



Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

A.T. PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

ENTREGABLE FASE II: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA APB

NOVIEMBRE 2019

U.T.E.

TEIRLOG INGENIERIA



ESTRADA
PORT
CONSULTING

Última modificación: 20/11/2019





FASE II: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA APB

CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 1.1. ANÁLISIS CAME
- 1.2. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES
- 1.3. FACTORES CLAVE DE LA ESTRATEGIA
- 1.4. ESCENARIO ESTRATÉGICO SINTÉTICO
- 1.5. EVALUACIÓN DE LOS ESCENARIOS FUTUROS DE DESARROLLO
- 1.6. EJES ESTRATÉGICOS DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

CAPÍTULO 2: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

- 2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES
- 2.2. PLAN OPERATIVO: LÍNEAS DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA AP DE BALEARES
- 2.3. PLAN DE ACCIÓN. DEFINICIÓN DE PROYECTOS/ACCIONES
- 2.4. PLAN DE ACCIÓN. FICHAS DE ACCIONES

5
22
28
34
45
59
65
73
75
79



FASE II- ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA APB (CONT.)	
CAPÍTULO 2: DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA (cont.)	
2.4. PLAN DE ACCIÓN. FICHAS DE ACCIONES	
OBJ. ESTRATÉGICO 1: EFICIENCIA EN LA INTERMODALIDAD DE LAS MERCANCÍAS Y EL PASAJE	80
OBJ. ESTRATÉGICO 2: MEJORA Y OPTIMIZACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS E INSTALACIONES PARA EL TRÁFICO	91
OBJ. ESTRATÉGICO 3: INTEGRACIÓN ARMÓNICA Y ENRIQUECEDORA CON EL ENTORNO URBANO	104
OBJ. ESTRATÉGICO 4: INSERCIÓN EN EL ENTORNO TERRITORIAL Y SOCIOECONÓMICO	117
OBJ. ESTRATÉGICO 5: DESARROLLO DEL TRÁFICO DE CRUCEROS BAJO CRITERIOS DE EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD	126
OBJ. ESTRATÉGICO 6: BALEARES NODO DE REFERENCIA INTERNACIONAL EN LA NÁUTICA DE RECREO – DEPORTIVA Y EN EL MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	148
OBJ. ESTRATÉGICO 7: SER REFERENTE EN LA DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL, ECONÓMICA Y SOCIAL EN EL ÁMBITO PORTUARIO	156
OBJ. ESTRATÉGICO 8: FOMENTAR E IMPLANTAR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	178



Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA



Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.1. ANÁLISIS CAME

1.2. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

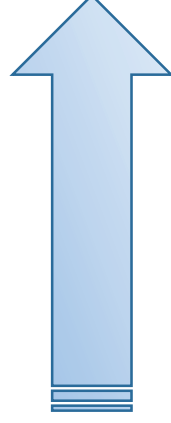
1.3. FACTORES CLAVE DE LA ESTRATEGIA

1.4. ESCENARIO ESTRATÉGICO SINTÉTICO

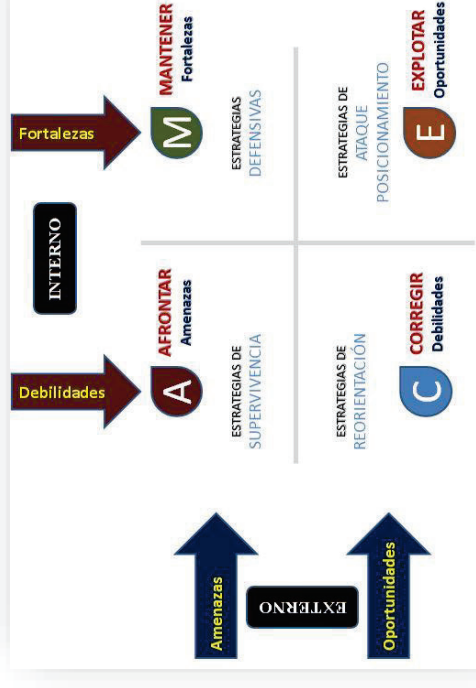
1.5. EVALUACIÓN DE LOS ESCENARIOS FUTUROS DE DESARROLLO

1.6. EJES ESTRATÉGICOS DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

ANÁLISIS DAFO



ANÁLISIS CAME



□ Con base en los resultados del análisis DAFO realizado, se elabora un **análisis CAME** que **identifica las medidas para:**

- **Corregir las debilidades:** Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello se deben de tomar medidas para que dejen de existir esas debilidades, o para mitigar sus efectos negativos.
- **Afrontar las amenazas:** Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello se deben tomar medidas para responder a cada una de ellas (evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca...).
- **Mantener las fortalezas:** Tomar medidas para evitar perder las fortalezas. El objetivo es mantener los puntos fuertes y aprovechar las fortalezas para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.
- **Explotar las oportunidades:** Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

DOCUMENT

TEIRLOG INGENIERIA

 **ESTRADA
PORT
CONSULTING**

Ports de Balears

Autoritat Portuària de Balears



Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

TEIRLOG INGENIERIA



ESTRADA
PORT
CONSULTING

Ports de Balears

Autoritat Portuària de Balears

TEIR^AOG INGEN G4/G.5:

ANÁLISIS EXTERNO (II/IV)

PUERTOS	ÁREA DE NEGOCIO	AMENAZAS	AFRONTAR
MERCADO			
APB	LR	Monocultivo de la actividad económica de las islas en torno al sector turístico	Facilitar el adecuado desarrollo de la actividad de mantenimiento y reparación de embarcaciones, así como en el ámbito de la formación y la innovación tecnológica en el sector náutico. Facilitar un buen servicio a las exportaciones derivadas del Plan Director de Industria, aprovechando la capacidad de transporte infrautilizada en el sentido Baleares - Península
APB	LR	Concentración en dos operadores del tráfico de línea regular Península-Baleares e interinsulares (Salvo Eiv-Is).	Prever las necesidades derivadas de la aparición de un tercero (Optimización de Terminales de Pasajeros - Palma). Mantener muelles polivalentes (Eivissa)
APB	LR	Escasez y carestía de suelos logísticos y de espacios intra y extraportuarios.	Desarrollo de Centros de Transporte, prioritariamente en Palma e Eivissa
APB	LR/C	Dificultades técnicas y de inversión por parte de las navieras para implantar el "cold ironing"	Desarrollo de proyectos con participación tanto pública como privada cofinanciados por programas europeos. Incentivos a las navieras mediante bonificaciones en las tasas portuarias. Incluso analizar posibles acuerdos a largo plazo (concesiones)
APB	LR/NR	Demanda de aumento de espacio terrestre y marítimo por parte de la industria de reparación de embarcaciones, escaso para la actividad comercial.	En vías de solución con reordenación prevista en muelles. Mejorar la previsión de mantenimiento de embarcaciones en varaderos, que resulte proporcional a la capacidad de la infraestructura en las que éstos se ubiquen
APB	NR	Desequilibrio entre oferta y demanda en náutica de recreo, que impide satisfacer la demanda, especialmente en el segmento de pequeñas esloras.	Optimizar los puertos existentes, sin necesidad de nuevas ampliaciones. Políticas de la APB alineadas con el Plan de Ports de IB. Satisfacer las necesidades de los usuarios residentes con opciones alternativas.
APB	C	Percepción de falta de flexibilidad en tasas y tarifas	Utilización de las bonificaciones que prevé la Ley
APB	C/NR	Baleares no es una marca conocida en países como USA y Canadá	Acompañar al destino (administraciones turísticas) en la promoción que puede hacerse de Baleares como destino para cruceros y actividades complementarias de la náutica de recreo en los mercados americanos
E	LR	Elevadas puntas en el tráfico Ro-Pax y de pasaje rápido por la marcada estacionalidad.	Fomentar la actividad en los periodos valle, en la medida de lo posible. Lo previsto en la ley de sostenibilidad Medioambiental y Económica de Formentera, podría paliar este problema.
APB	C	Tendencia al crecimiento de las dimensiones de los buques	Prever y planificar, y en algunos casos asumir y gestionar, las limitaciones

CAME – ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS EXTERNO (IV/IV)		
PUERTOS	ÁREA DE NEGOCIO	AMENAZAS
ENTORNO NORMATIVO		
APB	Todas	Compleja, restrictiva y dispersa normativa medioambiental que ralentiza y dificulta la tramitación y ejecución de planes, proyectos y obras (a veces mal utilizada desde posiciones “interesadas”)
APB	Todas	Diferencias con la normativa autonómica y presiones externas que dificultan la aplicación de los criterios de rentabilidad y eficiencia en el otorgamiento y gestión de concesiones
APB	NR	Fiscalidad más elevada frente a otros países (Italia, Francia), en náutica de recreo.
		Planificar y tramitar buscando, desde la transparencia de los objetivos, el máximo grado de consenso sobre el interés general de las actuaciones que se pretenden, planteando éstas con la mejor integración ambiental que sea razonable
		Transparentar las ventajas, para el interés general, de la concurrencia en los procedimientos de otorgamiento de concesiones
		Apoyar al sector en sus peticiones de armonización fiscal.

CAME - ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS EXTERNO (I/IV)		
PUERTOS	ÁREA DE NEGOCIO	OPORTUNIDADES
ENTORNO FÍSICO		
APB	C/NR	Aeropuerto internacional
APB	C/NR	La posición geográfica en el Mediterráneo, su carácter insular (clima, y su atractivo natural y cultural, además de la seguridad) hace que los puertos de la APB ostenten una situación privilegiada para el tráfico de cruceros y la náutica de recreo.
E	LR	Cercanía con Denia y Palma. Casi equidistante
M	C/NR	Gran belleza del itinerario de acceso al puerto.
M	C/NR	Menorca, Reserva de la Biosfera
M	LR	Puerto natural, mas abrigado y con mejor operatividad que Ciudadela.
M	LR	Única alternativa para el abastecimiento de la isla de Menorca en situación de cierre de Ciutadella
M	LR	Proximidad a los principales nodos de consumo de la isla.
P/A	LR/NR	Puerto de Alcúdia, complementario a Palma, mejor situado para tráfico regular con Barcelona y Menorca. Posibles sinergias para reparación de embarcaciones
A	C/NR	Bahía de Alcudia y entorno natural de gran valor

ANÁLISIS EXTERNO (II/IV)			
PUERTOS	ÁREA DE NEGOCIO	OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
MERCADO			
APB	LR	La Logística actual, unido a que la tipología predominante de tráfico autopropulsado, hace que requiera menos espacio junto a los atraques y minimiza la necesidad de estiba	Mantener y reforzar la competitividad del tráfico Ro –Ro, facilitando la fluidez de la cadena logística. Desarrollo de los Centros de Transporte
APB	LR	Navieras que prestan los servicios regulares de prestigio, sólidas y con capacidad inversora e innovadora	Proyectos conjuntos innovadores en temas medioambientales y de atención al pasaje
APB	LR	Tráfico cautivo de mercancías y pasajeros por la condición de insularidad	Incrementar la competitividad de estos tráficos, mejorando la calidad del servicio sin aumentar costes
APB	LR	Gran dinamismo de las navieras implantando nuevos servicios.	Prever la aparición de un 3º operador y sus consecuencias para las infraestructuras y los servicios.
APB	LR	Fuerte y sostenido crecimiento del tráfico, por encima del PIB.	Realizar las actuaciones de reordenación del ámbito que permitan a los concesionarios dotar de equipamientos (travelift, sincrolift,...) elevando el nivel del servicio a esta actividad y ampliando el segmento del mercado (a mayores embarcaciones). Facilitar el desarrollo con dotación de espacios y actividades complementarias.
APB	NR	Sector de la industria de reparación de embarcaciones en crecimiento. Marca reconocida y situación idónea.	Preservar y priorizar los principios de sostenibilidad. Fomentar la desestacionalización y la descongestión (reducción de coincidencias o mayor escalonamiento)
APB	C	Buenas perspectivas para el tráfico de cruceros en el Mediterráneo	Aprovechar el prestigio de Baleares en Europa para postulares como puertos punteros en la gestión sostenible del tráfico de cruceros y en la náutica de recreo, aprovechando su privilegiada localización, infraestructuras, etc.
APB	C/NR	Baleares es marca internacional reconocida en Europa.	Baleares es un destino seguro y estable frente a otros países del Mediterráneo (Egipto, Túnez, Marruecos), lo que le hace ideal para la náutica de recreo y los cruceros
APB	C/NR	Destino estable y seguro	Mejorar y optimizar las infraestructuras existentes, adaptándolas a las grandes esloras. Realizar las actuaciones de reordenación que permitan a los concesionarios dotar de equipamientos (travelift, sincrolift,...) elevando el nivel del servicio a esta actividad y ampliando el segmento de mercado y competir con otros puertos (Ciotat, Barcelona, etc)
APB	NR	Sector de grandes esloras en expansión	Desarrollar los instrumentos de planificación y ordenación necesarios para paliar la retracción de la inversión privada, debido a la incertidumbre que genera no disponer de los instrumentos de planificación y ordenación urbanística y/o portuaria
APB	NR	Interés de la iniciativa privada en invertir en nuevos proyectos vía concesión.	Presentar proyectos CEF en colaboración con agentes privados
P	LR	El Puerto de Palma es nodo de la Red Básica TNT, lo que le da opción a Fondos europeos CEF y del Corredor Mediterráneo.	

CAME – ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS EXTERNO (III/IV)		
PUERTOS	ÁREA DE NEGOCIO	OPORTUNIDADES
EXPLOTAR		
ENTORNO INSTITUCIONAL		
APB	Todas	La búsqueda de consensos políticos y entre administraciones, aún requiriendo mayor esfuerzo y tiempo antes y durante la tramitación de los instrumentos de planificación y ordenación, facilita la aprobación de los mismos y reduce la conflictividad de su desarrollo
APB	Todas	Marco institucional que fomenta e incentiva la innovación
APB	Todas	Impulso a la eficiencia energética y electrificación de puertos, derivado de la política energética europea, nacional, autonómica y local.
APB	Todas	Normativa que obliga a transformación digital
APB	C	Se han constituido grupos de trabajo del destino, en el que participa la APB, para adoptar posición compartida por todas las instituciones, en relación con el futuro de los cruceros.
APB	Todas	Impulso a la descarbonización de la economía.
ENTORNO ECONÓMICO		
APB	NR	Importante impacto económico de la actividad de reparación, en términos de PIB y empleo, y desestacionalizador de la economía.
APB	Todas	Temporadas turísticas altas mas largas
		Mantener permanentemente el diálogo para el entendimiento bidireccional con el resto de organismos y administraciones (también con los representantes de los sectores privados) con intereses en la planificación y ordenación de cada puerto, antes y durante la tramitación de los correspondientes instrumentos, y durante su seguimiento y desarrollo posterior
		Aprovechar la saneada economía de la APB, para destinar fondos a la innovación tecnológica que permitan optimizar la gestión de unos recursos limitados
		Potenciar el uso de energías limpias siguiendo la política energética europea, nacional, autonómica y local
		Desarrollar el Plan Estratégico de Implantación de la Administración Electrónica de la APB (2015 -2018) y diseñar otros que extiendan la digitalización a otros ámbitos de la actividad portuaria
		Apoyar la figura de los coordinadores o administradores de redes de coordinación por islas en materia de cruceros para garantizar que éstas sigan funcionando y trabajen en conjunto para lograr los objetivos acordados.
		Estrategia alineada con la política energética europea, nacional, autonómica y local. El impulso a la descarbonización supondrá el cierre progresivo de las centrales térmicas
		Impulsar la actividad de las reparaciones como alternativa desestacionalizadora de la economía Balear, aprovechando su posición privilegiada (geográfica, infraestructuras, empresas,...)
		Aprovechar esta circunstancia para reducir la estacionalidad en los puertos de Baleares



Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.1. ANÁLISIS CAME

1.2. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

1.3. FACTORES CLAVE DE LA ESTRATEGIA

1.4. ESCENARIO ESTRATÉGICO SINTÉTICO

1.5. EVALUACIÓN DE LOS ESCENARIOS FUTUROS DE DESARROLLO

1.6. EJES ESTRATÉGICOS DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

Terminología estratégica

LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

- ❑ La Planificación Estratégica se entiende como un proceso a lo largo del cual la organización 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 (Diagnóstico Estratégico), y define lo que quiere ser en el futuro y unas líneas de actuación que le ayuden a alcanzar las metas propuestas.
- ❑ En la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) se definen una serie de elementos secuencialmente. El primer grupo incluye la Misión, Visión y Valores del puerto y constituyen la Formulación Estratégica del Plan.

