



SECTOR Y ESTRATEGIA PORTUARIA (Nivel 1)



Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN A LA COMPETENCIA DEFINIDA COMO SECTOR Y ESTRATEGIA PORTUARIA	2
1. ¿CUALES SON LOS TÉRMINOS QUE HAY QUE CONOCER?	4
2. SECTOR Y ESTRATEGIA PORTUARIA	24
2.1. Qué es una Planificación Estratégica:	24
2.1.1.- Plan Estratégico de la Autoridad Portuaria.....	24
2.1.2.- Plan Director de Infraestructuras del Puerto.....	25
2.1.3.- Plan de Empresa de la Autoridad Portuaria.	26
2.2. Gestión portuaria:	27
2.2.1.- Gestión estratégica: EFQM y CMI	27
2.2.2.-Logística e Intermodalidad.	31
2.2.3.- Exportación e importación.....	35
2.3. Tráfico marítimo:	36
2.3.1.- Red Transeuropea de Transportes y Autopistas del Mar.....	36
2.3.2.- Marina mercante	39
2.3.3.- Zonas y tipos de navegación.....	41
2.3.4.- Flota civil y plataformas fijas.	43
3. MAPA CONCEPTUAL	45
4. BIBLIOGRAFÍA.....	46



INTRODUCCIÓN A LA COMPETENCIA DEFINIDA COMO SECTOR Y ESTRATEGIA PORTUARIA

- **Definición de la Competencia:**

Conjunto de conocimientos del negocio y entorno portuario (de sus distintos portadores, agentes y servicios ofrecidos), así como de las técnicas y metodología para la elaboración de planes estratégicos.

- **Conocimientos y Capacidades definidas para esta competencia:**

1. Conocer el vocabulario relacionado con el sector portuario y planes estratégicos (contenedores, terminal, tráfico portuario, armador, transitario, consignatario, etc.).
2. Tener conocimiento de las principales empresas que operan en el sector portuario.

- **Objetivos de aprendizaje. ¿Qué conocimientos y capacidades vas a alcanzar una vez estudiado el contenido del manual?**

1. Conocerás los términos más importantes asociados con el sector y estrategia portuaria.
2. Identificarás información relacionada con el sector portuario.
3. Obtendrás conocimiento sobre las empresas más importantes que operan en el sector portuario.

- **Resumen de los contenidos del manual**

En este manual vas a encontrar la información básica sobre el sector portuario y la estrategia portuaria.



En primer lugar definiremos los conceptos más importantes relacionados con este ámbito. Así conocerás el significado de contenedor, terminal, tráfico portuario, armador, transitario, consignatario, etc.

El segundo punto estará dedicado a la Estrategia Portuaria, donde indicaremos qué es la Planificación Estratégica, cómo se lleva a cabo la gestión portuaria, y hablaremos del tráfico marítimo.



1. ¿CUALES SON LOS TÉRMINOS QUE HAY QUE CONOCER?

Puerto: conjunto de obras, instalaciones y servicios que proporcionan el espacio de aguas tranquilas necesarias para la estancia segura de los buques, mientras se realizan las operaciones de carga, descarga y almacenaje de las mercancías y el tránsito de viajeros.

El Real Decreto Legislativo 2/2011 de 5 de septiembre por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, en su artículo 2 define **puerto marítimo** como el conjunto de espacios terrestres, aguas marítimas e instalaciones que, situado en la ribera de la mar o de las rías, reúna condiciones físicas, naturales o artificiales y de organización que permitan la realización de operaciones de tráfico portuario, y sea autorizado para el desarrollo de estas actividades por la Administración competente.

Para su consideración como puertos marítimos deberán disponer de las siguientes condiciones físicas y de organización:

- a) Superficie de agua, de extensión no inferior a media hectárea, con condiciones de abrigo y de profundidad adecuadas, naturales u obtenidas artificialmente, para el tipo de buques que hayan de utilizar el puerto y para las operaciones de tráfico marítimo que se pretendan realizar en él.
- b) Zonas de fondeo, muelles o instalaciones de atraque, que permitan la aproximación y amarre de los buques para realizar sus operaciones o



permanecer fondeados, amarrados o atracados en condiciones de seguridad adecuadas.

c) Espacios para el depósito y almacenamiento de mercancías o enseres.

d) Infraestructuras terrestres y accesos adecuados a su tráfico que aseguren su enlace con las principales redes de transporte.

e) Medios y organización que permitan efectuar las operaciones de tráfico portuario en condiciones adecuadas de eficacia, rapidez, economía y seguridad.

El R.D. 2/2011 define en su Art. 3 los **puertos comerciales** como los que en razón a las características de su tráfico reúnen condiciones técnicas, de seguridad y de control administrativo para que en ellos se realicen actividades comerciales portuarias, entendiendo por tales las operaciones de estiba, desestiba, carga, descarga, transbordo y almacenamiento de mercancías de cualquier tipo, en volumen o forma de presentación que justifiquen la utilización de medios mecánicos o instalaciones especializadas.

Tendrán, asimismo, la consideración de actividades comerciales portuarias el tráfico de pasajeros, siempre que no sea local o de ría, y el avituallamiento y reparación de buques.

A los efectos exclusivos de esta ley, no tienen la consideración de actividades comerciales portuarias:

a) Las operaciones de descarga y manipulación de la pesca fresca excluidas del ámbito del servicio público de estiba y desestiba.



- b) El atraque, fondeo, estancia, avituallamiento, reparación y mantenimiento de buques pesqueros, deportivos, militares, así como de otros buques de Estado y de las Administraciones Públicas cuando esas actividades se desarrollen en el ejercicio de sus competencias y deban realizarse necesariamente en la zona de servicio del puerto.
- c) Las operaciones de carga y descarga que se efectúen manualmente, por no estar justificada económicamente la utilización de medios mecánicos.
- d) La utilización de instalaciones y las operaciones y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades señaladas en este apartado.

No son puertos comerciales, a los efectos de esta ley:

- a) Los puertos pesqueros, que son los destinados exclusiva o fundamentalmente a la descarga de pesca fresca desde los buques utilizados para su captura, o a servir de base de dichos buques, proporcionándoles algunos o todos los servicios necesarios de atraque, fondeo, estancia, avituallamiento, reparación y mantenimiento.
- b) Los destinados a proporcionar abrigo suficiente a las embarcaciones en caso de temporal, siempre que no se realicen en ellos operaciones comerciales portuarias o éstas tengan carácter esporádico y escasa importancia.
- c) Los que estén destinados para ser utilizados exclusiva o principalmente por embarcaciones deportivas o de recreo.



d) Aquellos en los que se establezca una combinación de los usos a que se refieren los apartados anteriores.

