÉGICO DEL PUERTO DE PASAIA 2015 – 2025



Documento II

Formulación Estratégica y Plan de Acción

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| DOCUMENTO II – FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE ACCIÓN | |
| 6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA | 2 |
| 6.1. EVALUACIÓN 2014 DEL ANTERIOR PLAN ESTRATÉGICO (2009-2020) | 3 |
| 6.2. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS 2014: ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO | 19 |
| 6.3. METODOLOGÍA PARA LA OBTENCIÓN DE ACTUACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO (2015-2025) | 33 |
| 6.4. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA APP | 43 |
| 6.5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO O CLAVES ESTRATÉGICAS | 49 |
| 6.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL | 51 |
| 7. ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN | 57 |
| 7.1. DEFINICIÓN DE LAS METAS, OBJETIVOS Y ACTUACIONES | 58 |
| 7.2. CRONOGRAMA Y PRIORIDAD DE LAS ACTUACIONES | 76 |

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE ACCIÓN

6. Formulación Estratégica

- 6.1. Evaluación 2014 del anterior Plan Estratégico (2009-2020)
- 6.2. Orientaciones estratégicas 2014: Análisis estructural prospectivo
- 6.3 Metodología para la obtención de actuaciones del Plan Estratégico (2015-2025)
- 6.4 Formulación de la Misión, Visión y Valores de la APP
- 6.5 Factores críticos de éxito o claves estratégicas
- 6.6 Cuadro de Mando Integral

En el mes de noviembre de 2014 se realizó una consulta a los integrantes del Comité de Dirección de la Autoridad Portuaria de Pasaia para conocer su valoración sobre las propuestas incluidas en el anterior Plan Estratégico del Puerto de Pasaia (2009-2020), así como su grado de vigencia

Objetivos de la consulta

Entre los objetivos de la consulta realizada sobre el anterior Plan Estratégico del Puerto de Pasaia (2009-2020) se encontraban:

Determinar el **grado de vigencia** de sus áreas de actuación (exceptuando el desarrollo del Puerto Exterior)

Conocer el **nivel de desarrollo** de sus objetivos operativos

Establecer la **adecuación del Plan** a las necesidades actuales del Puerto

Evaluar el nivel de **urgencia, importancia y viabilidad** de los objetivos operativos propuestos

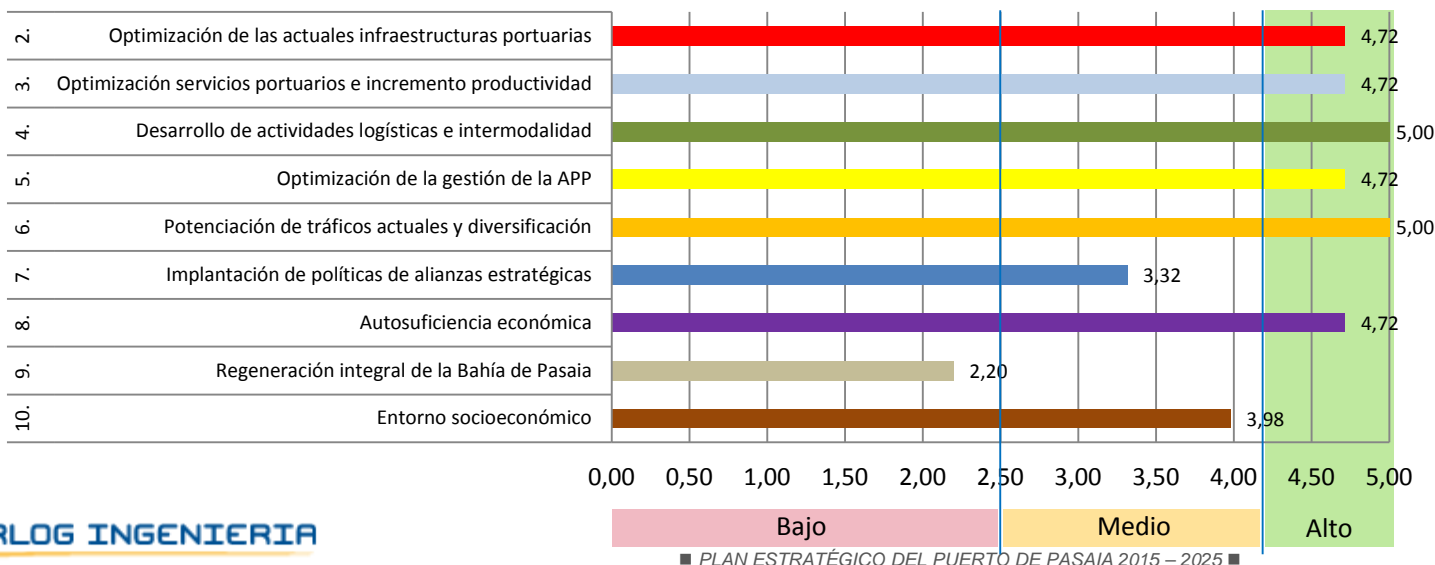
Solicitar **nuevas actuaciones** que no estuvieran previstas en el Plan anterior

El análisis realizado indica que el grado de vigencia de las áreas de actuación de Plan anterior es en términos generales alto

Según los resultados de la consulta se obtuvo que:

- Todos los agentes encuestados coinciden en que las áreas de actuación con **mayor vigencia** son: *Desarrollo de actividades logísticas e intermodalidad* y *Potenciación de tráficos actuales y diversificación*.
- Las áreas de actuación con **menor grado de vigencia** son (de menor a mayor valoración): *Regeneración integral de la Bahía de Pasaia*; *Implantación de políticas de alianzas estratégicas* y *Entorno socioeconómico*.
- Previsiblemente esta valoración, interpretada con otras evaluaciones posteriores, se debe a que, o bien son áreas a las que la A.P. de Pasaia dedica una gran atención (“regeneración de la bahía”, y “entorno socioeconómico”), o han tenido alguna incidencia importante en su desarrollo (“políticas de alianzas estratégicas”).
- El resto de áreas de actuación tienen un grado de **vigencia medio-alto**.

Grado de Vigencia de las áreas de actuación del Plan Estratégico 2009-2020



Nota metodológica

Para el cálculo del grado de vigencia de las áreas de actuación se han considerado únicamente las respuestas completadas por los responsables encuestados, es decir, sin incluir las respuestas no contestadas por desconocimiento en la materia del agente.

El análisis multicriterio efectuado sobre áreas de actuación del anterior Plan, indica que la prioridad debe centrarse en las medidas relacionadas con la *Regeneración integral de la Bahía de Pasaia*, la *Optimización de la gestión de la APP*, la *Optimización de servicios y Entorno socioeconómico*

Según los resultados de la consulta:

Cuatro áreas de actuación obtienen prioridad alta:

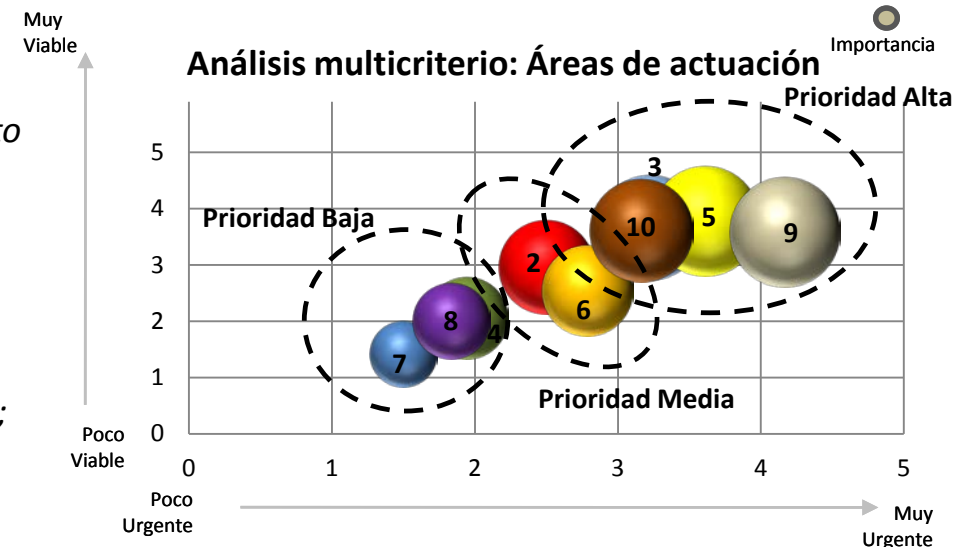
- 3. *Optimización servicios portuarios e incremento productividad;*
- 5. *Optimización de la gestión de la APP;*
- 9. *Regeneración integral de la Bahía de Pasaia;*
- 10. *Entorno socioeconómico.*

Dos áreas de actuación obtienen prioridad media:

- 2. *Optimización de las actuales infraestructuras portuarias;*
- 6. *Potenciación de tráficos actuales y diversificación*

Tres áreas de actuación obtienen prioridad baja:

- 4. *Desarrollo de actividades logísticas e intermodalidad;*
- 7. *Implantación de políticas de alianzas estratégicas;*
- 8. *Autosuficiencia económica.*



Elaboración: Teirlog Ingeniería

| Nº | Área de actuación | Prioridad |
|----|--|-----------|
| 2 | Optimización de las actuales infraestructuras portuarias | Media |
| 3 | Optimización servicios portuarios e incremento productividad | Alta |
| 4 | Desarrollo de actividades logísticas e intermodalidad | Baja |
| 5 | Optimización de la gestión de la APP | Alta |
| 6 | Potenciación de tráficos actuales y diversificación | Media |
| 7 | Implantación de políticas de alianzas estratégicas | Baja |
| 8 | Autosuficiencia económica | Baja |
| 9 | Regeneración integral de la Bahía de Pasaia | Alta |
| 10 | Entorno socioeconómico | Alta |

Nota metodológica

Para el cálculo del multicriterio se han considerado todas las respuestas proporcionadas por los responsables encuestados. Cuando se ha determinado necesidad de actuación, se ha valorado la urgencia, importancia y viabilidad de cada objetivo entre 1 y 5, mientras que en caso de no estimarse necesario, se ha considerado el valor cero para el correspondiente objetivo. El promedio de los valores resultantes de las respuestas de los agentes dictamina la valoración global del objetivo.

Nivel de desarrollo: en líneas generales, el nivel de desarrollo del anterior Plan Estratégico (2009-2020) es medio-alto

Según el nivel de desarrollo del Plan anterior, se obtuvo:

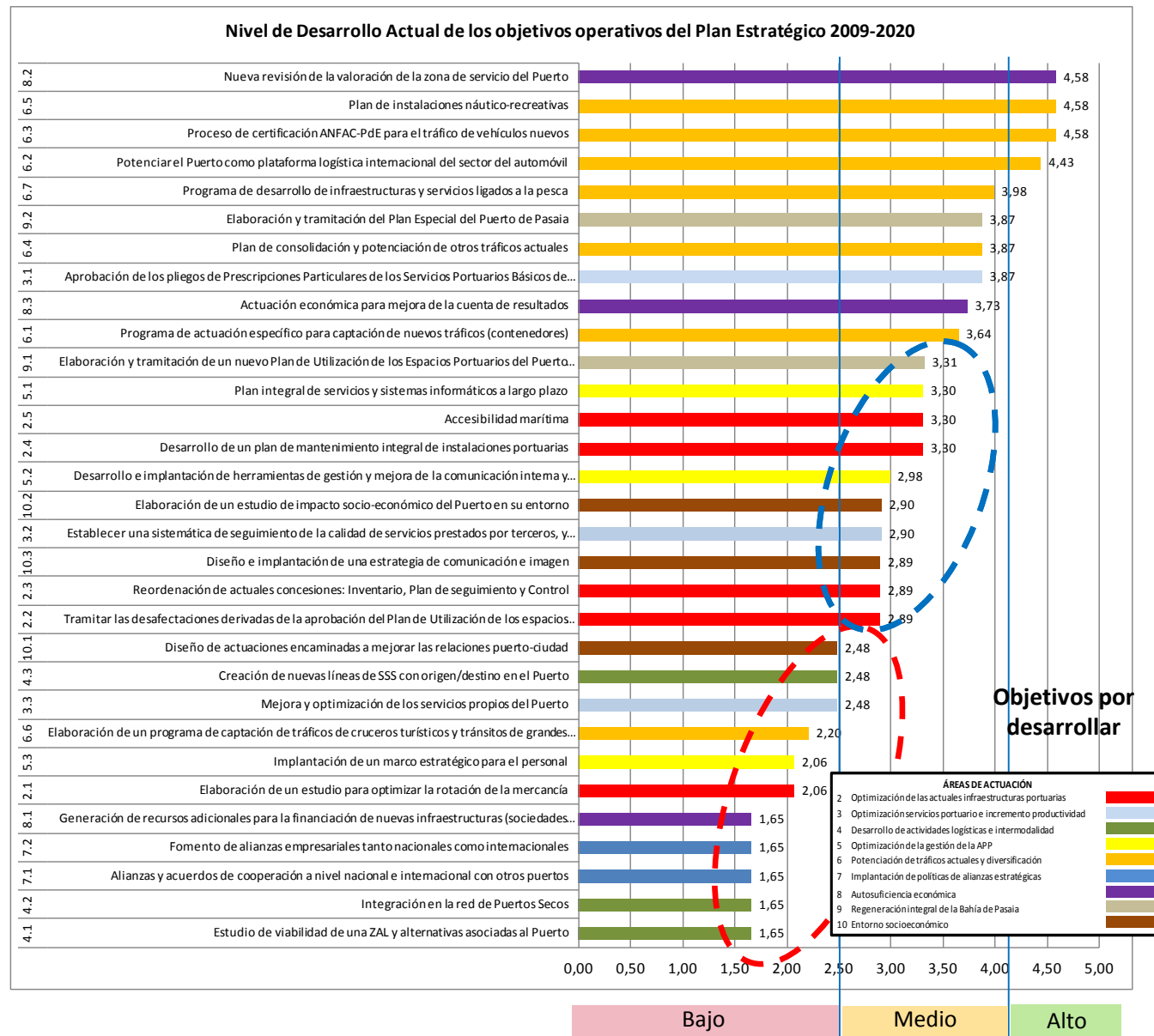
El área de actuación más desarrollada es *Potenciación de tráficos actuales y diversificación*, seguida de la *Regeneración integral de la Bahía de Pasaia*

Cabe destacar el alto nivel de desarrollo de los objetivos 8.2 *Nueva revisión de la valoración de la zona de servicio del Puerto*, 6.5 *Plan de Instalaciones náutico-recreativas*, junto a 6.3 y 6.2.

Las áreas de actuación menos desarrolladas son *Desarrollo de actividades logísticas e intermodalidad* e *Implantación de políticas de alianzas estratégicas*

Nota metodológica

Para el cálculo del grado de vigencia de los objetivos operativos se han considerado únicamente las respuestas completadas por los responsables encuestados, es decir, sin incluir las respuestas no contestadas por desconocimiento en la materia del agente.



Nivel de urgencia: dos objetivos urgentes: la elaboración del *Plan Especial* y del *Programa de actuación para la captación de nuevos tráficos*

Según el nivel de urgencia del Plan anterior, se obtuvo:

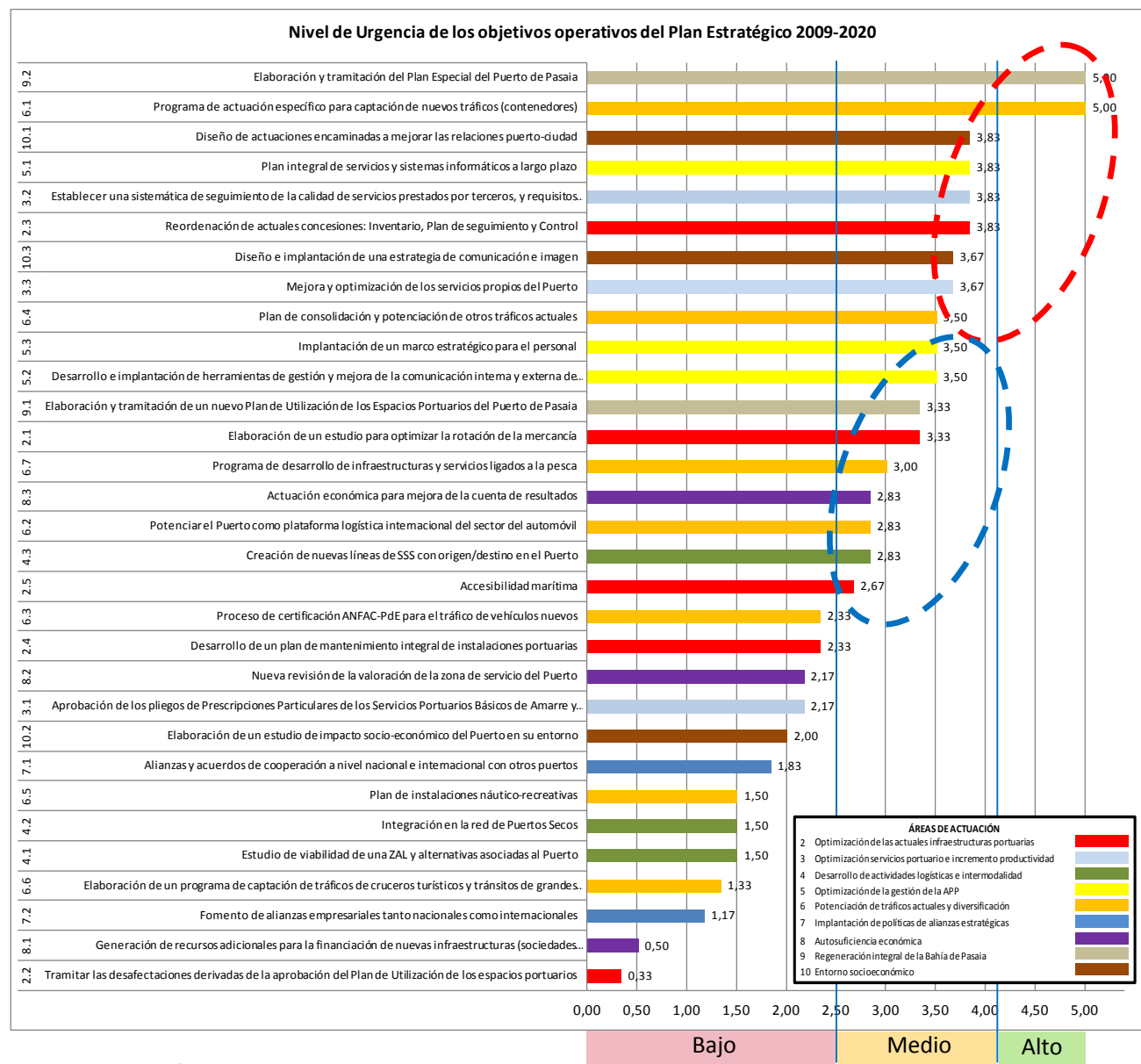
Sólo dos objetivos operativos han obtenido un nivel de urgencia alto: 9.2 *Elaboración y tramitación del Plan Especial* y 6.1 *Programa de actuación específico para la captación de nuevos tráficos (contenedores)*.