Planificación Estratégica



FASES RELACIONADAS CON EL DAFO

- ❑ A través de la Formulación Estratégica se pretende visualizar **qué quieren ser los Puertos en el futuro**, dentro del horizonte marcado por el Plan Estratégico (2020 – 2027), y cómo puede lograrlo. La Formulación deberá ser concisa, motivadora para los integrantes de los Puertos y duradera.
- ❑ Esta fase de **Formulación Estratégica** se desarrolla en:
 - La **Misión**, que es una **definición clara de cuál es la razón de ser de los Puertos**. Representa la máxima expresión de los objetivos trascendentes de la APB.
 - La **Visión Estratégica**, 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 de los Puertos y llegando a la definición de las opciones estratégicas genéricas que se desean para ellos.
 - 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.

1.2. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

Terminología estratégica

- Los **Ejes Estratégicos**, que se desprenden directamente de la Formulación Estratégica, y pretenden dar respuesta a los principales puntos críticos identificados en el Diagnóstico. Se constituyen como las grandes directrices estratégicas sobre las que se desarrollarán las Actuaciones y Medidas del Plan Estratégico.
- Los **Objetivos de Mercado** manifiestan de forma expresa los mercados hacia los que deben focalizarse las acciones y los objetivos estratégicos.
- Los **Factores Críticos de Éxito (FCE)** plantean los condicionantes al desarrollo estratégico de los Puertos, es decir, constituyen una relación de los factores críticos en los que se debe avanzar para estar en condiciones de obtener el resultado que la propia Formulación Estratégica propone.

EL CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Entra de lleno en la fase práctica del planeamiento. Recoge las acciones a efectuar en el período de vigencia del plan. Es, por tanto, la traducción operativa de la Formulación Estratégica. Responde a la pregunta de **qué tienen que hacer los Puertos**. El contenido del Plan Estratégico se estructura en:
 - Los **Ejes Estratégicos (o líneas estratégicas)**, sirven de envolvente a los objetivos estratégicos. Cada eje estratégico tiene entidad propia como motor de desarrollo del puerto en el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico.
 - Los **Objetivos Estratégicos**, que suponen la segmentación concreta del contenido del Plan Estratégico. Cuentan con un campo de desarrollo muy determinado y una finalidad propia pero que, al tiempo apoya al resto de los objetivos estratégicos en la dirección de convertir en realidad las propuestas globales generales del Plan Estratégico. El que se sitúen al final del proceso no debe restarles importancia y el logro de muchos de ellos puede ser básico para los puertos; ahora bien, su obtención deficiente o incluso su fracaso no debe lastimar el comportamiento general y el énfasis que se ponga en su cumplimiento nunca debe estar por encima de los valores esenciales de la estrategia portuaria.

La **MISIÓN** explica cuál es el objeto y la razón de ser de la **Autoridad Portuaria**

MISIÓN DE LA APB

**GARANTIZAR EL ABASTECIMIENTO Y LA
CONECTIVIDAD MARÍTIMAS DE LAS ISLAS
BALEARES EN LA CONDICIONES MÁS
EFICIENTES Y SEGURAS, Y FACILITAR LAS
ACTIVIDADES SOCIOECONÓMICAS QUE
CONTRIBUYAN A SU DESARROLLO, BAJO
CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD
ECONÓMICA, AMBIENTAL Y DE
INTEGRACIÓN CON SU ENTORNO**

La **VISIÓN** define hacia dónde debe ir la Autoridad Portuaria y qué es lo que quiere alcanzar en el periodo de vigencia del Plan Estratégico. Resulta del análisis del entorno y del diagnóstico estratégico

VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

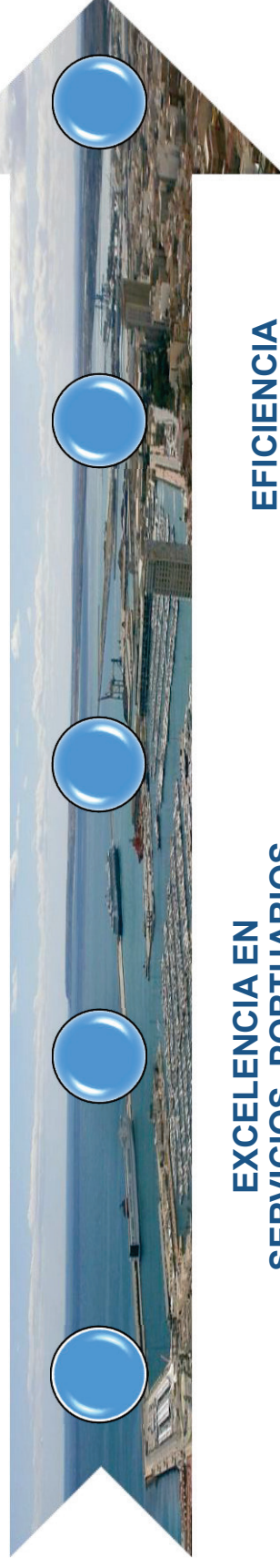
SER PUERTO DE REFERENCIA EN



MEDIOAMBIENTE,
SOSTENIBILIDAD Y
RESPONSABILIDAD
SOCIAL

RESPECTO E
INTEGRACIÓN CON
EL ENTORNO

CONOCIMIENTO
E INNOVACIÓN



EXCELENCIA EN
SERVICIOS PORTUARIOS
Y COMERCIALES

EFICIENCIA
OPERATIVA

Ser puertos de referencia internacional en la excelencia en el servicio al transporte marítimo y a la náutica de recreo y su industria, en sostenibilidad, integración con las ciudades y su entorno socioeconómico, aplicando la innovación tecnológica

Los valores resaltan aquello que es importante para el puerto y que ha de ser una referencia en su funcionamiento

VALORES DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

- VOCACIÓN DE SERVICIO
- INNOVACIÓN
- TRANSPARENCIA
- RECONOCIMIENTO
- COLABORACIÓN
- RESPONSABILIDAD (AMBIENTAL, SOCIAL Y TECNOLÓGICA)
- MEJORA CONTINUA – ESPÍRITU DE SUPERACIÓN



Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.1. ANÁLISIS CAME

1.2. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

1.3. FACTORES CLAVE DE LA ESTRATEGIA

1.4. ESCENARIO ESTRATÉGICO SINTÉTICO

1.5. EVALUACIÓN DE LOS ESCENARIOS FUTUROS DE DESARROLLO

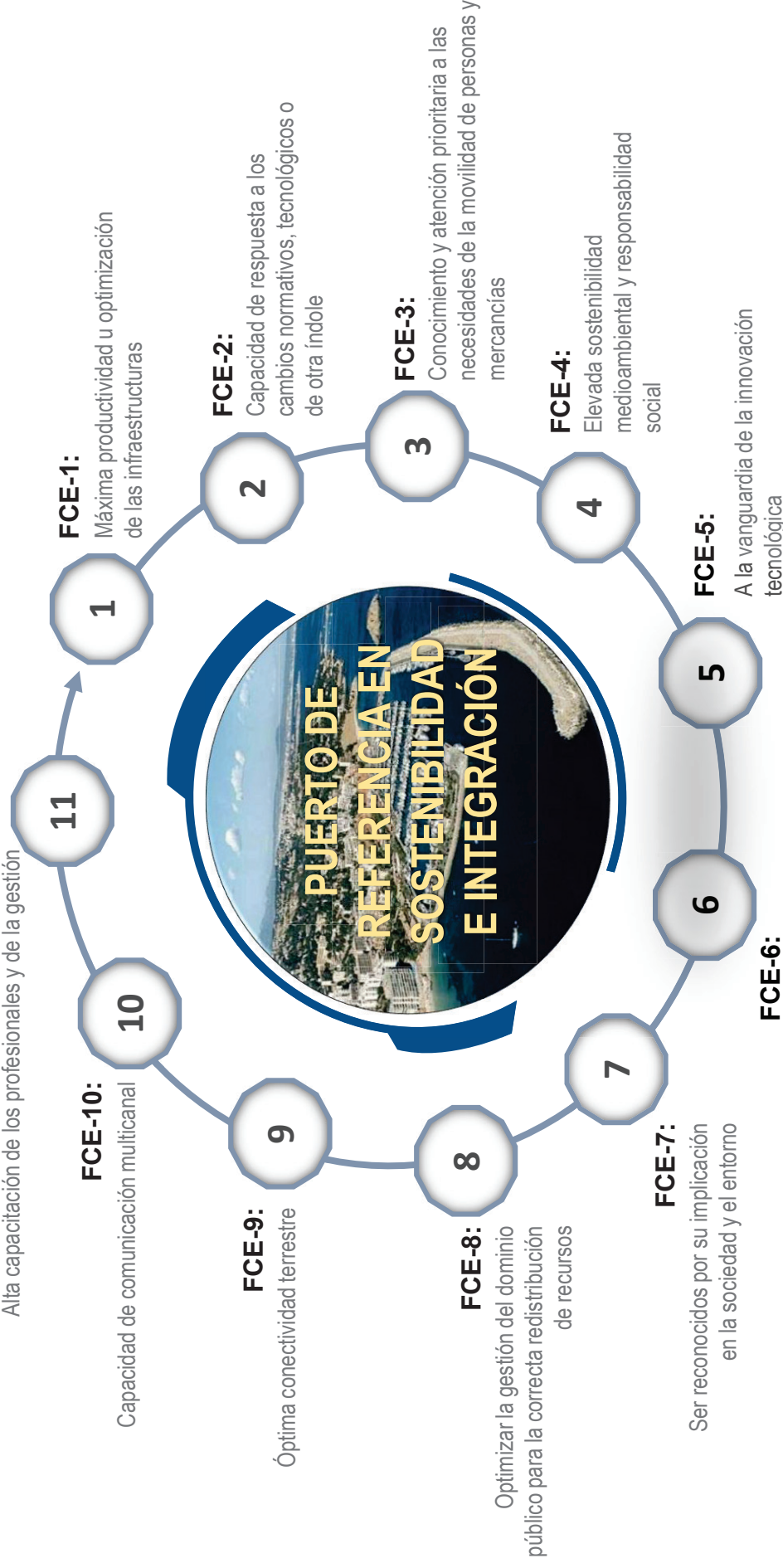
1.6. EJES ESTRATÉGICOS DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO para el cumplimiento de la Visión

El principal **RETO** de los puertos de Baleares es conjugar la **EXCELENCIA** en el servicio portuario y en el apoyo a la actividad socioeconómica de cada isla, a la vez que contribuir a la **PROTECCIÓN** y **SOSTENIBILIDAD** del entorno urbano y natural privilegiado y frágil, en el que se integran

FCE-11:

Alta capacitación de los profesionales y de la gestión



Factores críticos de éxito para el cumplimiento de la Visión

❑ FCE-1: Máxima productividad u optimización de las infraestructuras

- Las limitaciones o dificultades que presentan los puertos de Baleares en cuanto a su posibilidad de ampliación, hace que resulte crítica la capacidad para obtener la máxima productividad de las infraestructuras de que se dispone y de sus modificaciones planificadas, de forma que aseguren, desde el punto de vista físico y operacional, el adecuado tratamiento de sus tráficos actuales y futuros, priorizando los que están al servicio del abastecimiento y conectividad marítima de las islas. Ello exige actuar en otros ámbitos complementarios (conectividad, infraestructuras extraportuarias, eficiencia operativa,...).

❑ FCE-2: Capacidad de respuesta a los cambios normativos, tecnológicos o de otra índole

- Tanto el futuro próximo como, incluso más, el lejano presentan incertidumbres diversas derivadas de los cambios normativos, de los condicionantes medioambientales, de las irrupciones tecnológicas, etc. Adelantarse a todos ellos y desarrollar las capacidades para darles respuesta es un factor de éxito importante.

❑ FCE-3: Conocimiento y atención prioritaria a las necesidades de la movilidad de personas y mercancías

- La principal razón de ser de los puertos de Baleares es asegurar la movilidad de personas y mercancías garantizando la conectividad marítima del archipiélago. Y para proporcionarles un servicio excelente es necesario un conocimiento profundo y permanentemente actualizado, de las características diversas de esta movilidad, de sus necesidades, de su evolución y de sus requerimientos futuros.

❑ FCE-4: Elevada sostenibilidad medioambiental y responsabilidad social

- El enorme valor medioambiental del entorno de Baleares unido a su fragilidad y vulnerabilidad obligan a una especial sensibilidad medioambiental. Pero no solo hay que tener esta sensibilidad y aplicarla en todas las actuaciones y actividades que desarrolle el puerto, sino que es necesario transparentarla adecuadamente al entorno y a la sociedad. De esta forma se asume una posición de co-liderazgo y de concienciación que se corresponde con la entidad pública que la Autoridad Portuaria es.

Factores críticos de éxito para el cumplimiento de la Visión

❑ FCE-5: A la vanguardia de la innovación tecnológica

- La inversión en tecnología e innovación apunta a una alta rentabilidad en resultados de servicio a la comunidad portuaria y a la sociedad. Rentabilidad imprescindible en el caso de Baleares por su singularidad. El retorno de la inversión se manifiesta no solo en una mejor calidad de servicio, un menor impacto medioambiental, una mayor eficiencia energética, un más eficaz control de la actividad,... sino también en la generación de proyectos empresariales ligados a la innovación y a la tecnología capaces de ser exportados, y para los que Baleares en particular, presenta una posición privilegiada.

❑ FCE-6: Integrar otros agentes relacionados con la actividad portuaria

- La actividad portuaria de los puertos de Baleares implica a múltiples agentes, algunos muy estrecha y directamente relacionados con la misma, y otros con una relación más indirecta. Todos ellos son necesarios para abordar e implantar con éxito la estrategia de los puertos, y por ello su integración resulta fundamental.

❑ FCE-7: Ser reconocidos por su implicación en la sociedad y el entorno

- Cumpliendo el papel que le corresponde a una entidad pública, más acentuado si cabe en el caso de Baleares, mediante la promoción activa de actuaciones encaminadas a estrechar las relaciones Puerto-Ciudad, a la creación de valor compartido, a la promoción de iniciativas de carácter cultural, innovador, tecnológico, empresarial,....

❑ FCE-8: Optimizar la gestión del dominio público para la correcta redistribución de recursos

- Las concesiones de la náutica de recreo aseguran no solo el equilibrio económico de la Autoridad Portuaria sino también el desarrollo de estrategias que enfatizan la vocación pública de la Autoridad Portuaria (servicio a las necesidades de aprovisionamiento, movilidad y desarrollo económico de las islas). Se desarrollan en un mercado que se revaloriza año tras año y por tanto con capacidad de generar esos importantes ingresos que son reinvertidos por la Autoridad Portuaria.