Tráfico portuario: Se entiende por tráfico portuario las operaciones de entrada, salida, atraque, desatraque, estancia y reparación de buques en puerto y las de transferencia entre éstos y tierra u otros medios de transporte, de mercancías de cualquier tipo, de pesca, de avituallamientos y de pasajeros o tripulantes, así como el almacenamiento temporal de dichas mercancías en el espacio portuario.

Autoridad Portuaria: De acuerdo con la definición contenida en el Real Decreto Legislativo 2/2011 de 5 de septiembre por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante en su Art. 24 Las Autoridades Portuarias son organismos públicos de los previstos en la letra g) del apartado 1 del artículo 2 de la Ley General Presupuestaria, con personalidad jurídica y patrimonio propios, así como plena capacidad de obrar; dependen del Ministerio de Fomento, a través de Puertos del Estado; y se rigen por su legislación específica, por las disposiciones de la Ley General Presupuestaria que les sean de aplicación y, supletoriamente, por la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

Las Autoridades Portuarias ajustarán sus actividades al ordenamiento jurídico privado, incluso en las adquisiciones patrimoniales y contratación, salvo en el ejercicio de las funciones de poder público que el ordenamiento le atribuya.



Buque: embarcación, de cualquier tipo, que opere en el medio marino, incluidos los aliscafos, los aerodeslizadores, los sumergibles, los artefactos flotantes y las plataformas fijas o flotantes.

Mercancías: todos aquellos bienes producidos para el intercambio. Las mercancías cumplen dos condiciones:

1. Satisfacen una determinada necesidad del hombre
2. No se producen para el consumo propio, sino con destino a la venta, o al cambio.

Contenedores: Equipo de transporte de capacidad interior no menor de un metro cúbico, capaz de asegurar un uso repetido, sin ruptura de la carga en caso de trasbordo a diferentes modos de transporte, y de fácil llenado y vaciado. Se utilizan cuatro tamaños principales: de 40, 30, 20 y 10 pies, con 30, 25, 20 y 10 toneladas, respectivamente. En atención a la composición de la carga se distinguen dos tipos:

- FCL (Full Container Load), contenedor completo
- LCL (Less than Container Load), de grupaje.

Granel: Mercancía transportada sin envase o embalaje, generalmente referido a minerales, semillas, abonos, líquidos, cementos, etc.

Se puede distinguir entre:

- *Graneles líquidos:* mercancías cargadas o descargadas en buques mercantes y producidas por cualquier tipo de navegación (exterior o cabotaje), según que las mercancías transportadas necesiten una manipulación especial propia para estos productos líquidos.

Dentro del transporte de productos líquidos, el más importante es el de productos petrolíferos.



- *Graneles sólidos*: mercancías cargadas o descargadas en buques mercantes, producidas por cualquier tipo de navegación (exterior o cabotaje), según que las mercancías transportadas presenten la forma propia de los productos sólidos, necesite o no su manipulación instalaciones especiales, etc... Incluye productos tales como mineral de hierro, carbones, cereales, cementos, etc.

Ro-ro: Buque de manutención horizontal, diseñada para el transporte de mercancías sobre medios rodantes utilizados en el transporte terrestre, como plataformas, remolques o semirremolques, camiones, vagones, etc., que se colocan a bordo por sus propios medios

Terminal: Una terminal portuaria es la unidad establecida en un puerto o fuera de él, formada por obras, instalaciones y superficies, incluida su zona de agua, que permite la realización íntegra de la operación portuaria a la que se destina.

El límite de las infraestructuras portuarias puede definirse como los extremos de hormigón armado; de este modo, se incluirán las canalizaciones y se excluirán los pavimentos y el arreglo de superficies.

En casi todos los países del mundo la infraestructura portuaria ha sido tradicionalmente construida, financiada, mantenida y gestionada directamente por las autoridades portuarias. En la actualidad, sin embargo, se observa una participación cada vez mayor del capital



privado en la construcción y mantenimiento de elementos de infraestructura, especialmente a través de contratos de concesión. Por lo que se refiere a la gestión de la infraestructura la casuística mundial es variada, puede estar en manos de la autoridad portuaria o ser cedida al sector privado.

En todos los puertos, la infraestructura es utilizada por dos tipos de clientes: por un lado los buques, que utilizan los amarres del puerto o fondean dentro de sus aguas y, por otra parte, las empresas que trabajan dentro del área portuaria y que ofertan servicios a los buques (remolcadores, estibadoras, terminales, empresas de reparación, etc.).

Los primeros pagan tarifas que recaen sobre el barco o la mercancía, mientras que los segundos pagan cánones por el uso de espacio dentro del recinto portuario.

Entre estos últimos están las terminales portuarias que operan en el puerto a través de contratos de concesión. Estos contratos de concesión recogen las obligaciones de pago que el operador de la terminal tiene con el puerto. La contraprestación por el uso de la infraestructura en general se realiza mediante el pago de un canon que suele establecerse como una cuantía fija por metro cuadrado, o como una cuantía variable por tonelada o TEU manipulado, o como una combinación de ambos.

[Armador](#): Es aquel naviero o empresa naviera que se encarga de equipar, avituallar, aprovisionar, dotar de tripulación y mantener en estado de navegabilidad una embarcación de su propiedad o bajo su posesión, con objeto de asumir su gestión náutica y operación. Es la



Persona Física o Jurídica que es titular del ejercicio de la navegación de un Buque. Lo hace navegar por cuenta y riesgo propio.

No es armador el propietario de una embarcación que la cede en arriendo a un tercero para que sea éste quien se constituya en armador del mismo.

Tampoco es armador el naviero que toma un buque en fletamento por tiempo de su armador, aunque se dedique a su explotación económica, incluso prestando con él servicios a terceros.

[Transitario](#): Es la persona física o jurídica cuya actividad puede definirse como la de coordinación del transporte de las mercancías con arreglo a las necesidades de sus clientes (importadores/exportadores).

