

# Plan Estratégico del Puerto de A Coruña

2009 - 2013

Plan Estratégico del Puerto de A Coruña

El Puerto en sus Cifras

3

El Puerto en sus Cifras



Puerto de A Coruña  
Autoridad Portuaria de A Coruña

## COMITÉ DE ESTRATEGIA

**Presidente**, D. Macario Fernández – Alonso Trueba

**Director General**, D. Enrique Maciñeira Alonso

**Gerentes de Unidades de Negocio:**

- U. N. Ganeles Líquidos: D. Luis Felipe Fernández Rueda
- U. N. Ganeles Sólidos: Dña. Irene Souto Blázquez
- U. N. Mercancía General: D. Enrique Maciñeira Alonso
- U. N. Cruceros: Dña. Marta Rodríguez Pantín
- U. N. Pesca: D. Eduardo Blanco Gallego
- U. N. Embarcaciones Deportivas: D. Eduardo Blanco Gallego

**Recursos:**

- Asesor de Presidencia: D. Jesús Ibáñez Casco
- Secretaría General: D. Pablo Acero Iglesias
- Subdirección General de Infraestructuras: D. Fernando Noya Arquero
- Dirección Económico – Financiera: D. Juan Noya Gómez
- Dirección de Sostenibilidad y Control de Gestión: D. Andrés Guerra Sierra
- División de Tecnologías de la Información y Comunicaciones  
Dña. María Jesús Martínez Martínez

## EQUIPO REDACTOR

**Subdirección General de Estrategia y Desarrollo Portuario:** D. Enrique Maciñeira Alonso.

**División de Desarrollo Portuario:** Dña. Irene Souto Blázquez

**Asesor de Presidencia:** D. Jesús Ibáñez Casco

**Unidad Comercial:** Dña. Marta Rodríguez Pantín

**Asistentes en la redacción:**

- Dña. Ángeles Rey Cao
- Dña. Mónica de la Colina Béjar
- Dña. Eva Amor de la Fuente

## PROPIEDAD DE LOS TRABAJOS

Este documento es propiedad de la Autoridad Portuaria de A Coruña. Queda expresamente prohibida la reproducción total o parcial del mismo, así como su tratamiento informático o la transmisión del mismo o parte del mismo por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, registro u otros métodos, sin el premiso previo y por escrito de la Autoridad Portuaria de A Coruña.

# Plan Estratégico del Puerto de A Coruña

2009 - 2013



# Sumario

<b>1. Situación actual del Puerto de A Coruña</b>	9
1.1. Localización geográfica del Puerto de A Coruña	9
1.2. Accesibilidad actual al Puerto de A Coruña	10
1.2.1. Conexiones terrestres	10
1.2.2. Conexiones marítimas	12
1.3. Infraestructuras y tráficos movidos por el Puerto de A Coruña	14
<b>2. Introducción y objeto</b>	17
2.1. Introducción a la estrategia	17
2.2. Metodología y objeto	19
2.3. Integración de los documentos de planificación	25
<b>3. Análisis externo a nivel corporativo</b>	27
3.1. Entorno geográfico	27
3.2. Entorno político	28
3.3. Entorno social y económico	28
3.4. Análisis del entorno competitivo	30
3.5. Análisis de los sectores de actividad	31
3.6. Análisis de los segmentos de tráfico	32
3.7. Oportunidades y amenazas del entorno	33
<b>4. Análisis del negocio</b>	35
4.1. Análisis externo del entorno competitivo	36
4.1.1. Graneles líquidos	37
4.1.2. Graneles sólidos	38
4.1.3. Mercancía general	39
4.1.4. Cruceros	40
4.1.5. Pesca	41
4.1.6. Embarcaciones deportivas	42

4.2. Análisis interno del negocio. Segmentos de actividad	42
4.2.1. Segmento comercial (graneles sólidos, graneles líquidos, mercancía general)	43
4.2.2. Segmento de cruceros	44
4.2.3. Segmento pesquero	45
4.2.4. Segmento de embarcaciones deportivas	46
4.3. Posicionamiento competitivo de las unidades de negocio	47
<b>5. Análisis interno a nivel corporativo</b>	51
5.1. La visión de la Autoridad Portuaria de A Coruña	51
5.2. La misión de la Autoridad Portuaria de A Coruña	51
5.3. La segmentación del negocio	52
5.4. La integración horizontal y vertical	53
5.4.1. Integración horizontal	53
5.4.2. Integración vertical	54
5.5. La filosofía de la Autoridad Portuaria	54
5.6. Los valores de la Autoridad Portuaria	55
<b>6. Análisis DAFO</b>	57
<b>7. Definición de líneas y objetivos estratégicos</b>	59
<b>8. Agenda estratégica</b>	63
<b>9. Inversiones y resultados previstos en el Plan</b>	73
<b>Referencias</b>	77



# Capítulo 1

## 1 Situación actual del Puerto de A Coruña

### 1.1. Localización geográfica del Puerto de A Coruña

Galicia se sitúa en el Noroeste Peninsular, en una posición excéntrica con respecto a Europa, pero en las puertas de las principales rutas de navegación marítima.

Imagen 1.1. Situación de A Coruña con respecto a Europa



Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña.



La ciudad de A Coruña se sitúa a orillas del Océano Atlántico, en el extremo noroeste de la Península Ibérica. Esta situación convierte a A Coruña en el puerto ideal para los barcos que viajan entre el Norte de Europa y el Mediterráneo; es el puerto europeo más cercano a Nueva York (parada obligatoria para los barcos que proceden de Estados Unidos o aquellos que vienen de Asia o África en camino hacia el Norte de Europa).