Las áreas de actuación más urgentes son la *Optimización de la gestión de la APP* y la *Regeneración integral de la Bahía*.

Por el contrario, las áreas de actuación menos urgentes son la *Implantación de políticas de alianzas estratégicas*, la de *Desarrollo de actividades logísticas e intermodalidad* y en menor medida la *Autosuficiencia económica*.

Nota metodológica

Nivel de urgencia calculado considerando únicamente las respuestas completadas por los responsables encuestados.



Nivel de importancia: importancia repartida entre las diferentes áreas de actuación

Según el **nivel de importancia** del Plan anterior, se obtuvo:

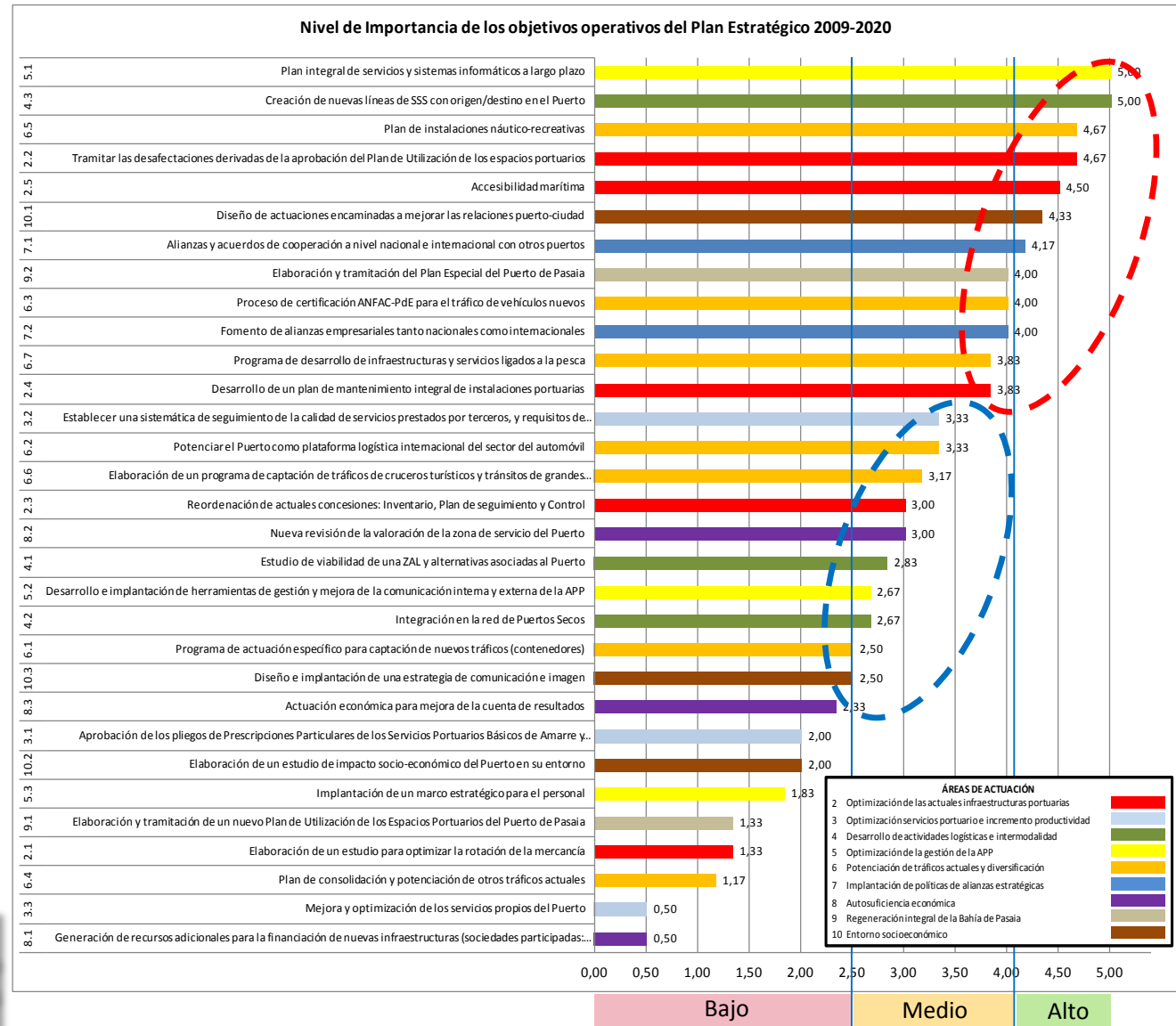
Considerando el conjunto de áreas de actuación, el nivel de importancia es aproximadamente homogéneo entre todas ellas, siendo la *Optimización de servicios portuarios* la menos valorada.

Los objetivos operativos considerados más importantes son 5.1 *Plan integral de servicios y sistemas informáticos a largo plazo* y 4.3 *Creación de nuevas líneas de SSS*.

Por el contrario, los objetivos peor valorados son 3.3 *Mejora y optimización de los servicios propios del Puerto* y 8.1 *Generación de recursos adicionales para la financiación de nuevas infraestructuras*.

Nota metodológica

Nivel de importancia calculado considerando únicamente las respuestas completadas por los responsables encuestados.



Nivel de viabilidad: casi 2/3 de los objetivos operativos tienen una viabilidad media y 1/3 baja

Según el **nivel de viabilidad** del Plan anterior, se obtuvo:

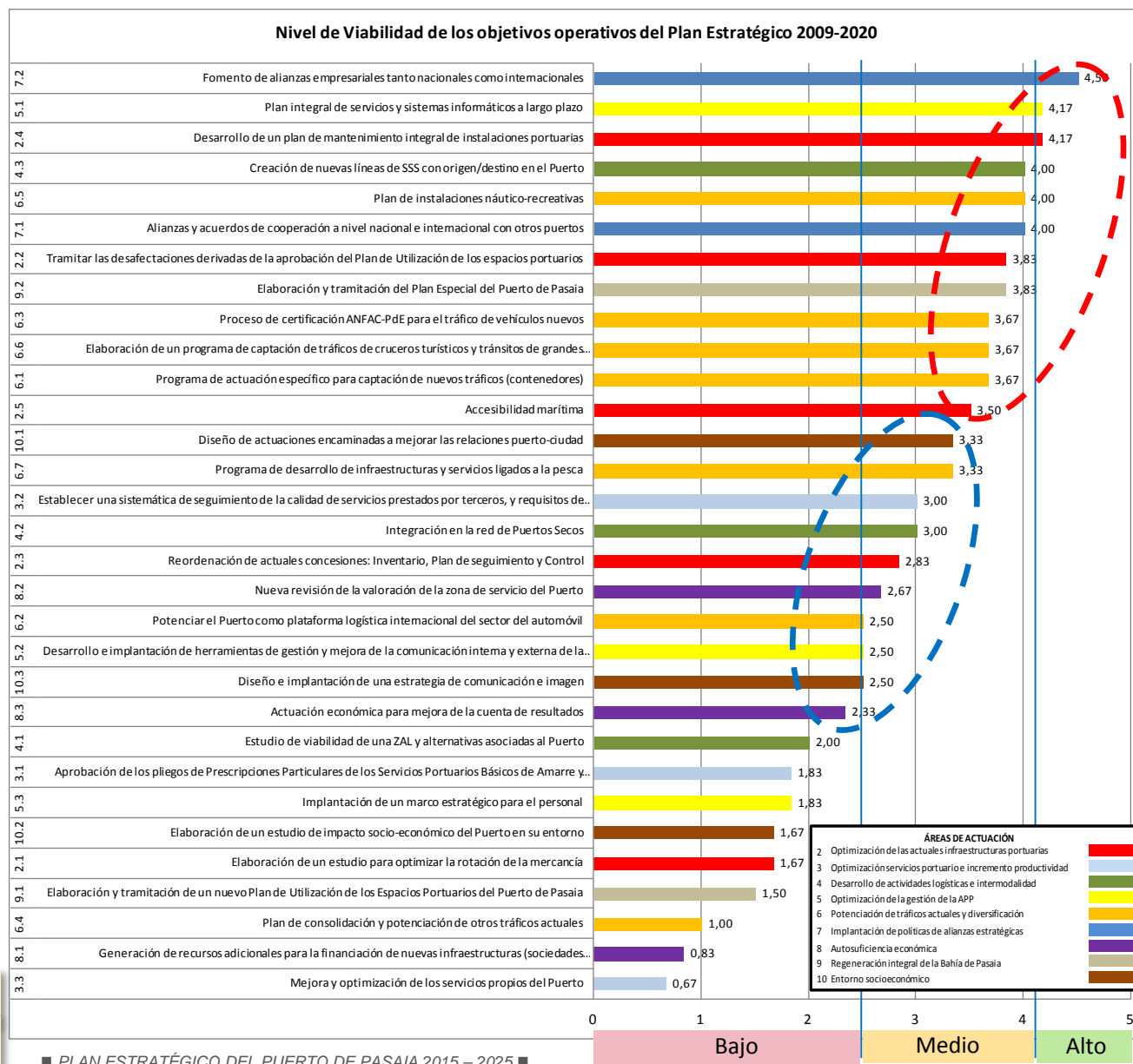
La *Autosuficiencia económica* y la *Optimización de servicios portuarios e incremento de productividad* son las áreas de actuación consideradas menos viables.

Sólo tres objetivos presentan una alta viabilidad: *7.2 Fomento de las alianzas empresariales*, *5.1 Plan integral de servicios y sistemas informáticos a largo plazo* y *2.4 Desarrollo de un plan de mantenimiento integral*.

Tres objetivos han sido considerados muy poco viables: *6.4 Plan de consolidación y potenciación de tráficos actuales*, *8.1 Generación de recursos adicionales para la financiación de nuevas infraestructuras* y *3.3 Mejora y optimización de los servicios propios del Puerto*.

Nota metodológica

Nivel de viabilidad calculado considerando únicamente las respuestas completadas por los responsables encuestados.



Análisis multicriterio por áreas de actuación:

2. Optimización de las actuales infraestructuras portuarias

El **Área de Actuación “Optimización de las actuales infraestructuras portuarias”** tiene una **prioridad media** considerando el conjunto de sus objetivos operativos, entre los cuales, se han obtenido las siguientes valoraciones:

Prioridad Alta: El objetivo 2.3 “*Reordenación de actuales concesiones: Inventario, Plan de seguimiento y Control*” es el más urgente y viable dentro de esta área de actuación, seguido de 2.1 “*Elaboración de un estudio para optimizar la rotación de la mercancía*”, el cual es el que ha sido valorado como de mayor importancia (4,7 puntos).

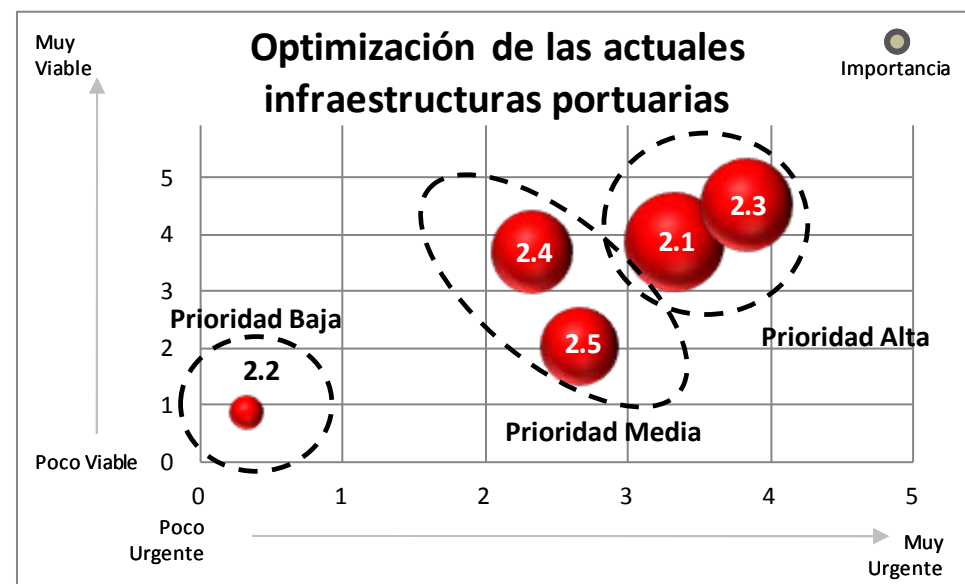
Prioridad Media: Corresponde a objetivos de similar importancia (entorno a 3 puntos), que son 2.4 “*Desarrollo de un plan de mantenimiento integral de instalaciones portuarias*” y 2.5 “*Accesibilidad marítima*”, siendo el primero más viable (3,7 puntos) y el segundo más urgente (2,7 puntos).

Prioridad Baja: Con diferencia el objetivo menos prioritario es el 2.2 “*Tramitar las desafectaciones derivadas de la aprobación del Plan de Utilización de los espacios portuarios*”.

Área de Actuación 2:

Optimización de las actuales infraestructuras portuarias

| Nº | Objetivos operativos | Prioridad |
|-----|--|-----------|
| 2.1 | Elaboración de un estudio para optimizar la rotación de la mercancía | Alta |
| 2.2 | Tramitar las desafectaciones derivadas de la aprobación del Plan de Utilización de los espacios portuarios | Baja |
| 2.3 | Reordenación de actuales concesiones: Inventario, Plan de seguimiento y Control | Alta |
| 2.4 | Desarrollo de un plan de mantenimiento integral de instalaciones portuarias | Media |
| 2.5 | Accesibilidad marítima | Media |



Elaboración: Teirlog Ingeniería

Análisis multicriterio por áreas de actuación:

3. Optimización de servicios portuarios e incremento de la productividad

El Área de Actuación “Optimización de servicios portuarios e incremento de la productividad” tiene una **prioridad alta** considerando el conjunto de sus objetivos operativos, entre los cuales se han obtenido las siguientes valoraciones:

Prioridad Alta: El objetivo 3.2 “Establecer una sistemática de seguimiento de la calidad de servicios prestados por terceros, y requisitos de protección ambiental” el mejor valorado dentro de esta área de actuación (importancia de 4,7 puntos; urgencia de 3,8 y viabilidad de 4), seguido muy de cerca del 3.3 “Mejora y optimización de los servicios propios del Puerto”.

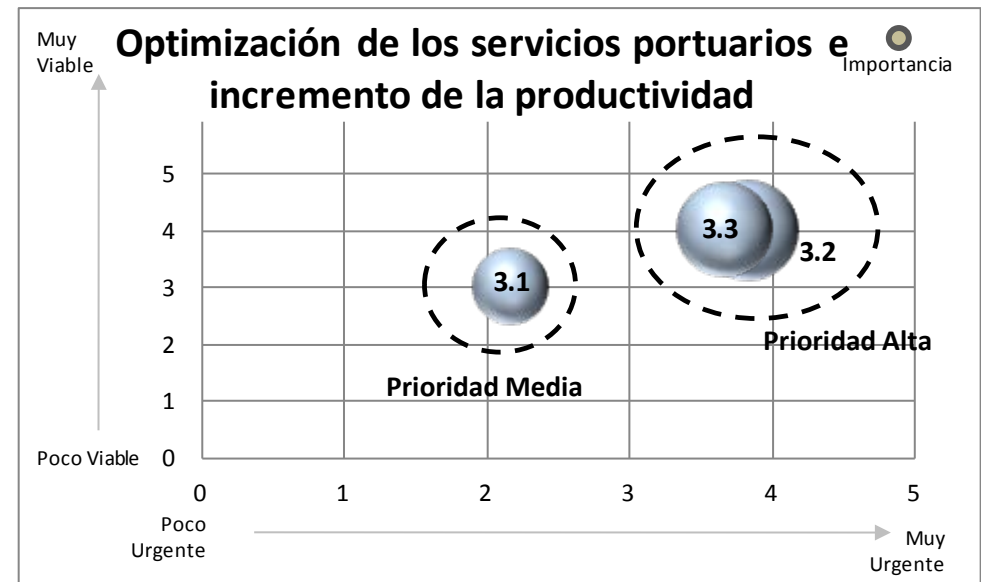
Prioridad Media: Únicamente el objetivo 3.1 “Aprobación de los pliegos de Prescripciones Particulares de los Servicios Portuarios Básicos de Amarre y Desamarre, Remolque, Practicaje y recogida de desechos” se encuentra dentro de esta prioridad.

Prioridad Baja: No hay objetivos operativos con prioridad baja.

Área de Actuación 3:

Optimización de servicios portuarios e incremento de la productividad

| Nº | Objetivos operativos | Prioridad |
|-----|---|-----------|
| 3.1 | Aprobación de los pliegos de Prescripciones Particulares de los Servicios Portuarios Básicos de Amarre y Desamarre, Remolque, Practicaje y recogida de desechos | Media |
| 3.2 | Establecer una sistemática de seguimiento de la calidad de servicios prestados por terceros, y requisitos de protección ambiental | Alta |
| 3.3 | Mejora y optimización de los servicios propios del Puerto | Alta |



Elaboración: Teirlog Ingeniería

Análisis multicriterio por áreas de actuación:

4. Desarrollo de actividades logísticas e intermodalidad

El **Área de Actuación “Desarrollo de actividades logísticas e intermodalidad”** tiene una **prioridad baja** considerando el conjunto de sus objetivos operativos, entre los cuales, se han obtenido las siguientes valoraciones:

Prioridad Alta: En esta área de actuación no hay objetivos con esta prioridad.

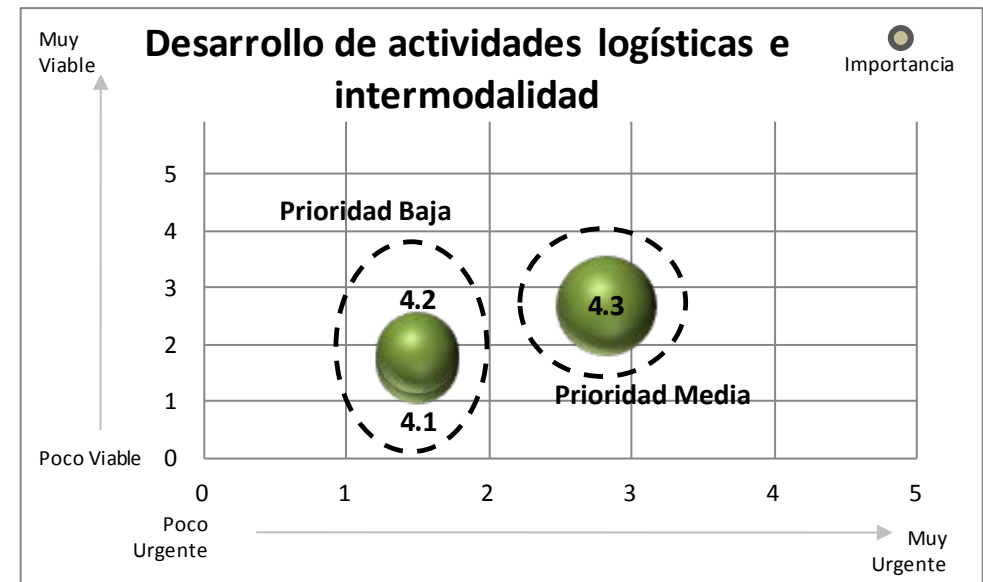
Prioridad Media: En esta categoría únicamente se encontraría el objetivo 4.3 “Creación de nuevas líneas de SSS con origen/destino en el Puerto”.