Para ello entra en contacto con los Agentes Consignatarios de Buques, los Agentes de Aduanas, las empresas de transporte (portadores) y, en general, con todos aquellos proveedores de servicios vinculados a la actividad del transporte de mercancías. En el desarrollo de sus actividades, el Transitario puede contar con una red de corresponsales en el extranjero, lo que le permite extender sus servicios adecuadamente. El transitario puede especializarse por el tipo de mercancías a transportar, por medios de transporte, por áreas geográficas o por gama de servicios que ofrece. Pueden utilizarse sus servicios en cualquier operación de comercio exterior, si bien su intervención está especialmente recomendada:

- Para aquellas firmas que, por sus características y/o volumen de importaciones o exportaciones, carezcan de departamento de comercio



exterior y prefieran subcontratar los servicios de terceros, a quienes les encargan el control operativo y de costes de las diferentes operaciones.

- Para aquellas operaciones concretas que, por sus características especiales o por su complejidad, hagan recomendable la intervención de un especialista.

Consignatario: Es la persona física o jurídica que actúa como intermediario independiente en nombre y por cuenta de un naviero o armador (propietario del buque).

Las principales funciones que realiza son:

- Prestar servicios y atención al buque y a la tripulación.
- Realizar ante la Aduana los trámites necesarios para los despachos de importación y exportación.
- Realizar, por cuenta del armador, las gestiones de carácter administrativo y técnico relacionadas con la estancia del buque correspondiente en un puerto determinado.
- Emitir, en nombre del armador y como depositario de la mercancía, el documento denominado ENTRÉGUESE, imprescindible para que el propietario de la misma pueda retirarla del muelle. Dicho documento sólo se facilita una vez han sido satisfechos todos los gastos relacionados con el transporte y manipulación de la mercancía.
- Abonar a la Autoridad Portuaria y por cuenta del armador el importe de las tarifas correspondientes a la estancia del buque en puerto.

Incoterms: los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales más utilizados en las transacciones internacionales, cuyo alcance se limita a los derechos y obligaciones de las partes en un contrato de compraventa, y a la relación



entre vendedores y compradores en dicho contrato con respecto a la entrega de las mercancías vendidas.

La C.C.I. (Cámara de Comercio Internacional), con sede en París, se encarga de su elaboración. En el año 2010 se aprobaron los denominados INCOTERMS 2010.

Importación: la importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país para su uso o consumo en el interior de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales.

Exportación: salida de mercancías, capitales y servicios con destino al mercado exterior.

Transportistas: Es cualquier persona que, en un contrato de transporte, se compromete a efectuar o hacer efectuar un transporte por ferrocarril, carretera, aire, mar, vías navegables interiores o por una combinación de esos modos de transporte. Si se utilizan transportistas sucesivos para el transporte al lugar de destino convenido, el riesgo se transmite cuando las mercancías se hayan entregado al primer porteador.

También se entiende por transportista a aquel autorizado por el organismo competente de su país de origen, para ejecutar o hacer ejecutar el transporte de mercancías.

Equipos de manipulación de carga:

- Grúas pórtico:



Las grúas de pórtico se denominan así porque la cabina de control y el brazo de carga están montados sobre un carro de cuatro patas y en sus pies llevan ruedas movidas por un motor eléctrico. Estas ruedas van por raíles en el muelle.



- Grúas automóviles:

Las grúas automóviles tiene brazos que se pueden hacer muy largos (por tener un sistema telescópico hidráulico o piezas unidas), de ahí su gran alcance.

También su capacidad de carga es muy grande. Su cabina va montada sobre una plataforma con ruedas o cadenas. Trabajan desplegando el brazo lateralmente, y apoyándose sobre patas para no moverse.



- Pórticos para contenedores:

Son las grúas más grandes que hay en los muelles, tanto por la altura que tienen, como por la capacidad de carga y alcance. Son altos para poder alcanzar a todos los contenedores que hay en el buque.



- Carretillas elevadoras:

Las más conocidas son:

"Elevador de uñas" (forklifts): Son carretillas automóviles que tienen un carro con dos uñas planas en su parte delantera y que se mueve verticalmente mediante brazos hidráulicos o cadenas. Su propulsión suele ser mediante un motor diesel. Pueden ser de diferentes tamaños, potencias y diseños según el trabajo a realizar.

Sirven para mover palets, cajas de madera y otros embalajes.

Algunos embalajes tienen que ser calzados para poder usar los forklifts.

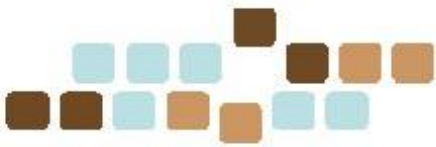
Existen cajones que tienen listones de madera para que se puedan elevar con las uñas.

Las uñas se pueden cambiar por otros elementos, según las necesidades.

Los forklifts más pequeños no suelen tener cabina para el conductor y sirven, para estibar y desestibar palets, cajas y cajones, atados, barriles, bobinas, etc... en los almacenes, en los contenedores y en las bodegas de los buques.



Para la carga y descarga de contenedores en camiones y vagones se usan forklifts más grandes que los anteriores. Estos sí que tienen



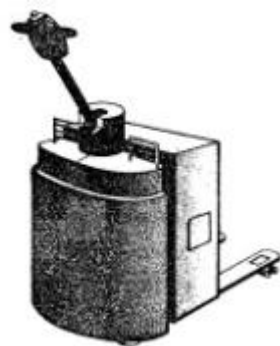
cabina para el conductor. Su torre frontal es mucho más grande y más alta, y tienen movimiento basculante.

Mediante su movimiento basculante el contenedor se inclina hacia el forklift, evitando su caída. Sus uñas son también más largas que las de los anteriores y además, se pueden desplazar lateralmente. A veces, en vez de uñas llevan un spreader extensible, que sirve para coger el contenedor por su parte superior.

Otros forklifts para contenedores tienen en su parte delantera un elevador telescópico acabado en el spreader, que sirve para apilar contenedores a diferentes alturas (5 o más). Son muy útiles cuando hay que ahorrar superficie de almacenaje.

.- Transpaletas: Son carretillas elevadoras muy útiles en el momento en que hay que manejar mercancías de poco peso, para su traslado a lugares donde no se puede usar el forklift por ser difícil el acceso.

Tienen dos uñas con ruedas en su parte inferior. Estas se meten en los huecos de los palets y se pueden elevar mediante una especie de gato.

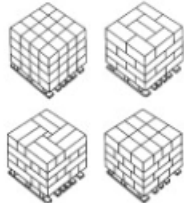


.- Palets: Los palets son plataformas de madera (a veces metálicas) sobre las que se ponen la mercancía (sacos, cajas, etc.), y que permiten entrar las uñas de los forklifts para que se puedan elevar y trasladar.