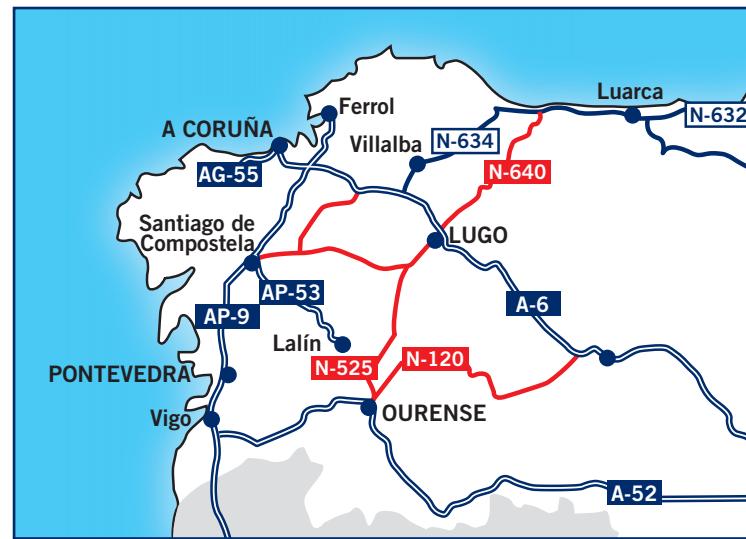
Galicia cuenta con una población total de 2.772.533 habitantes, según datos del año 2007, que suponen el 6,28 % de España, ocupando el quinto lugar, y una superficie terrestre de 29.574 Km<sup>2</sup>, que representa el 5,8 % del total español.

## 1.2. Accesibilidad actual al Puerto de A Coruña

### 1.2.1. Conexiones terrestres

Se encuentra comunicado con el centro de la península por la carretera N-VI y la autovía del Noroeste, A-6; con Portugal a través de la autopista del Atlántico, AP-9, y la carretera N-550; con la cornisa cantábrica a través de la carretera nacional N-642 y la autovía del Cantábrico, A-8, actualmente con algunos de sus tramos en construcción.

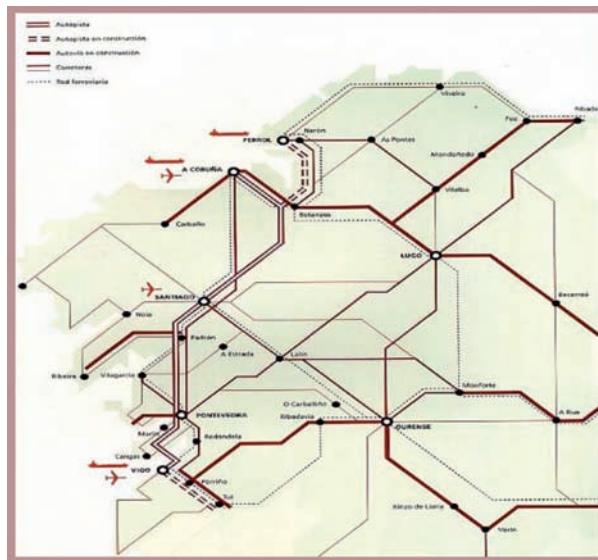
Imagen 1.2. Red de carreteras de Galicia y sus conexiones con el Cantábrico, la Meseta y Portugal.



Fuente: Ministerio de Fomento.

En el puerto actual de A Coruña confluyen también la línea de RENFE que se dirige hacia Lugo y la que sale hacia Santiago, esta última pasando por Uxes.

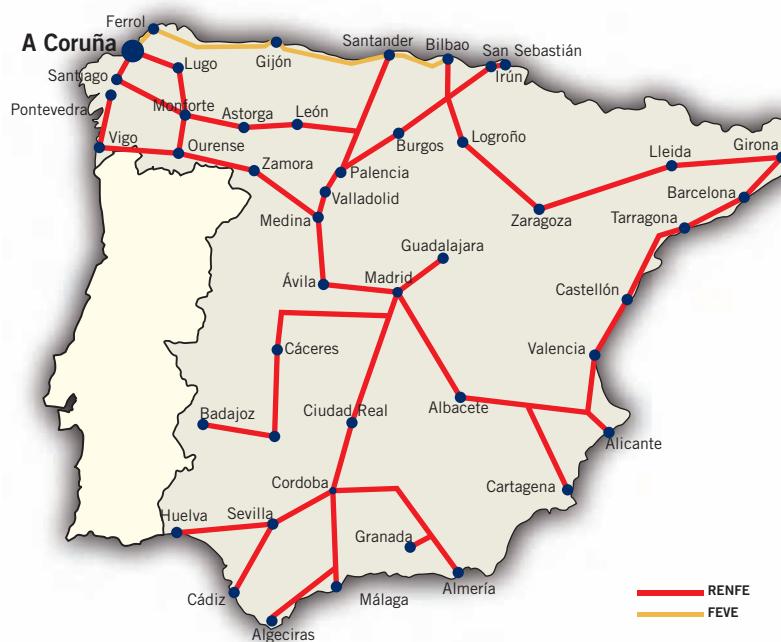
Imagen 1.3. Red de ferroviaria de Galicia y sus conexiones con el Cantábrico, la Meseta y Portugal.



Fuente: Ministerio de Fomento.

En Galicia conviven dos tipos de líneas ferroviarias, la línea convencional de RENFE, de ancho 1.668 mm, y la línea de FEVE, que recorre la Cornisa Cantábrica, de ancho ibérico (1.000 mm). En la actualidad está en construcción el trazado de alta velocidad, con ancho internacional (UIC), de 1.435 mm.