Factores críticos de éxito para el cumplimiento de la Visión

❑ FCE-9: Óptima conectividad terrestre

- Las limitaciones de ampliación infraestructural de los puertos de Baleares, unido a la importancia del tráfico de pasaje en todos ellos, obligan a procurar y facilitar una excelente accesibilidad y conectividad terrestre, en sus distintas formas y variantes: infraestructura viaria (y ferroviaria en el caso de la isla de Mallorca), transporte público (aéreo, terrestre y marítimo), conectividad externa e interna, etc.

❑ FCE-10: Capacidad de comunicación multicanal

- En el mundo actual, caracterizado por un “exceso” de información, resulta fundamental controlar y ejecutar la comunicación adecuada, utilizando los canales precisos y transmitiendo los mensajes con claridad y eficacia. Y al mismo tiempo, contrarrestar aquellas informaciones incorrectas, falaces o interesadas, que pueden afectar negativamente a la gestión de los puertos.

❑ FCE-11: Alta capacitación de los profesionales y de la gestión

- Los importantes cambios que se aproximan en temas como la digitalización, energía, medioambiente, etc. requieren perfiles profesionales diferenciados de los necesarios hasta ahora. La tecnología permitirá reducir la necesidad de determinado tipo de operarios, pero necesitará de profesionales con otro tipo de capacidades. Para una organización como la Autoridad Portuaria de Baleares es determinante prevenir y planificar los patrones de RRHH de futuro.



Nivel de repercusión de los Factores Críticos de Éxito en el cumplimiento de los Ejes Estratégicos

	Excelencia en el servicio a la vital movilidad de mercancías y personas	Reforzar la integración de los puertos en su territorio	Facilitar las actividades portuarias que contribuyen al desarrollo socioeconómico de Baleares	Liderazgo en Medio Ambiente sostenibilidad y RSC	Puertos tecnológicos e innovadores
FCE-1:	●	●	●	●	●
FCE-2:	●	●	●	●	●
FCE-3:	●	●	●	●	●
FCE-4:	●	●	●	●	●
FCE-5:	●	●	●	●	●
FCE-6:	●	●	●	●	●
FCE-7:	●	●	●	●	●
FCE-8:	●	●	●	●	●
FCE-9:	●	●	●	●	●
FCE-10:	●	●	●	●	●
FCE-11:	●	●	●	●	●



Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.1. ANÁLISIS CAME

1.2. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

1.3. FACTORES CLAVE DE LA ESTRATEGIA

1.4. ESCENARIO ESTRATÉGICO SINTÉTICO

1.5. EVALUACIÓN DE LOS ESCENARIOS FUTUROS DE DESARROLLO

1.6. EJES ESTRATÉGICOS DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

Las grandes tendencias globales en el comercio, el transporte marítimo y los corredores y cadenas logísticas influyen solo tangencialmente en los puertos de Baleares

Principales corredores de mercancías de la Unión Europea,

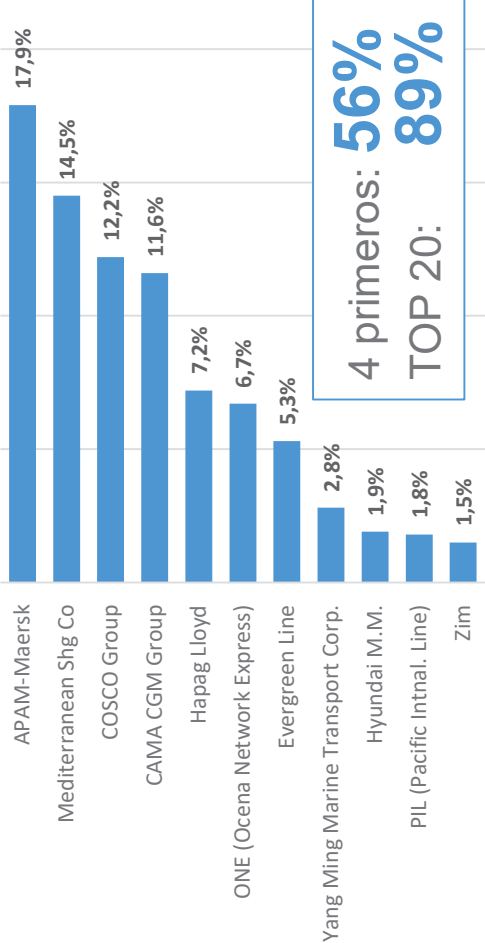


Los grandes flujos de transporte marítimo en los que España y sus puertos están inmersos, la creciente concentración de operadores portuarios y de navieras, los cambios en la geografía marítima mundial, el gigantismo de los buques de transporte de mercancías, corredores intermodales, cadenas de suministro globales,... todas estas grandes tendencias apenas afectan a los puertos de Baleares cuya actividad se sitúa al margen de las mismas.

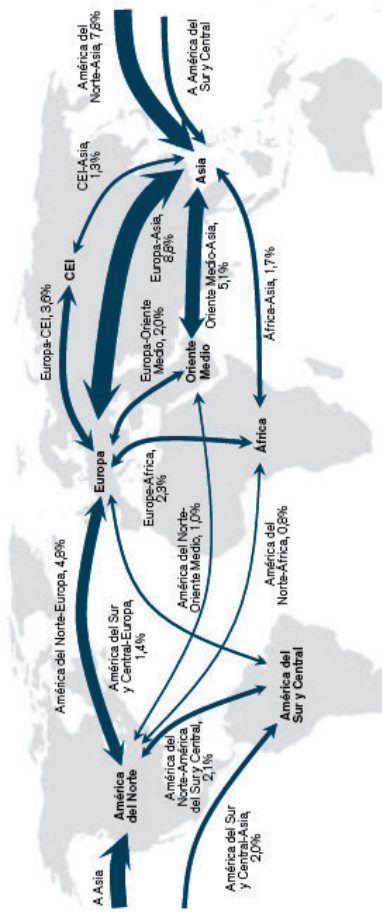
Gigantismo de los buques



Principales operadores mundiales según capacidad de su flota. TEUs



Participación del comercio total entre regiones geográficas



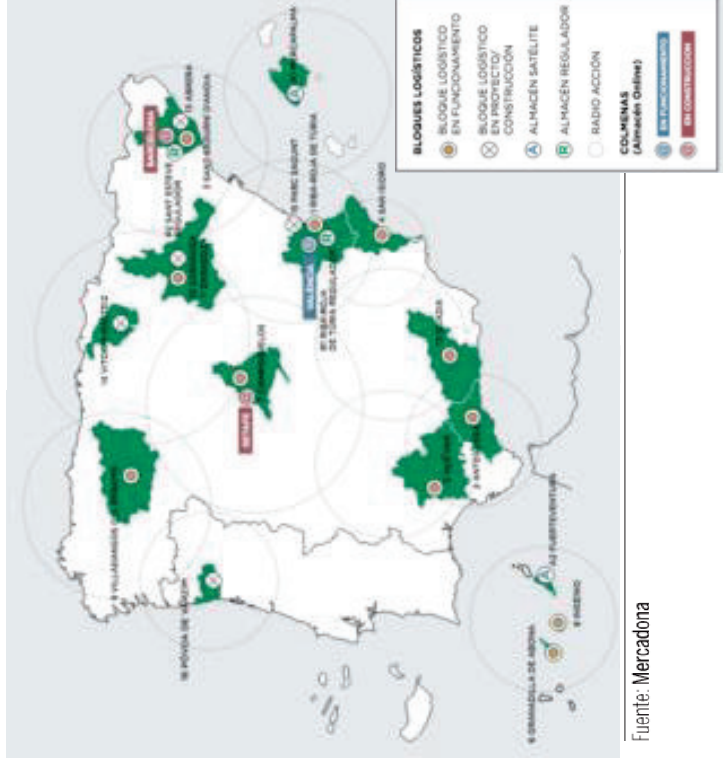
Por el contrario, las tendencias de la demanda y la producción que han provocado sustanciales cambios en la logística y el transporte, sí tienen su reflejo en la actividad de los puertos de Baleares

- El proceso de **concentración de centros productivos** y de centros de **almacenamiento**, apoyándose en un sistema de transportes muy eficiente que facilita el dar servicio a mayores áreas desde menores nodos de almacenamiento y distribución, y que ha llevado a una evolución de las redes de almacenamiento y distribución, tanto a nivel nacional como europeo, han tenido su reflejo en el sistema logístico y de transporte con las islas Baleares.
- De hecho, los almacenamientos de mercancías en las islas se han reducido hasta casi desaparecer, y se impone el transporte desde la península en camiones dispuestos para alcanzar los puntos de entrega directamente desde su desembarco en el puerto.

En este contexto, a los puertos baleares se les demanda un servicio portuario ágil y eficiente (esto es, de gran calidad y seguridad, y con mínimo coste) que facilite el flujo de la cadena de transporte “puerta a puerta”

- Los **puertos** baleares son **elementos clave de las cadenas logísticas** de abastecimiento de las islas, de **importancia estratégica** como nodos fundamentales en las cadenas de suministro, y articuladores de las mismas.
- Los puertos de Baleares están obligados a proporcionar un **servicio portuario de excelencia que garantice el abastecimiento de las islas y la movilidad de sus ciudadanos**, minimizando los costes de insularidad.

BLOQUES LOGÍSTICOS



Las tendencia dominantes en transporte y logística van a tener influencia directa en la actividad de los puertos de Baleares y en cómo dar respuesta a las necesidades del abastecimiento de las islas

El transporte y la logística están en proceso de cambio continuo, impulsado por las nuevas tendencias en el comercio y la distribución y por las exigencias de competitividad del mercado. Algunas tendencias emergen con gran fuerza, entre las que cabe destacar:

1. Digitalización y tecnología, incluyendo varios conceptos como:

Big data: permite optimizar procesos durante el transporte de mercancías y, en consecuencia, ahorrar costes, mejorar la seguridad y los plazos de entrega. Puede ofrecer una visión completa de la cadena de valor, recibiendo información en tiempo real del estado de los transportes, rutas y flujos, así como de **incidencias** meteorológicas, estado del tráfico, accidentes o cualquier otro tipo de datos y permite reaccionar frente a ellos en tiempo real. El procesado y análisis de esta información junto con datos de oferta y demanda de servicios en determinados momentos o zonas geográficas, permiten anticipar el futuro y que la cadena de suministro se planifique de forma anticipada a las necesidades del mercado mediante soluciones predictivas.

Inteligencia artificial: Conducción autónoma o robots que gestionan almacenes o preparan pedidos son ejemplos de la robótica y la IA aplicados al transporte y la logística. El uso del **IoT (Internet de las cosas)** en la gestión de almacenes para optimizar procesos y movimientos internos, incrementa la eficiencia y la seguridad. Optimizar rutas, y organizar la entrega y la recogida de mercancías. Todo ello gracias al autoaprendizaje continuo por medio del análisis inteligente.

Blockchain permite que proveedores y clientes tengan acceso al seguimiento y la trazabilidad de los productos, y que los auditores realicen comprobaciones sobre las transacciones. La información almacenada en blockchain no puede modificarse ni ser manipulada por terceros. **La logística se convierte en una de las soluciones más seguras disponibles.**



E-commerce

El auge del e-commerce se traduce en el sector logístico en un incremento de centros logísticos y almacenes y un aumento significativo del transporte terrestre, modo utilizado, principalmente, para distribuir los productos adquiridos a través de internet.

La sostenibilidad y la distribución urbana de mercancías impulsan notables cambios en el transporte y la logística

2. Sostenibilidad o logística verde:

La contaminación y las emisiones de CO₂ son un tema de actualidad en el ámbito logístico. Independientemente de las normativas destinadas a una logística sostenible, desde el sector del transporte de mercancías se toman medidas para reducir los costes medioambientales, especialmente del transporte por carretera.

Sistemas de propulsión alternativos: vehículos eléctricos, uso de biocombustibles, las energías renovables o la optimización de las rutas son algunas de las soluciones que se están aplicando y aumentarán. El fomento del transporte intermodal es otra de las tendencias en desarrollo en el transporte de larga distancia.

3. Pero los cambios más relevantes se están dando en el ámbito de la Distribución Urbana de Mercancías DUM, impulsados también por el auge del e-commerce:

Flotas de vehículos menos contaminantes (en emisiones, pero también en ruidos y ocupación de espacio) y más respetuosas con el medio ambiente: bicicletas, motos, triciclos, segway para cargas o coches eléctricos. La utilización de drones ofrece entregas más rápidas, evita atascos, y no perjudica al medio ambiente.

Transporte colaborativo y compartido: con iniciativas como la de moto sharing.

Rediseño de redes de distribución: Se tiende a buscar instalaciones de almacenaje más pequeñas y ubicadas en medio de la ciudad, para poder llegar a los clientes en los plazos requeridos.

Pick-up points, city boxes, vehículos con llave inteligente, casas con llave inteligente... Soluciones que permitan realizar las entregas aunque no haya nadie en casa. Varias empresas están impulsando la instalación de lockers en oficinas y espacios y edificios públicos.



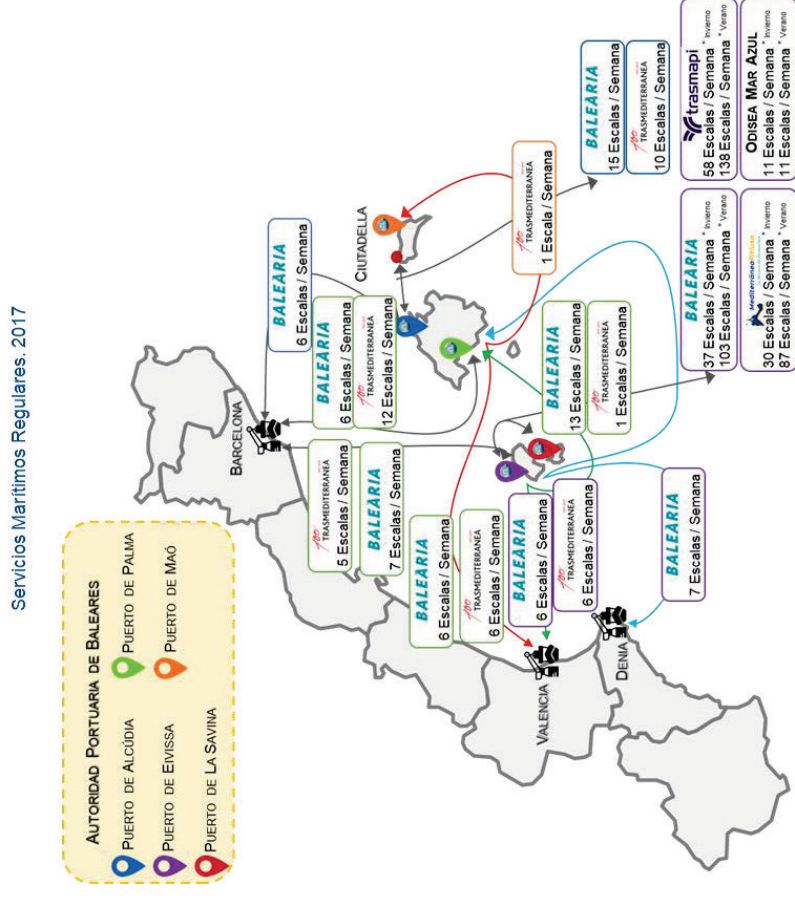
La distribución urbana está cambiando en varios aspectos:

- **Incremento del número de compras/ entregas,** la gran mayoría en zonas urbanas (con las restricciones y dificultades que ello conlleva en cuanto a horarios, tráfico, contaminación).
- **Descenso del volumen/ tamaño** de los artículos entregados, lo que resta eficiencia al servicio de distribución y lo encarece, además de impactar negativamente en el medio ambiente.
- **Acortamiento de los plazos de entrega:** la entrega el mismo día de la compra es cada vez más demandada por el consumidor, lo que obliga a las empresas a ser ágiles y rápidas.
- **Muchas entregas fallidas** (el consumidor no está en casa), lo que duplica la actividad de distribución.