Podrán ser de diferentes tipos. La mercancía que va sobre el palet se fija a él.

Para izarlas a bordo se emplean horquillas o eslingas de barra, según el tipo de palet.

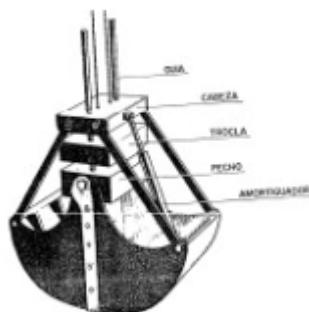


Las pailas se parecen a los palets, pero se usan para cargar y descargar fardos, palets, sacos, etc. También tienen entradas para el forklift.

.- Pulpos y cucharas: Tienen uñas o valvas móviles, que se cierran y agarran la carga de un modo mecánico o hidráulico.

Los mecánicos actúan mediante cables o cadenas, produciendo el movimiento de abrir-cerrar y los hidráulicos necesitan conexión eléctrica para alimentar la bomba y otros elementos del circuito.

Los pulpos se usan para la carga y descarga de chatarras. Las cucharas se utilizan para los graneles sólidos tales como el carbón, granos, etc.



.- Tolvas: Las tolvas tienen forma de tronco de pirámide o de cono invertido. Están abiertas por abajo y van montadas sobre un pequeño



pórtico móvil, de modo que bajo éste se ponen los camiones o vagones para que los carguen.

.- Cinta transportadora: Es una cinta cerrada que se encuentra sobre dos tambores. Uno de estos tambores es el que la mueve. Las cintas transportadoras son móviles o fijas. Las móviles tienen un tren de rodaje para trasladarlas y un medio normalmente hidráulico para elevar uno de sus extremos.

Hay cintas móviles pequeñas que se usan para manejar sacos y otros bultos, permitiendo el acceso de los sacos a la parte superior de las pilas o a los camiones o vagones. Las móviles, de mayor tamaño, se usan para cargar y manejar graneles. Las cintas fijas son utilizadas también para estos fines.



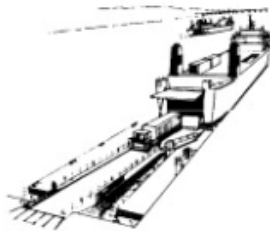
.- Palas cargadoras: Son carretillas que se mueven con un motor diesel. En su parte delantera tienen una cuchara que se puede subir o girar para el llenado o vaciado mediante brazos movidos de forma hidráulica.

Se usan en el manejo de graneles: cereales, granos, cemento, carbón, petróleo, otros minerales e incluso chatarra. Sirven para cargar camiones y vagones; se manejan también para arrimar la carga facilitando que las cucharas de las grúas se puedan llenar. En el interior de las bodegas de los buques también se utilizan para arrimar la mercancía a los lugares deseados, aunque en este caso, hay que tomar grandes precauciones para no dañar el interior del buque.



Existen muchos tipos, con distintas capacidades de carga y elevación. A veces se sustituye la pala por otros dispositivos (uñas, etc.).

.- Rampa ro-ro: Se ponen en puertos con mucho tráfico, en buques RO/RO, y en sitios donde las mareas son sensibles. Para adaptarse al nivel de la marea, las rampas están equipadas con elementos de elevación en el extremo de fuera.



.- Cabezas tractoras: Son vehículos que llevan motor diesel y que son usados para el movimiento de las bateas convencionales de camión o para el movimiento de contenedores montados en bateas especiales. Trabajan en tierra o en el buque, aunque lo más normal es que lo hagan en los buques RO/RO.



Formas de presentación de la mercancía:

.- Contenedores: Se trata de cajas de diversos materiales y con unas medidas estandarizadas, que permiten agilizar las operaciones de manipulación de las mercancías. Los contenedores tienen ocho cantoneras que facilitan su estiba y trincaje. Al almacenar un contenedor sobre otro es importante colocar sus cantoneras sobre las cantoneras del otro contenedor pues son estos los elementos resistentes



.- Agrograneles: hacen referencia al almacenamiento de mercancías de origen vegetal. En este tipo de graneles se consignarán productos secos derivados del campo como son las semillas y subproductos derivados de éstas, así como líquidos, como puede ser el aceite. Para su almacenamiento se utilizarán los silos del puerto.



.- Graneles líquidos: hacen referencia fundamentalmente a los hidrocarburos, que con aproximadamente el 40% de los intercambios.

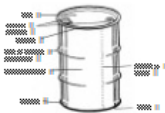
.- Granel seco: que representa el 60% de los intercambios marítimos internacionales está generalmente dividido en dos submercados: el de los graneles secos denominados mayores (mineral de hierro, carbón,



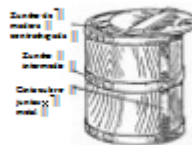
cereales, aluminio, bauxita y fosfato) y el de los graneles llamados menores (materias primas tipo acero y productos semifabricados).

Envases y embalajes:

- Bidón metálico de tapa fija, con aros de rodadura estampados, y rebordes unidos por costura con doble pliegue sin refuerzo. Las capacidades más corrientes están entre 60 y 225 litros. Dentro de este tipo de bidones podemos distinguir también entre los que están fabricados en aluminio, los que tienen cierres de boca ancha, y desempernado, de tapa desmontable, o un simple cubo metálico cerrado.



- Bidones de madera contrachapada.



- Toneles de madera.



- Bidón de cartón, que tiene una tapadera cilíndrica envolvente. Esta tapadera se sujeta al cuerpo con cinta engomada.



- Bidón fabricado de plástico, tiene la tapa fija y puede apilarse. Sus capacidades más comunes están entre 10 y 60 litros. También los hay no apilables.



- Jerricán metálico, con asa empotrada, tiene puede tener capacidades de 5 a 25 litros. Los jerricanes, también pueden ser fabricados de plástico, y con capacidades que van de 5 a 60 litros.



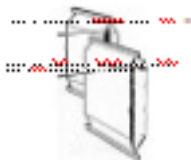
- Cajas de Madera, construidas con tablones y crestones.



- Saco textil con forro de plástico. Puede transportar hasta 100 Kg.



- Sacos de papel, se componen de varias hojas. La valva puede ir cosida o pegada con pasta. Se pueden transportar hasta 50 kg. con este envase.