Prioridad Baja: Con valoraciones muy similares, quedan dentro de esta categoría los objetivos 4.1 “Estudio de viabilidad de una ZAL y alternativas asociadas al Puerto” y 4.2 “Integración en la red de Puertos Secos”.

Área de Actuación 4:

Desarrollo de actividades logísticas e intermodalidad

| Nº | Objetivos operativos | Prioridad |
|-----|---|-----------|
| 4.1 | Estudio de viabilidad de una ZAL y alternativas asociadas al Puerto | Baja |
| 4.2 | Integración en la red de Puertos Secos | Baja |
| 4.3 | Creación de nuevas líneas de SSS con origen/destino en el Puerto | Media |



Elaboración: Teirlog Ingeniería

Análisis multicriterio por áreas de actuación:

5. Optimización de la gestión de la APP

El **Área de Actuación “Optimización de la gestión de la APP”** tiene una **prioridad alta** considerando el conjunto de sus objetivos operativos, entre los cuales, se han obtenido las siguientes valoraciones:

Prioridad Alta: Sus tres objetivos operativos se encuadran dentro de esta categoría. El más urgente y viable (3,8 y 4,2 puntos respectivamente) es el 5.1 “*Plan integral de servicios y sistemas informáticos a largo plazo*”, con una importancia de 3,8 puntos. Con valoraciones muy similares se encuentran los objetivos 5.2 “*Desarrollo e implantación de herramientas de gestión y mejora de la comunicación interna y externa de la APP*” (importancia de 4 puntos; urgencia de 3,5 y viabilidad de 3,7) y 5.3 “*Implantación de un marco estratégico para el personal*” (importancia de 4,5 puntos; urgencia de 3,5 y viabilidad de 3,5).

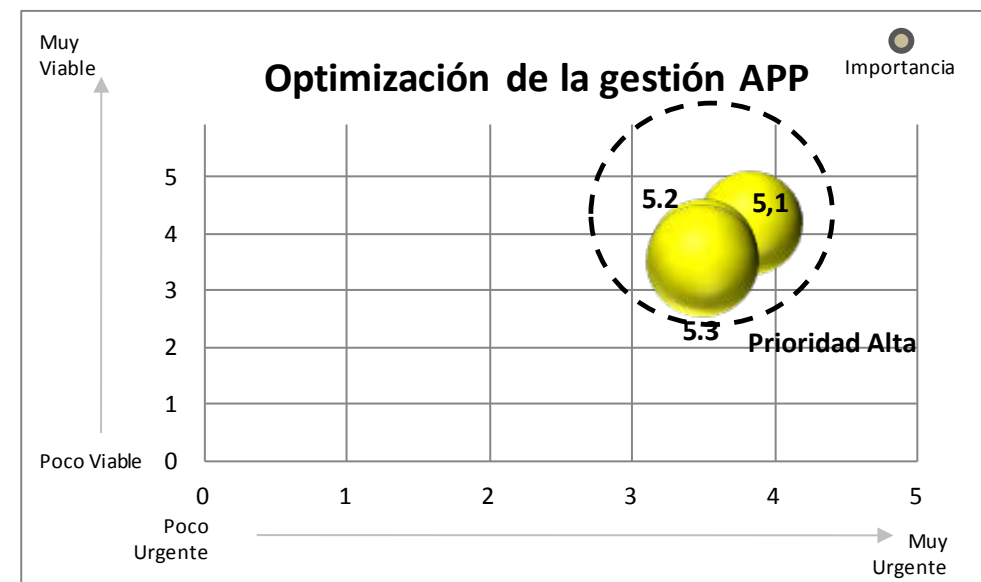
Prioridad Media: En esta área de actuación no hay objetivos con esta prioridad.

Prioridad Baja: En esta área de actuación no hay objetivos con esta prioridad.

Área de Actuación 5:

Optimización de la gestión de la APP

| Nº | Objetivos operativos | Prioridad |
|-----|--|-----------|
| 5.1 | Plan integral de servicios y sistemas informáticos a largo plazo | Alta |
| 5.2 | Desarrollo e implantación de herramientas de gestión y mejora de la comunicación interna y externa de la APP | Alta |
| 5.3 | Implantación de un marco estratégico para el personal | Alta |



Elaboración: Teirlog Ingeniería

Análisis multicriterio por áreas de actuación:

6. Potenciación de los tráficos actuales y diversificación

El **Área de Actuación “Potenciación de los tráficos actuales y diversificación”** tiene una **prioridad media** considerando el conjunto de sus objetivos operativos, entre los cuales se han obtenido las siguientes valoraciones:

Prioridad Alta: El objetivo 6.1 “Programa de actuación específico para captación de nuevos tráficos (contenedores)” es con diferencia mejor valorado (importancia de 5 puntos; urgencia de 5 y viabilidad de 4). En esta categoría también se encuentra el objetivo 6.4 “Plan de consolidación y potenciación de otros tráficos actuales”.

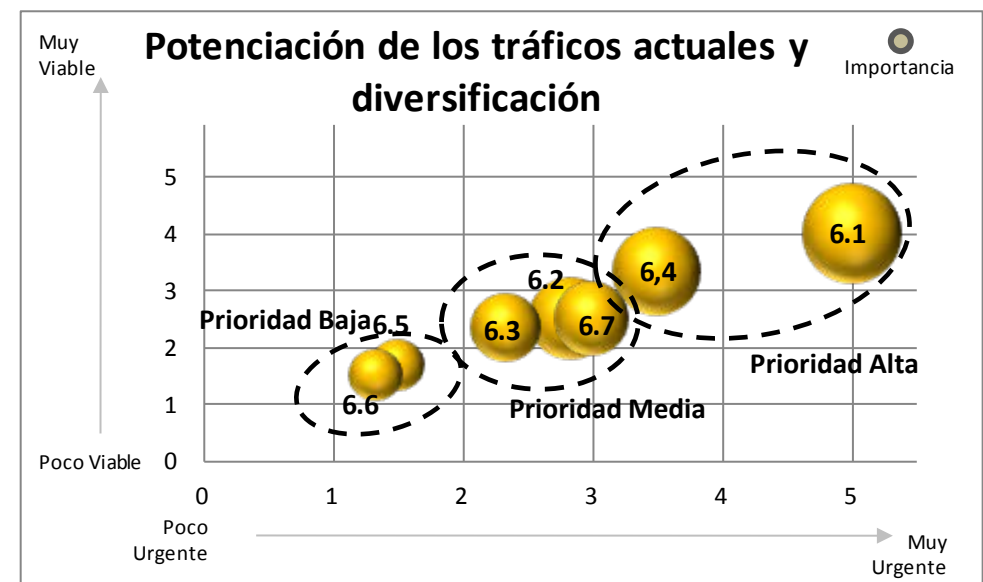
Prioridad Media: Dentro de esta categoría se sitúan (de mayor a menor importancia) los objetivos 6.2 “Potenciar el Puerto como plataforma logística internacional del sector del automóvil”, 6.7 “Programa de desarrollo de infraestructuras y servicios ligados a la pesca” y 6.3 “Proceso de certificación ANFAC-PdE para el tráfico de vehículos nuevos”.

Prioridad Baja: Quedan encuadrados dentro de esta categoría los objetivos 6.5 “Plan de instalaciones náutico-recreativas” y 6.6 “Elaboración de un programa de captación de tráficos de cruceros turísticos y tránsitos de grandes embarcaciones deportivas”.

Área de Actuación 6:

Potenciación de los tráficos actuales y diversificación

| Nº | Objetivos operativos | Prioridad |
|-----|--|-----------|
| 6.1 | Programa de actuación específico para captación de nuevos tráficos (contenedores) | Alta |
| 6.2 | Potenciar el Puerto como plataforma logística internacional del sector del automóvil | Media |
| 6.3 | Proceso de certificación ANFAC-PdE para el tráfico de vehículos nuevos | Media |
| 6.4 | Plan de consolidación y potenciación de otros tráficos actuales | Alta |
| 6.5 | Plan de instalaciones náutico-recreativas | Baja |
| 6.6 | Elaboración de un programa de captación de tráficos de cruceros turísticos y tránsitos de grandes embarcaciones deportivas | Baja |
| 6.7 | Programa de desarrollo de infraestructuras y servicios ligados a la pesca | Media |



Elaboración: Teirlog Ingeniería

Análisis multicriterio por áreas de actuación:

7. Implantación de políticas de alianzas estratégicas

El **Área de Actuación “Implantación de políticas de alianzas estratégicas”** tiene una **prioridad baja** considerando el conjunto de sus objetivos operativos, entre los cuales, se han obtenido las siguientes valoraciones:

Prioridad Alta: En esta área de actuación no hay objetivos con esta prioridad.

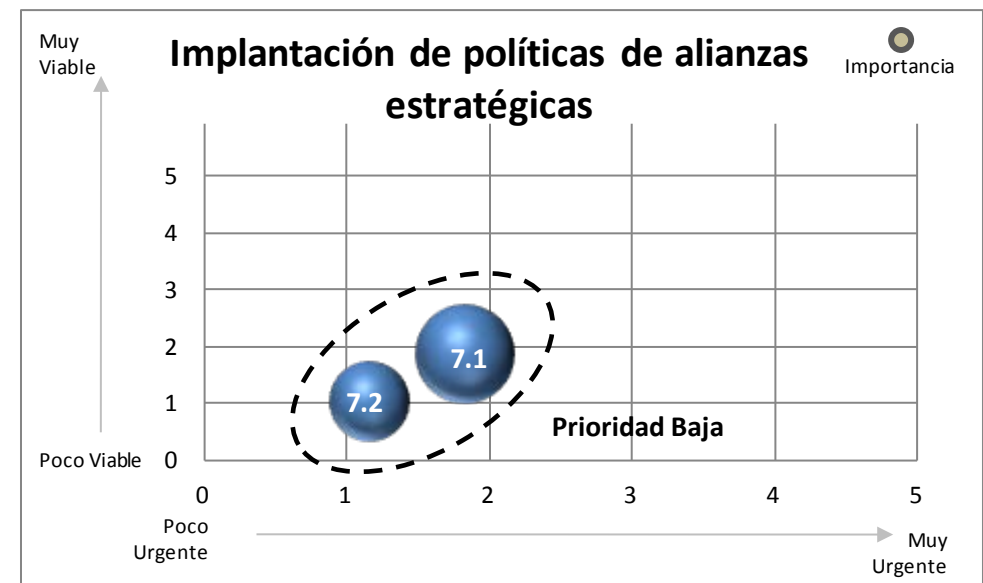
Prioridad Media: En esta área de actuación no hay objetivos con esta prioridad.

Prioridad Baja: Los dos objetivos operativos de esta área de actuación se encuadran dentro de esta categoría y son el 7.1 “Alianzas y acuerdos de cooperación a nivel nacional e internacional con otros puertos” y 7.2 “Fomento de alianzas empresariales tanto nacionales como internacionales” (importancia valorada con 1,8 y 1,2 puntos respectivamente).

Área de Actuación 7:

Implantación de políticas de alianzas estratégicas

| Nº | Objetivos operativos | Prioridad |
|-----|---|-----------|
| 7.1 | Alianzas y acuerdos de cooperación a nivel nacional e internacional con otros puertos | Baja |
| 7.2 | Fomento de alianzas empresariales tanto nacionales como internacionales | Baja |



Elaboración: Teirlog Ingeniería

Análisis multicriterio por áreas de actuación:

8. Autosuficiencia económica

El **Área de Actuación “Autosuficiencia económica”** tiene una **prioridad baja** considerando el conjunto de sus objetivos operativos, entre los cuales, se han obtenido las siguientes valoraciones:

Prioridad Alta: En esta área de actuación no hay objetivos con esta prioridad.

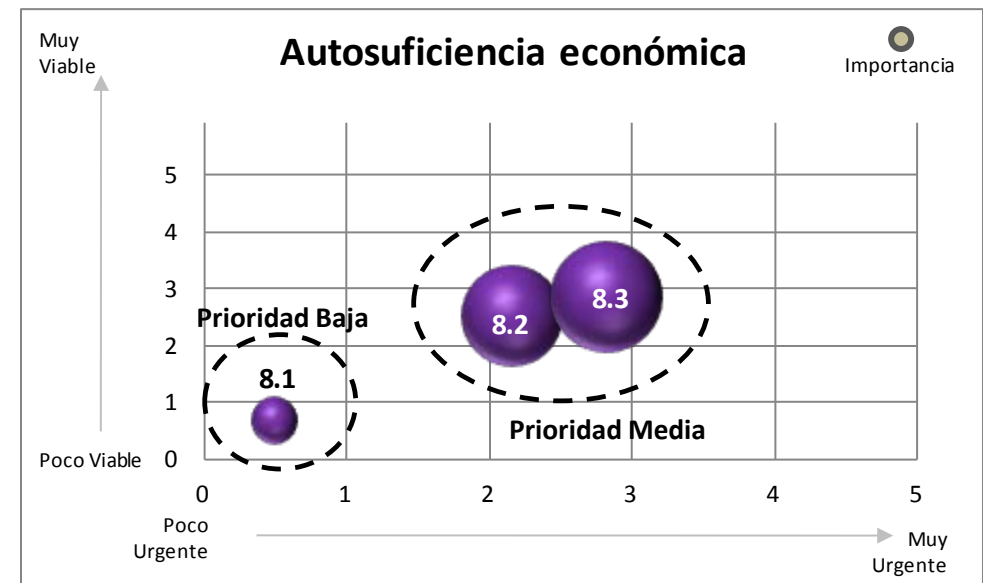
Prioridad Media: El objetivo 8.3 “Actuación económica para mejora de la cuenta de resultados” es el mejor valorado (importancia de 3 puntos; urgencia de 2,8 y viabilidad de 2,8), seguido del 8.2 “Nueva revisión de la valoración de la zona de servicio del Puerto”.

Prioridad Baja: En esta categoría quedaría el objetivo 8.1 “Generación de recursos adicionales para la financiación de nuevas infraestructuras (sociedades participadas: parques eólicos, aprovechamientos urbanísticos, venta de servicios telemáticos...)”.

Área de Actuación 8:

Autosuficiencia económica

| Nº | Objetivos operativos | Prioridad |
|-----|---|-----------|
| 8.1 | Generación de recursos adicionales para la financiación de nuevas infraestructuras (sociedades participadas: parques eólicos, aprovechamientos urbanísticos, venta de servicios telemáticos...) | Baja |
| 8.2 | Nueva revisión de la valoración de la zona de servicio del Puerto | Media |
| 8.3 | Actuación económica para mejora de la cuenta de resultados | Media |



Elaboración: Teirlog Ingeniería

Análisis multicriterio por áreas de actuación:

9. Regeneración integral de la Bahía de Pasaia

El **Área de Actuación “Regeneración integral de la Bahía de Pasaia”** tiene una **prioridad alta** considerando el conjunto de sus objetivos operativos, entre los cuales, se han obtenido las siguientes valoraciones:

Prioridad Alta: El objetivo 9.2 “*Elaboración y tramitación del Plan Especial del Puerto de Pasaia*” quedaría encuadrado en la presente categoría (importancia de 5 puntos; urgencia de 5 y viabilidad de 4,2).

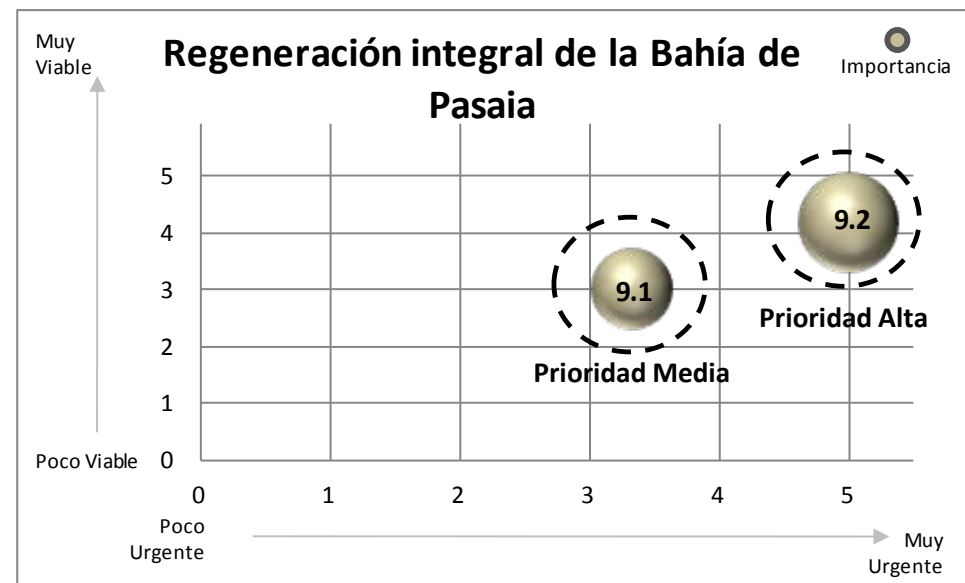
Prioridad Media: El objetivo 9.1 “*Elaboración y tramitación de un nuevo Plan de Utilización de los Espacios Portuarios del Puerto de Pasaia*” quedaría encuadrado en la presente categoría (importancia de 3,3 puntos; urgencia de 3,3 y viabilidad de 3).

Prioridad Baja: En esta área de actuación no hay objetivos con esta prioridad.

Área de Actuación 9:

Regeneración integral de la Bahía de Pasaia

| Nº | Objetivos operativos | Prioridad |
|-----|---|-----------|
| 9.1 | Elaboración y tramitación de un nuevo Plan de Utilización de los Espacios Portuarios del Puerto de Pasaia | Media |
| 9.2 | Elaboración y tramitación del Plan Especial del Puerto de Pasaia | Alta |



Elaboración: Teirlog Ingeniería

Análisis multicriterio por áreas de actuación:

10. Entorno socioeconómico

El **Área de Actuación “Entorno socioeconómico”** tiene una **prioridad alta** considerando el conjunto de sus objetivos operativos, entre los cuales, se han obtenido las siguientes valoraciones:

Prioridad Alta: Los objetivos 10.1 “Diseño de actuaciones encaminadas a mejorar las relaciones puerto-ciudad” y 10.3 “Diseño e implantación de una estrategia de comunicación e imagen” quedarían encuadrados en la presente categoría.