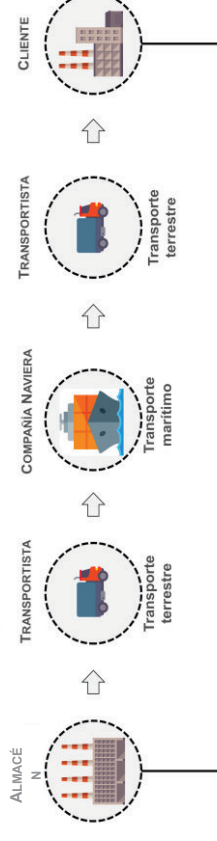
Tres factores principales podrían introducir modificaciones en la configuración de la cadena logística actual estableciendo un nuevo escenario

- ❑ Los puertos de la APB funcionan como infraestructuras que facilitan la distribución de mercancías, sin apenas necesidad de centros de almacenaje.
- ❑ Determinados factores podrían modificar la cadena logística tal y como se realiza en la actualidad:
 - ✓ La nueva normativa reguladora del servicio de estiba podría contribuir a la reducción de los costes de estiba. La fórmula actual en que tanto la cabeza tractora como el conductor viajan con el semirremolque supone una ocupación innecesaria de la capacidad de transporte marítimo. En un escenario alternativo, viajarían solo los semirremolques, modificando las necesidades de infraestructura en los puertos.
 - ✓ El aumento de la demanda al ritmo de los últimos años podría propiciar la aparición de un tercer operador en las relaciones península-Baleares, demandando mayor capacidad e infraestructuras en los puertos de la APB.

✓ **El Plan Director de movilidad de las Illes de Balears (PDMB)** propone la racionalización de la distribución de las mercancías en las islas mediante la creación y explotación de **centros integrados de Transporte**, la **regulación de la circulación de vehículos de mercancías** y **de la distribución** de mercancías en los núcleos urbanos (optimización de la Distribución Urbana de Mercancías). Estas medidas podrían influir en los patrones de entrega, **modificando los horarios actuales.**

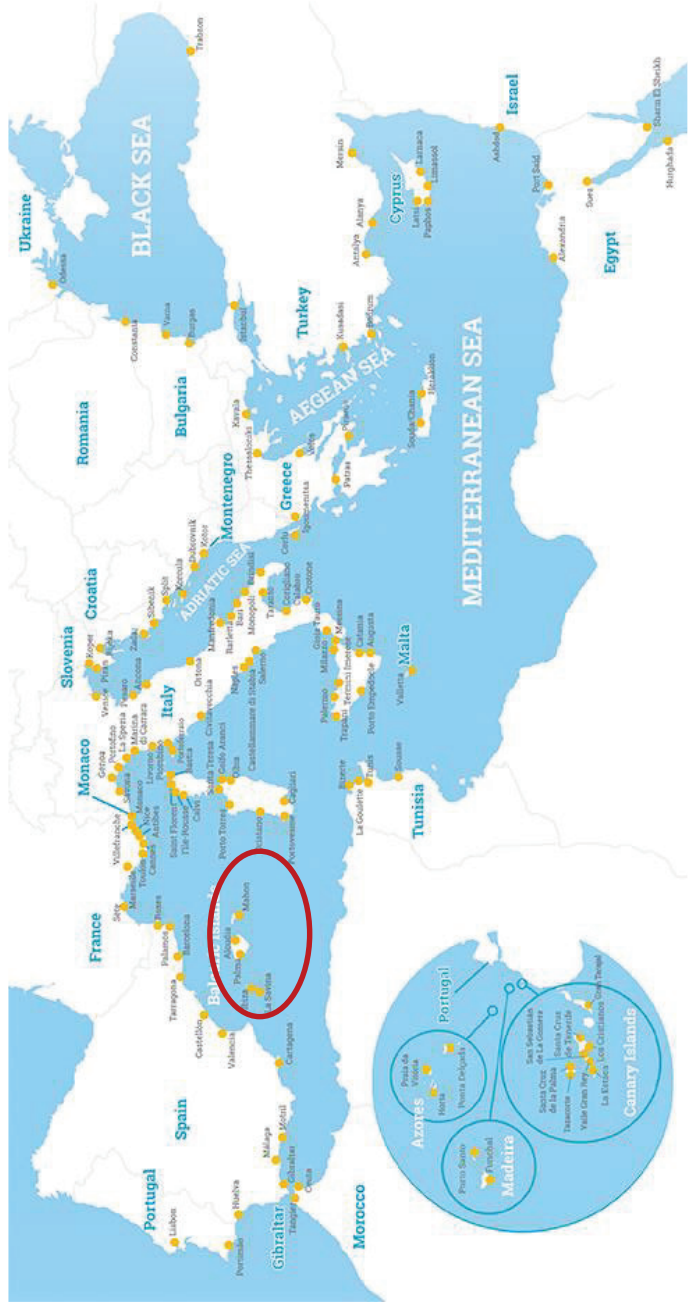


Fuente: Balearia y Trasmiterránea
Elaboración: Teirtoq



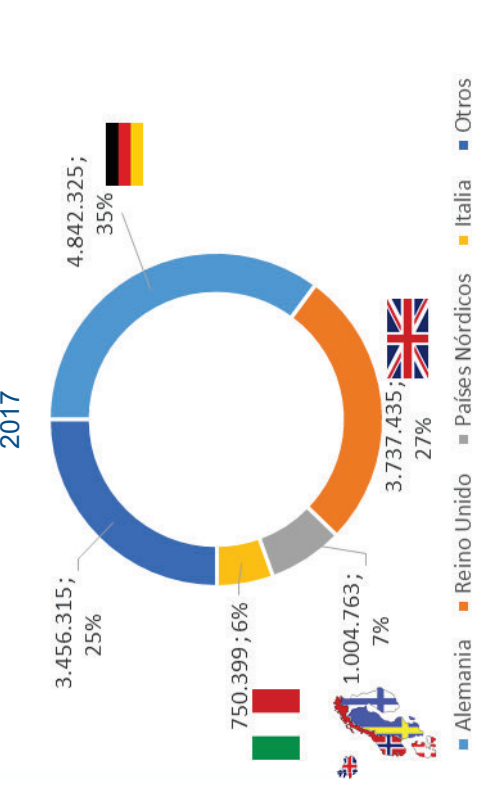
La posición de Baleares en el Mediterráneo occidental, le otorga ventajas competitivas en el escenario estratégico del mercado de los cruceros y en la náutica- recreativa y actividades complementarias

- Los puertos de Baleares presentan una **ubicación marítima** privilegiada en el **Mediterráneo**, con un **sector turístico de éxito consolidado** y **prestigio internacional**.
- Las **tres líneas de negocio principales** de los puertos Baleares (líneas regulares, cruceros y náutica – deportiva) están íntimamente **relacionadas con la actividad turística**, facilitándola y coadyuvando a su promoción y desarrollo.
- El **Mediterráneo es la segunda región crucerista** más relevante a nivel mundial, y con importantes expectativas de crecimiento. Además cuenta con unas condiciones naturales inmejorables para la **práctica de deportes náuticos** (clima, seguridad, instalaciones, facilidades para la navegación, etc.)



La **estabilización política y de seguridad** de los países del norte de África y Mediterráneo Oriental puede propiciar la recuperación del turismo de estos países reduciéndolo en Baleares.

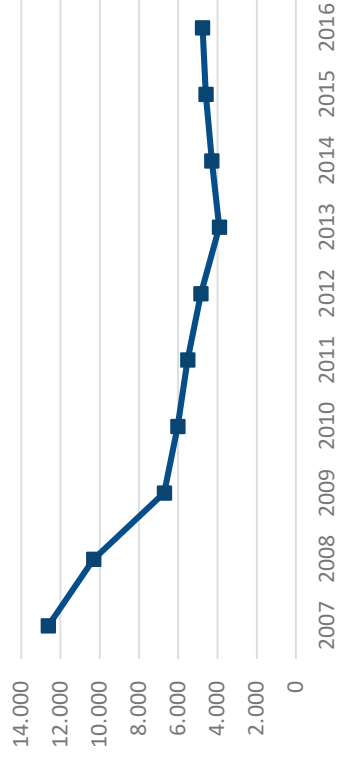
Turistas extranjeros llegados a Baleares según nacionalidad. 2017



La evolución del sector de la náutica deportiva y/o recreativa está asociada a la evolución económica del país (incluso de otros países del entorno). Esta actividad es la mayor aportadora de ingresos a la APB, desempeñando un papel muy relevante en su estrategia

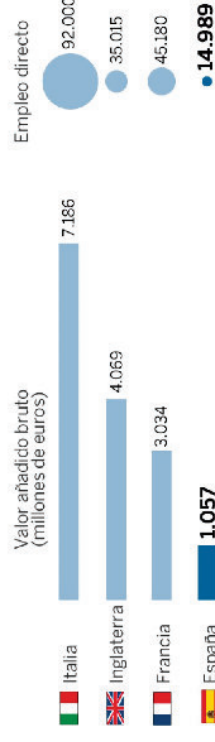
- ❑ El sector náutico en España es un sector **con fuerte potencial de arrastre de la actividad económica**. De forma comparada con países del entorno, **presenta un importante potencial de desarrollo**. Baleares es la **segunda Comunidad Autónoma** con mayor número de instalaciones portuarias para la náutica deportiva.
- ❑ La **escasez de amarres en determinados puertos** de la APB (especialmente en Palma e Ibiza) y los **elevados precios** son aspectos a considerar en el escenario estratégico, así como la estrategia propuesta en el **Plan de Ports de IB** en la que se quiere satisfacer las necesidades de demanda mejorando los puertos existentes y con otras medidas, pero sin nuevas ampliaciones o nuevos puertos.

Evolución de las matriculaciones del sector náutico deportivo y recreo en España



Fuente: FADIN
Elaboración: Teirlog

IMPACTO ECONÓMICO COMPARADO CON PAÍSES DEL ENTORNO

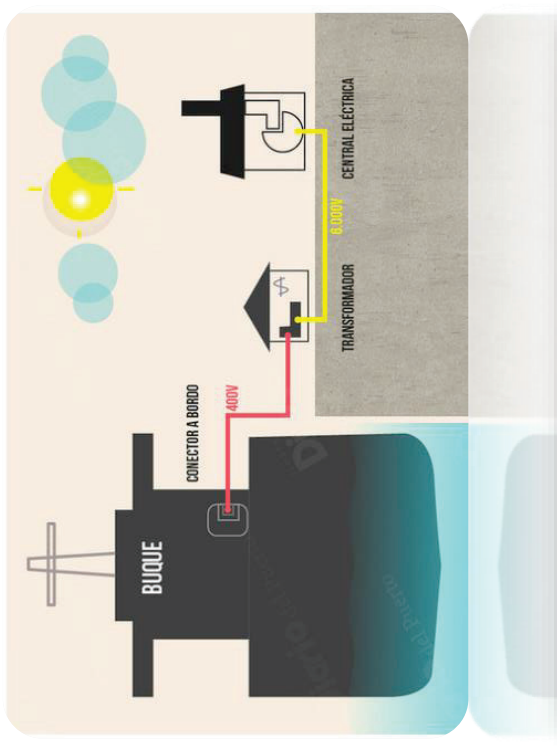


- ❑ El incremento de las nuevas fórmulas de acceder al sector de la náutica: charter, recursos compartidos,... plantean asimismo **demandas diferenciadas a las tradicionales**.
- ❑ La **gestión de las concesiones**, elemento determinante para el equilibrio económico de la APB, y para poder prestar sus servicios y desarrollar sus estrategias con la mayor eficiencia, forma también parte del escenario estratégico.



La protección medioambiental, la sostenibilidad de la actividad marítimo-portuaria, está presente y determina el escenario estratégico

- Los aspectos medioambientales de la actividad marítimo-portuaria, cada vez más exigentes tanto **desde el punto de vista normativo como desde la responsabilidad social**, han pasado a formar parte de modo integrado en la estrategia y la gestión de las entidades públicas y privadas que participan en la actividad marítimo-portuaria.
- La nueva **normativa del transporte marítimo sobre emisiones** a la atmósfera de azufre o de CO₂, o sobre gestión de agua de lastre, entre otras, está introduciendo significativos cambios en este sector, que afectan a los puertos en la medida que deben atender sus necesidades, ahora diferentes, de abastecimiento de combustibles, tomas de energía eléctrica, retirada y tratamiento de residuos, etc.
- Balearia es pionera en **el uso de GNL** en España y en el Mediterráneo. Está poniendo en servicio y avanzando en la construcción de ferris con motores duales de fuel y GNL, teniendo prevista su introducción en **las rutas de Balears**.



- El “**cold ironing**” es el sistema por medio del cual se suministra electricidad desde tierra a un barco en atraque, evitando la utilización de las plantas generadoras de los buques. Este sistema permite reducir las emisiones contaminantes al aire de las zonas portuarias, así como al menos parcialmente la contaminación acústica, favoreciendo el uso de las energías renovables en la medida en que contribuyan a la generación eléctrica.



- Desde el año 2011, la APB está trabajando en el estudio, análisis y proyecto piloto de una solución técnica para que el puerto de Palma permita que los buques, cuando estén atracados en puerto, dispongan de infraestructura necesaria para poder conectarse eléctricamente a tierra.

- Los efectos en el medioambiente de toda la actividad portuaria: las instalaciones de la náutica de recreo y su industria auxiliar (reparación y mantenimiento de embarcaciones), el consumo energético y el tipo de energía que se consume, la gestión de los residuos,...exigen un tratamiento riguroso y eficiente.

La exigencia a los puertos de Balears en materia de protección medioambiental es superior debido al entorno singular en el que se sitúan y al que sirven

El concepto de Smart Port en una acepción amplia abarca varias dimensiones, todas ellas presentes cada vez con mayor intensidad en el escenario estratégico de los puertos





Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.1. ANÁLISIS CAME

1.2. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

1.3. FACTORES CLAVE DE LA ESTRATEGIA

1.4. ESCENARIO ESTRATÉGICO SINTÉTICO

1.5. EVALUACIÓN DE LOS ESCENARIOS FUTUROS DE DESARROLLO

1.6. EJES ESTRATÉGICOS DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

La generación de escenarios de futuro facilita la toma de decisiones estratégicas

- ❑ El **objetivo de la generación de escenarios** es **facilitar la toma de decisiones estratégicas**, detectando y explorando las distintas alternativas de futuro, y estimando las consecuencias potenciales derivadas de las diferentes acciones.
- ❑ Los escenarios aquí definidos dan una visión estimada de futuro que podrá ser base de planes de acción en los que se realizan previsiones detalladas de tráficos y actividades.
- ❑ El análisis estratégico parte de un análisis de la situación actual, de una comprensión de las fuerzas que interactúan en la determinación de la demanda y de la oferta, en unas hipótesis de evolución del cuadro macroeconómico que ayuden a configurar el ámbito de influencia del puerto y su evolución. La complejidad del cuadro requiere una simplificación manejable que se traduzca en escenarios alternativos donde se consideren las principales variables que influyen en los tráficos y actividades:
 - Variables determinantes de la demanda de tráficos y actividades
 - Variables determinantes de la oferta de competidores
 - Normativas y políticas de las Administraciones
 - Otras

Planificación Estratégica



La generación de escenarios de futuro facilita la toma de decisiones estratégicas

- ❑ El proceso a seguir para la elaboración de escenarios es el siguiente:
 - **Análisis de la situación del mercado**
 - **Análisis de la evolución del tráfico / actividades y previsiones**
 - **Generación lógica de escenarios**, partiendo de la situación actual y en base a las variables identificadas y su posible evolución. Cada escenario correspondiente a un tráfico/actividad se dividirá a su vez en tres posibles escenarios dentro del horizonte del Plan: medio, optimista y pesimista. En los escenarios generados se evalúan los siguientes aspectos:
 - Tráficos/actividades estimados
 - Infraestructura necesaria
 - Impacto económico en la zona de influencia
 - Inversión necesaria
 - Posibles agentes participantes en la implementación del escenario
 - **Selección de escenarios más plausibles**, de acuerdo a la probabilidad estimada de que se produzcan en el corto, medio y largo plazo, serán tomados como base para las acciones a desarrollar en los puertos.