- Garrafón de vidrio, esférico, protegido por una canasta de mimbre. Las capacidades más normales están entre 25 y 60 litros.



- Envase aerosol de vidrio.





2. SECTOR Y ESTRATEGIA PORTUARIA

2.1. Qué es una Planificación Estratégica:

Es la declaración formal que contiene y describe la razón de ser de la empresa, establece estrategias, objetivos, metas y directrices, con base en un análisis de la situación de la entidad, teniendo en cuenta oportunidades y amenazas del medio externo y fortalezas y debilidades de la organización.

En el Sector Portuario, de acuerdo con la política económica y de transportes del Gobierno, el Ministerio de Fomento aprobará el modelo de desarrollo estratégico, los criterios de actuación, así como los objetivos generales de gestión técnicos, económicos, financieros y de recursos humanos del conjunto del sistema portuario estatal.

A tal fin, Puertos del Estado en colaboración con las Autoridades Portuarias elaborará el Marco Estratégico del sistema portuario de interés general, que será ratificado por el Consejo Rector y remitido al Ministro de Fomento para su aprobación.

Las Autoridades Portuarias elaborarán los proyectos de los Planes Directores de Infraestructuras y de Empresa, cuyo contenido será acordado con Puertos del Estado. En el caso de que no se alcance acuerdo, corresponderá al Ministro de Fomento resolver la discrepancia.

2.1.1.- Plan Estratégico de la Autoridad Portuaria.

Con el fin de establecer el modelo de desarrollo y la posición estratégica de la Autoridad Portuaria, ésta podrá elaborar un Plan Estratégico que contemple los puertos de su competencia, que incluirá, al menos, un



análisis y diagnóstico de la situación actual, la definición de las líneas y objetivos estratégicos, los criterios de actuación y el plan de acción.

2.1.2.- Plan Director de Infraestructuras del Puerto.

El objetivo general de un Plan Director es el de crear la estructura organizativa y los procedimientos operativos necesarios para dar respuesta a las necesidades operativas de una organización. Contiene criterios generales y objetivos, desde el punto de vista geográfico, temporal y legal, así como establece la catalogación de los medios y recursos de los que se puede disponer.

La construcción de un nuevo puerto de titularidad estatal, la ampliación o realización de nuevas obras de infraestructura de uno existente que supongan una modificación significativa de sus límites físicos exteriores en el lado marítimo, requerirá la previa aprobación de un Plan Director de Infraestructuras del Puerto que contemple la nueva configuración.

El proyecto de Plan Director de Infraestructuras será elaborado por la Autoridad Portuaria e incluirá:

1. la evaluación de la situación inicial del puerto en el momento de redacción del Plan Director.
2. la definición de las necesidades de desarrollo del puerto con un horizonte temporal de, al menos, 10 años.
3. la determinación de las distintas alternativas de desarrollo, el análisis de cada una de ellas y la selección de la más adecuada.



4. la Memoria ambiental en el caso de que el plan deba ser sometido a evaluación ambiental estratégica.
5. la previsión de tráficos.
6. capacidad de infraestructuras e instalaciones y su grado de utilización en cada una de las fases de desarrollo.
7. la valoración económica de las inversiones, los recursos, el análisis financiero y de rentabilidad.
8. la definición de la red viaria y ferroviaria de la zona de servicio, en coherencia con los accesos terrestres actuales y previstos.

2.1.3.- Plan de Empresa de la Autoridad Portuaria.

El proyecto de Plan de Empresa será elaborado anualmente por la Autoridad Portuaria, de acuerdo con los objetivos definidos, en su caso, en los instrumentos de planificación plurianual que deberán ajustarse a la política económica del Gobierno.

Dicho plan deberá contener, como mínimo: un diagnóstico de situación, las previsiones de tráfico portuario, las previsiones económico-financieras, los objetivos de gestión, los objetivos e indicadores de sostenibilidad ambiental del puerto, la estructura de personal y oferta de empleo, la evolución de los ratios de gestión, la programación financiera, la programación de inversiones públicas, la estimación de inversiones privadas, el objetivo anual de rentabilidad, los coeficientes correctores de las tasas que correspondan y las bonificaciones a las tasas, en su caso, con arreglo a lo dispuesto en el R.D. 2/2011.



El proyecto de Plan de Empresa irá acompañado por una memoria de sostenibilidad que se llevará a cabo de acuerdo con la metodología que será aprobada, junto con los indicadores de sostenibilidad ambientales, por Puertos del Estado, previa audiencia a las Autoridades Portuarias.

El contenido de los planes se acordará entre cada Autoridad Portuaria y Puertos del Estado mediante la aplicación del sistema paccionado actualmente operativo para los planes de empresa y que tan buenos resultados ha dado en el desarrollo y consecución de los objetivos económicos de cada puerto.

2.2. Gestión portuaria:

2.2.1.- Gestión estratégica: EFQM y CMI

- **EFQM:** El EFQM considera la gestión de la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, y de las demás entidades implicadas.





Por consiguiente, el modelo de la EFQM consiste en una herramienta para la gestión de la calidad. Su objetivo es orientar la organización hacia el cliente. Uno de los resultados de este modelo, será la sensibilización del equipo directivo y del resto del personal de la organización para cumplir con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Esta implicación de la dirección de la empresa es un punto de partida imprescindible para garantizar el éxito de la gestión total de la calidad.

El actual modelo ha tenido varias modificaciones desde su creación en 1988. La última data de 2013 y recoge 8 conceptos revisados que son:

1. Añadir valor a los clientes.
2. Crear un futuro sostenible
3. Desarrollar la capacidad de las Organizaciones
4. Aprovechar la creatividad y la innovación
5. Liderar con visión, inspiración e integridad
6. Gestionar con agilidad
7. Alcanzar el éxito mediante el Talento de las personas
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

Una de las bases del modelo es la autoevaluación, es decir, un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera).



La autoevaluación puede aplicarse a la totalidad de la organización y a departamentos, unidades o servicios individualmente. Con la autoevaluación, se persigue la identificación, dentro de la organización, de los puntos fuertes y las áreas susceptibles de mejora, además de conocer las carencias.

El objetivo de este modelo es ayudar a las organizaciones a conocerse a sí mismas y mejorar su funcionamiento.

Así pues, el modelo EFQM trata de ofrecer una descripción lo más simplificada posible de la realidad, para comprenderla, analizarla y, si procede, modificarla.