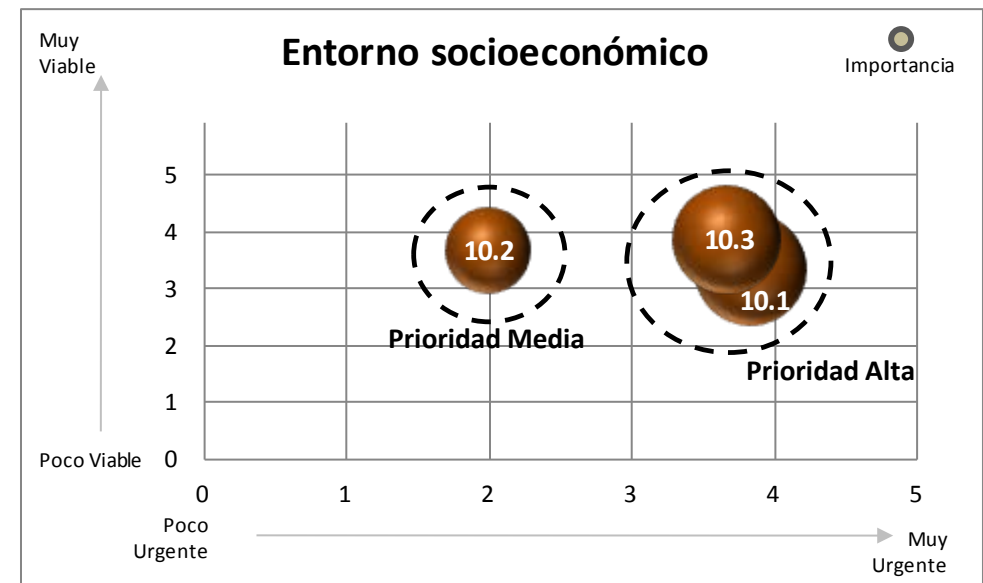
Prioridad Media: Corresponde al objetivo 10.2 “Elaboración de un estudio de impacto socio-económico del Puerto en su entorno”.

Prioridad Baja: En esta área de actuación no hay objetivos con esta prioridad.

Área de Actuación 10:

Entorno socioeconómico

| Nº | Objetivos operativos | Prioridad |
|------|---|-----------|
| 10.1 | Diseño de actuaciones encaminadas a mejorar las relaciones puerto-ciudad | Alta |
| 10.2 | Elaboración de un estudio de impacto socio-económico del Puerto en su entorno | Media |
| 10.3 | Diseño e implantación de una estrategia de comunicación e imagen | Alta |



Elaboración: Teirlog Ingeniería

Nota previa

*El siguiente apartado se basa en trabajos realizados bajo la dirección de la Autoridad Portuaria de Pasaia a lo largo de los años 2013 y 2014, periodo durante el cual se realizó un **Análisis estructural prospectivo** que ha dado lugar a las posteriores **orientaciones estratégicas**, y que a su vez, sirve de referencia para el próximo **Plan Estratégico 2015-2025***

Introducción

El **Análisis Estructural Prospectivo del Puerto de Pasaia** se compone de:

Etapas 1: Análisis Estructural

Fase 1.1: Listado de variables relacionadas con el futuro del puerto

Fase 1.2: Debate de relación de variables (2 jornadas de reflexión)

Fase 1.3: Clasificación-jerarquización de variables estratégicas

Etapas 2: Propuestas de actuación

Orientaciones y criterios: Árbol estratégico

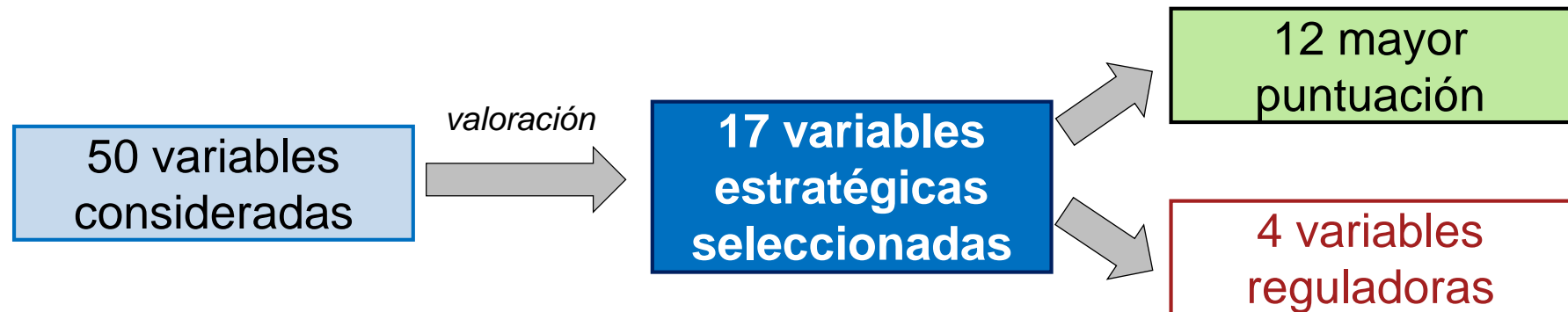
Clasificación en Metas, objetivos y actuaciones

Etapa 1: Análisis Estructural

Metodología: participación e intercambio de puntos vista de diferentes agentes (grupo de reflexión) integrado por:

- **Instituciones:** Puertos del Estado, Subdelegación del Gobierno, ADIF, Gobierno Vasco, Diputación, Ayuntamiento, Cámara de Comercio
- **Comunidad Portuaria:** empresas, servicios, transportistas, estiba, sindicatos, lonja
- **APP**

Resultado:



2 Grupos de debate organizados: Miembros del equipo de reflexión + empresas transporte + estiba + Agencia Vasca del Agua (URA)

Variables estratégicas

- Rol de la APP
- Nivel de inversión de las empresas del puerto
- Creación de una terminal polivalente de contenedores
- Evolución de la demanda de los cargadores
- Competencia con otros puertos
- Convivencia Puerto – Ciudad
- Compatibilidad regeneración y actividad portuaria
- Gestión de la calidad ambiental
- Gestión comercial proactiva de la APP
- Optimización de usos de suelo para mantener la actividad portuaria
- Puerto “limpio”
- El Puerto como infraestructura al servicio de la empresa gipuzkoana y su hinterland
- Aumento de la diversificación de tráfico. Versatilidad

Variables estratégicas

- **Calendario estratégico del crecimiento de tráfico**
- **Nivel de inversión de la APP**
- **Utilización de instalaciones de manipulación de mercancías**
- **Nivel (mejoras) de coordinación APP con clúster**

Variables reguladoras

- Nivel de competitividad y eficiencia de la APP
- Rol de GI PORT
- Nivel (mejora) de la comunicación APP – Comunidad Portuaria
- Apertura de la APP al entorno
- Cultura organizacional
- Plan de regeneración consensuado y financiado: mesa institucional



- Desafectación y ordenación de La Herrera
- Mejora de los accesos viarios y movilidad inter e intra portuarios
- Superación del efecto barrera a través de actuaciones de enlace de usos
- Política de precios de la APP
- Nivel de competitividad: calidad-precio de los servicios portuarios
- Optimización de las rotaciones y reducción del almacenamiento
- Mejora de los servicios portuarios

Palancas secundarias

Etapas 1: Análisis Estructural

Conclusiones del equipo de reflexión:

- Ejercicio muy positivo de **contraste de puntos de vista** de los **participantes de las sesiones de reflexión**
- Importancia de que Gipuzkoa y Pasaia cuenten con un **puerto comercial** al servicio de las **necesidades logísticas de las empresas**
- La existencia del Puerto como referente logístico propicia **inversiones productivas** en empresas
- **Equilibrio** del Puerto entre ser una **infraestructura atractiva** para las empresas y ser **rentable como negocio**, siendo clave en todo momento la **gestión ambiental**.
- Necesidad de gestionar los **espacios frontera** con la ciudad
- Definir un proyecto **estratégico, competitivo y sostenible** para 2025, donde el Puerto ofrecerá nuevos servicios
- Perspectiva de la **previsión de tráfico**: 5 millones toneladas/año en los próximos 10 años

Etapas 2: Propuestas de actuación: consideraciones previas

- El **escenario** de proyección (2015-2025) se circunscribe a las instalaciones del **puerto actual** (descartada la construcción del Puerto Exterior a corto y medio plazo)
- Documentos **a revisar**:
 - **Plan Estratégico** (actualización)
 - **Plan Especial de Ordenación de la Zona de Servicio del Puerto**: especialmente en la zona de La Herrera (conciliación)
 - **Delimitación de los Espacios y Usos Portuarios** (DEUP)
- **Importancia medioambiental** (4 de las 17 variables estratégicas seleccionadas). Referencia: Proyecto Ecoports (ESPO)
- **Inversión en infraestructuras** necesaria:
 - Terminal de contenedores
 - Renovación de almacenes de La Herrera
 - Acceso a la red ferroviaria UIC
 - Infraestructuras que atiendan la gestión ambiental, la accesibilidad y la movilidad interna

Etapa 2 – Ámbitos de actuación

Las variables estratégicas se encuadran en **3 ámbitos de actuación**:

Ámbitos de actuación

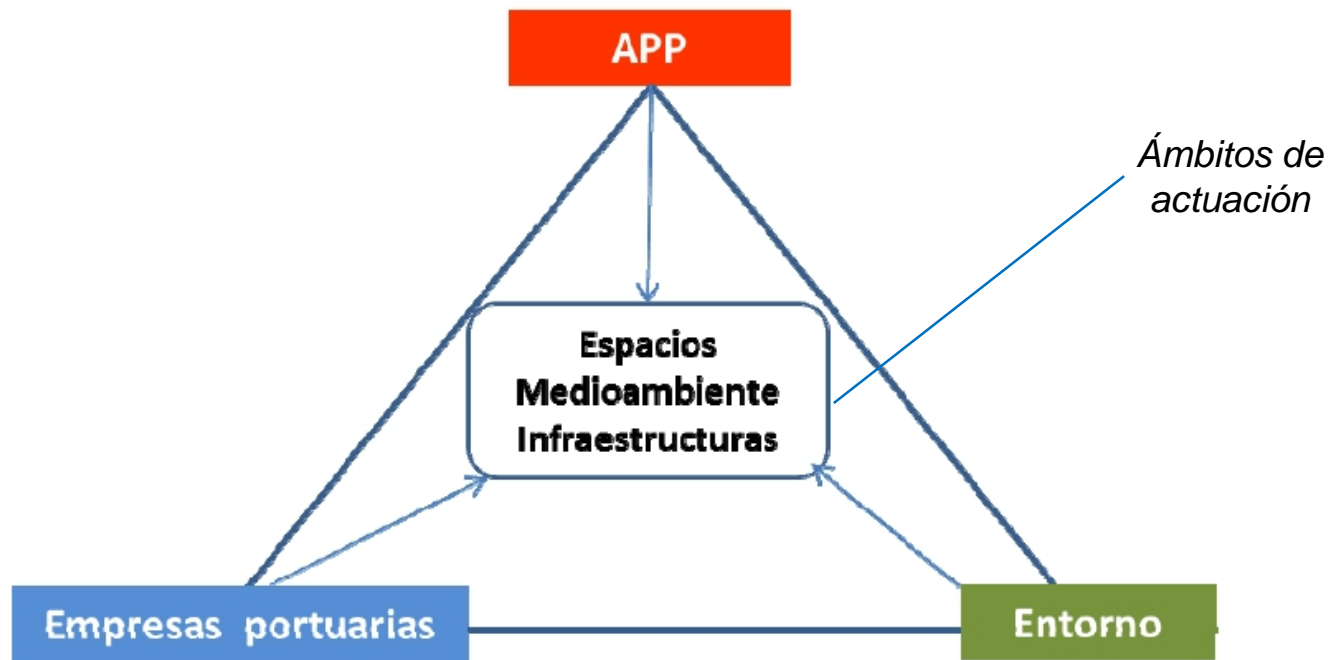
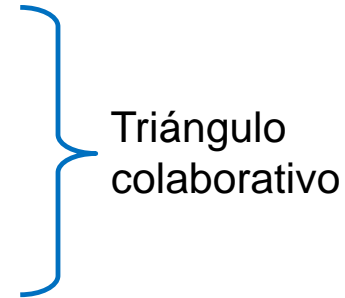
| | |
|-----------------------------------|---|
| <p>Espacios portuarios</p> | <p>Evolución demanda de cargadores. Competencia con otros puertos. Convivencia puerto-ciudad. Aumento y diversificación de tráficos: versatilidad. Orientación estratégica del crecimiento de tráficos. Optimización de usos del suelo para mantener la actividad portuaria. Gestión comercial proactiva de la APP.</p> <p><i>Nivel de inversión de las empresas.</i> <i>Nivel de inversión de la APP.</i> <i>Nivel (mejora) de la coordinación APP-clientes-servicios.</i></p> |
| <p>Medioambiente</p> | <p>Puerto limpio. Gestión de la calidad ambiental Utilización de nuevos métodos de manipulación de mercancías. Convivencia puerto-ciudad. Compatibilidad regeneración y actividad portuaria.</p> <p><i>Nivel de inversión de las empresas.</i> <i>Nivel de inversión de la APP.</i> <i>Nivel (mejora) de la coordinación APP-clientes-servicios.</i></p> |
| <p>Infraestructuras</p> | <p>Puerto como infraestructura al servicio de la empresa guipuzcoana. Creación de una terminal polivalente de contenedores. Competencia con otros puertos. Utilización de nuevos métodos de manipulación de mercancías. Aumento y diversificación de tráficos. Versatilidad.</p> <p><i>Nivel de inversión de las empresas.</i> <i>Nivel de inversión de la APP.</i> <i>Nivel (mejora) de la coordinación APP-clientes-servicios.</i></p> |

Variables comunes:
condición necesaria para los planes

Etapa 2 – Ámbitos de actuación

Punto de partida: espacio de encuentro y trabajo necesario:

- Autoridad Portuaria
- Empresas portuarias
- Entorno



Actuaciones que hagan de Pasaia un **puerto urbano sostenible económica y ambientalmente**

Propuestas de actuación: Esquema estratégico

- **Escenario global del Puerto de Pasaia :**
 - Consolidación del puerto interior
 - No abordar el proyecto del puerto exterior
- Ello supone recolocar los nuevos factores estratégicos y operativos en:
 - **Negocio:**
 - **Nuevas condiciones de mercado:** volumen y composición del tráfico
 - **Alta exigencia del cliente** de los operadores portuarios: **calidad y costes**
 - **Territorio:**
 - Diálogo puerto-ciudad: **puerto urbano**
 - Relación con el **tejido productivo** guipuzcoano

CONCLUSION DEL PROCESO DE REFLEXION PROSPECTIVA (ANALISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO)

“Pasaia 2025: un puerto urbano al servicio de la empresa guipuzcoana”

Las metas a alcanzar en 2025

- **Metas propuestas (horizonte 2025): Objetivos estratégicos**
 - **META 1: Optimizar el espacio y dar solución a la problemática del borde puerto-ciudad**
 - **META 2: Hacer de Pasaia un puerto urbano modélico por su gestión ambiental**
 - **META 3: Consolidar las actividades pesquera y de construcción naval**
- Una vez elaborado el Plan Estratégico, será **imprescindible** disponer de:
 - Un nuevo **Plan Especial de Ordenación de la Zona de Servicio del Puerto**
 - Nueva **Delimitación de Usos y Espacios Portuarios**

Propuestas de actuación: Esquema estratégico



Metas a alcanzar en 2025: objetivos y actuaciones para su consecución

**META 1:
OPTIMIZAR EL ESPACIO Y DAR SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DEL BORDE PUERTO-CIUDAD**

OBJETIVO 1: SER EFICIENTE EN EL USO DEL ESPACIO DISPONIBLE

Actuaciones

1.1.1 Flexibilizar la normativa y ajustar tarifas

1.1.2 Fomentar el incremento de rotación de la mercancía

1.1.3 Estudiar mayor aprovechamiento de espacios

1.1.4 Reordenar espacios

**OBJETIVO 2: OFRECER UN SERVICIO A MEDIDA DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS:
POLIVALENCIA**

Actuaciones

1.2.1 Renovar y construir nuevos almacenes en la zona que se determine de La Herrera

1.2.2 Crear espacios multipropósito

1.2.3 Poner en marcha la terminal polivalente de Lezo

1.2.4 Definir el modelo de gestión de la lonja pesquera

1.2.5 Contemplar actuaciones de captación de espacios próximos y su conexión

1.2.6 Diseñar una política estable de comunicación y trabajo entre la APP y las empresas

Metas a alcanzar en 2025: objetivos y actuaciones para su consecución

**META 1:
OPTIMIZAR EL ESPACIO Y DAR SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DEL BORDE PUERTO-CIUDAD**

OBJETIVO 3: SER COMPATIBLE CON EL ENTORNO

Actuaciones

1.3.1 Aprovechar la topografía para propiciar usos no portuarios o urbanos en las zonas altas de La Herrera

1.3.2 Estudiar la posibilidad de habilitar terminales especializadas en ciertos tráficos con problemas medioambientales

1.3.3 Solucionar el acceso de vehículos a La Herrera

1.3.4 Cualificar viales peatonales de acceso al topo

1.3.5 Cualificar bordes, creando nuevos elementos urbanos

1.3.6 Impulsar las cargas actuales y buscar nuevos tráficos más limpios

Metas a alcanzar en 2025: objetivos y actuaciones para su consecución

META 2: HACER DE PASAIA UN PUERTO MODÉLICO POR SU GESTIÓN AMBIENTAL

OBJETIVO 1: AUMENTAR EL NIVEL DE EXIGENCIA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL

Actuaciones

2.1.1 Acometer las obras de infraestructuras de conducción y depuración de aguas

2.1.2 Analizar las posibilidades de reordenar las concesiones para habilitar terminales especializadas destinadas a las mercancías más problemáticas para su gestión ambiental

2.1.3 Aumentar la vigilancia del cumplimiento del código de buenas prácticas en el manejo de la mercancía

2.1.4 Compartir en la mesa inter-institucional de la bahía los análisis y actuaciones en materia ambiental

2.1.5 Poner en marcha los trabajos para alcanzar la certificación ambiental del puerto

2.1.6 Sistematizar el conjunto de actuaciones medioambientales en un plan cuantificado que asigne responsabilidades a todos los agentes

OBJETIVO 2: INNOVAR EN LA MANIPULACIÓN DE MERCANCÍAS

Actuaciones

2.2.1 Lanzar un proyecto de investigación para encontrar soluciones a una manipulación de la chatarra más compatible con la convivencia puerto-ciudad

2.2.2 Acometer un benchmarking de puertos chatarreros

2.2.3 Analizar nuevas posibilidades de colaboración entre empresas en la gestión de las mercancías más problemáticas para la convivencia puerto-ciudad

META 3: CONSOLIDAR LAS ACTIVIDADES PESQUERA Y DE CONSTRUCCIÓN NAVAL

OBJETIVO 1: PONER EN MARCHA LA NUEVA LONJA PESQUERA

Consideraciones finales

Rasgos esenciales para el próximo Plan Estratégico:

1. Especialización en pocos tráficos que **es preciso ampliar**
2. **Atraer nuevas mercancías y mantener las actuales**, manteniendo una oferta atractiva en precio y servicio
3. Una gestión de cargas que **exige mayor esfuerzo** que el mercado **por la legislación ambiental**
4. Necesidad de **inversiones en mejora de servicios a empresas y en gestión ambiental**
5. **Flexibilidad de un espacio reducido capaz de adaptarse** a las demandas de los cargadores
6. Oportunidad para **mantener una relación fluida y permanente entre operadores, empresas, APP y Ayuntamientos**

Nota: análisis realizado sin considerar los efectos que sobre el Puerto tiene o tendría la articulación de la plataforma logística Pasaia-Irún: deberá resolverse en el **Plan Estratégico** (contribución Gobierno Vasco y M^º Fomento)

Metodología adoptada

Documentación de partida

Los **documentos utilizados** para la **identificación de acciones** que puedan ser incorporadas en el próximo Plan Estratégico 2014-2025 son:

Las **Orientaciones Estratégicas** elaboradas en octubre de 2014 por la APP, la cual deriva en una serie de propuestas ordenadas en 3 grandes metas y 25 actuaciones reflejadas según el documento “Pasaia 2025: un puerto urbano al servicio de la empresa guipuzcoana”. Dicho documento se denomina de aquí en adelante “**Metas 2025**”;

El **Plan de Actuación** aprobado en 2013 por personal de la APP en el cual se detallan 59 medidas encaminadas al ajuste económico y mejora de la rentabilidad de la APP, con gran incidencia en actuaciones relativas a los RRHH de la APP. Dicho documento se denomina de aquí en adelante “**Plan de Actuación 2013**”;

El análisis por el equipo consultor (nov-dic 2014) del anterior Plan Estratégico del Puerto de Pasaia (2009-2020) realizado con objeto de la elaboración del futuro Plan Estratégico, denominado de aquí en adelante “**Plan Estratégico 2009-2020**”;

La **evaluación por el Comité de Dirección de la APP** del Plan Estratégico 2009-2020 realizada durante noviembre de 2014, tanto de sus áreas de actuación como de sus objetivos operativos, denominada de aquí en adelante como “**Evaluación 2014**”.