Escenarios Alternativos de Futuro: Pasaje

❑ VARIABLES A CONSIDERAR¹:

- **Evolución del PIB per cápita nacional y/o balear:** Una evolución positiva de esta variable implicaría que la ciudadanía tienda a un mayor poder adquisitivo y por tanto a un mayor gasto, implicando una mayor movilidad (de mercancías y pasajeros). Por el contrario, una evolución negativa de esta variable provocaría una mayor tendencia al ahorro y por tanto una menor demanda de transporte.
- **Política de subvenciones:** El mantenimiento (o incremento) de las políticas de subvenciones (en la actualidad un 75% en Península – Baleares e interinsulares) incentiva el tráfico de pasaje. La posible reducción de estas subvenciones incentiva negativamente en el tráfico de pasajeros.
- **Evolución de la oferta:** La aparición de nuevos servicios marítimos (nuevas rutas, mayor frecuencia,...), aumentaría las posibilidades de los usuarios de realización de más viajes. Por el contrario, menos diversidad y frecuencia de los servicios marítimos incidiría negativamente en el tráfico de pasajeros y consecuentemente en la demanda de transporte.
- **Evolución del turismo nacional:** La evolución del turismo nacional está correlacionada con el PIB. Un aumento del PIB per cápita nacional generaría un mayor poder adquisitivo, aumentando la demanda de transporte. Por el contrario una disminución del turismo generaría una reducción de esta demanda.
- **Competitividad relativa con el modo aéreo:** La mejora de la competitividad del tráfico de pasaje (en precio, rapidez, frecuencias, conexiones, etc.) favorecerá la utilización del modo marítimo frente al aéreo. En contraposición, un encarecimiento del servicio y empeoramiento de la calidad (en cuanto a rapidez, horarios, conexiones etc.) supondría una disminución en la demanda de transporte por modo marítimo, a favor del modo aéreo.
- **Políticas a nivel autonómico y local:** La aprobación de determinadas políticas tanto autonómicas como locales (como por ejemplo las recogidas en el Plan Director Sectorial de movilidad de las Illes Balears) supondrían la potenciación del tráfico de pasajeros. La aprobación de políticas restrictivas (por ejemplo en Formentera) contra el tráfico de pasaje conllevaría a una disminución del mismo.

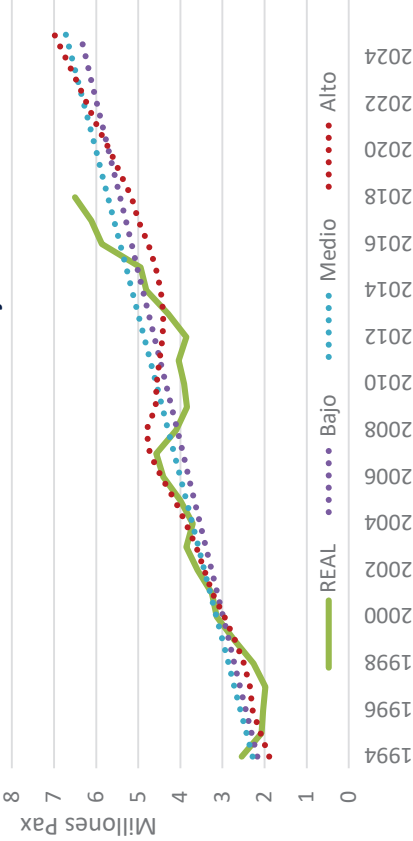
1. No todas la variables tienen mismo peso

Escenarios Alternativos de Futuro: Pasaje

GENERACIÓN DE ESCENARIOS:

- Escenario “Alto”: **Elevado crecimiento del tráfico de pasaje**. Se contempla en este escenario un notable aumento del PIB, y mejora de la competitividad relativa con el modo aéreo (no para Eivissa - Formentera), implicando un aumento de turismo nacional, además del aumento del turismo internacional. Las políticas autonómicas y locales serán favorables, con mantenimiento de subvenciones tanto en el tráfico península – Baleares como en el interinsular. Las navieras apuestan por aumentar la oferta de servicios marítimos con la península y también entre islas. Aparición de nuevos servicios (con Francia, Italia, ...)
- Escenario “Medio”: **Crecimiento moderado del tráfico de pasaje**. Se contempla en este escenario una evolución tendencial del PIB, manteniéndose el turismo nacional y el internacional. Las políticas autonómicas y locales serán favorables, manteniéndose las subvenciones actuales. La navieras mantienen los servicios marítimos actuales.
- Escenario “Bajo”: **Estancamiento del tráfico de pasaje**. Se contempla un crecimiento muy reducido del PIB, implicando una disminución del turismo, tanto nacional como internacional. Políticas autonómicas y locales desincentivadoras del tráfico de pasajeros (reducción de las subvenciones al pasaje, restricción de la entrada a las islas). Las navieras apuestan por la cancelación o reducir la frecuencia de algunos servicios marítimos existentes.

AP Balears. Tráfico de Pasaje. Escenarios



EVALUACIÓN DE ESCENARIOS:

TRÁFICO/ ACTIVIDAD	ESCENARIO	EVALUACIÓN CUANTITATIVA 2025	RECURSOS NECESARIOS	IMPACTO ECON. EN ÁREA	INVERSIÓN NECESARIA
PASAJE LÍNEA REGULAR	Alto	7,0 millones pasajeros	• Reordenaciones previstas en Palma y Eivissa • EEMM existentes y planificadas • Cierre autovía y ffcc en Alcúdia	Elevado	La ligada a los recursos indicados
	Medio	6,7 millones pasajeros		Medio	
	Bajo	6,4 millones de pasajeros		Ninguno	

Escenarios Alternativos de Futuro: Mercancía General

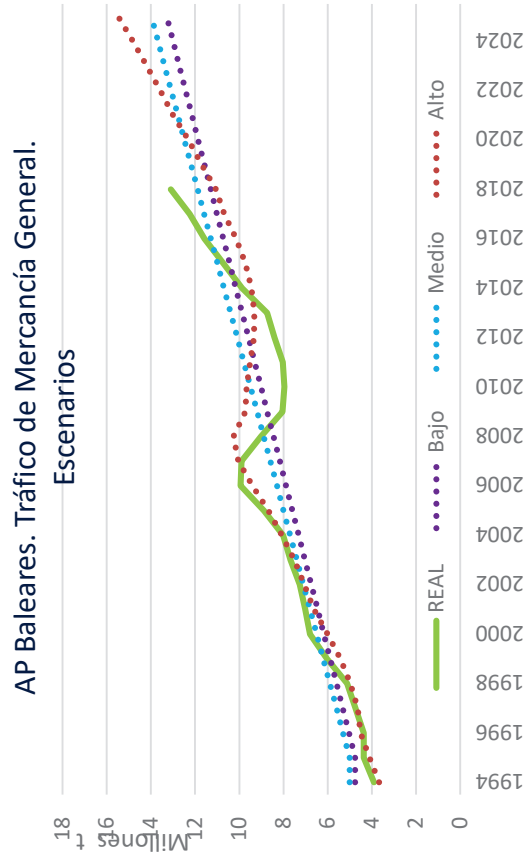
❑ VARIABLES A CONSIDERAR:

- **Evolución del PIB per cápita nacional y/o balear:** Una evolución positiva de esta variable implicaría que la ciudadanía tienda a un mayor poder adquisitivo y por tanto a un mayor gasto, implicando un mayor consumo y un incremento del tráfico de mercancías. Por el contrario, una evolución negativa de esta variable provocaría una mayor tendencia al ahorro y por tanto a la reducción del consumo.
- **Evolución del consumo:** El incremento del consumo, provocaría una mayor necesidad de abastecimiento, y por tanto un aumento del tráfico de mercancías. El auge del e-commerce supondría un incremento en el tráfico de mercancías tanto por su efecto inductor del consumo, como por la mayor movilidad de mercancías que genera..
- **Evolución de la oferta:** La aparición de un tercer operador Península – Baleares, y el aumento de competencia que generaría, provocaría mayor competitividad de precios, pudiendo incidir positivamente en el aumento de demanda.
- **Políticas a nivel autonómico y local:** La implantación de determinadas políticas tanto autonómicas como locales (como por ejemplo, las recogidas en el Plan Director Sectorial de movilidad de las Illes Balears con la puesta en marcha de los Centros Integrados de Transporte de Mallorca e Ibiza) supondrían la optimización de la cadena logística, pudiendo incidir negativamente en el aumento de demanda (en nº de vehículos de mercancías que tendrían un aprovechamiento o productividad mayor).

Escenarios Alternativos de Futuro: Mercancía General

GENERACIÓN DE ESCENARIOS:

- Escenario “Alto”: **Elevado crecimiento del tráfico de mercancías**. Se contempla en este escenario un notable crecimiento del PIB per cápita, incrementándose el consumo y por tanto aumentando la necesidad de abastecimiento. Aparecen otros tráficos (cal, cenizas, escorias, yesos) adicionalmente a los existentes.
- Escenario “Medio”: **Crecimiento moderado del tráfico de mercancías**. Se contempla en este escenario una evolución tendencial del PIB. Las políticas autonómicas y locales son favorables.
- Escenario “Bajo”: **Estancamiento del tráfico de mercancías**. Se contempla en este escenario un crecimiento muy reducido del PIB, aparejado a una disminución del consumo. Políticas autonómicas y locales desincentivadoras del tráfico de mercancías.



EVALUACIÓN DE ESCENARIOS:

TRÁFICO/ ACTIVIDAD	ESCENARIO	EVALUACIÓN CUANTITATIVA 2025	RECURSOS NECESARIOS *	IMPACTO ECON. EN ÁREA	INVERSIÓN NECESARIA
MERCANCÍAS	Alto	15,5 millones de t.	• Reordenaciones previstas en Palma e Eivissa, Centros Tte. Mercancías • Alcudia: Muelles Poniente y espacios a incorporar (GESA)	Muy positivo	La ligada a los recursos indicados
	Medio	14,0 millones de t.		Medio	
	Bajo	13,3 millones de t.		Ninguno	

(*) La aparición de un tercer operador podría suponer una necesidad mayor de infraestructuras (mayor línea de atraque, zonas de almacenamiento, etc.)

Escenarios Alternativos de Futuro: Cruceros

□ VARIABLES A CONSIDERAR:

- **Tendencia de crecimiento del sector cruceros:** El sector de los cruceros en Europa y en el Mediterráneo tiene todavía un gran potencial de crecimiento. Particularmente en España, como país emisor y receptor, se esperan tasas de crecimiento muy elevadas. La tendencia al crecimiento en el tamaño y capacidad de los buques se mantiene en la búsqueda por las navieras de economías de escala que incrementen su competitividad. La continuación de esta tendencia genera incrementos de tráfico en algunos puertos (Palma e Eivissa), mientras que en los otros (particularmente Maó) genera justo lo contrario. El incremento de los pedidos de buques de pequeña y mediana eslora puede compensar la tendencia anterior en los puertos con limitaciones al tamaño de buque.
- **Crecimiento del sector en nichos específicos,** (cruceros “más exclusivos” generalmente con pasaje de mayor poder adquisitivo y gasto turístico en el destino): Las características físicas e instalaciones de algunos puertos (Alcúdia y Maó) hacen que sean ideales para cruceros de pequeña y mediana eslora, sin que ello signifique renunciar a los cruceros convencionales que proporcionan la “masa crítica”.
- **Política autonómica y local:** Existe un cuestionamiento del entorno local en relación a determinados aspectos de los cruceros en algunos de los puertos de Baleares (principalmente en Palma) por el impacto que, desde algunos sectores se transmite y se percibe, los cruceros generan: masificación, contaminación, ruidos ...esto podría propiciar una modulación de las tendencias en el número de escalas y pasajeros en determinados puertos de Baleares, siendo muy deseable, al menos, un mayor escalonamiento (a lo largo del año, de la semana y del día) de las escalas y evitar o disminuir coincidencias con líneas regulares.
- **Estabilidad socio – política en los países del entorno:** La estabilización política y de seguridad de los países del norte de África (Egipto, Túnez, ...) y Mediterráneo Oriental, puede propiciar la recuperación del turismo de estos países reduciendo el número de cruceristas en Baleares.
- **Política colaborativa de la Comunidad Portuaria y “extra-portuaria”** (conjunto de agentes vinculados al segmento turístico): La necesidad de acciones conjuntas y coordinadas es fundamental para la consolidación y desarrollo sostenible. Una adecuada coordinación con los entes y agentes locales de cada puerto puede mejorar la gestión de este tráfico.

Escenarios Alternativos de Futuro: Cruceros

GENERACIÓN DE ESCENARIOS:

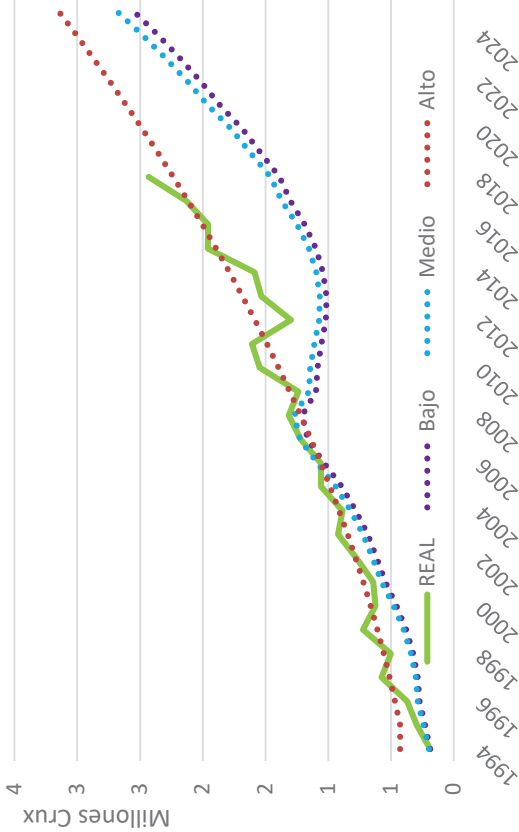
Escenario “Alto” : **Crecimiento tendencial (elevado) del tráfico de cruceros, sobre todo en número de pasajeros.** Este escenario en principio parecería el más probable, a la vista del potencial de crecimiento de la región y del buen posicionamiento y competitividad de los puertos, si no se plantearan y pusieran en práctica, medidas políticas autonómicas y locales para revertir la tendencia.

Escenario “Medio”: **Crecimiento moderado del tráfico de cruceros.** El potencial de Balears y la competitividad de sus puertos como destino atractivo para cruceros hace que siga creciendo su tráfico, pero otras políticas que pudieran ser promovidas desde las administraciones autonómicas y locales (en Palma, y en menor medida en Ibiza) moderan el crecimiento del tráfico.