- *CMI: Cuadro de Mando Integral* Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada extendida de las prestaciones del negocio. Es una herramienta que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.



También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.



Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías:

1. desempeño financiero
2. conocimiento del cliente
3. procesos internos de negocios
4. aprendizaje y crecimiento

Con ellas alinea iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

1. Del cliente (Customer) – ¿Cómo nos ven los clientes?
2. Interna del Negocio (Internal Business) – ¿En que debemos sobresalir?
3. Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
4. Financiera (Financial) – ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas



- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

[2.2.2.-Logística e Intermodalidad.](#)

La plataforma logística: La plataforma logística es aquel punto o área de ruptura de las cadenas de transporte y logística en el que se concentran actividades y funciones técnicas y de valor añadido.

Es una zona delimitada en la que se llevan a cabo, por diferentes operadores, todas las actividades relativas al transporte, a la logística y a la distribución de mercancías, tanto para el tránsito nacional como para el internacional.



Los operadores pueden ser propietarios o arrendatarios de los edificios, equipamientos e instalaciones que estén construidos.

La plataforma logística debe tener un régimen de libre concurrencia para todas las empresas interesadas por las actividades anunciadas. Debe poseer todos los equipamientos colectivos necesarios



para el buen funcionamiento de las actividades y comprender servicios comunes para las personas y para los vehículos de los usuarios. Obligatoriamente, debe estar gestionada por una entidad única, pública o privada.

Intermodalidad: En el transporte de mercancías se tiende a una intensificación del tráfico y a un desequilibrio creciente en la utilización de los distintos modos de transporte, con un aumento de la parte correspondiente al transporte por carretera y una reducción de la parte correspondiente al transporte ferroviario.

La intermodalidad, definida como una característica de un sistema de transportes en virtud de la cual se utilizan de forma integrada al menos dos modos de transporte diferentes para completar una cadena de transporte puerta a puerta, permite, mediante un planteamiento global, una utilización más racional de la capacidad de transporte disponible.

La intermodalidad no pretende imponer una opción modal, pero permite utilizar mejor el ferrocarril, las vías navegables y el transporte marítimo, que por sí solos no permiten el transporte puerta a puerta. La intermodalidad es complementaria de las otras políticas de transporte desarrolladas por la Unión Europea, en particular con vistas a:

- la liberalización de los mercados de transporte;
- el desarrollo de las Redes Transeuropeas (RTE);
- el fomento de una tarificación equitativa y eficaz;
- la realización de la sociedad de la información en el sector del transporte.



Actualmente, el transporte intermodal de mercancías debe hacer frente a una serie de obstáculos. En un trayecto, un cambio de modo de transporte equivale más a un cambio de sistema que a un mero transbordo técnico.

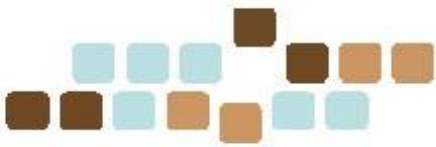
Los costes de fricción resultantes repercuten sobre la competitividad del transporte intermodal y se traducen en:

- precios más elevados;
- trayectos más largos, más retrasos y plazos menos fiables;
- menor disponibilidad de servicios de calidad;
- restricciones del tipo de mercancías;
- un mayor riesgo de daños en la carga;
- procedimientos administrativos más complicados.



La falta de interconexión que genera estos costes de fricción se sitúa en el ámbito de:

- La infraestructura y el material de transporte:
 - la inexistencia de redes coherentes y de interconexiones (falta de tramos de infraestructura, por ejemplo) impone a los operadores costes de transferencia.
 - el sistema actual se financia y administra de forma independiente para cada modo de transporte, por lo que es difícil determinar quién es responsable del refuerzo de los vínculos entre los modos de transporte



- la falta de interoperabilidad entre los modos, como por ejemplo los diferentes sistemas de señalización ferroviaria, plantea problemas.
- las dimensiones de las unidades de carga a través de los distintos modos no están armonizadas.
- Las operaciones y la utilización de la infraestructura, en particular de las terminales:
 - algunos servicios, como la identificación de los vehículos o los sistemas de información de predicción, son inaccesibles de forma intermodal.
 - los distintos modos de transporte tienen niveles dispares de rendimiento y de calidad de servicios.
 - las informaciones y prácticas comerciales no siempre están coordinadas entre los diferentes modos.
 - las terminales no siempre pueden adaptarse a los horarios de trenes y buques que operan 24 horas al día y la jornada laboral de los conductores y equipos no siempre se adapta a operaciones intermodales.
 - los horarios de los diferentes modos de transporte no están armonizados.
- Los servicios y reglamentaciones orientados a los distintos modos:
 - la falta de sistemas armonizados para la comunicación electrónica entre los diferentes eslabones de la cadena intermodal impide una planificación adecuada de las operaciones.
 - en caso de que la carga se estropee, es difícil determinar la responsabilidad, que está regulada por diferentes convenios.
 - internacionales en función del modo de transporte de que se trate.
 - hay estrangulamientos de carácter administrativo que afectan negativamente a la competitividad del transporte intermodal.



La integración de los distintos modos de transporte debe realizarse a todos estos niveles.

2.2.3.- Exportación e importación

Exportación: es cualquier bien o servicio enviado a otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de exportación son suministrados a consumidores extranjeros por productores nacionales.



La exportación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Importación: es cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros.



La importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para su uso o consumo en el interior de otro país.

Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

La ilegítima importación es calificada de contrabando.

Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad. Al realizarse importaciones de productos más económicos, automáticamente se está librando dinero para que los ciudadanos ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando la riqueza de la población.

2.3. Tráfico marítimo:

2.3.1.- Red Transeuropea de Transportes y Autopistas del Mar

En 1996 se toma la Decisión 1962/96/EC del Parlamento y Consejo UE sobre orientaciones marco dirigidas a estados miembros para el desarrollo de una red transeuropea de transporte.

La red Transeuropea abarca distintos ámbitos transporte:

- Terrestre: carreteras; autopistas y ejes ferroviarios.
- Marítimo: autopistas del mar, puertos.
- Aéreo: Aeropuertos.



- Fluvial: Navegabilidad de ríos.
- Interconexiones modales.
- Sistemas de gestión de tráfico a nivel comunitario.