#### Imagen 1.4. Red ferroviaria existente.

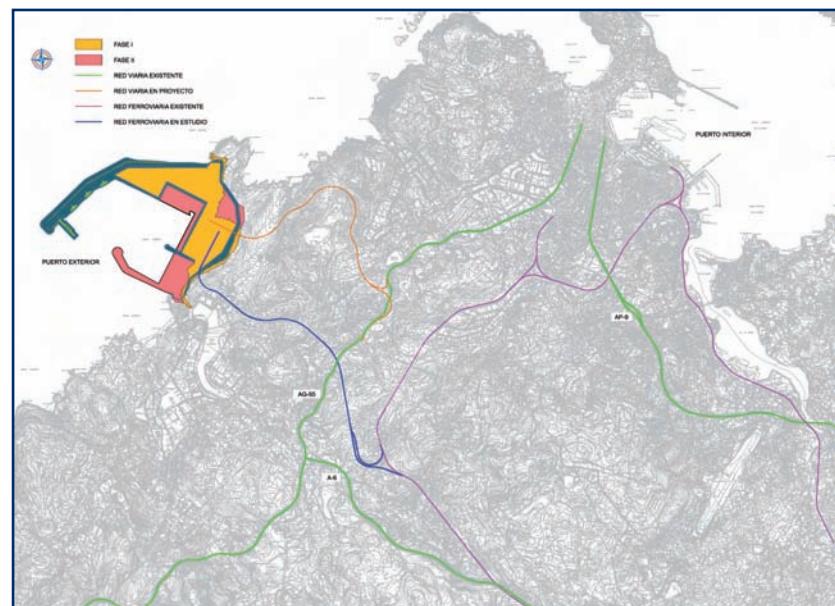


Fuente: Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte 2005-2020. Ministerio de Fomento



En la imagen siguiente se muestran las principales comunicaciones del puerto interior de A Coruña con la red ferroviaria y viaria existentes, así como las futuras conexiones del Puerto Exterior de A Coruña con la autopista AG-55, a través de una autovía, y con la red ferroviaria A Coruña – Santiago en las inmediaciones de Uxes.

**Imagen 1.5. Principales comunicaciones de los puertos de A Coruña.**



Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña.

### 1.2.2. Conexiones marítimas

Las conexiones por vía marítima a través de líneas regulares también son muy importantes para los puertos, ya que garantizan una frecuencia determinada, bajo unas condiciones prefijadas, en las que los cargadores puedan importar o exportar sus mercancías.

En la actualidad el Puerto de A Coruña cuenta con sendas líneas de contenedores de las compañías OPDR y X-Press, de frecuencia semanal, con barcos de capacidad superior a 500 TEUs.

**Tabla 1.1. Buques y puerto de escala de la línea regular de contenedores de OPDR.**

Barcos	Puertos de escala
OPDR Cartagena	Lisboa, Leixoes, A Coruña
OPDR Casablanca	Felixtowe
OPDR Cádiz	Rotterdam
	Amberes

Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña.

La línea realiza las siguientes escalas, que se representan gráficamente en el mapa:

Imagen 1.6. Ruta de la línea regular de OPDR Hamburg.



Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña.

Por su parte, la línea de X-Press, con frecuencia semanal, realiza el siguiente recorrido: Barcelona, Valencia, Tánger, A Coruña, Vigo, Leixoes, Lisboa, Alicante y Barcelona.

Imagen 1.7. Rutas de las principales líneas regulares de contenedores.



Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña.



Desde estas líneas, y a través de sus conexiones Feeder, diversas navieras ofrecen sus servicios al Puerto de A Coruña desde los diferentes puertos del mundo.

### 1.3. Infraestructuras y tráficos movidos por el Puerto de A Coruña

El Puerto de A Coruña es un puerto fundamentalmente granelero, con gran participación de los graneles líquidos en el tráfico total (58,02 %), seguido de los graneles sólidos, con una participación del 25,60 %.

También tiene una participación del 13,11 % en mercancía general, que últimamente se está desarrollando de forma importante, fundamentalmente por la tendencia mundial hacia la contenedoirización de mercancías. Otros sectores de actividad del Puerto de A Coruña son la pesca, cruceros y embarcaciones deportivas.

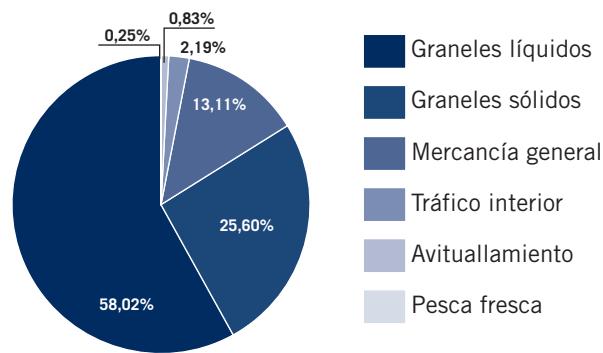
**Tabla 1.2. Distribución de las toneladas movidas por el Puerto de A Coruña en el año 2008.**

CONCEPTOS	TOTALES
GRANELES LÍQUIDOS	7.454.675
GRANELES SÓLIDOS	3.289.608
MERCANCÍA GENERAL	1.684.461
TRÁFICO INTERIOR	280.795
AVITUALLAMIENTO	106.629
PESCA FRESCA	32.442
TOTAL	12.848.590

Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña. Elaboración propia.

Si se representan dichos valores gráficamente se obtiene la siguiente distribución:

**Gráfico 1.1. Distribución porcentual de las toneladas movidas por el Puerto de A Coruña en el año 2008.**



Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña. Elaboración propia.

Imagen 1.8. Distribución actual de superficies en la dársena interior del Puerto de A Coruña.

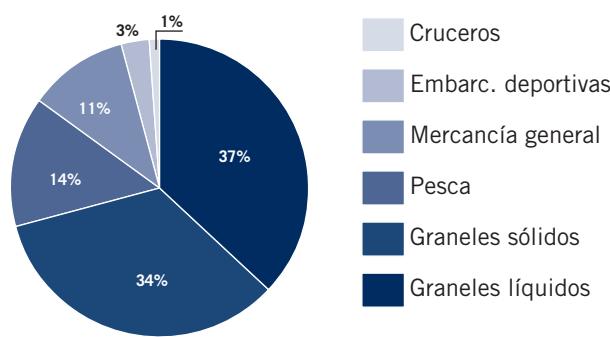


Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña. Elaboración propia.

Los ingresos del Puerto de A Coruña durante el año 2008 ascendieron a 30,02 millones de euros, con un beneficio de aproximadamente 8,9 millones de euros.