Escenario “Bajo” : **Pérdida de escalas y pasajeros.** La competencia portuaria, los costes de escala asociados, y/o la imposibilidad de acoger buques grandes en los puertos más pequeños, pueden llevar a la reducción de escalas en los puertos de la APB. También, sobre todo, la puesta en marcha de medidas efectivas que pudieran ser promovidas por las administraciones competentes para frenar o invertir las tendencias, particularmente en Palma.

EVALUACIÓN DE ESCENARIOS:

AP Balears. Tráfico de Cruceros. Escenarios



TRÁFICO/ ACTIVIDAD	ESCENARIO	EVALUACIÓN CUANTITATIVA 2025	RECURSOS NECESARIOS	IMPACTO ECON. EN ÁREA	INVERSIÓN NECESARIA
CRUCEROS	Alto	3,2 millones cruceristas	• Optimización de Terminales en Palma, Eivissa y Alcúdia • Coordinación con otros agentes, principalmente administraciones competentes en materia turística	Mayor	La ligada a los recursos indicados (optimización de terminales)
	Medio	2,7 millones cruceristas		Medio	
	Bajo	2,6 millones cruceristas		Menor	

Escenarios Alternativos de Futuro: Náutica de Recreo

❑ VARIABLES A CONSIDERAR:

- **Política autonómica y local:** La estrategia propuesta en el Plan de Ports de IB es satisfacer las necesidades de la demanda mejorando los puertos existentes, sin desarrollar nuevas ampliaciones o nuevos puertos. El alineamiento de la APB con esta política dará lugar a una evolución relativamente estable; el no alineamiento, creando nueva oferta, generaría un mayor crecimiento de la actividad.
- **Política de la APB:** La escasez de amarres respecto a la demanda en determinados puertos de la APB (especialmente en Palma e Ibiza) y sus elevados precios, son aspectos a considerar en el escenario estratégico. El posicionamiento de la APB es fundamental para establecer los escenarios de futuro. En la actualidad está alineado con la estrategia autonómica.
- **Incremento de fórmulas alternativas a la propiedad de la embarcación:** el chárter, la propiedad a través de clubes, y la multipropiedad: La utilización de estas fórmulas, hacen de la náutica de recreo una actividad cada vez más popular, acercando y haciendo posible el disfrute en más amplios sectores de la demanda, sin necesidad de incrementar el número de amarres.
- **Afectación del Decreto de la Posidonia en el sector de la náutica deportiva en Baleares:** Pretende controlar las zonas de fondeo, y regular los usos y las actividades que pueden afectar a la Posidonia. Introduce incertidumbre en el sector náutico, ya que acota la superficie para la práctica de la náutica – deportiva, pudiendo tener cierta influencia en este mercado.
- **Satisfacción de las necesidades de los usuarios residentes para pequeñas esloras:** La cobertura de la demanda de amarres sociales para usuarios residentes puede hacerse a través de la dotación de marinas secas, de incentivar formulas alternativas a la propiedad de la embarcación, o bien reduciendo los amarres destinados a grandes esloras.
- **Gestión de las concesiones de marinas y clubes náuticos.** Más del 50% de los ingresos de la APB proviene de las concesiones del sector náutico; asimismo permiten obtener unos importantes beneficios. La adecuada gestión de las concesiones, procurando maximizar los ingresos que corresponden a la Autoridad Portuaria, influye de forma determinante en el escenario estratégico.

Escenarios Alternativos de Futuro: Mantenimiento y Reparaciones de embarcaciones

❑ VARIABLES A CONSIDERAR:

- **Superficie portuaria al servicio de la industria de mantenimiento y reparación de embarcaciones:** En los puertos de Baleares (especialmente en Palma e Eivissa) las actividades del sector de mantenimiento y reparaciones de embarcaciones demanda cada vez mayores superficies para poder cubrir adecuadamente la creciente demanda, en volumen y en porte de las embarcaciones, lo que requiere reordenaciones de ciertas áreas de los puertos. La agilidad en la puesta a disposición de estas superficies supondrá poder atender a la demanda incremental, por el contrario una falta de espacio podría impedir seguir desarrollando la actividad.
- **Capacidad para adaptarse a la demanda existente;** El disponer de infraestructuras de puesta en seco adecuadas (sincrolifts, travelifts) para manejar embarcaciones de porte superior al actual, supondrá una ventaja competitiva frente a otros puertos. Por el contrario la imposibilidad de atender a embarcaciones de mayor dimensión derivaría en la pérdida de competitividad frente a puertos competidores: Barcelona, Cartagena, Valencia, Costa Azul. etc.

❑ GENERACIÓN DE ESCENARIOS:

- **Escenario “alto”:** **La oferta da cobertura al conjunto de la demanda y a todos los segmentos del mercado (incluyendo embarcaciones de mayor porte).** Para ello se llevan a cabo las actuaciones necesarias para ganar superficies (no útiles por los tráfico comerciales). La mayor superficie permite desarrollar el potencial de este sector y absorber los crecimientos de la demanda así como dar servicio a todo tipo de embarcaciones (incluidas las grandes esloras) lo que supondrá una ventaja competitiva frente a otros puertos de la costa Mediterránea (Barcelona, Valencia, Ciotat,...)
- **Escenario “medio”:** **La oferta permite absorber crecimientos de la demanda aunque no en todo su potencial.** La imposibilidad de disponer de toda la superficie necesaria con rapidez para potenciar el sector y atender la demanda, causaría una pérdida de competitividad frente a otros puertos.
- **Escenario “bajo”:** **La oferta es incapaz de satisfacer a la demanda:** La imposibilidad de disponer de superficie suficiente para crecer estrangularía el crecimiento del sector impidiendo su desarrollo en todos los segmentos del mercado.

Escenarios Alternativos de Futuro: Otros tráficos de mercancías

VARIABLES A CONSIDERAR:

- **Política energética:** La implantación de determinadas políticas energéticas recogidas en la Ley de Cambio Climático y Transición Energética (Ley 10/2019 del 22 febrero), que tiene como objetivo que el 10% de la producción de energía balear se realice a través de renovables, provocará:
 - La disminución de ciertos graneles sólidos (por ejemplo, el carbón para la central Térmica de Es Murterar en Alcúdia) por el cierre progresivo de esta central térmica. En contraposición se pretende valorizar¹ combustibles y reactivos que se generan en el proceso de las centrales (cal, cenizas, escorias, yesos, etc.), apareciendo así nuevos tráficos.
 - La reducción de los tráficos de granel líquido de hidrocarburos (transformación a gas de la central térmica de Maó)
- **Tendencias energéticas:** La progresiva electrificación del sector transporte y otros relacionados, derivará en una reducción de la demanda de hidrocarburos en las islas.
- **Evolución del sector de la construcción y obra civil:** marca la evolución del tráfico de cemento.

GENERACIÓN DE ESCENARIOS:

- **Escenario “alto”:** Cierre parcial de la C.T. Es Murterar (Alcúdia). La entrada en operación del segundo cable eléctrico entre Mallorca y la Península se ralentiza (posterior a 2026): Se cierran dos de los cuatro grupos funcionando hasta 2021 un máximo de 1.500 horas anuales, y desde agosto de 2021 y hasta su cierre definitivo, 500 horas al año. Este cierre se demora debido a la ralentización (prevista para 2026) de la entrada en servicio del segundo cable eléctrico entre Mallorca y la Península. Se generan nuevos tráficos en la central (cal, caliza, escorias, yesos, etc.). Se demora la transformación a gas de la C.T. Maó. La electrificación se demora en el tiempo, y el sector de la construcción y la obra civil se muestra alcista.
- **Escenario “medio”:** Cierre total de la C.T. Es Murterar (Alcúdia). La entrada en operación del segundo cable eléctrico entre Mallorca y la Península se produce en 2026: Se cierra por completo la Central Térmica de Es Murterar (en 2026) con la total desaparición del carbón. Se transforma a gas la C.T. Maó. Evolución moderada hacia la electrificación. Sector de la construcción estable.
- **Escenario “bajo”:** Adelanto en la entrada en servicio del cable, en el cierre de la C.T. Es Murterar y el paso a gas de la C.T. Maó. Impulso a las energías renovables y a la electrificación. Políticas públicas restrictivas de la construcción.

Evaluación de los escenarios de futuro

- Una vez definidos los escenarios alternativos de futuro, se hace una valoración de los mismos atendiendo a las posibilidades de que se produzca cada uno de los tres escenarios definidos para cada tráfico/actividad. Esta valoración de escenarios más lógicos dentro del horizonte del Plan Estratégico (2020 – 2027) se divide en dos periodos:
 - Corto-medio plazo (5 años)
 - Largo plazo (10 años)
- Para cada uno de los periodos considerados, se estima la probabilidad de los escenarios (entre 1 y 3) y se resaltan los más probables:
 - 3: Bastante probable
 - 2: Probable
 - 1: Poco probable

TRÁFICO/ ACTIVIDAD	ESCENARIO	EVALUACIÓN CUANTITATIVA	CORTO/MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
PASAJE	Alto	7,0 millones pasajeros	3	1
	Medio	6,7 millones pasajeros	2	2
	Bajo	6,4 millones de pasajeros	1	1
MERCANCÍA GENERAL	Alto	15,5 millones de t.	3	1
	Medio	14,0 millones de t.	2	2
	Bajo	13,3 millones de t.	1	1
CRUCEROS	Alto	3,2 millones cruceristas	3	3
	Medio	2,7 millones cruceristas	2	2
	Bajo	2,6 millones cruceristas	1	1
NÁUTICA DE RECREO	Alto	60 Mill.€	2	3
	Medio	55 Mill.€	3	2
	Bajo	40 Mill.€	1	1
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	Alto		2	3
	Medio		3	2
	Bajo		1	1
OTROS TRÁFICOS	Alto		2	3
	Medio		3	2
	Bajo		1	1



Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.1. ANÁLISIS CAME

1.2. VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

1.3. FACTORES CLAVE DE LA ESTRATEGIA

1.4. ESCENARIO ESTRATÉGICO SINTÉTICO

1.5. EVALUACIÓN DE LOS ESCENARIOS FUTUROS DE DESARROLLO

1.6. EJES ESTRATÉGICOS DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

TEIRLOG INGENIERIA



Ejes Estratégicos de la Autoridad Portuaria de Balears para el próximo periodo

□

 En base a la Visión del puerto, se identifican **5 EJES ESTRATÉGICOS (u orientaciones/líneas estratégicas)** que, dando respuesta a los principales aspectos críticos identificados en el Diagnóstico, constituyen la base sobre la que se desarrollarán los objetivos estratégicos y planes de acción.

				
1. EXCELENCIA EN EL SERVICIO A LA VITAL MOVILIDAD DE MERCANCÍAS Y PERSONAS	2. REFORZAR LA INTEGRACIÓN DE LOS PUERTOS EN SU TERRITORIO	3. FACILITAR LAS ACTIVIDADES PORTUARIAS QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE BALEARES	4. LIDERAZGO EN MEDIO AMBIENTE, SOSTENIBILIDAD Y RSC	5. PUERTOS TECNOLÓGICOS E INNOVADORES
Garantizando el aprovisionamiento de las islas en las condiciones de mayor eficiencia, calidad y seguridad y la movilidad interna y externa de las personas.	Generando ámbitos de convivencia y de valor compartido con el entorno e impulsando su progreso social, tecnológico y económico.	Favoreciendo el desarrollo sostenible de actividades interrelacionadas con el sector turístico e industrial: cruceros, náutica de recreo y mantenimiento y reparaciones.	Gestión eficiente y sostenible de la actividad portuaria, que sitúe a los puertos de la APB como referentes medioambientales.	Innovación y nuevas tecnologías y transformación digital, como instrumento para un mejor aprovechamiento de los recursos y ofrecer un servicio optimizado.

Estos Ejes en relación al modelo de actividad portuaria han de ir acompañados del modelo de gestión de la APB, adaptando la organización, los recursos y estrategia financiera, la proyección comercial y exterior y los procesos internos a los mismos.

Ejes Estratégicos de la Autoridad Portuaria de Baleares para el próximo periodo

1 EXCELENCIA EN EL SERVICIO A LA VITAL MOVILIDAD DE MERCANCÍAS Y PERSONAS



□ El carácter insular de Baleares hace que el transporte marítimo de mercancías y pasajeros sea una actividad vital **para su abastecimiento y conectividad**. Por ello es necesario **optimizar el servicio portuario alcanzando:**

- Cadenas logísticas eficientes (con calidad de servicio, seguridad y mínimo coste portuario), fluidas y ágiles, que contribuyan a reducir los costes de insularidad, previendo posibles cambios en su configuración actual derivados de factores exógenos, como la aparición de un tercer operador Península – Baleares, la modificación del modelo de estiba, o cambios en la cadena logística.
- La intermodalidad optimizada en el tráfico de pasajeros.

2 REFORZAR LA INTEGRACIÓN DE LOS PUERTOS EN SU TERRITORIO



- La generación de valor compartido con el entorno ha de efectuarse mediante:
- La integración armónica y enriquecedora con el entorno urbano y natural.
 - El fomento de la complementariedad entre los puertos de la APB con los puertos de IB
 - La participación en iniciativas sociales, culturales y tecnológicas.
 - La atracción de proyectos empresariales que permitan la generación de espacios abiertos a actividades de innovación tecnológica, sostenibilidad, eficiencia energética, que coadyuven el impulso del progreso social, tecnológico y económico de su entorno ciudadano y provincial.
 - La puesta en valor del patrimonio histórico existente en los puertos y en los faros

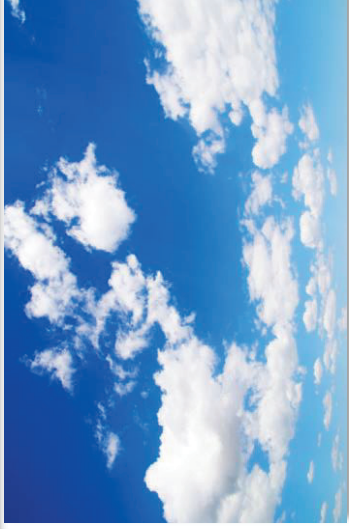
Ejes Estratégicos de la Autoridad Portuaria de Baleares para el próximo periodo

3 FACILITAR LAS ACTIVIDADES PORTUARIAS QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE BALEARES



- Basado en favorecer el desarrollo próspero y sostenible de las actividades interrelacionadas con el sector turismo de Baleares: cruceros, náutica de recreo y mantenimiento y reparaciones.
 - **Cruceros:** Priorizando los principios de sostenibilidad y de integración con las políticas turísticas de cada isla y ciudad portuaria, y manteniendo la calidad, eficiencia y seguridad en la gestión del tráfico y las operaciones.
 - **Náutica – Deportiva:** Reforzando la posición privilegiada de Baleares en el sector bajo criterios de eficiencia y sostenibilidad territorial y social.
 - **Mantenimiento y reparaciones de embarcaciones:** Favoreciendo el desarrollo de Baleares.

4 LIDERAZGO EN MEDIO AMBIENTE, SOSTENIBILIDAD Y RSC



- Los puertos de Baleares, más que otros puertos por ubicarse en **un espacio terrestre y marítimo privilegiado**, sostén económico de su población, deben **ejercer un claro liderazgo en materia medioambiental y RSC**:
 - **Enfoque de gestión sostenible medioambientalmente** de toda la actividad portuaria, en todas las líneas de negocio de la APB.
 - **Uso racional de los recursos naturales disponibles, minimizando consumos**, aplicando criterios de eficiencia energética y previniendo el cambio climático, de cara a conseguir que la APB sea percibida como un **“Puerto verde – Green Port”** por todos sus grupos de interés.
 - Contribuir a avanzar hacia un **sistema de transportes sostenible y energéticamente eficiente**, contribuyendo con ello a la reducción de emisiones contaminantes y a la competitividad del sector transportes.