Los objetivos de la red transeuropea de transporte son:

- garantizar una movilidad de las personas y de los bienes;
- ofrecer a los usuarios infraestructuras de calidad;
- basarse en el conjunto de modos de transporte;
- posibilitar una utilización óptima de las capacidades existentes;
- interoperabilidad en todos sus elementos;
- cubrir el conjunto de la Comunidad;
- prever su ampliación hacia los Estados miembros de la AELC, los países de Europa central y oriental y los países mediterráneos.

La red transeuropea de transporte está compuesta por infraestructuras (carreteras, vías férreas y navegables, puertos, aeropuertos, medios de navegación, plataformas intermodales, canalizaciones de productos, etc.) y por los servicios necesarios para el funcionamiento de esas infraestructuras.

Las prioridades de la acción son:

- construir las conexiones necesarias para facilitar el transporte;
- optimizar la eficacia de las infraestructuras existentes;
- conseguir la interoperabilidad de los elementos de la red;
- integrar la dimensión medioambiental en la red.



Características de las distintas redes de transporte:

-Características de la red viaria:

- . Está compuesta por autopistas y por carreteras de alta calidad y se completará con conexiones nuevas o perfeccionadas.
- . Incluye la gestión de la circulación y un sistema de información de los usuarios por medio de una cooperación activa entre los sistemas de gestión de la circulación a escala europea, nacional y regional;
- . Garantiza a sus usuarios un nivel de servicios, comodidad y seguridad elevado, homogéneo y dotado de continuidad.

-Características de la red ferroviaria:

- . Está compuesta por la red de alta velocidad y por las líneas convencionales
- . Ofrece a los usuarios un alto nivel de calidad y seguridad gracias a su continuidad y su interoperabilidad y a un sistema armonizado de control y mando.

-Características de la red de vías navegables y puertos de navegación interior:

- . Este sistema consta de una red compuesta por ríos y canales, una red compuesta por empalmes y ramificaciones, infraestructuras portuarias y sistemas eficaces de gestión del tráfico;
- . Las características técnicas mínimas son las del gálibo de la clase IV.

Los puertos constituyen la interconexión entre el transporte marítimo y los demás modos de transporte. Ofrecen equipos y servicios para viajeros y mercancías (servicios de transbordador, etc.).



La **red de autopistas del mar** mejora las conexiones marítimas existentes que son viables, regulares y frecuentes para el transporte de mercancías entre Estados miembros. Permite concentrar los flujos de mercancías en itinerarios logísticos de base marítima, reducir la congestión vial y mejorar la comunicación entre los Estados miembros y las regiones periféricas e insulares.

[2.3.2.- Marina mercante](#)

El artículo 6 del Real Decreto 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del estado y de la Marina Mercante considera marina mercante:



- a) La actividad de transporte marítimo, exceptuado el que se lleva a cabo exclusivamente entre puertos o puntos de una misma Comunidad Autónoma, que tenga competencias en esta materia, sin conexión con puertos o puntos de otros ámbitos territoriales.
- b) La ordenación y el control de la flota civil española.
- c) La seguridad de la navegación y de la vida humana en la mar.
- d) La seguridad marítima, incluyendo la habilitación para el ejercicio del servicio de practica y la determinación de los servicios necesarios de remolque portuario, así como la disponibilidad de ambos en caso de emergencia.
- e) El salvamento marítimo, en los términos previstos en el Art. 264 del citado R.D.



- f) La prevención de la contaminación producida desde buques, plataformas fijas y otras instalaciones que se encuentren en aguas situadas en zonas en las que España ejerce soberanía, derechos soberanos o jurisdicción y la protección del medio ambiente marino.
- g) La inspección técnica y operativa de buques, tripulaciones y mercancías.
- h) La ordenación del tráfico y las comunicaciones marítimas.
- i) El control de situación, abanderamiento y registro de buques civiles, así como su despacho, sin perjuicio de las preceptivas autorizaciones previas que correspondan a otras Autoridades.
- j) La garantía del cumplimiento de las obligaciones en materia de defensa nacional y protección civil en la mar.
- k) Cualquier otro servicio marítimo atribuido por ley a la administración regulada en el título II del libro segundo de esta Ley

No se considera marina mercante la ordenación de la flota pesquera, en los ámbitos propios de la pesca y de la ordenación del sector pesquero, ni la actividad inspectora en estos mismos ámbitos.



2.3.3.- Zonas y tipos de navegación.



2.3.3.1-Zonas de Navegación:

El artículo 8 del Real Decreto 2/2011 define que son zonas en las que España ejerce soberanía, derechos soberanos o jurisdicción, además de las aguas interiores marítimas, el mar territorial, la zona contigua y la zona económica exclusiva.

- Son aguas interiores marítimas españolas, a los efectos de la Ley, las situadas en el interior de las líneas de base del mar territorial. Las aguas interiores marítimas incluyen las de los puertos y cualquier otra comunicada permanentemente con el mar hasta donde se haga sensible el efecto de las mareas, así como los tramos navegables de los ríos hasta donde existan puertos de interés general.
- Es mar territorial aquél que se extiende hasta una distancia de doce millas náuticas contadas a partir de las líneas de base desde las que se mide su anchura.
- Es zona contigua la que se extiende desde el límite exterior del mar territorial hasta las veinticuatro millas náuticas contadas desde las líneas de base a partir de las cuales se mide la anchura del mar territorial.
- Es zona económica exclusiva la que se extiende desde el límite exterior del mar territorial hasta una distancia de doscientas millas náuticas contadas a partir de las líneas de base desde las que se mide la anchura de aquélla.



2.3.3.2- Tipos de Navegación

La navegación, en función de su ámbito, será interior, de cabotaje, exterior y extranacional:

- Navegación interior es la que transcurre íntegramente dentro del ámbito de un determinado puerto o de otras aguas interiores marítimas españolas.
- Navegación de cabotaje es la que, no siendo navegación interior, se efectúa entre puertos o puntos situados en zonas en las que España ejerce soberanía, derechos soberanos o jurisdicción.
- Navegación exterior es la que se efectúa entre puertos o puntos situados en zonas en las que España ejerce soberanía, derechos soberanos o jurisdicción y puertos o puntos situados fuera de dichas zonas.
- Navegación extranacional es la que se efectúa entre puertos o puntos situados fuera de las zonas en las que España ejerce soberanía, derechos soberanos y jurisdicción.

La navegación, en función de sus condiciones de prestación puede clasificarse en regular y no regular.

Navegación de línea regular es la sujeta a itinerarios, frecuencias de escalas, tarifas y condiciones de transporte previamente establecidas.

Navegación no regular es la que no está incluida en los términos del apartado anterior.