La distribución de los ingresos por unidades de negocio se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1.2. Distribución porcentual de los ingresos por unidades de negocio del Puerto de A Coruña en el año 2008.

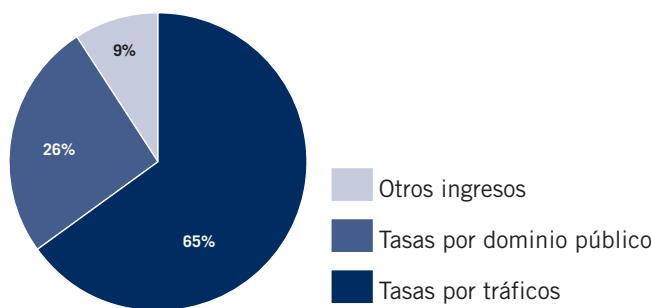


Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña. Elaboración propia.



La distribución de ingresos por conceptos (ingresos por tráficos, ocupación del dominio público y otros ingresos) es la siguiente:

**Gráfico 1.3. Distribución porcentual por concepto de los ingresos totales del Puerto de A Coruña en el año 2008.**



Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña. Elaboración propia.

La importancia de los graneles líquidos viene determinada en gran medida por los productos petrolíferos y sus derivados, con destino a la Refinería de Repsol-YPF, a escasos kilómetros del futuro puerto exterior de A Coruña.

Los graneles sólidos abarcan a un gran número de clientes y productos diversos, entre los que destacan los graneles agropecuarios y alimentarios (harinas y semillas, haba de soja, piensos y forrajes, etc) seguido de carbón y coque de petróleo, así como de otros graneles como el cuarzo, cemento, manganeso, etc.

El Puerto de A Coruña se configura como el 1º puerto de Galicia en movimiento de graneles sólidos, y como 4º a nivel estatal en movimiento ferroviario.



## Capítulo 2

### 2 Introducción y objeto

#### 2.1. Introducción a la estrategia

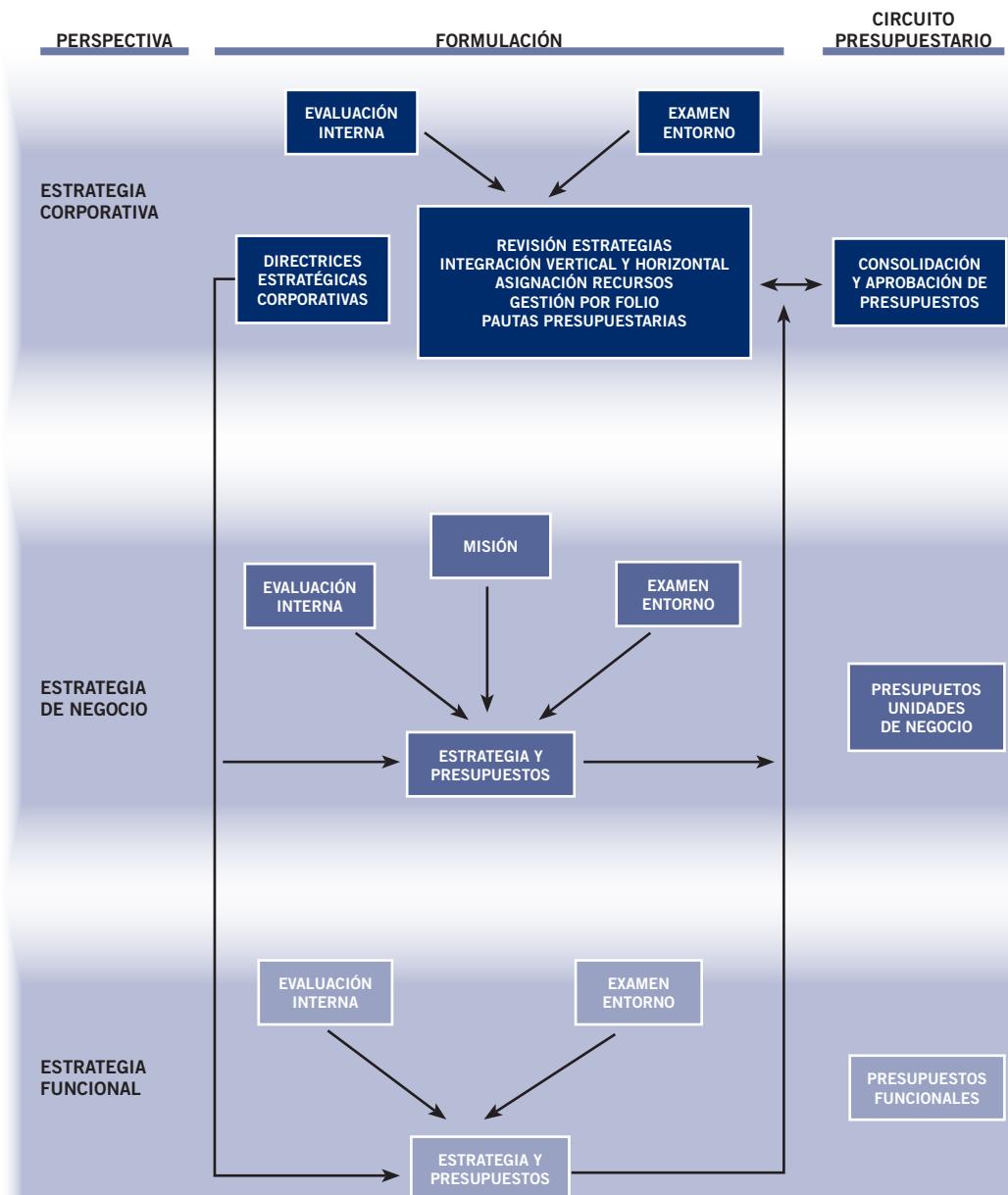
La estrategia puede **definirse** como la “*respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible*”, Michael Porter (1981).