Metodología adoptada

Desarrollo metodológico

El **desarrollo metodológico** se ha realizado según la siguiente **secuencia**:

- 1 Determinación de las **coincidencias entre las acciones Metas 2025 de la APP con los objetivos operativos del Plan Estratégico 2009-2020**, teniendo paralelamente en consideración la **Evaluación 2014** de éste último (prioridad y nivel de desarrollo) realizada por el Comité de Dirección.
- 2 Obtención de los objetivos operativos del **Plan Estratégico 2009-2020 no coincidentes o asimilables en las Metas 2025**. Se ha considerado la inclusión de aquellos que:
 - Han obtenido una **valoración alta** por parte de la **Evaluación 2014** del Comité de Dirección de la APP;
 - Aquellos con **valoración media y** que además **se encuentran reflejados en el Plan de Actuación 2013**.
- 3 Obtención de objetivos operativos del **Plan Estratégico 2009-2020 con bajo nivel de desarrollo** (según la **Evaluación 2014**). Se ha considerado la inclusión de aquellos que:
 - Han obtenido un **nivel de prioridad medio o**;
 - Aun resultando de **prioridad baja**, están **reflejados dentro del Plan de Actuación 2013**
- 4 Enumeración de los objetivos operativos del **Plan Estratégico 2009-2020** que **quedan fuera** según los criterios anteriores, considerando la inclusión de aquellos que (según la **Evaluación 2014**):
 - Han obtenido un nivel de **prioridad media y**;
 - Su nivel de **desarrollo no sea alto**.
- 5 Consideración del conjunto de actuaciones anteriores **para su inclusión el nuevo Plan Estratégico 2015-2025 de la APP**, en base a los criterios antes expuestos.
- 6 Inclusión de nuevas aportaciones del **equipo consultor**

1

Coincidencia de las acciones de las Metas 2025 con el Plan Estratégico 2009-2020: valoración y nivel de desarrollo de dichas coincidencias

Acciones de las **Metas 2025** de la APP que coinciden o pueden ser asimiladas por los objetivos operativos del **Plan Estratégico 2009-2020**, considerando la **Evaluación 2014** del Comité de Dirección de la APP (Prioridad y Nivel de desarrollo)

META 1: OPTIMIZAR EL ESPACIO Y DAR SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DEL BORDE PUERTO-CIUDAD

OBJETIVO 1: SER EFICIENTE EN EL USO DEL ESPACIO DISPONIBLE

Actuaciones

1.1.1 Flexibilizar la normativa y ajustar tarifas

1.1.2 Fomentar el incremento de rotación de la mercancía

1.1.3 Estudiar mayor aprovechamiento de espacios

1.1.4 Reordenar espacios

OBJETIVO 2: OFRECER UN SERVICIO A MEDIDA DE LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS: POLIVALENCIA

Actuaciones

1.2.1 Renovar y construir nuevos almacenes en la zona que se determine de La Herrera

1.2.2 Crear espacios multipropósito

1.2.3 Poner en marcha la terminal polivalente de Lezo

1.2.4 Definir el modelo de gestión de la lonja pesquera

1.2.5 Contemplar actuaciones de captación de espacios próximos y su conexión

1.2.6 Diseñar una política estable de comunicación y trabajo entre la APP y las empresas

EVALUACIÓN

PE 09-20 Evaluación 2014

Coincidente PE 2009-2020 Prioridad PE 2009-2020 Nivel desarrollo PE 2009-2020

2.1

Alta

Bajo

8.2

Media

Alto

2.2

Baja

Medio

5.2

Alta

Medio

1

Coincidencia de las acciones de las Metas 2025 con el Plan Estratégico 2009-2020: valoración y nivel de desarrollo de dichas coincidencias

**META 1:
OPTIMIZAR EL ESPACIO Y DAR SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DEL BORDE PUERTO-CIUDAD**

OBJETIVO 3: SER COMPATIBLE CON EL ENTORNO

Actuaciones

1.3.1 Aprovechar la topografía para propiciar usos no portuarios o urbanos en las zonas altas de La Herrera

1.3.2 Estudiar la posibilidad de habilitar terminales especializadas en ciertos tráficos con problemas medioambientales

1.3.3 Solucionar el acceso de vehículos a La Herrera

1.3.4 Cualificar viales peatonales de acceso al topo

1.3.5 Cualificar bordes, creando nuevos elementos urbanos

1.3.6 Impulsar las cargas actuales y buscar nuevos tráficos más limpios

EVALUACIÓN

PE 09-20

Evaluación 2014

Coincidente PE 2009-2020 Prioridad PE 2009-2020 Nivel desarrollo PE 2009-2020

2.5

Media

Medio

6.1+6.4

Alta

Medio

1

Coincidencia de las acciones de las Metas 2025 con el Plan Estratégico 2009-2020: valoración y nivel de desarrollo de dichas coincidencias

**META 2:
HACER DE PASAIA UN PUERTO MODÉLICO POR SU GESTIÓN AMBIENTAL**

OBJETIVO 1: AUMENTAR EL NIVEL DE EXIGENCIA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL

Actuaciones

2.1.1 Acometer las obras de infraestructuras de conducción y depuración de aguas

2.1.2 Analizar las posibilidades de reordenar las concesiones para habilitar terminales especializadas destinadas a las mercancías más problemáticas para su gestión ambiental

2.1.3 Aumentar la vigilancia del cumplimiento del código de buenas prácticas en el manejo de la mercancía

2.1.4 Compartir en la mesa inter-institucional de la bahía los análisis y actuaciones en materia ambiental

2.1.5 Poner en marcha los trabajos para alcanzar la certificación ambiental del puerto

2.1.6 Sistematizar el conjunto de actuaciones medioambientales en un plan cuantificado que asigne responsabilidades a todos los agentes

OBJETIVO 2: INNOVAR EN LA MANIPULACIÓN DE MERCANCÍAS

Actuaciones

2.2.1 Lanzar un proyecto de investigación para encontrar soluciones a una manipulación de la chatarra más compatible con la convivencia puerto-ciudad

2.2.2 Acometer un benchmarking de puertos chatarreros

2.2.3 Analizar nuevas posibilidades de colaboración entre empresas en la gestión de las mercancías más problemáticas para la convivencia puerto-ciudad

**META 3:
CONSOLIDAR LAS ACTIVIDADES PESQUERA Y DE CONSTRUCCIÓN NAVAL**

OBJETIVO 1: PONER EN MARCHA LA NUEVA LONJA PESQUERA

| EVALUACIÓN | | |
|--------------------------|------------------------|-------------------------------|
| PE 09-20 | Evaluación 2014 | |
| Coincidente PE 2009-2020 | Prioridad PE 2009-2020 | Nivel desarrollo PE 2009-2020 |
| 2.3 | Alta | Medio |
| 4.1 | Baja | Bajo |
| 3.1 | Media | Medio |
| 3.2 | Alta | Medio |
| 5.2 | | |
| 10.1 | Alta | Bajo |
| 10.1 | Alta | Bajo |
| 6.7 | Media | Medio |

2

Objetivos prioritarios del Plan Estratégico 2009-2020 no incluidos en las acciones de las Metas 2025

Objetivos operativos del Plan Estratégico 2009-2020 que han obtenido una valoración alta en la Evaluación 2014, o bien ha sido media y se encuentran alineados con el Plan de Actuación 2013

Son **seleccionados** todos aquellos que cumplen **una de las dos condiciones** citadas

| | EVALUACIÓN | | |
|--|--------------------------|------------------------|-------------------------------|
| | P. Act. 2013 | Evaluación 2014 | |
| | Contemplado P. Actuación | Prioridad PE 2009-2020 | Nivel desarrollo PE 2009-2020 |
| A. ACTUACIÓN 3: Optimización de los servicios portuarios e incremento de la productividad | | | |
| 3.3 Mejora y optimización de los servicios propios del puerto | Si | Alta | Bajo |
| A. ACTUACIÓN 5: Optimización de la gestión de la APP | | | |
| 5.1 Plan integral de servicios y sistemas informáticos a largo plazo | Si | Alta | Medio |
| 5.3 Implantación de un marco estratégico para el personal | Si | Alta | Bajo |
| A. ACTUACIÓN 6: Potenciación de los tráfico actuales y diversificación | | | |
| 6.1 Programa de actuación específico para captación de nuevos tráfico (contenedores). | Si | Alta | Medio |
| 6.3 Proceso de certificación ANFAC-PdE para el tráfico de vehículos nuevos. | Si | Media | Alto |
| A. ACTUACIÓN 8: Autosuficiencia económica | | | |
| 8.3 Actuación económica para mejora de la cuenta de resultados. | Si | Media | Medio |
| A. ACTUACIÓN 9: Regeneración integral de la Bahía de Pasaia | | | |
| 9.2 Elaboración y tramitación del Plan Especial del Puerto de Pasajes. | No* | Alta | Medio |
| A. ACTUACIÓN 10: Entorno socioeconómico | | | |
| 10.1 Diseño de actuaciones encaminadas a mejorar las relaciones puerto-ciudad. | Si | Alta | Bajo |
| 10.3 Diseño e implantación de una estrategia de comunicación e imagen. | Si | Alta | Medio |

*Actualización del Plan Estratégico en curso

3

Valoración de los objetivos operativos del Plan Estratégico 2009-2020 menos desarrollados en la Evaluación 2014

Objetivos operativos del *Plan Estratégico 2009-2020* con bajo nivel de desarrollo que no cumplen las condiciones anteriores, indicándose su prioridad en la *Evaluación 2014* del Comité de Dirección y si están contemplados en *Plan de Actuación 2013*

Son **seleccionados** aquellos objetivos operativos de la revisión del Plan Estratégico 2009-2020 con **bajo nivel de desarrollo** que, según la **Evaluación 2014** del Comité de Dirección de la APP:

- Están contemplados en el **Plan de Actuación 2013** o;
- Han obtenido una **prioridad media** en la citada evaluación.

OBJETIVOS OPERATIVOS

4.1 Estudio de viabilidad de una ZAL y alternativas asociadas al Puerto.

4.2 Integración en la red de Puertos Secos.

4.3 Creación de nuevas líneas de SSS con origen/destino en el Puerto


6.6 Elaboración de un programa de captación de tráfico de cruceros turísticos y tránsitos de grandes embarcaciones deportivas.

7.1 Alianzas y acuerdos de cooperación a nivel nacional e internacional con otros puertos.

7.2 Fomento de alianzas empresariales tanto nacionales como internacionales.

8.1 Generación de recursos adicionales para la financiación de nuevas infraestructuras (sociedades participadas: parques eólicos, aprovechamientos urbanísticos, venta de servicios telemáticos...)

| EVALUACIÓN | | |
|--------------------------|------------------------|-------------------------------|
| P. Act. 2013 | Evaluación 2014 | |
| Contemplado P. Actuación | Prioridad PE 2009-2020 | Nivel desarrollo PE 2009-2020 |
| Si | Baja | Bajo |
| Si | Baja | |
| No | Media | |
| No | Baja | |
| Si | Baja | |
| Si | Baja | |
| No | Baja | |
| No | Baja | |

 Motivo de **inclusión**

4

Objetivos operativos del PE 2009-2020 no coincidentes con las Metas 2025, no contemplados en el Plan de Actuación y con prioridad media-baja

Enumeración del resto de los objetivos operativos del **Plan Estratégico 2009-2020** que quedan fuera según los criterios anteriores para su revisión, es decir:

- No son coincidentes o asimilables con las **Metas 2025** definidas por la APP
- No están considerados entre las 59 medidas del **Plan de Actuación 2013** de la APP
- No han obtenido un nivel de prioridad alto en la **Evaluación 2014** del Comité de Dirección de la APP

Se estima oportuno **incluir** como actuaciones del futuro Plan aquellos objetivos estratégicos que:

- Han obtenido una **prioridad media** en la Evaluación 2014 y;
- Su **nivel de desarrollo NO es alto**, según la citada Evaluación 2014

**ÁREA DE ACTUACIÓN 2:
OPTIMIZACIÓN DE LAS ACTUALES INFRAESTRUCTURAS PORTUARIAS**

2.4 Desarrollo de un plan de mantenimiento integral de instalaciones portuarias.

2.5 Accesibilidad marítima



**ÁREA DE ACTUACIÓN 6:
POTENCIACIÓN DE TRÁFICOS ACTUALES Y DIVERSIFICACIÓN**

6.2 Potenciar el Puerto como plataforma logística internacional del sector del automóvil.

6.5 Plan de instalaciones náutico-recreativas.

6.6 Elaboración de un programa de captación de tráfico de cruceros turísticos y tránsitos de grandes embarcaciones deportivas.

| EVALUACIÓN | |
|------------------------|-------------------------------|
| Evaluación 2014 | |
| Prioridad PE 2009-2020 | Nivel desarrollo PE 2009-2020 |
| Media | Medio |
| Media | Medio |
| Media | Alto |
| Baja | Alto |
| Baja | Bajo |

 Motivo de **inclusión**
 Motivo de **exclusión**

4

Objetivos operativos del PE 2009-2020 no coincidentes con las Metas 2025, no contemplados en el Plan de Actuación y con prioridad media-baja

**ÁREA DE ACTUACIÓN 8:
AUTOSUFICIENCIA ECONÓMICA**

8.1 Generación de recursos adicionales para la financiación de nuevas infraestructuras (sociedades participadas: parques eólicos, aprovechamientos urbanísticos, venta de servicios telemáticos...)

**ÁREA DE ACTUACIÓN 9:
REGENERACIÓN INTEGRAL DE LA BAHÍA DE PASAIA**

9.1 Elaboración y tramitación de un nuevo Plan de Utilización de los Espacios Portuarios del Puerto de Pasajes.

**ÁREA DE ACTUACIÓN 10:
ENTORNO SOCIOECONÓMICO**

10.2 Elaboración de un estudio de impacto socio-económico del Puerto en su entorno.

EVALUACIÓN

Evaluación 2014

| Prioridad PE 2009-2020 | Nivel desarrollo PE 2009-2020 |
|---------------------------|----------------------------------|
| Baja | Bajo |
| Media | Medio |
| Media | Medio |

Baja



Bajo

Media

Medio

Media

Medio

 Motivo de **inclusión**
 Motivo de **exclusión**

5 Aportes para el nuevo Plan Estratégico 2015-2025

Cuatro son los **criterios de selección** que marcan las fuentes para la identificación de actuaciones a incorporar al nuevo Plan Estratégico 2015-2025 de la Autoridad Portuaria de Pasaia, a las que posteriormente se sumarán nuevas propuestas del equipo consultor para terminar de definir dicho Plan:

Criterios de selección



Ante los cambios acaecidos en el entorno, el no desarrollo del puerto exterior 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 APP 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.



❑ 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 inminentes 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.

❑ Respecto a los escenarios de futuro, se han decidido abordar en el capítulo 4, sirviendo como base del despliegue estratégico.

En la metodología descrito de planificación estratégica, como ya se ha expuesto, se ha utilizad como base del proceso la reflexión prospectiva realizada bajo la dirección de la APP, incorporando criterios propios del equipo consultor, derivados de su visión del Plan Estratégico, y de datos deducidos de la Fase de Diagnostico Estratégico.

- Con objeto de respetar el proceso de **reflexión prospectiva (análisis estructural prospectivo)** realizado bajo la dirección de la APP, se combinará el despliegue estratégico expuesto, con la terminología utilizada en el citado proceso de reflexión estratégica, respetando esta ultima en lo posible, que básicamente se centra en los siguientes conceptos:
 - ✓ **Línea Estratégica** equivale a **Meta**
 - ✓ **Objetivos Estratégicos** equivale a **Objetivos**
 - ✓ **Objetivos Operativos** equivale a **Actuaciones**
- Partiendo del grafico de la pagina anterior, el despliegue que se expone en páginas posteriores se reconvierte al siguiente gráfico:



- Los escenarios de Futuro, han sido expuestos en el capítulo de Diagnóstico Estratégico, utilizándose en esta Fase como referencia para su elaboración.

MISIÓN Y VISIÓN

- EN UN CONTEXTO DE PUERTO **URBANO Y SOSTENIBLE**, SER UN ACTOR RELEVANTE EN LAS **CONEXIONES INTERMODALES** DE LA PENÍNSULA IBÉRICA Y EL SUR DE FRANCIA CON LAS ISLAS BRITÁNICAS Y EL NORTE DE EUROPA, **MANTENIENDO Y MEJORANDO EL SERVICIO** QUE PRESTA A SU HINTERLAND INMEDIATO.
- SER UN **PUERTO DE REFERENCIA PARA LAS EMPRESAS** DE LA PENÍNSULA IBÉRICA Y SUR DE FRANCIA POR SU **ORIENTACIÓN AL CLIENTE** Y LA **FLEXIBILIDAD DE SUS SERVICIOS**

¿Por qué existimos?

¿Qué queremos ser?