El Gobierno en el ámbito de las competencias del Estado podrá establecer, en su caso, que la prestación de todas o alguna de estas navegaciones se realice con imposición de obligaciones de servicio público con el fin de garantizar la suficiencia de servicios de transporte



regular con destino a y/o procedencia de las islas Baleares, islas Canarias, Ceuta y Melilla o bajo el régimen de contrato administrativo especial en atención a la satisfacción de forma directa o inmediata de la finalidad pública que aquéllas representan.

La imposición de obligaciones de servicio público habrá de hacerse de un modo objetivo, transparente, no discriminatorio y conocido de antemano por los interesados, con el fin de garantizar que el servicio se preste en condiciones de libre y leal competencia.

[2.3.4.- Flota civil y plataformas fijas.](#)

El Real Decreto Legislativo 2/2011 considera flota civil española:

- a) La flota mercante nacional.
- b) La flota pesquera nacional.
- c) Los buques de recreo y deportivos nacionales.
- d) Los demás buques civiles españoles no incluidos en las letras anteriores.



Se entiende por:

- buque civil cualquier embarcación, plataforma o artefacto flotante, con o sin desplazamiento, apto para la navegación y no afecto al servicio de la defensa nacional.

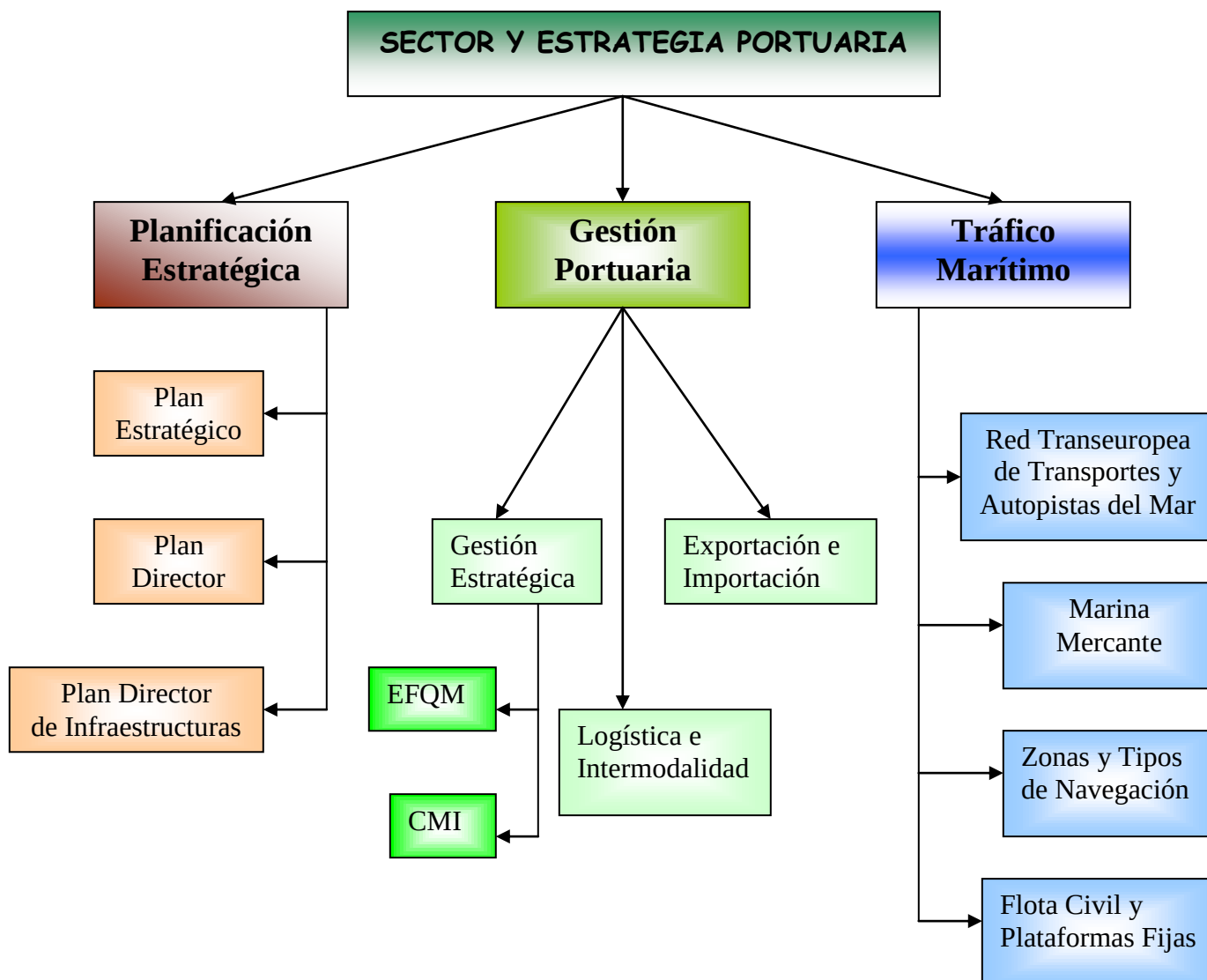


- buque mercante todo buque civil utilizado para la navegación con un propósito mercantil, excluidos los dedicados a la pesca.
- plataforma fija todo artefacto o instalación susceptible de realizar operaciones de exploración o de explotación de recursos marítimos o de destinarse a cualesquiera otra actividad, emplazadas sobre el lecho de la mar, anclado o apoyado en él.

Se exceptúa de lo anterior aquellas instalaciones como son los oleoductos, gasoductos, cables submarinos, emisarios submarinos, y cualquier otro tipo de tuberías o instalaciones de carácter industrial o de saneamiento.



3. MAPA CONCEPTUAL





4. BIBLIOGRAFÍA

- Decisión nº 1692/96/ce del parlamento europeo y del Consejo sobre las orientaciones comunitarias para el desarrollo de la red transeuropea de transporte, de 23 de julio de 1996, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, p. 80.
- ESPAÑA. Ley 27/1992, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, de 24 de noviembre de 1992, p. 65.
- ESPAÑA. Ley 62/97 de Puertos del Estado y de la Marina Mercante de 26 de Diciembre (B.O.E. 30 DIC 97) de modificación de la Ley 27/1992.
- ESPAÑA. Real Decreto Legislativo 2/2011 de 5 de Septiembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de Puertos del estado y de la Marina Mercante.



MINISTERIO
DE FOMENTO

Puertos del Estado