El proceso de planificación estratégica, puede subdividirse en tres **niveles** diferenciados (Igor Ansoff, 1965):

- **Estrategia corporativa:** Decisión del más alto nivel con el mayor alcance posible, que engloba a toda la empresa. Esta estrategia no puede descentralizarse ya que los directivos de 2º nivel no tienen perspectiva. Se requiere un alto grado de participación.
- **Estrategia de negocio:** Búsqueda de posicionamiento competitivo que permita obtener ventaja frente a competidores.
- **Estrategia funcional:** Desarrolla el campo de las tácticas y consolida los requerimientos funcionales exigidos por los otros niveles estratégicos. Actúa en el corto plazo.



Imagen 2.1. Integración niveles de planificación estratégica.



Arnoldo Hax, Nicolas Majluf, 1997

Fuente: Arnoldo Hax, Nicolas Majluf, 1997.

Toda estrategia debe de cumplir una serie de **características**, entre las que destacan:

- **Consistencia con el entorno:** interacción entre la estrategia y el entorno, de modo que si cambia el entorno, cambia la estrategia aunque los objetivos sean los mismos.
- **Consistencia con recursos:** los recursos materiales y la calidad de las personas determinan la capacidad de maniobra.
- **Consistencia con el riesgo:** mayor riesgo significa mayor premio potencial.
- **Permanencia en el tiempo.**
- **Flexibilidad:** La estrategia debe poder adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno e internas.
- La estrategia debe **ayudar a ver oportunidades**.
- **Complejidad:** debe ser entendible internamente, pero debe tener cierta complejidad para no ser entendida externamente.
- **Unidad:** cada estrategia es excluyente.
- **Práctica.**
- **Competitividad:** La estrategia es función de los objetivos internos y de la situación competitiva. Puede ser ofensiva o defensiva, pero es respecto a los competidores.

## 2.2. Metodología y objeto

El Plan Estratégico de un puerto se configura como el documento básico de planificación a largo plazo, en el que se define un sistema coherente de toma de decisiones que permita anticiparse a la evolución natural del entorno, adaptándose a las nuevas circunstancias.

Está regulado en el artículo 37 de la Ley 48/2003, donde se señala que:

*“con el fin de establecer el modelo de desarrollo y la posición estratégica de la Autoridad Portuaria, ésta podrá elaborar un plan estratégico que contemple los puertos de su competencia, que incluirá, al menos, un análisis y diagnóstico de la situación actual, la definición de las líneas y objetivos estratégicos, los criterios de actuación y el plan de acción. El plan estratégico, en su caso, deberá actualizarse siempre que se apruebe un nuevo Marco Estratégico del sistema portuario o se produzcan cambios sustanciales que condicionen o alteren su contenido”.*

Se parte del **análisis externo a nivel corporativo**. Para ello se realiza inicialmente un análisis del entorno social, económico, geográfico, demográfico, político, etc. en donde se asienta el puerto, se analiza la evolución de los distintos sectores de actividad (tendencias globales, por ejemplo, del sector del turismo, siderúrgico, cemento, metalúrgico, etc) y los principales segmentos de tráfico a los que se dedica el puerto (en el caso del Puerto de A Coruña, son 6: graneles líquidos, graneles sólidos, mercancía general, pesca, cruceros y embarcaciones deportivas).



Estos segmentos pueden representarse gráficamente, y de forma comparativa permiten conocer el posicionamiento de cada uno de los sectores de actividad o segmentos de tráfico del propio puerto.

Así, es adecuado conocer cómo crece el mercado global en relación con la cuota de mercado que posee el puerto para ese mismo sector de actividad.

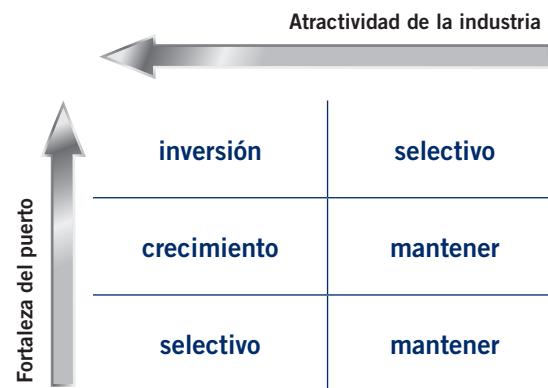
**Imagen 2.2. Posicionamiento estratégico del los sectores de actividad. Tasa de crecimiento vs. cuota de mercado.**



Fuente: Boston Consulting Group.

A continuación, resulta interesante posicionar los sectores de actividad según la atractividad de la propia industria y la fortaleza del puerto.

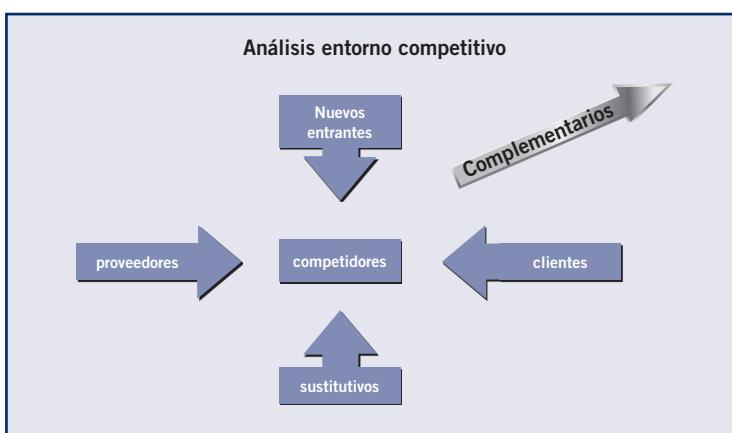
**Imagen 2.3. Posicionamiento estratégico del los sectores de actividad. Fortaleza del puerto vs. atractividad de la industria.**



Fuente: Mckinsey Consulting y General Electric.