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

- Orientación al cliente en base a la colaboración, la comunicación, la flexibilidad y la coordinación.
- El rol de la Autoridad Portuaria entendido como agente facilitador del desarrollo del negocio.
- Prestación de servicios en condiciones óptimas de calidad y competitividad.
- Compromiso de trabajar para lograr una buena convivencia puerto-ciudad.
- Actitud proactiva en el cumplimiento de objetivos medioambientales, liderando proyectos de mejora ambiental.
- Compromiso con la seguridad y salud en el trabajo, la igualdad de oportunidades, la normalización lingüística, la calidad y la innovación.
- Gestión eficiente y responsable.

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

¿Cómo lo vamos a hacer?

ESTRATEGIA GENERAL

- **DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PROACTIVA HACIA LA CAPTACIÓN DE TRÁFICOS LIMPIOS Y SERVICIOS LOGISTICOS PORTUARIOS DE VALOR AÑADIDO**
- **REORDENAR ACTIVIDADES EN EL PUERTO (SUPERFICIES PORTUARIAS) PARA CONSEGUIR EL MÍNIMO IMPACTO EN LA CIUDAD**
- **PROMOVER LA MÁXIMA ARMONÍA EN LAS RELACIONES CON EL ENTORNO URBANO**

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

**Puerto urbano con
óptima gestión ambiental**

**Nodo logístico integrado
en la Red TEN-T**

**Instrumento para el desarrollo
de la economía del área**

MISIÓN Y VISIÓN

EN UN CONTEXTO DE PUERTO URBANO Y SOSTENIBLE, SER UN ACTOR RELEVANTE EN LAS CONEXIONES INTERMODALES DE LA PENÍNSULA IBÉRICA Y EL SUR DE FRANCIA CON LAS ISLAS BRITÁNICAS Y EL NORTE DE EUROPA, MANTENIENDO Y MEJORANDO EL SERVICIO QUE PRESTA A SU HINTERLAND INMEDIATO.

SER UN PUERTO DE REFERENCIA PARA LAS EMPRESAS DE LA PENÍNSULA IBÉRICA Y SUR DE FRANCIA POR SU ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y LA FLEXIBILIDAD DE SUS SERVICIOS

**ESTRATEGIA LOGÍSTICA-
INTERMODAL:** Servicios de
valor añadido y cooperación
con otros modos

ESTRATEGIA DE NEGOCIO:
Liderar actividades de
expansión de negocio

ESTRATEGIA DE RED:
Relaciones con otros puertos
y otros modos

ENFOQUES ESTRATÉGICOS

Para desarrollar la Misión, Visión y Valores del Puerto de Pasaia se proponen fórmulas específicas 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 **reordenación** de superficies puntuales para optimizar cada uno de los espacios disponibles.
- La **consolidación** de los tráficos actuales, ofreciéndoles las actividades más competitivas, aportando mayor valor añadido para su fidelización.
- La **expansión**: establecer alianzas con otros puertos, agentes logísticos, operadores de transporte de otros modos, etc, que permitan incrementar la actividad portuaria y su dimensión intermodal (ferro-portuaria, Lo-Lo, Ro-Ro).
- La **diversificación**: atraer nuevos tráficos menos contaminantes, nuevas líneas regulares (Lo-Lo, Ro-Ro, Con-Ro) y prestando nuevos servicios logísticos 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 **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.
- La **colaboración** con el entorno urbano, propiciando los mayores niveles de compatibilidad y convivencia con el mismo.
- La **eficiencia** en la gestión de la actividad portuaria, que optimice la productividad de la misma.
- La **calidad** en la prestación de servicios, como intento de fidelización y captación de tráficos

Para desarrollar la Misión, Visión y Valores del Puerto de Pasaia se proponen fórmulas específicas de actuación dirigidas a:

- La **integración** del Puerto en las cadenas que aseguren el “puerta a puerta” y no únicamente el “puerto a puerto”.
- La **evolución** de la APP de su papel de “Landlord Port” hacia el de “Business Developer” junto a su comunidad portuaria.



- La **puesta en valor** de espacios infrautilizados mediante la promoción de nuevas actividades comerciales de valor añadido y equipamientos urbanos vinculados a la actividad portuaria (lonja pesquera, actividades comerciales relacionadas con la pesca, formación pesquera, centro de investigación marino, etc.) que permitan fijar y potenciar las actividades portuarias actuales, añadirles valor añadido, consolidar el puerto como tal, reforzando así la identidad del Puerto y la convivencia de éste con la ciudad

La implantación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las autoridades portuarias

- La mayor autonomía funcional de las Autoridades Portuarias dentro del Sistema Portuario Español de Titularidad Estatal (SPTE), ha permitido que éstas se hayan hecho responsables del desarrollo de su modelo de negocio en el contexto de la planificación de dicho sistema, y con los procedimientos de Puertos del Estado, a través de:
 - Definir sus propios objetivos estratégicos
 - Asignar los recursos necesarios para lograr esos objetivos
 - Disponer de elementos de seguimiento para la consecución de estos objetivos
- En este contexto, el Ente Público Puertos del Estado (EPPE), en el desarrollo de su función de coordinación e integración de las estrategias particulares de cada Autoridad Portuaria, contribuye a una mayor coherencia y cohesión global del sistema, por lo que en las últimas décadas, se han ido desarrollando diferentes herramientas de gestión comunes a todas las Autoridades Portuarias (Contabilidad de Costes, Sistemas de Calidad, Análisis Estadísticos, etc), que han permitido el desarrollo de un Modelo de Gestión muy completo en el conjunto del SPTE.
- En esta línea, el EPPE, con la colaboración y apoyo de las Autoridades Portuarias, lleva desde el año 2001 trabajando en la implantación del CMI en el Sistema Portuario Español, dentro del proceso de implementación de herramientas y metodologías que ayuden a cada una de las Autoridades Portuarias a desarrollar su modelo de negocio y a conseguir sus objetivos estratégicos, y consecuentemente, los del SPTE en su conjunto.

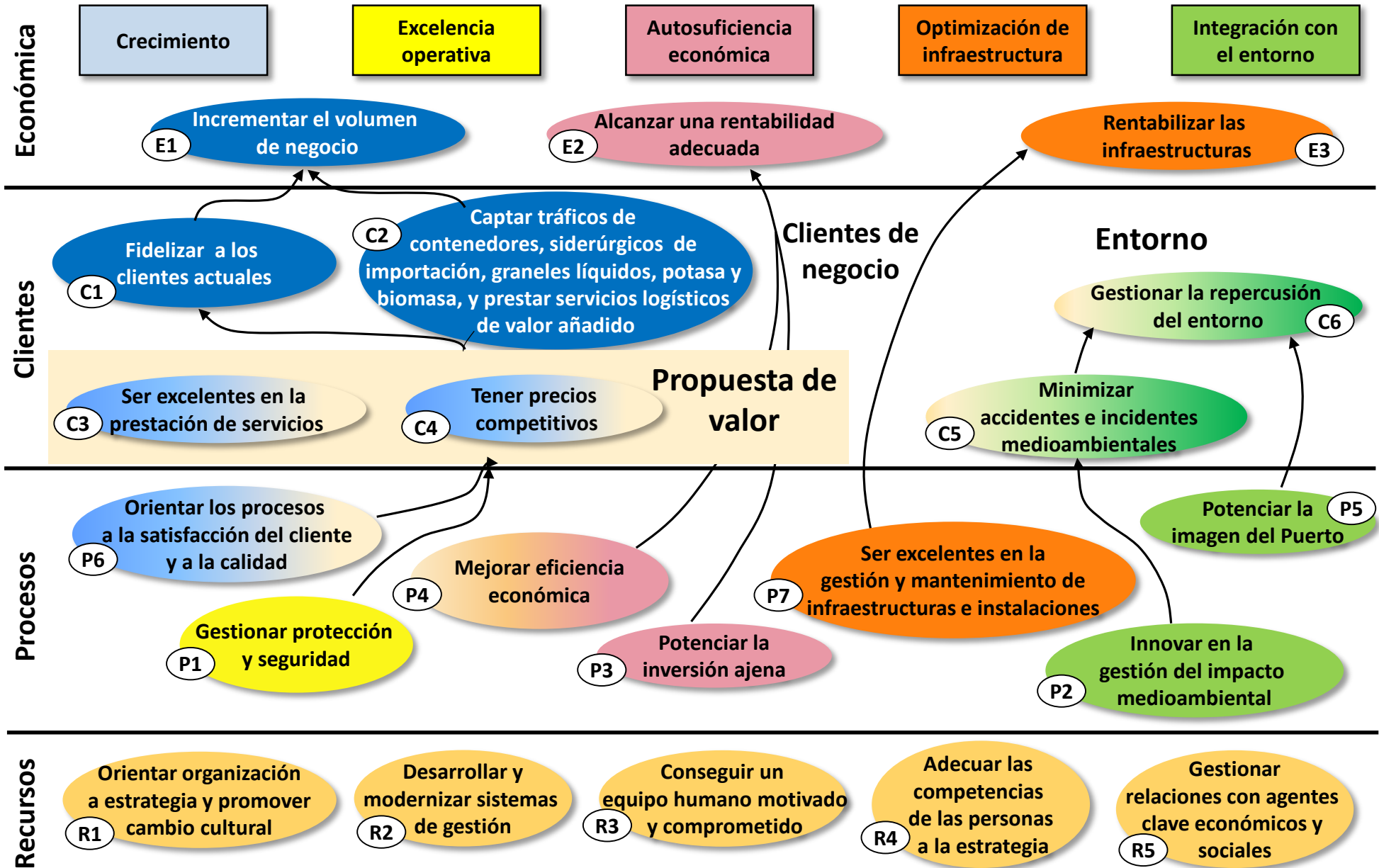
El CMI facilita la definición, implantación y seguimiento de los objetivos estratégicos de una Autoridad Portuaria

- El CMI facilita la definición de los objetivos estratégicos, su implantación y su seguimiento en cada Autoridad Portuaria, al mismo tiempo que se mejora la coordinación del SPTe a través de un conjunto de indicadores de seguimiento comunes a todas las Autoridades Portuarias.
- Así, el **Plan Estratégico de una Autoridad Portuaria** es desarrollado y monitoreado a través del **Cuadro de Mando Integral**, lo que a su vez permite su concreción en el Plan de Empresa, puesto que posibilita la traducción de las grandes líneas del Plan Estratégico en una serie de objetivos estratégicos (con sus respectivos indicadores y metas), y establece los objetivos operativos e iniciativas que deben lanzarse para conseguir los objetivos estratégicos.



Mapa Estratégico de la Autoridad Portuaria de Pasaia

El Mapa Estratégico de la Autoridad Portuaria de Pasaia, en vigor actualmente, es el siguiente:



En el Mapa Estratégico los objetivos estratégicos están asociados a unas perspectivas

- El CMI posibilita el desarrollo de la gestión portuaria bajo el análisis de 4 perspectivas:
 - Económica
 - Clientes
 - Procesos
 - Recursos
- Y 5 líneas estratégicas, cuyo contenido orientativo en términos generales es el siguiente:
 - Crecimiento
 - Excelencia Operativa
 - Autosuficiencia económica
 - Optimización de Infraestructuras
 - Integración con el entorno
- Las perspectivas, situadas horizontalmente en el Mapa Estratégico de forma que las inferiores influyen sobre las situadas en niveles superiores, son:
 - **Económica:** estrategia de más alto nivel, donde se recogen los objetivos respecto a los resultados financieros deseados.
 - **Clientes:** apoya la estrategia financiera, con objetivos de resultados que se espera obtener en los clientes para alcanzar los objetivos financieros o de valor fijados.
 - **Procesos:** refleja las actividades o procesos críticos de los que dependen los objetivos de las perspectivas superiores. Es una perspectiva inductora, con objetivos sobre los que la organización portuaria puede actuar para conseguir los objetivos de las perspectivas superiores.
 - **Recursos:** recoge todos aquellos objetivos sobre los recursos básicos (tecnológicos, humanos, organizativos, etc) que van a garantizar el éxito presente y futuro, permitiendo conseguir los objetivos de las perspectivas superiores.

El desarrollo de la Misión y la Visión de la APP se instrumenta a través de los objetivos estratégicos que, en base al Mapa Estratégico en vigor actualmente de la Autoridad Portuaria de Pasaia, son los siguientes:

PERSPECTIVA ECONÓMICA

- E1 Incrementar el volumen de negocio
- E2 Alcanzar una rentabilidad adecuada
- E3 Rentabilizar las infraestructuras

PERSPECTIVA CLIENTES

- C1 Fidelizar a los clientes actuales
- C2 Captar tráficos de contenedores, siderúrgicos de importación, graneles líquidos, potasa y biomasa
- C3 Ser excelentes en la prestación de servicios
- C4 Tener precios competitivos
- C5 Minimizar accidentes e incidentes medioambientales
- C6 Gestionar la repercusión del entorno

Misión y Visión de la APP

Ser un actor relevante en las conexiones intermodales de la península ibérica y el sur de Francia con las islas británicas y el norte de Europa, manteniendo y mejorando el servicio que presta a su hinterland inmediato.

Ser un puerto de referencia para las empresas de la península ibérica y sur de Francia por su orientación al cliente y la flexibilidad de sus servicios

PERSPECTIVA PROCESOS

- P1 Gestionar protección y seguridad
- P2 Innovar en la gestión del impacto medioambiental
- P3 Potenciar la inversión ajena
- P4 Mejorar la eficiencia económica
- P5 Potenciar la imagen del Puerto
- P6 Orientar los procesos a la satisfacción del cliente y a la calidad
- P7 Ser excelentes en la gestión y mantenimiento de infraestructuras e instalaciones

PERSPECTIVA RECURSOS

- R1 Orientar organización a estrategia y promover cambio cultural
- R2 Desarrollar y modernizar sistemas de gestión
- R3 Conseguir un equipo humano motivado y comprometido
- R4 Adecuar las competencias de las personas a la estrategia
- R5 Gestionar relaciones con agentes clave económicos y sociales

Matriz de congruencia de la Autoridad Portuaria de Pasaia entre objetivos estratégicos y objetivos operativos (que serán expuestos con detalle en el desarrollo del Plan de Acción)

| MATRIZ DE CONGRUENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LOS OBJETIVOS OPERATIVOS QUE CONFORMAN LA VISIÓN DEL PUERTO DE PASAIA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (MAPA ESTRATÉGICO) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--|--|----------------------------|--|--------------------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|--|---|--|--|--|--|
| | Incrementar el volumen de negocio | Alcanzar una rentabilidad adecuada | Rentabilizar las infraestructuras | Fidelizar a los clientes actuales | Captar tráfico de contenedores, siderúrgicos de importación, graneles líquidos, potasa y biomasa | Ser excelentes en la prestación de servicios | Tener precios competitivos | Minimizar accidentes e incidentes medioambientales | Gestionar la repercusión del entorno | Gestionar protección y seguridad | Innovar en la gestión del impacto medioambiental | Potenciar la inversión ajena | Mejorar la eficiencia económica | Potenciar la imagen del Puerto | Orientar los procesos a la satisfacción del cliente y a la calidad | Ser excelentes en la gestión y mantenimiento de infraestructuras e instalaciones | Orientar organización a estrategia y promover cambio cultural | Desarrollar y modernizar sistemas de gestión | Conseguir un equipo humano motivado y comprometido | Adecuar las competencias de las personas a la estrategia | Gestionar relaciones con agentes clave económicos y sociales |
| OBJETIVOS OPERATIVOS (PLAN DE ACCIÓN) | E1 | E2 | E3 | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 |
| META I: OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Ser eficiente en el uso del espacio disponible | X | X | O | X | X | X | X | X | | X | | | X | X | X | X | | X | | | |
| 2. Ofrecer un servicio a la medida de las empresas: polivalencia | X | X | X | | X | X | | | | X | | | X | X | O | X | | | X | | |
| 3. Innovar en la manipulación de mercancías | X | O | | X | X | X | X | X | X | | | X | X | | X | | | X | | | |
| 4. Poner en marcha la nueva lonja pesquera | X | | X | O | | X | | | X | | | | | X | X | | | X | | | X |
| 5. Fomento de la construcción naval | | | | | | | | X | O | | | X | | X | | | | | | | X |
| 6. Desarrollo de infraestructuras portuarias y accesibilidad | O | X | X | X | X | X | | | X | X | | X | X | | X | X | | | | | |
| META II: CAPTACIÓN DE TRÁFICOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Desarrollo de negocio: nuevos tráfico y actividades de valor añadido | X | X | X | | O | X | | | | | | X | X | | | | | X | X | X | X |
| 2. Obtención de apoyo financiero y comercial para la puesta en marcha de nuevos proyectos | X | X | X | | X | X | X | | | | | O | X | | X | X | | X | | | X |
| META III: COMPATIBILIDAD CON EL ENTORNO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Ser compatible con el entorno | | | | X | | X | | X | O | | X | | | X | X | X | | X | X | | X |
| 2. Aumentar el nivel de exigencia en la gestión ambiental | | | | | | X | | | X | X | O | | | X | | | | X | | X | |
| 3. Diseño e implantación de una estrategia de comunicación e imagen | X | | | X | | | | X | X | | | | | O | | | X | | X | X | X |
| META IV: GESTIÓN INTERNA DE LA APP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Organización flexible de la APP orientada al cliente | X | | | X | X | X | | | | X | X | | | | O | X | X | X | X | X | X |
| 2. Adaptación de la estructura de la APP para implantar el Plan Estratégico | X | X | | X | X | X | | | | | | | X | X | | | O | X | X | X | X |
| 3. Optimización de los sistemas de gestión internos de la APP | X | X | | X | | X | X | X | | X | | | X | X | X | X | X | O | X | X | X |