Ejes Estratégicos de la Autoridad Portuaria de Baleares para el próximo periodo

5 PUERTOS TECNOLÓGICOS E INNOVADORES



□ Basado en el desarrollo de las nuevas tecnologías y transformación digital, como instrumento para un mejor aprovechamiento de los recursos, fundado en los conceptos “puertos 4.0” o “Smart ports”, mediante:

- La implantación de innovaciones tecnológicas que permitan optimizar la gestión de unos recursos limitados.
- La aplicación de las nuevas tecnologías para potenciar y reforzar la estrategia de la APB.
- Aprovechamiento de la innovación y las nuevas tecnologías para alcanzar un servicio de elevada calidad.
- Innovación en el servicio al pasaje, siendo la APB la de mayor nº de pasajeros en el SPE.
- La singular idiosincrasia de los puertos de Baleares; y su disponibilidad de recursos económicos, hacen de la inversión en innovación y tecnología, un eje esencial de su estrategia, debiendo liderar el aprovechamiento de las nuevas oportunidades en este campo.



Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

2. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA





Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

2. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

2.2. PLAN OPERATIVO: LÍNEAS DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

2.3. PLAN DE ACCIÓN. DEFINICIÓN DE PROYECTOS/ACCIONES

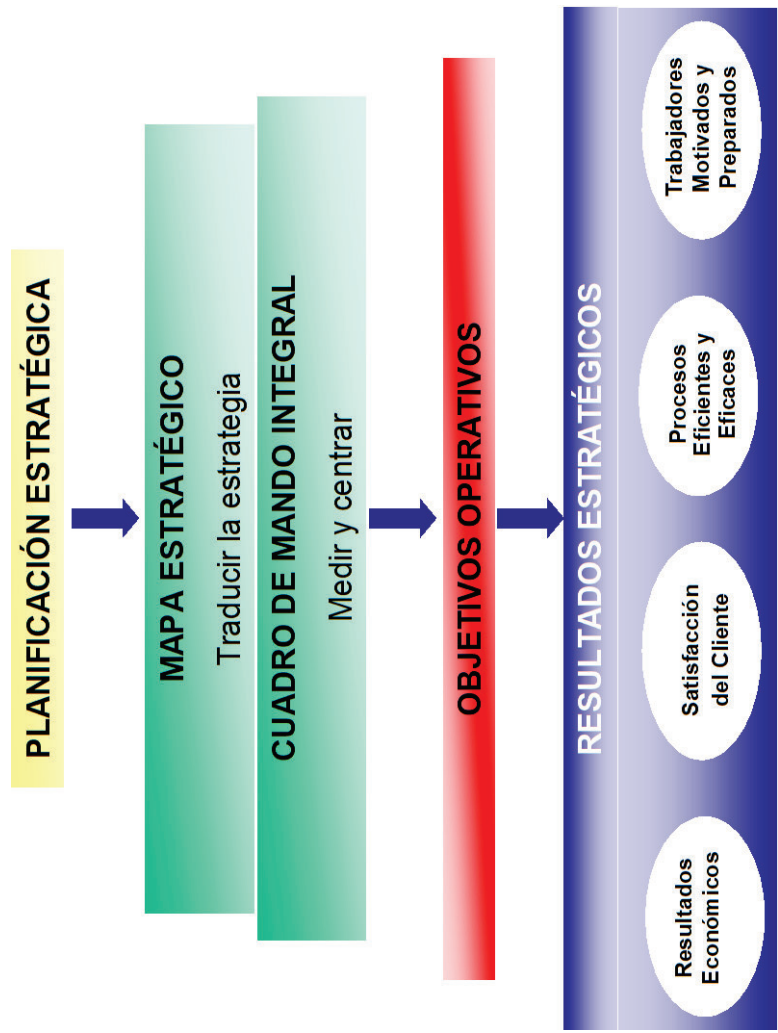
2.4. PLAN DE ACCIÓN. FICHAS DE ACCIONES

2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

El Cuadro de Mando Integral (CMI) facilita la definición, implantación y seguimiento de los objetivos estratégicos de una Autoridad Portuaria

- ❑ Con el objetivo de ayudar a cada una de las Autoridades Portuarias a desarrollar su modelo de negocio y conseguir sus objetivos estratégicos, el Ente Público Puertos del Estado, con la colaboración y apoyo de las Autoridades Portuarias, implantó el Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Sistema Portuario Español, como parte del proceso de implementación de herramientas y metodologías de gestión y planificación.
- ❑ En este sentido, **el CMI facilita la definición de los objetivos estratégicos, su implantación y seguimiento en cada Autoridad Portuaria**, al mismo tiempo que se mejora la coordinación del SPE 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.



2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

La implantación del Cuadro de Mando Integral beneficia la gestión interna y la gestión global de las Autoridades Portuarias

- ❑ Los principales beneficios derivados de la efectiva implantación del CMI en una Autoridad Portuaria son los siguientes:
 - Permite hacer un **seguimiento continuado** en el tiempo del grado de despliegue y cumplimiento del Plan Estratégico.
 - Facilita la **asignación de recursos** de una forma más **equilibrada y coherente** con la estrategia planteada y ayuda a priorizar el lanzamiento de proyectos.
 - Permite a la Dirección de la Autoridad Portuaria disponer de un **conjunto de indicadores estratégicos CLAVE** que reflejan la evolución del negocio desde diferentes puntos de vista o perspectivas.
 - Posibilita **anticipar posibles problemas** y actuar de manera proactiva en la consecución de los objetivos estratégicos.
 - Ayuda a **alinear la actuación** de las personas **con la estrategia**, al traducir objetivos estratégicos en objetivos asignables a los distintos colectivos de la organización.
 - Permite **conectar el trabajo día a día con la visión de futuro** de la organización.
 - Es un elemento **clave para la comunicación de la estrategia** a todos los niveles.
 - **Favorece el trabajo en equipo** para la consecución de unos objetivos finales comunes (alineación de los recursos humanos).
 - Garantiza una **visión global de la estrategia de la Autoridad Portuaria** en todas las áreas y departamentos, ayudando a entender las implicaciones de la actuación de unas áreas con otras (se busca optimizar el todo y no las partes, es decir, el óptimo global frente al óptimo local).
 - **Simplifica y da soporte a la elaboración de los Planes de Empresa.**
 - Además, al disponer de un conjunto de indicadores comunes, consensuados por todas las Autoridades Portuarias, Puertos del Estado puede preparar informes con los resultados de forma agregada, **permitiendo el benchmarking entre Autoridades Portuarias.**

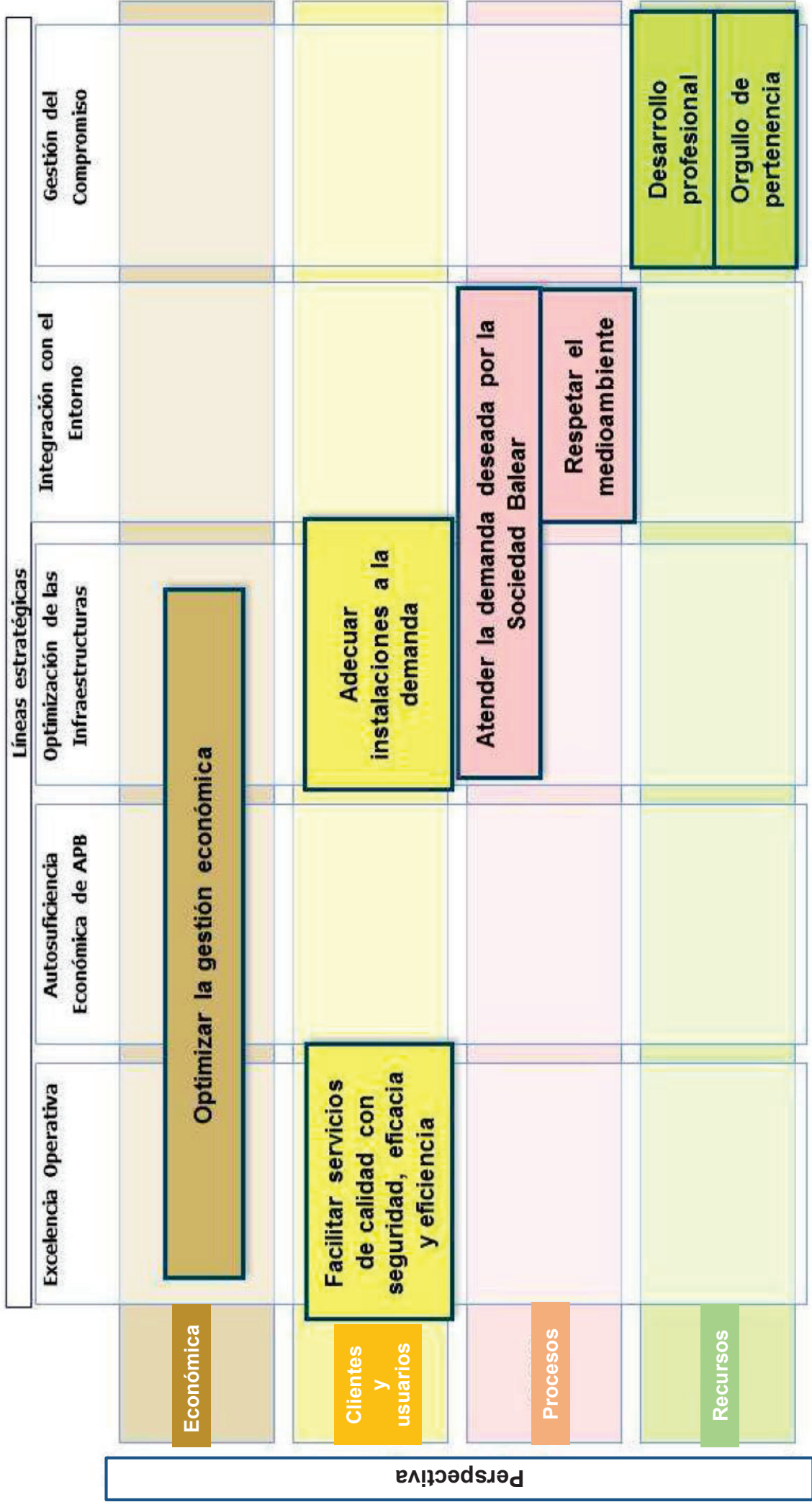
2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

En el Mapa Estratégico los objetivos estratégicos están asociados a una línea estratégica y a una perspectiva

- ❑ El Mapa Estratégico establece los objetivos estratégicos de la Autoridad Portuaria, ordenados en una matriz de líneas estratégicas (columnas) y perspectivas (filas).
- ❑ El modelo común del CMI (genérico para el conjunto de las Autoridades Portuarias del SPE) define **las líneas estratégicas y las perspectivas**.
- ❑ 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 y usuarios**: apoya a 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.
- ❑ Dentro del Mapa Estratégico, los **objetivos estratégicos** están situados en el mismo nivel horizontal de la perspectiva a la que corresponden y su color hace referencia a la línea estratégica con la que están relacionados.

2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

Mapa Estratégico de la Autoridad Portuaria de Baleares

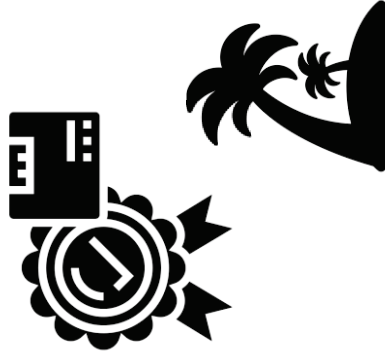


2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

El Mapa Estratégico de la Autoridad Portuaria de Baleares define cinco líneas estratégicas

- Las líneas estratégicas del Mapa Estratégico de la Autoridad Portuaria de Baleares son las siguientes:

EXCELENCIA OPERATIVA



- El carácter insular de Baleares hace que el transporte de mercancías y pasajeros sea una necesidad vital para su abastecimiento y su conectividad. Es por ello que es necesario optimizar los servicios marítimos y portuarios existentes, mediante la especialización de terminales.
- La Autoridad Portuaria de Baleares debe favorecer la excelencia en la operación de las actividades desarrolladas en el puerto, optimizando sus procesos para facilitar la prestación de un servicio competitivo, fiable, y de calidad, con costes eficientes y niveles de seguridad y de respeto medioambiental excelentes, y con capacidad para brindar respuesta oportuna a los diferentes requerimientos y necesidades de sus clientes.
- Se necesita prever posibles cambios en la configuración actual de la cadena logística derivados de factores exógenos, como la aparición de un tercer operador Península – Baleares, la modificación del modelo de estiba, o cambios en la cadena logística.

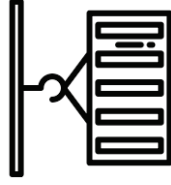
AUTOSUFICIENCIA ECONÓMICA



- La APB dispone de una saneada situación económica, gracias al importante volumen de ingresos que genera la actividad náutica deportiva y de recreo (casi el 50% de los ingresos totales), permitiendo la adecuada redistribución de recursos, y desarrollar su estrategia en distintos ámbitos: tecnológicos, medioambientales, puerto – ciudad, etc.
- La estabilidad que proporciona un elevado porcentaje de ingresos relacionado con las concesiones, unido a la continuidad del tráfico portuario garantizan su estabilidad económica.

El Mapa Estratégico de la Autoridad Portuaria de Baleares define cinco líneas estratégicas:

OPTIMIZACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS



- ❑ El modelo de desarrollo de la APB se basa en no incrementar la actual superficie de agua abrigada, minimizando la generación de nuevos espacios abrigados o de ocupación de nueva lámina de agua y, en todo caso, obteniendo el máximo provecho, es decir, **optimizando, los espacios, infraestructuras e instalaciones existentes, con las reordenaciones y mejoras necesarias.**
- ❑ La mejora de la calidad de servicio al tráfico de pasaje pasa, entre otros aspectos, **por la eficiencia y calidad de servicio que se presta a los pasajeros en las Estaciones Marítimas** y, en particular, por adoptar la gestión más conveniente para cada **Estación Marítima.**
- ❑ La explotación del fondo marino y del litoral de costa balear en cuanto a los usos náuticos recreativos han llegado a un punto de alto desarrollo y saturación que impiden que el sector siga creciendo a los ritmos históricos. **El Plan de Ports de IB** plantea soluciones **orientadas a la optimización de las infraestructuras existentes**, mediante la reordenación de la lámina de agua abrigada o el espacio terrestre para ubicar nuevos amarres, la creación de campos de boyas adyacentes a las instalaciones portuarias, mejora de la red de marinas secas y la mejora de rampas de varada para facilitar el acceso universal al mar, entre otras medidas.
- ❑ La potenciación de la **actividad de mantenimiento y reparaciones de embarcaciones recreativas** en el Puerto de Palma, requiere de la implementación de sistemas de varada de mayor capacidad y, necesariamente, de la ampliación de las superficies de tierra y de agua asignadas a la actividad.