Además del análisis general del mercado global, es necesario analizar con mayor detalle el propio entorno competitivo del puerto, de manera que, para cada segmento de actividad a los que se dedica el puerto, se analizan las **5 fuerzas de Porter** (clientes, sustitutivos, proveedores, competidores y nuevos entrantes), así como los complementarios, que ayudan a la Autoridad Portuaria a liberar tensión (nueva figura introducida por Arnoldo Hax).

Imagen 2.4. Fuerzas de Porter que actúan en cada segmento de actividad.



Fuente: Arnoldo Hax, 1997.

Los **competidores** del Puerto de A Coruña son todos aquellos puertos que interactúan entre sí, tratando de captar a los mismos clientes. En función del tipo de tráfico o segmento de actividad al que se atienda, los competidores serán unos puertos u otros.

Los **clientes** son aquellos a los que la Autoridad Portuaria presta su servicio. En líneas generales, los clientes de la Autoridad Portuaria son el buque (compañías navieras, armadores o líneas regulares) o la mercancía, según los casos.

Son **proveedores** todos aquellos que prestan servicios a los clientes, como los consignatarios y los servicios portuarios básicos: practicaje, remolque, amarre y estiba, entre otros.

Son **sustitutivos** del transporte marítimo, otras formas de realizar el mismo servicio, recurriendo a otros modos de transporte alternativos.

Son **nuevos entrantes** todas aquellas infraestructuras o instalaciones portuarias de nueva construcción que empiecen a prestar un nuevo servicio y que puedan influir hacia una nueva distribución de los tráficos, afectando, por tanto, al puerto objeto de análisis.

Por último, son **complementarios** todos aquellos agentes, instituciones u otros organismos, compañías, etc. que ayudan al puerto en la captación de clientes.

Una vez conocidas las fuerzas que afectan a cada segmento de actividad, se analiza la **cadena de valor de cada segmento** (indicando a nivel corporativo y operativo los factores que aportan valor a cada segmento de actividad). La cadena de valor refleja todo aquello que le aporta un valor al cliente final, desde que el buque entra en el puerto hasta que sale, de manera que las prestaciones y operaciones realizadas incrementan el valor del producto. Dentro de la cadena de valor se distingue un nivel corporativo, que suele estar presente en todo el proceso, o en



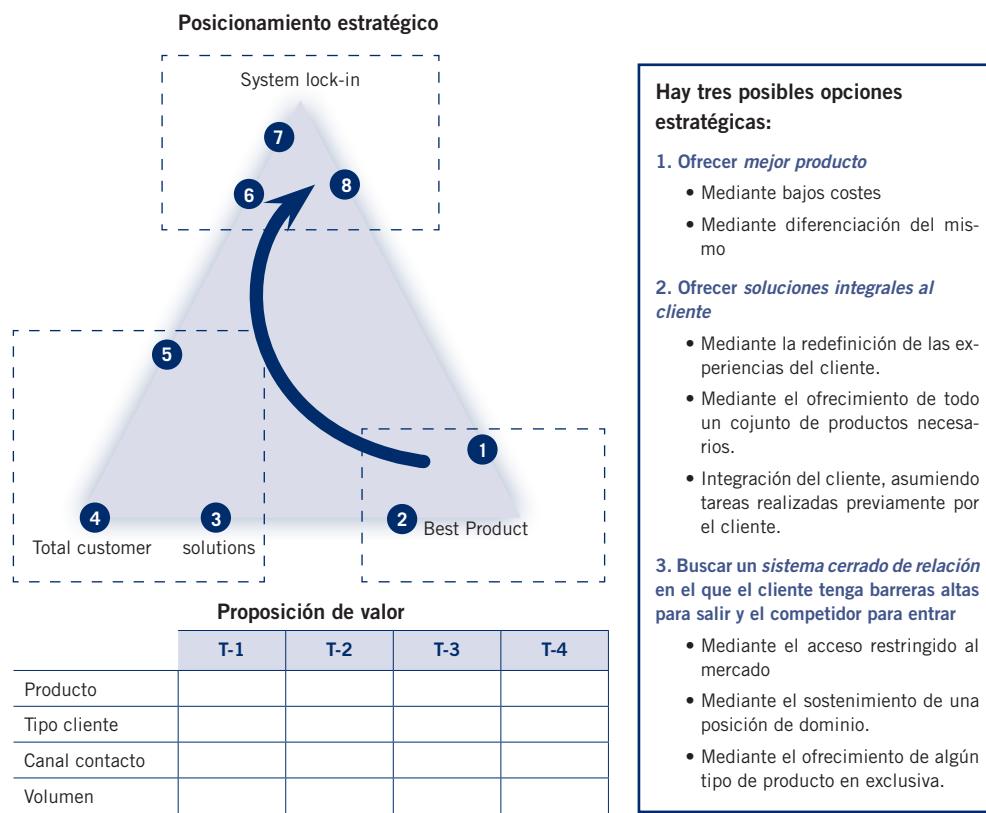
parte de él, y un nivel operativo, donde se especifican las actividades que se realizan para prestar un correcto servicio al buque o a la mercancía.

Definida la cadena de valor de cada segmento se procede a la segmentación de clientes según la **proposición de valor del puerto** (es decir, se plantean preguntas tales como ¿qué gana con el puerto?, ¿cuál es el canal de contacto con el puerto?, ¿qué servicios demanda?, etc).

Una vez conocidas las necesidades de los clientes se procede a clasificarlos en el Delta Model, con tres posibles posiciones estratégicas:

- Mejor producto
- Soluciones integrales al cliente
- Sistema cerrado de relaciones

**Imagen 2.5. Posicionamiento estratégico en el Delta Model.**



Fuente: Arnoldo Hax, 2001.