O: Vinculación muy prioritaria

X: Vinculación prioritaria

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE ACCIÓN

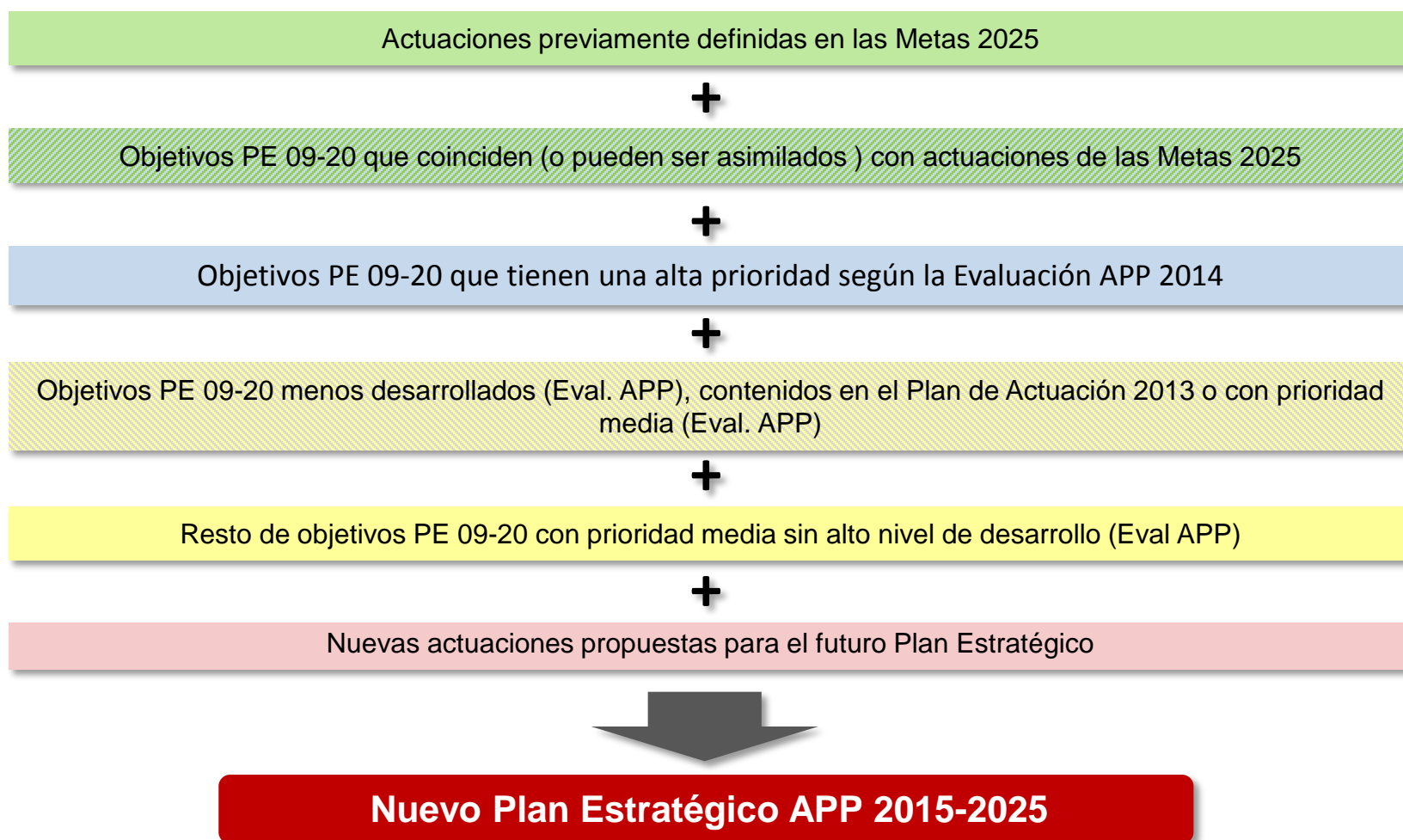
7. Elaboración del Plan de Acción

7.1. Definición de las Metas, Objetivos y Actuaciones

7.2 Cronograma y prioridad de las actuaciones

Nuevo Plan Estratégico 2015-2025

La propuesta para el nuevo **Plan Estratégico 2015-2025** de la APP se compone de **4 metas, 14 objetivos y un total de 47 actuaciones**. Dicha propuesta parte de la base del documento de **Metas 2025 de la APP** elaboradas a partir de las Orientaciones Estratégicas de octubre 2014, sobre el cual se han incorporado los objetivos operativos del **Plan Estratégico 2009-2020** atendiendo a los diferentes **criterios de selección**.



Nuevo Plan Estratégico 2015-2025

La estructura del nuevo Plan Estratégico 2015-2025 de la APP queda definida de la siguiente manera:

| | Nº actuaciones | |
|---|--|---|
| META I: OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS | OBJETIVO 1: Ser eficiente en el uso del espacio disponible | 4 |
| | OBJETIVO 2: Ofrecer un servicio a la medida de las empresas: polivalencia | 6 |
| | OBJETIVO 3: Innovar en la manipulación de mercancías | 1 |
| | OBJETIVO 4: Poner en marcha la nueva lonja pesquera | 1 |
| | OBJETIVO 5: Fomento de la construcción naval | 1 |
| | OBJETIVO 6: Desarrollo de infraestructuras portuarias y accesibilidad | 7 |
| META II: CAPTACIÓN DE TRÁFICOS | OBJETIVO 1: Desarrollo de negocio: nuevos tráficos y actividades de valor añadido | 6 |
| | OBJETIVO 2: Obtención de apoyo financiero y comercial para la puesta en marcha de nuevos proyectos | 3 |
| META III: COMPATIBILIDAD CON EL ENTORNO | OBJETIVO 1: Ser compatible con el entorno | 8 |
| | OBJETIVO 2: Aumentar el nivel de exigencia en la gestión ambiental | 6 |
| | OBJETIVO 3: Diseño e implantación de una estrategia de comunicación e imagen | 1 |
| META IV: GESTIÓN INTERNA DE LA APP | OBJETIVO 1: Organización flexible de la APP orientada al cliente | 1 |
| | OBJETIVO 2: Adaptación de la estructura de la APP para implantar el Plan Estratégico | 1 |
| | OBJETIVO 3: Optimización de los sistemas de gestión internos de la APP | 1 |

47 actuaciones

| | |
|---|--|
| <p>META I</p> | <p>OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS</p> |
| | <p>Actualmente el desarrollo del Puerto de Pasaia se ve condicionado, entre otros factores, por las restricciones físicas a las que se ve sometido por su entorno urbano. Por un lado se encuentra la limitación de espacio disponible, tanto en las terminales portuarias operativas, como en el aumento de longitud de los muelles, sin posibilidad de ampliar dichos espacios por estar ocupados por el entorno urbano, siendo incluso demandados para usos urbano parte de los espacios portuarios disponibles. Por este motivo, una meta a desarrollar en el próximo Plan Estratégico ha de ser la optimización del espacio disponible, propiciando actividades compatibles con el contexto urbano, eficientes en el consumo de espacio, que a su vez, supongan una fuente de ingresos adicional para los habitantes del área, y para el propio Puerto, y de actividad económica para su entorno.</p> |
| <p>OBJETIVOS</p> | <p>1. SER EFICIENTE EN EL USO DEL ESPACIO DISPONIBLE</p> |
| | <p>Utilización de los espacios del Puerto que estén infrautilizados, modificando actividades en ocasiones en diferentes áreas portuarias, y aplicando en todos los casos la mayor eficiencia en la utilización de todos los espacios portuarias.</p> |
| | <p>2. OFRECER UN SERVICIO A LA MEDIDA DE LAS EMPRESAS: POLIVALENCIA</p> |
| | <p>Ofrecer a las empresas que operen en el puerto la mayor polivalencia posible, es decir, la prestación de un servicio ajustado a sus necesidades, pero con elevada flexibilidad, con capacidad de respuesta ante las variaciones de la demanda (cuantitativas y cualitativas), mejorando los servicios del puerto, y optimizando la conservación del mismo,</p> |
| | <p>3. INNOVAR EN LA MANIPULACIÓN DE MERCANCÍAS</p> |
| | <p>Realizar nuevas aportaciones de investigación, técnicas y mejores prácticas en el campo de la manipulación de mercancías potencialmente conflictivas desde el punto de vista medioambiental, encaminadas a solucionar los problemas de convivencia entre las actividades desarrolladas en el puerto y su entorno urbano</p> |
| <p>4. PONER EN MARCHA LA NUEVA LONJA PESQUERA</p> | |
| <p>Puesta en actividad de la nueva lonja pesquera, probablemente gestionada directamente por la APP, para favorecer su competitividad en relación con otras lonjas del Golfo de Vizcaya.</p> | |
| <p>5. FOMENTO DE LA CONSTRUCCIÓN NAVAL</p> | |
| <p>Potenciación del papel de la construcción naval en el Puerto de Pasaia mediante el desarrollo de un plan específico para las instalaciones ubicadas en el mismo</p> | |
| <p>6 DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS PORTUARIAS Y ACCESIBILIDAD</p> | |
| <p>Impulsar la construcción y/o transformación de las infraestructuras portuarias y logístico/intermodales complementarias necesarias, junto con actuaciones en la accesibilidad ferroviaria y en su caso marítima, que permitan el desarrollo objetivo de la actividad portuaria, y el impulso de la intermodalidad con los modos terrestres .</p> | |

| | |
|-------------------|--|
| META I | OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS |
| OBJETIVO 1 | SER EFICIENTE EN EL USO DEL ESPACIO DISPONIBLE |
| Acciones | |
| I.1.1 | Flexibilizar la normativa y ajustar tarifas |
| | Aplicar la normativa en materia de concesiones, de modo que la APP considere tanto el espacio a concesionar como la competitividad de las empresas operadoras |
| I.1.2 | Fomentar la rotación de la mercancía |
| | Promover que la mercancía se mantenga en el Puerto el menor tiempo posible para minimizar la función del almacenamiento, alcanzando la máxima productividad de los espacios portuarios |
| I.1.3 | Estudiar el mayor aprovechamiento de espacios y la revisión de la zona de servicio del Puerto |
| | Evaluar las distintas posibilidades de ubicación y manipulación de mercancías, así como sus distintas técnicas de apilamiento para aprovechar el rendimiento del espacio disponible en el Puerto |
| I.1.4 | Reordenar espacios y tramitar desafectaciones |
| | Proceder en base a criterios de eficiencia a la reorganización de espacios portuarios con objeto de garantizar la máxima seguridad, mejorar la gestión ambiental y el uso óptimo de los mismos |

| | |
|-------------------|--|
| META I | OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS |
| OBJETIVO 2 | OFRECER UN SERVICIO A LA MEDIDA DE LAS EMPRESAS: POLIVALENCIA |
| Acciones | |
| I.2.1 | <p>Construcción de nuevos almacenes en La Herrera</p> <p>Acometer las actuaciones de mejora y renovación en las instalaciones La Herrera, espacio actualmente deteriorado y poco adaptado a las necesidades actuales del Puerto</p> |
| I.2.2 | <p>Definir el modelo óptimo de gestión de la lonja pesquera</p> <p>La nueva lonja pesquera, cuyo planteamiento es que sea gestionada directamente por la APP, será definida en colaboración con las empresas del sector pesquero que operan en la misma</p> |
| I.2.3 | <p>Captación de espacios próximos y su conexión</p> <p>Analizar la posibilidad de conseguir capacidades de almacenamiento fuera del Puerto para no saturar los espacios interiores del mismo, posibilitando así mejores ratios de rotación y el incremento de la productividad</p> |
| I.2.4 | <p>Mejora y optimización de servicios portuarios</p> <p>Proceder a acciones de mejora en la prestación de los servicios portuarios actualmente prestados, directa o indirectamente, por la APP</p> |
| I.2.5 | <p>Plan de mantenimiento integral de instalaciones portuarias</p> <p>Elaborar un plan integral de mantenimiento de las diferentes instalaciones portuarias que garantice el correcto funcionamiento de las mismas (mantenimiento preventivo frente al correctivo)</p> |
| I.2.6 | <p>Política de comunicación con la Comunidad Portuaria</p> <p>Diseñar una política estable de comunicación y trabajo entre la APP y las empresas relacionadas con el puerto, estableciendo los cauces ,más adecuados para ello, y la dinámica más conveniente de trabajo conjunto con la mismas, desarrollando una Estrategia específica con la Comunidad Portuaria.</p> |

| | |
|-------------------|---|
| META I | OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS |
| OBJETIVO 3 | INNOVAR EN LA MANIPULACIÓN DE MERCANCÍAS |
| Acciones | |
| I.3.1 | Investigación para resolver los problemas ambientales generados por el tráfico de chatarra |
| | Generar de manera proactiva proyectos de investigación que aporten soluciones a la problemática de la liberación de partículas en la manipulación de chatarra que causen molestias en el entorno urbano del puerto |
| OBJETIVO 4 | PONER EN MARCHA LA NUEVA LONJA PESQUERA |
| Acciones | |
| I.4.1 | Poner en marcha la nueva lonja pesquera |
| | Implantar a la mayor brevedad el modelo de gestión de la nueva lonja pesquera, que se decida como más conveniente |
| OBJETIVO 5 | FOMENTO DE LA CONSTRUCCIÓN NAVAL |
| Acciones | |
| I.5.1 | Fomento de la construcción naval |
| | Evaluar los efectos generados por esta industria para la APP y su entorno socio-económico, identificando acciones específicas que sean beneficiosas para ambas partes, incentivando la actividad en el área de Nabalaldea |

| | |
|-------------------|--|
| META I | OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS |
| OBJETIVO 6 | DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS PORTUARIAS Y ACCESIBILIDAD |
| Acciones | |
| I.6.1 | <p>Crear espacios multipropósito</p> <p>Ordenar los espacios portuarios de modo que tengan capacidad de operar, cuando sea necesario, más de un tipo de mercancía (compatibles entre si), y favorezcan de este modo la flexibilidad de usos en el Puerto</p> |
| I.6.2 | <p>Poner en marcha la terminal polivalente de Lezo</p> <p>Diseñar y construir una terminal en el muelle de Lezo que ofrezca servicios operativos para contenedores, pero de manera que puedan operarse otras mercancías que sean compatibles con los contenedores</p> |
| I.6.3 | <p>Accesibilidad marítima: tránsito nocturno, esloras, calados</p> <p>Identificar actuaciones viables (señalización, medios auxiliares, cambios de esloras y calados, modificaciones en la Ordenanza portuaria respecto a ventanas de navegabilidad, tránsito nocturno...) que mejoren en lo posible la actual accesibilidad marítima al Puerto de Pasaia</p> |
| I.6.4 | <p>Plataforma Logística Intermodal Pasaia-Irún</p> <p>Impulsar , mediante la colaboración con las entidades públicas y privadas implicadas, la construcción de la PLI de Pasaia-Irún, al menos en la Zona de Actividades Logísticas de soporte al puerto (ZAL), incluyendo una terminal intermodal de ancho mixto ibérico/UIC, lo que permitirá aumentar la capacidad operativa de tráficos y sus actividades complementarias del Puerto, y ofrecer un servicio “puerta a puerta” a sus clientes</p> |

| META I | OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS |
|-----------------|--|
| OBJETIVO 6 | DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS PORTUARIAS Y ACCESIBILIDAD (continuación) |
| Acciones | |
| I.6.5 | <p style="text-align: center; background-color: #f0c0c0;">Nueva Delimitación de los Espacios y Usos Portuarios del Puerto de Pasaia</p> <p>Realización de una nueva Delimitación de los Espacios y Usos Portuarios del Puerto que especifique los usos a desarrollar en cada terminal y área física del puerto, así como sus incompatibilidades</p> |
| I.6.6 | <p style="text-align: center; background-color: #f0c0c0;">Viabilizar la futura conexión ferroviaria en ancho internacional</p> <p>Establecer las acciones necesarias ante las Administraciones responsables, para que el recinto portuario pueda disponer de conexión ferroviaria en ancho UIC (además de la actual en ancho Ibérico), quedando de esta manera conectado al Corredor Ferroviario Atlántico, integrado en el corredor 4 de la Red TEN T</p> |
| I.6.7 | <p style="text-align: center; background-color: #f0c0c0;">Incentivar los procesos de colaboración público privada (PPP)</p> <p>Incentivar los procesos de colaboración público privada en el desarrollo (construcción, explotación) de nuevas instalaciones portuarias y extra-portuarias.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>META II</p> | <p>CAPTACIÓN DE TRÁFICOS</p> |
| | <p>Desde el punto de vista de los tráficos portuarios, Pasaia ha mostrarse como un puerto atractivo, capaz de fidelizar sus tráficos existentes y captar aquellos tráficos nuevos que sean compatibles con su configuración espacial y su contexto urbano, de modo que cumplan los estándares ambientales. Requeridos. Debe potenciarse asimismo el desarrollo de actividades que confieran valor añadido a las mercancías manipuladas, en coordinación con otros elementos de la cadena del transporte como operadores y cargadores (fabricantes, operadores logísticos, operadores de otros modos), e incluso con otros puertos (actividades complementarias o sinérgicas) y otros modos de transporte (intermodalidad).</p> |
| <p>OBJETIVOS</p> | <p>1. DESARROLLO DE NEGOCIO: NUEVOS TRÁFICOS Y ACTIVIDADES DE VALOR AÑADIDO</p> |
| | <p>Implantar nuevas fórmulas de gestión con los cargadores, y de colaboración con operadores de los demás modos de transporte, que permitan la captación de nuevos tráficos “limpios”, sin producir interferencias o conflictos con el ámbito urbano, así como la integración de servicios en las redes logísticas ibéricas y comunitarias (Red TEN T), incrementado la prestación de actividades de valor añadido (servicios logísticos integrales).</p> |
| | <p>2. OBTENCIÓN DE APOYO FINANCIERO Y COMERCIAL PARA PUESTA EN MARCHA DE NUEVOS PROYECTOS</p> |
| <p>Además de la puesta en valor de los recursos propios, Pasaia necesita implementar nuevas alianzas estratégicas que le proporcionen mayor competitividad exterior. Entre ellas se encuentra el establecimiento de acuerdos de colaboración con otros puertos en especial internacionales que permitan desarrollar nuevos tráficos, además de acuerdos con los agentes de las cadenas internacionales de transporte que sitúen a Pasaia como eslabón intermodal. El apoyo financiero adicional al propio de la APP, y necesario para los nuevos emprendimientos, pueden tener como fuente complementaria los mecanismos de la Unión Europea para la promoción de infraestructuras del transporte y servicios (como los antiguos programas Marco Polo, TEN T, actuales CEF), buscando cuando sea conveniente fórmulas de colaboración público-privada.</p> | |

| META II | | CAPTACIÓN DE TRÁFICOS |
|---|--|---|
| OBJETIVO 1 | | DESARROLLO DE NEGOCIO: NUEVOS TRÁFICOS Y ACTIVIDADES DE VALOR AÑADIDO |
| Acciones | | |
| Plan Comercial en colaboración con la Comunidad Portuaria | | |
| II.1.1 | Elaboración y desarrollo de un Plan Comercial que potencie la proyección de actividad del puerto, en colaboración con la Comunidad Portuaria, consolidando los tráficos actuales, y atrayendo otros nuevos.. | |
| Captación de tráficos de contenedores | | |
| II.1.2 | Desarrollo de programas (comerciales, alianzas con operadores – navieras, terminalistas, -...) que posibiliten la captación de nuevos tráficos de mercancía general, contenerizada o no | |
| Incremento de los tráficos actuales, en especial los de menor impacto ambiental | | |
| II.1.3 | Desarrollo de programas para aumentar el volumen de actividad de tráficos actuales del puerto, específicamente aquellos que son más adecuados desde el punto de vista de la convivencia puerto-ciudad | |
| Intermodalidad: Puertos Secos y tráfico ferroviario | | |
| II.1.4 | Desarrollar acuerdos de la APP con promotores y/o gestores de Puertos Secos (Vitoria, Arasur, Miranda, Azuqueca, Coslada...) propiciando el aumento de su hinterland medio y lejano, ofertando a los clientes del puerto servicios “puerta a puerta”, potenciando los tráficos ferro-portuarios, y propiciando así la extensión del hinterland | |
| Nuevas líneas de SSS (CON-RO) | | |
| II.1.5 | Impulsar la creación de nuevas líneas regulares de Short Sea Shipping en base a las oportunidades de mercado ya detectadas. | |
| Tráfico de graneles líquidos | | |
| II.1.6 | Desarrollo del tráfico de graneles líquidos energéticos en base a las instalaciones ya existentes de la antigua central térmica de Iberdrola. | |

| | |
|-------------------|---|
| META II | CAPTACIÓN DE TRÁFICOS |
| OBJETIVO 2 | OBTENCIÓN DE APOYO FINANCIERO Y COMERCIAL PARA LA PUESTA EN MARCHA DE NUEVOS PROYECTOS |
| Acciones | |
| II.2.1 | Subvenciones de la UE para infraestructuras y servicios |
| | Búsqueda de financiación o subvenciones a partir de los mecanismos de la Unión Europea para la promoción de infraestructuras del transporte y servicios. |
| II.2.2 | Alianzas y acuerdos de cooperación con otros puertos, a nivel nacional e internacional |
| | Establecimiento de acuerdos de colaboración con otros puertos nacionales y en especial internacionales, para trabajar “en red”, y facilitar el crecimiento de tráficos y otras actividades del Puerto |
| II.2.3 | Fomento de alianzas con operadores y cargadores (fabricantes, navieras, terminalistas, operadores logísticos, operadores de otros modos) |
| | Establecimiento de acuerdos de colaboración con grandes operadores logísticos, operadores de otros modos, fabricantes y cargadores para favorecer la actividad portuaria en Pasaia, como eslabón intermodal de las cadenas internacionales de transporte. |

META III

COMPATIBILIDAD CON EL ENTORNO

La apuesta del Puerto de Pasaia por la óptima gestión ambiental es fundamental para cumplir el compromiso con el entorno urbano en el que se ubica, centrado en la convivencia más armónica posible entre el puerto y la ciudad, dando prioridad a la sostenibilidad ambiental de su actividad sin que ello signifique renunciar a desempeñar un papel de soporte de desarrollo al tejido económico del entorno, dando certidumbre a su futuro como infraestructura al servicio de las empresas y ciudadanos del área .