INTEGRACIÓN CON EL ENTORNO



- ❑ La generación de valor compartido comprende:
 - La integración armónica y enriquecedora con el entorno urbano y natural
 - El **fomento de la complementariedad** entre los puertos de la APB con los puertos de IB
 - La participación en **iniciativas sociales, culturales y tecnológicas.**
 - La **atracción de proyectos empresariales** que permitan la generación de espacios abiertos **a actividades de innovación tecnológica, sostenibilidad, eficiencia energética**, que coadyuven el impulso del progreso social, tecnológico y económico de su entorno ciudadano y provincial.
 - La puesta en valor del **patrimonio histórico** existente en los **puertos y en los faros**

El Mapa Estratégico de la Autoridad Portuaria de Baleares define cinco líneas estratégicas:

GESTIÓN DEL COMPROMISO



- ❑ Los importantes cambios que se aproximan en temas como la **digitalización, energía, medioambiente, etc.** requiere perfiles profesionales diferenciados de los necesarios hasta ahora. La tecnología permitirá reducir la necesidad de determinado tipo de operarios, pero necesitará de profesionales con otro tipo de capacidades. Para una **organización como la Autoridad Portuaria de Baleares es determinante prevenir y planificar los patrones de RRHH de futuro.**
- ❑ Es necesario diseñar e implantar un **Plan de RRHH** en la Autoridad Portuaria que dé respuesta a los retos actuales y futuros en esta materia, aplicando lo que se establezca al respecto en el **nuevo Marco Estratégico del SPE.**



Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

2. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

2.2. PLAN OPERATIVO: LÍNEAS DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

2.3. PLAN DE ACCIÓN. DEFINICIÓN DE PROYECTOS/ACCIONES

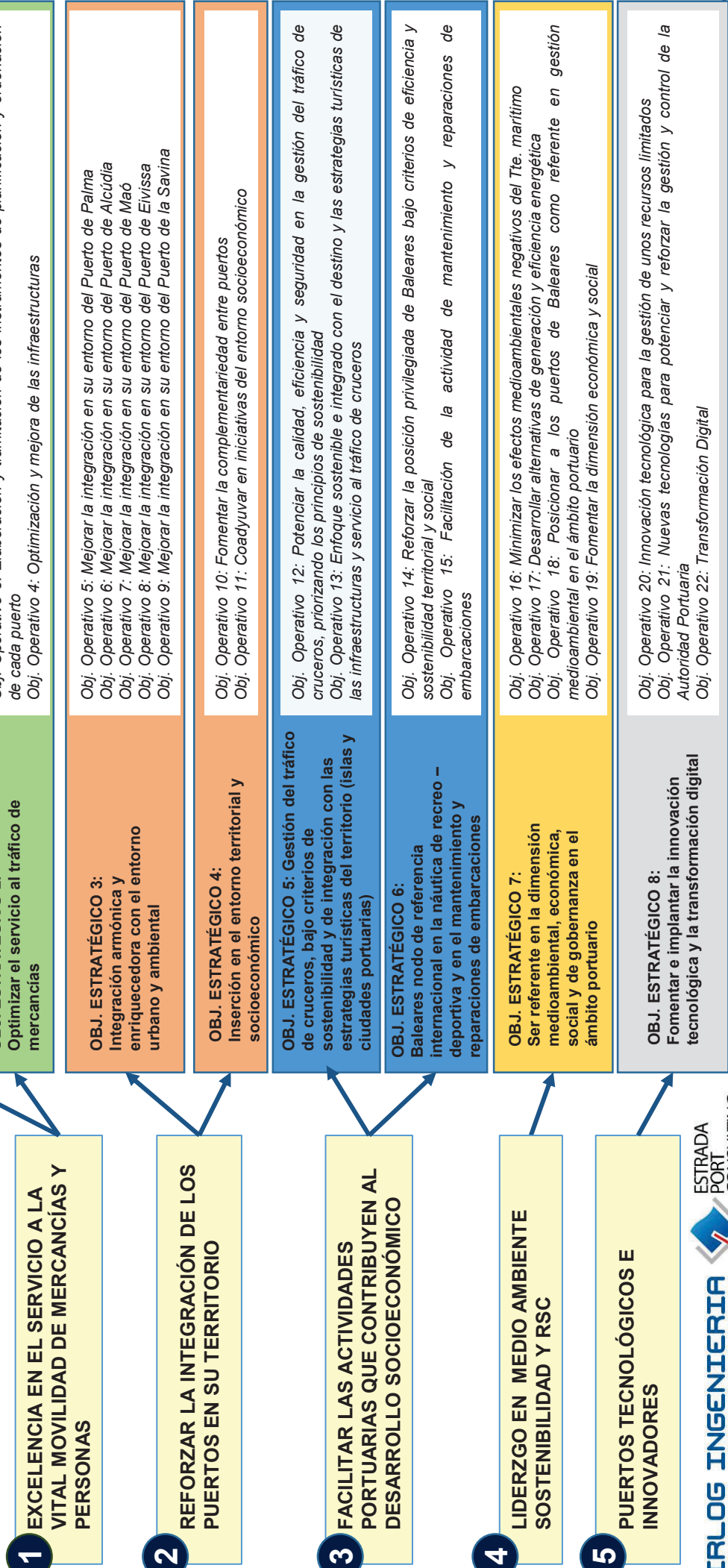
2.4. PLAN DE ACCIÓN. FICHAS DE ACCIONES

2.2. PLAN OPERATIVO: LÍNEAS DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

Objetivos Estratégicos y Objetivos Operativos

Los 5 Ejes (o líneas) Estratégicos se traducen en unos **Objetivos Estratégicos**. Ambos se constituyen en las grandes directrices estratégicas sobre las que se desarrollan los **Objetivos Operativos** y sus **Actuaciones**. Cada Objetivo Operativo tiene entidad propia como motor de desarrollo del puerto en el cumplimiento de los **Objetivos Estratégicos**. Los **Objetivos Operativos** sirven, a su vez, de envolvente a las Actuaciones.

EJES ESTRATÉGICOS





Ports de Balears



Autoritat Portuària de Balears

2. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

2.2. PLAN OPERATIVO: LÍNEAS DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES

2.3. PLAN DE ACCIÓN. DEFINICIÓN DE PROYECTOS/ACCIONES

2.4. PLAN DE ACCIÓN. FICHAS DE ACCIONES

Los Objetivos Operativos se generan a partir de la relación entre los **Objetivos Estratégicos de la APB** y las **medidas del análisis CAME**

- ❑ De la interacción entre los objetivos estratégicos y las medidas del análisis CAME se obtienen los objetivos operativos o líneas de acción con las que se pretende “aprovechar” las fortalezas y oportunidades de la puerto de la Autoridad Portuaria de Baleares y “corregir” sus debilidades y amenazas. De esta forma, al vincular los objetivos operativos con los objetivos estratégicos, se visualizarán de una forma clara las acciones que hay que realizar para conseguir cada uno de los objetivos estratégicos de la Autoridad Portuaria de Baleares.
- ❑ Por tanto, se pueden distinguir los siguientes conceptos:
 - **Objetivos Estratégicos** del Cuadro de Mando Integral, que se derivan de la misión y la visión de la Autoridad Portuaria de Baleares.
 - **Factores CAME**, separados en medidas para corregir debilidades y afrontar amenazas, por un lado, y mantener fortalezas y explotar oportunidades, por otro, resultantes del análisis DAFO realizado.
 - **Objetivos Operativos** propuestos, generados a través de la relación de los Objetivos Estratégicos y las medidas CAME y que constituyen las acciones a realizar sobre cada uno de los factores DAFO con el fin de conseguir los Objetivos Estratégicos vinculados.

Los Ejes Estratégicos de la Autoridad Portuaria de Balears se despliegan en objetivos estratégicos

EJES ESTRATÉGICOS



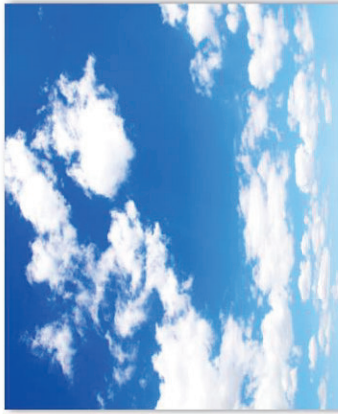
1.
EXCELENCIA EN EL SERVICIO A
LA VITAL MOVILIDAD DE
MERCANCÍAS Y PERSONAS



2.
REFORZAR LA INTEGRACIÓN
DE LOS PUERTOS EN SU
TERRITORIO



3.
FACILITAR LAS ACTIVIDADES
PORTUARIAS QUE
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO
SOCIOECONÓMICO DE
BALEARES



4.
LIDERAZGO EN MEDIO
AMBIENTE SOSTENIBILIDAD Y
RSC



5.
PUERTOS TECNOLÓGICOS E
INNOVADORES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.1 Eficiencia, calidad y seguridad en la intermodalidad y servicios a las mercancías y al pasaje.
1.2 Mejora y optimización de las infraestructuras e instalaciones para el tráfico.

2.1 Integración armónica y enriquecedora con el entorno urbano y ambiental.
2.2 Inserción en el entorno territorial y socioeconómico.

3.1 Gestión del tráfico de cruceros bajo criterios de sostenibilidad y de integración con las estrategias turísticas del territorio (islas y ciudades portuarias).
3.2 Balears nodo de referencia internacional en la náutica de recreo – deportiva y en el mantenimiento y reparaciones de embarcaciones.

4.1 Ser referente en la dimensión medioambiental, económica, social y de gobernanza en el ámbito portuario.

5.1 Fomentar e implantar la innovación tecnológica y la transformación digital.

Puertos orientados a la excelencia en el servicio a la vital movilidad de mercancías y personas, integrados en la actividad urbana y facilitadores del desarrollo socio - económico de su entorno, siendo referentes en medio ambiente, sostenibilidad, transparencia, e innovación

VISIÓN
ESTRATÉGICA

LÍNEAS
ESTRATÉGICAS

EXCELENCIA EN EL SERVICIO A LA
VITAL MOVILIDAD DE MERCANCÍAS Y
PERSONAS

REFORZAR LA INTEGRACIÓN DE LOS
PUERTOS EN SU TERRITORIO

FACILITAR LAS ACTIVIDADES PORTUARIAS QUE
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO
SOCIOECONÓMICO DE BALEARES

LIDERAZGO EN MEDIO
AMBIENTE SOSTENIBILIDAD
Y RSC

PUERTOS TECNOLÓGICOS E
INNOVADORES

Objetivos
Estratégicos

Mejora y optimización de las infraestructuras e instalaciones para el tráfico

3. Elaboración y tramitación de los instrumentos de planificación y ordenación de cada puerto

1. Elevar la calidad del servicio al tráfico de pasaje

1. Favorecer y facilitar la intermodalidad del pasaje.
2. Elevar la calidad del servicio gracias a las nuevas tecnologías.
3. Modelo de gestión de las EEMM.

Objetivos
Operativos

2. Optimizar el servicio al tráfico de mercancías

1. Impulsar el desarrollo de Centros de transporte.
2. Reforzar la calidad y competitividad del servicio portuario.
3. Fluidéz en los accesos a los puertos.

Integración armónica y enriquecedora con el entorno urbano y ambiental

5. Mejorar la integración en su entorno del Puerto de Palma

1. Reforma de la dársena náutico - deportiva del Molinar
2. Nueva ordenación de los MM CC.
3. Nueva concepción/ordenación del Contramuelle - Mollot y de la Industria pesquera

6. Mejorar la integración en su entorno del Puerto de Alcúdia

1. Llevar a cabo las desafectaciones previstas en incorporaciones previstas en actuaciones de la DEUP
2. Mejora de los espacios públicos abiertos al ciudadano

7. Mejorar la integración en su entorno del Puerto de Maó

1. Materializar las desafectaciones e incorporaciones previstas en la DEUP
2. Mejora de los accesos viarios al Còs Nou (ME - 3)

8. Mejorar la integración en su entorno del Puerto de Eivissa

1. Desarrollo de las actuaciones contempladas en el Plan Especial

9. Mejorar la Integración en su entorno del Puerto de La Savina

1. Desarrollo de las actuaciones contempladas en el Plan Especial

Insertión en el entorno territorial y socioeconómico

10. Fomentar la complementariedad entre puertos

1. Palma y Alcúdia
2. Maó y Ciudadella
3. Eivissa y San Antoni

11. Coadyuvar en iniciativas del entorno socioeconómico

1. Favorecer la construcción de Museos Marítimos de Mallorca, Eivissa y de Menorca, facilitando escalonamiento semanal y contenidos para el desarrollo de los mismos
2. Colaboración con entidades punteras en el sector I + D+ i

3. Promover la creación de un cluster náutico en Baleares
4. Impulsar la construcción y explotación de Centros de Interpretación Puerto - Ciudad (Ports Centers)

Gestión del tráfico de cruceros bajo criterios de sostenibilidad y de integración con las estrategias turísticas del territorio

12. Potenciar la calidad, eficiencia y seguridad del tráfico de cruceros, priorizando los principios de sostenibilidad

1. Desestacionalizar el tráfico hacia la temporada baja.
2. Favorecer un mayor escalonamiento diario de las escalas, buscando también una menor coincidencia con las líneas regulares (ferries)

3. Desarrollar el mercado de cruceros de pequeña y mediana esloa
4. Fomentar los cruceros de base en Palma, Eivissa y Alcúdia

13. Enfoque sostenible e integrado con el destino y las estrategias turísticas de las infraestructuras y servicios al tráfico de cruceros

1. Puerto de Palma
2. Puerto de Alcúdia
3. Puerto de Maó
4. Puerto de Eivissa
5. Puerto de la Savina
6. Modelo de gestión de las EEMM: Evolución y mejora.
7. Fomentar el alineamiento y la colaboración, trabajando en redes de colaboración pública y con agentes privados de cada isla

Baleares nodo de referencia internacional en la náutica de recreo - deportiva y en el mantenimiento y reparaciones de embarcaciones

14. Reforzar la posición privilegiada de Baleares bajo criterios de eficiencia y sostenibilidad territorial y social

1. Atender la demanda de los usuarios residentes.
2. Gestionar las concesiones bajo criterios de sostenibilidad, facilitando la financiación y explotación por la iniciativa privada

15. Facilitación de la actividad de mantenimiento y reparaciones de embarcaciones

1. Adaptación de la infraestructura, facilitando espacios de tierra y agua no necesarios para tráfico convencionales
2. Fomentar las actividades relacionadas generadoras de empleo y valor añadido.

Ser referente en la dimensión medioambiental, económica, social y de gobernanza en el ámbito portuario

16. Minimizar los efectos medioambientales negativos del transporte marítimo

1. Fomentar la "contaminación cero" en buque atracado.
2. Apoyar proyectos de renovación e innovación tecnológica de los buques.

17. Desarrollar alternativas de generación y eficiencia energética

1. Incentivar la eficiencia energética en el entorno portuario.
2. Movilidad sostenible.
3. Fomentar la generación de renovables.

18. Posicionar a los puertos de Baleares como referente en gestión medioambiental en el ámbito portuario

1. Reforzar el sistema de Gestión ambiental.
2. Colaboración con entidades y organismos en materia medioambiental.
3. Integrar en la estrategia de comunicación e imagen del puerto su compromiso con la gestión medioambiental.

19. Fomentar la dimensión económica y social

1. Mantener el equilibrio presupuestario.
2. Adecuación de la plantilla de la APB a los retos del futuro: mejora de la cualificación y motivación
3. Puertos con excelente accesibilidad universal.

Fomentar e implantar la innovación tecnológica y la transformación digital

20. Innovación tecnológica para la gestión de unos recursos limitados

1. Implantación de un Port Community System (PCS).
2. Innovaciones en los sistemas para la gestión energética.
3. Ciberseguridad.

21. Nuevas tecnologías para potenciar y reforzar la gestión y control de la Autoridad Portuaria

1. Establecer una política de innovación con sistemas informáticos y tecnológicos y comunicación (TIC).
2. Integración de las plataformas de puerto inteligente con la plataforma de la ciudad.
3. Integración de modelos BIM en el puerto inteligente.

4. Aplicación de las nuevas tecnologías para el control de concesiones.

22. Transformación digital

1. Consolidación y desarrollo de la Oficina Técnica de Gestión Documental.
2. Administración Electrónica