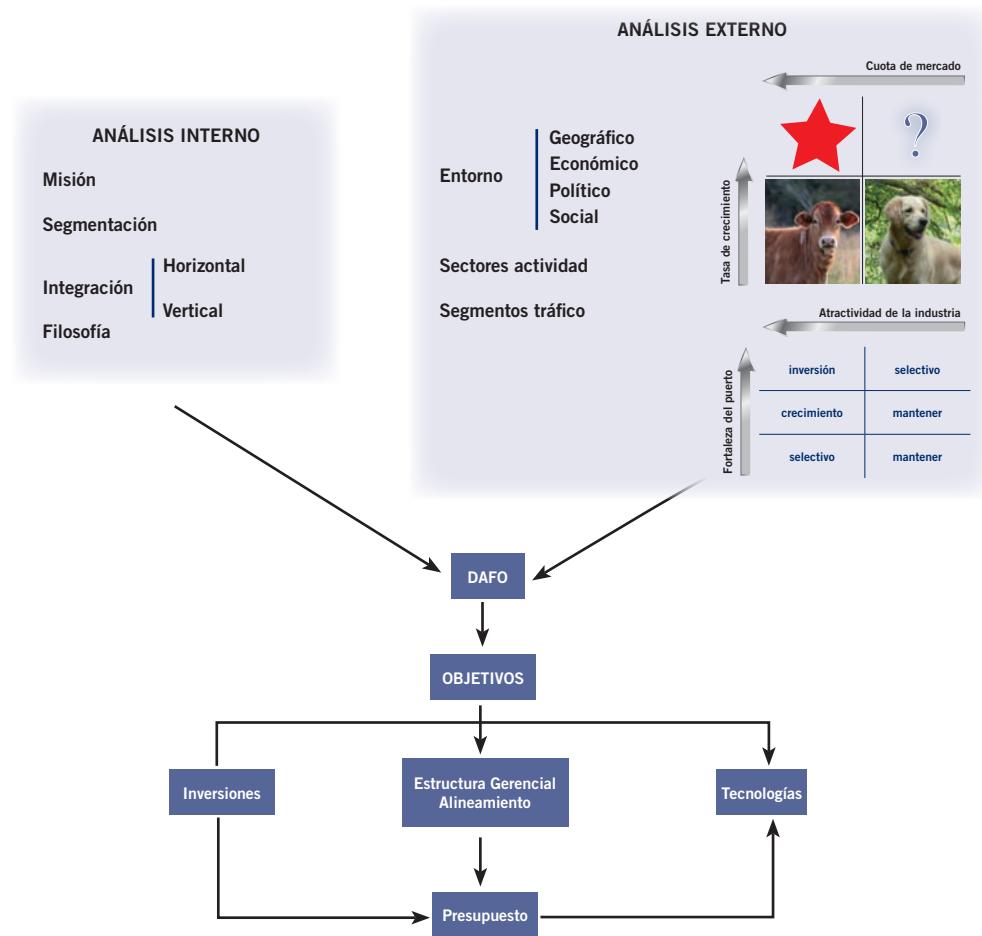
Una vez realizado el análisis operativo se define la **estrategia corporativa a nivel interno**, definiendo la misión de la Autoridad Portuaria, la filosofía y su integración vertical (con clientes y proveedores) y horizontal (entre las distintas unidades de negocio, es decir, si existen sinergias entre ellas, si actúan de forma totalmente independiente, etc).

Posteriormente, se realiza un análisis **DAFO**, en el que se analizan las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del puerto. Las oportunidades y amenazas hacen referencia al entorno, mientras que las debilidades y fortalezas se refieren a los puntos fuertes y débiles respectivamente del propio negocio portuario.

De este análisis pueden extraerse las principales **líneas estratégicas y los objetivos**, tanto estratégicos como operativos que perseguirá la Autoridad Portuaria en el horizonte temporal de vigencia del Plan.

A continuación se presenta un esquema con la metodología anteriormente descrita, tanto a nivel corporativo como de negocio.

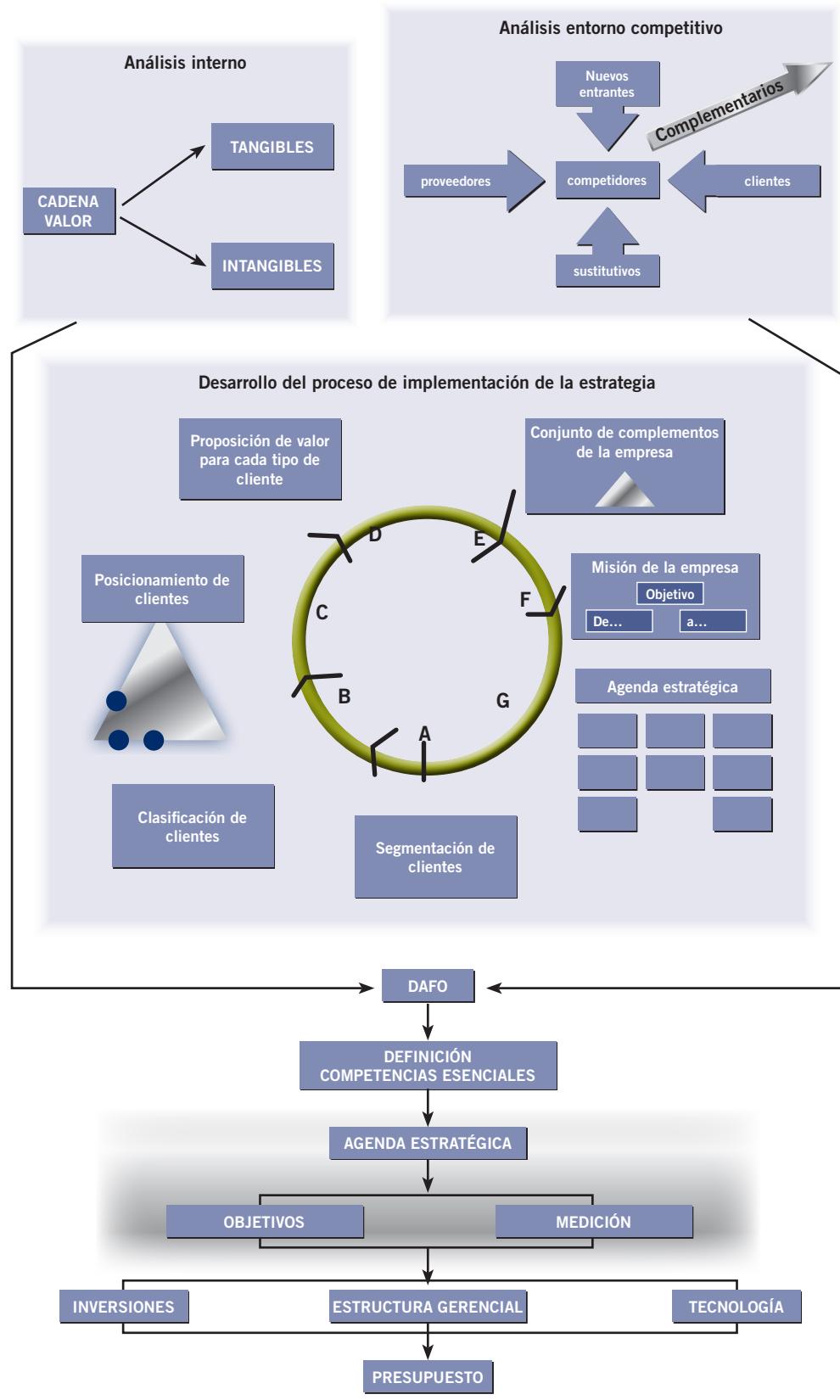
**Imagen 2.6. Metodología de análisis del nivel corporativo del Plan Estratégico.**