Esta meta considera conveniente el uso de experiencias y metodologías contrastadas en esta materia, como es el proyecto europeo “Ecoports”, o múltiples certificaciones ambientales de diferentes puertos, y de su actividad, cuya aplicación en Pasaia asegurará una gestión ambiental avanzada.

En esa línea, la presión que ejerce la proximidad de usos urbanos residenciales con a portuarias ha de ser contrarrestada con la potenciación de actividades portuarias “limpias” que no supongan conflictos con el entorno urbano (ruidos, contaminación, emisiones, etc.), mitigando en lo posible la repercusión de aquellas actividades más “molestas”, desarrollando nuevas técnicas de manipulación , y realizando las inversiones necesarias, en base a las mejores prácticas detectadas.

La imagen que proyecte el Puerto será su tarjeta de presentación, de modo que su diseño e implantación deben formar parte de sus estrategias.

1. SER COMPATIBLE CON EL ENTORNO

Favorecer la integración del puerto en su entorno urbano, con medidas tales como como la mejora de la accesibilidad peatonal y rodada a puntos “frontera” puerto ciudad, la reordenación de ciertos espacios portuarios para su armonización con la malla urbana, y la “neutralización” de impactos negativos en el citado entorno urbano derivados de las actividades portuarias.

2. AUMENTAR EL NIVEL DE EXIGENCIA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL

Desarrollar los procedimientos , actuaciones e inversiones que sean necesarias que aseguren una gestión ambiental adecuada de las actividades portuarias, respetuosa en todo momento con el entorno urbano en el que se ubica.

3. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN

Desarrollo de diferentes estrategias de comunicación que ayuden a potenciar la imagen del Puerto especialmente en su entorno próximo, aunque también, a efectos comerciales, a escala nacional (hinterland) e internacional (foreland).

OBJETIVOS

| | |
|-------------------|--|
| META III | COMPATIBILIDAD CON EL ENTORNO |
| OBJETIVO 1 | SER COMPATIBLE CON EL ENTORNO |
| Acciones | |
| III.1.1 | Propiciar usos no portuarios o urbanos en el eje Trintxerpe-Hospitalillo-Ondartxo |
| | Promover la instalación de nuevas actividades urbanas y usos de carácter no portuario en el eje Trintxerpe-Hospitalillo-Ondartxo |
| III.1.2 | Reubicación de los tráficos con problemas ambientales en zonas específicas |
| | Estudiar las posibilidades de concentrar los tráficos más problemáticos desde el punto de vista medioambiental en las áreas más alejadas de las zonas urbanas, y adecuadamente equipadas para minimizar impactos negativos |
| III.1.3 | Captación de tráficos de cruceros y grandes embarcaciones de recreo |
| | Estudiar y promover las opciones de captación de cruceros y embarcaciones de recreo para el Puerto aprovechando el atractivo turístico de la costa vasca y la proximidad de Donostia-San Sebastián. |
| III.1.4 | Solucionar el acceso de vehículos a La Herrera |
| | Propuesta de soluciones del acceso de vehículos a La Herrera que disminuya el riesgo de accidentes con los tráficos peatonales y rodados urbanos |
| III.1.5 | Cualificar viales peatonales de acceso al topo |
| | Habilitar y cualificar un vial de acceso a la estación del topo de Herrera desde Trintxerpe |

| | |
|-------------------|---|
| META III | COMPATIBILIDAD CON EL ENTORNO |
| OBJETIVO 1 | SER COMPATIBLE CON EL ENTORNO (continuación) |
| Acciones | |
| | Elaboración y tramitación del Plan Especial |
| III.1.6 | Realización de un Plan Especial del Puerto de manera que queden coordinadas las actuaciones a desarrollar mediante una figura urbanística que se ajuste y coordine con el planeamiento municipal |
| | Otras actuaciones encaminadas a mejorar las relaciones puerto-ciudad |
| III.1.7 | Establecer un margen para mejoras puntuales a concretar que ayuden a mejorar la convivencia puerto-ciudad que queden fuera de la escala del planeamiento urbano |
| | Estudio de impacto socioeconómico del Puerto |
| III.1.8 | Elaborar un estudio de impacto socio-económico que permita evaluar los efectos directos, indirectos e inducidos del puerto en los aspectos sociales y económico derivados de su actividad, que permita dar a conocer la autentica dimensión del mismo a los agentes económicos y sociales de su entorno próximo y en su área de influencia. |

| | |
|--------------------|--|
| META III | COMPATIBILIDAD CON EL ENTORNO |
| OBJETIVO 2 | AUMENTAR EL NIVEL DE EXIGENCIA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL |
| Actuaciones | |
| III.2.1 | Infraestructuras de conducción y depuración de aguas |
| | Realización de las obras de conducción y depuración de aguas en los muelles de Molinao y del Reloj |
| III.2.2 | Terminales especializadas para mercancías contaminantes |
| | Diseño de terminales con medios de manipulación especializados para mercancías contaminantes, que minimicen su impacto ambiental, propiciando alternativas a la manipulación y acopio de las mismas, y definiendo un plan de implantación, seguimiento y control de las mismas |
| III.2.3 | Aumentar vigilancia del cumplimiento del código de buenas prácticas ambientales |
| | Asegurar el cumplimiento del código de buenas prácticas mediante la ampliación de los recursos destinados a su salvaguarda con el fin de evitar el actual malestar en el manejo de la mercancía ciudadana y posibles denuncias y conflictos con sus entidades representativas |
| III.2.4 | Compartir análisis y actuaciones en la mesa interinstitucional |
| | En la/s mesa/s interinstitucional/es de la Bahía se deben exponer y debatir los análisis y las medidas o actuaciones relacionadas con la responsabilidad de cada institución encaminadas a la mejora ambiental de las actividades portuarias |

| | |
|--------------------|--|
| META III | COMPATIBILIDAD CON EL ENTORNO |
| OBJETIVO 2 | AUMENTAR EL NIVEL DE EXIGENCIA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL (continuación) |
| Actuaciones | |
| III.2.5 | <p>Certificación ambiental del Puerto</p> <p>Promover la certificación ISO 14.000 en las actividades portuarias para asegurar una gestión ambiental óptima de las mismas</p> |
| III.2.6 | <p>Plan de actuaciones ambientales y sistema de seguimiento</p> <p>Elaboración de un plan que concrete y distribuya las responsabilidades de las aportaciones económicas necesarias para las diversas actuaciones medioambientales a desarrollar</p> |
| OBJETIVO 3 | DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN |
| Actuaciones | |
| III.3.1 | <p>Diseño e implantación de una estrategia de comunicación e imagen</p> <p>Desarrollo de diferentes estrategias de comunicación que ayuden a potenciar la imagen del Puerto tanto en su entorno próximo, como a escala nacional e internacional</p> |

| | |
|-------------------------|---|
| <p>META IV</p> | <p>GESTIÓN INTERNA DE LA APP</p> |
| | <p>Desarrollar por parte de la APP una gestión proactiva orientada al cliente y al desarrollo del negocio portuario, en un marco de sostenibilidad no solo ambiental, sino también social y económica, para el entorno (urbano, e hinterland) del puerto , para alcanzar los objetivos de actividad previstos en el escenario 2025, tanto de tráfico portuarios, como de actividades logísticas complementarias y relacionadas de valor añadido.</p> <p>Ello implicará desarrollar actuaciones en diferentes campos, que se integran en los tres Objetivos en que se desagrega esta Meta, que abarcan materias tales como el desarrollo de infraestructuras portuarias y extra-portuarias, actuaciones en carencias actuales de accesibilidad marítima y ferroviaria, actividades para la generación de nueva actividad portuaria (tráfico actuales, nuevos tráfico, actividades logísticas), considerado el despliegue de políticas de alianzas con operadores generadores de sinergias con el puerto de Pasaia, y optimizando la gestión de la APP en cuantas materias sean necesarias para conseguir la adecuada orientación al cliente, en aras a alcanzar los objetivos de actividad, calidad, y sostenibilidad establecidos en este Plan Estratégico.</p> |
| <p>OBJETIVOS</p> | <p>1. ORGANIZACIÓN FLEXIBLE DE LA APP ORIENTADA AL CLIENTE</p> |
| | <p>Impulsar el cambio cultural para que la APP se convierta en una organización ágil, flexible y con capacidad para dar respuestas a las necesidades de sus clientes, tanto actuales como potenciales.</p> |
| | <p>2. ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA APP PARA IMPLANTAR EL PLAN ESTRATÉGICO</p> |
| | <p>La consecución de los objetivos del futuro Plan Estratégico del Puerto pasa por la adaptación de elementos internos clave, como son su estructura interna organizativa y la capacitación de su personal</p> |
| | <p>3. OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTERNOS DE LA APP</p> |
| | <p>Desarrollo de actuaciones en múltiples campos encaminadas a la optimización de los sistemas de gestión de la APP con objeto de lograr mayor eficacia y productividad, utilizando como herramientas la innovación y la mejora continua.</p> |

| | |
|-------------------|---|
| META IV | GESTIÓN INTERNA DE LA APP |
| OBJETIVO 1 | ORGANIZACIÓN FLEXIBLE DE LA APP ORIENTADA AL CLIENTE |
| Acciones | |
| VI.1.1 | <p>Organización flexible de la APP orientada al cliente</p> <p>Impulsar el cambio cultural para ser una organización ágil, flexible y capaz de dar respuesta a las necesidades de sus clientes</p> |
| OBJETIVO 2 | ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA APP PARA IMPLANTAR EL PLAN ESTRATÉGICO |
| Acciones | |
| VI.2.1 | <p>Adaptación de la estructura de la APP para implantar el Plan Estratégico</p> <p>Adaptar la estructura interna y la capacitación de las personas para la consecución del Plan Estratégico</p> |
| OBJETIVO 3 | OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTERNOS DE LA APP |
| Acciones | |
| VI.3.1 | <p>Optimización de los sistemas de gestión internos de la APP</p> <p>Optimizar los sistemas de gestión internos para lograr eficacia y productividad a través de la innovación y la mejora continua</p> |

| | | | | | |
|-------------------------------|---|----------------|-------------|-------------|----------------|
| META | I. OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS | | | | |
| OBJETIVO | 1. SER EFICIENTE EN EL USO DEL ESPACIO DISPONIBLE | | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | | |
| | ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
| | I.1.1 Flexibilizar la normativa y ajustar tarifas | → | | | |
| | I.1.2 Fomentar la rotación de la mercancía | → | | | |
| | I.1.3 Estudiar el mayor aprovechamiento de espacios y la revisión de la zona de servicio del Puerto | | | | |
| | I.1.4 Reordenar espacios y tramitar desafectaciones | → | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|----------------|-------------|-------------|----------------|
| META | I. OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS | | | | |
| OBJETIVO | 2. OFRECER UN SERVICIO A LA MEDIDA DE LAS EMPRESAS: POLIVALENCIA | | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | | |
| | ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
| | I.2.1 Construcción de nuevos almacenes en de La Herrera | | | | |
| | I.2.2 Definir el modelo óptimo de gestión de la lonja pesquera | | | | |
| | I.2.3 Captación de espacios próximos y su conexión | | | | |
| | I.2.4 Mejora y optimización de los servicios portuarios | | | | |
| | I.2.5 Plan de mantenimiento integral de instalaciones portuarias | | | | |
| | I.2.6 Política de comunicación con la Comunidad Portuaria | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|---------|------|------|---------|
| META | I. OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS | | | | |
| OBJETIVO | 3. INNOVAR EN LA MANIPULACIÓN DE MERCANCÍAS | | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | | |
| | ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
| | I.3.1 Investigación para resolver los problemas ambientales generados por el tráfico de chatarra | | | | |
| OBJETIVO | 4. PONER EN MARCHA LA NUEVA LONJA PESQUERA | | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | | |
| | ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
| | I.4.1 Poner en marcha la nueva lonja pesquera | | | | |
| OBJETIVO | 5. FOMENTO DE LA CONSTRUCCIÓN NAVAL | | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | | |
| | ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
| | I.5.1 Fomento de la construcción naval | | | | |

| | | | | |
|--|--|------|------|---------|
| META | I. OFERTA DE INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS | | | |
| OBJETIVO | 6. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS PORTUARIAS Y ACCESIBILIDAD | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | |
| ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
| I.6.1 Crear espacios multipropósito | | | | |
| I.6.2 Poner en marcha la terminal polivalente Lezo | | | | |
| I.6.3 Accesibilidad marítima: tránsito nocturno, esloras, calados | | | | |
| I.6.4 Plataforma Logística Intermodal Pasaia-Irún | | | | |
| I.6.5 Nueva Delimitación de los Espacios y Usos Portuarios | | | | |
| I.6.6 Viabilizar la futura conexión ferroviaria en ancho internacional | | | | |
| I.6.7 Incentivar los procesos de colaboración público privada (PPP) | | → | | |

| META | II. CAPTACIÓN DE TRÁFICOS | | | | |
|--|---|------|------|---------|--|
| OBJETIVO | 1. DESARROLLO DE NEGOCIO: NUEVOS TRÁFICOS Y ACTIVIDADES DE VALOR AÑADIDO | | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | | |
| ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 | |
| II.1.1 Plan Comercial en colaboración con la Comunidad Portuaria | | | | | |
| II.1.2 Captación de tráfico de contenedores | | | | | |
| II.1.3 Incremento de los tráfico actuales, en especial los de menor impacto ambiental | | | | | |
| II.1.4 Intermodalidad: puertos secos y tráfico ferroviario | | | | | |
| II.1.5 Nuevas líneas de SSS (CON-RO) | | | | | |
| II.1.6 Tráfico de graneles líquidos | | | | | |
| OBJETIVO | 2. OBTENCIÓN DE APOYO FINANCIERO Y COMERCIAL PARA LA PUESTA EN MARCHA DE NUEVOS PROYECTOS | | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | | |
| ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 | |
| II.2.1 Subvenciones de la UE para infraestructuras y servicios | | | | | |
| 4.2.3 Alianzas y acuerdos de cooperación con otros puertos, a nivel nacional e internacional | | | | | |
| 4.2.4 Alianzas con operadores y cargadores | | | | | |

| META | III. COMPATIBILIDAD CON EL ENTORNO | | | |
|---|------------------------------------|------|------|---------|
| OBJETIVO | 1. SER COMPATIBLE CON EL ENTORNO | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | |
| ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
| III.1.1 Propiciar usos no portuarios o urbanos en el eje Trintxerpe-Hospitalillo-Ondartxo | | → | | |
| III.1.2 Reubicación de los tráficos con problemas ambientales en zonas específicas | | | | |
| III.1.3 Captación de tráficos de cruceros y grandes embarcaciones de recreo | | | → | |
| III.1.4 Solucionar el acceso de vehículos a La Herrera | | | | |
| III.1.5 Cualificar viales peatonales de acceso al topo | | | | |
| III.1.6 Elaboración y tramitación del Plan Especial | | | | |
| III.1.7 Otras actuaciones para mejorar las relaciones puerto-ciudad | → | | | |
| III.1.8 Estudio de impacto socio-económico del Puerto | | | | |

META III. COMPATIBILIDAD CON EL ENTORNO

OBJETIVO 2. AUMENTAR EL NIVEL DE EXIGENCIA EN LA GESTIÓN AMBIENTAL

CRONOGRAMA ORIENTATIVO

| ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
|--|---------|------|------|---------|
| III.2.1 Infraestructuras de conducción y depuración de aguas | █ | | | |
| III.2.2 Terminales especializadas para mercancías contaminantes | | █ | → | → |
| III.2.3 Aumentar la vigilancia del cumplimiento del código de buenas prácticas ambientales | █ | → | → | → |
| III.2.4 Compartir análisis y actuaciones en la mesa interinstitucional | → | → | → | → |
| III.2.5 Certificación ambiental del puerto | | █ | | |
| III.2.6 Plan de actuaciones medioambientales y sistema de seguimiento | █ | → | → | → |

OBJETIVO 3. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN E IMAGEN

CRONOGRAMA ORIENTATIVO

| ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
|--|---------|------|------|---------|
| III.3.1 Diseño e implantación de una estrategia de comunicación e imagen | █ | → | → | → |

| | | | | | |
|-------------------------------|---|---------|------|------|---------|
| META | IV. GESTIÓN INTERNA DE LA APP | | | | |
| OBJETIVO | 1. CAMBIO CULTURAL DEL PUERTO | | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | | |
| | ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
| | IV.1.1 Organización flexible de la APP orientada al cliente | | → | | |
| OBJETIVO | 2. CAMBIOS PARA LA CONSECUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO | | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | | |
| | ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
| | IV.2.1 Adaptación de la estructura de la APP para implantar el Plan Estratégico | | → | | |
| OBJETIVO | 3. OPTIMIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN | | | | |
| CRONOGRAMA ORIENTATIVO | | | | | |
| | ACTUACIONES | 2015/16 | 2017 | 2018 | 2019/25 |
| | IV.3.1 Optimización de los sistemas de gestión internos de la APP | | → | | |