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



Imagen 2.7. Metodología de análisis del nivel de negocio del Plan Estratégico.



## 2.3. Integración de los documentos de planificación

El proceso de planificación portuaria se enmarca en los restantes instrumentos de planificación vigentes de rango superior, en los cuales se desarrollan una serie de directrices o líneas estratégicas que deberán ser desarrolladas a través de los distintos documentos de planificación sectorial.

En este sentido, destacan instrumentos de planificación general tales como el Plan Estratégico de Infraestructuras y Transportes 2005-2020 (PEIT) redactado por el Ministerio de Fomento, y las Directrices de Ordenación del Territorio y el Plan Integral del Transporte de Galicia (PITGAL) redactados ambos por la Consellería de Política Territorial, Obras Públicas e Transportes de la Xunta de Galicia.

De estos planes o directrices generales se derivan una serie de instrumentos de planificación a nivel sectorial, entre ellas, la propia planificación portuaria.

La Autoridad Portuaria de A Coruña, desde el año 2005-2006 ha venido redactando distintos planes de las unidades de negocio en las que se ha organizado su propia estructura (graneles líquidos, graneles sólidos, mercancía general, pesca, cruceros y embarcaciones deportivas). Se realizó también un plan de inversiones donde se recogen todas las inversiones a desarrollar tanto por parte de la Autoridad Portuaria para la mejora de sus infraestructuras y servicios, así como por parte de los concesionarios u otros agentes privados. Por otro lado, se establecieron también los correspondientes presupuestos en el Plan Económico – Financiero, el Plan de Tecnologías de la Información y Comunicaciones y el Plan de Recursos Humanos.

Todos estos documentos han sido analizados y revisados para poder modelar definitivamente el Plan Estratégico del Puerto de A Coruña 2009-2013, el cual pretende dar respuesta a los retos de futuro.

Se muestra a continuación un esquema del proceso de planificación en general:

**Imagen 2.8. Esquema general de planificación.**



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



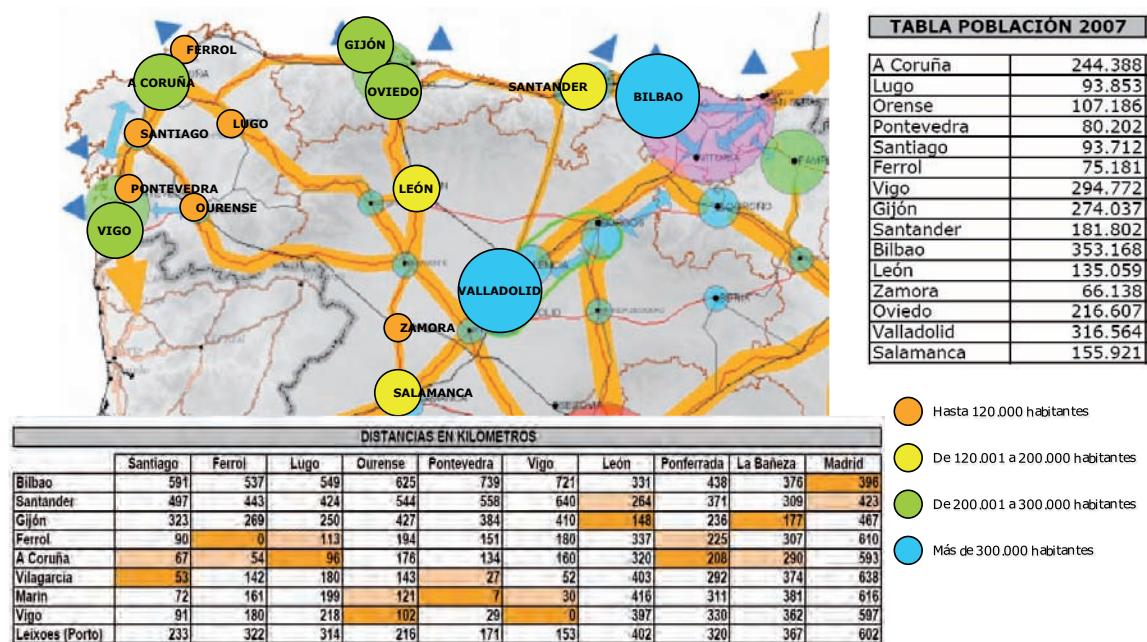
## Capítulo 3

### 3 Análisis externo a nivel corporativo

#### 3.1. Entorno geográfico

El Puerto de A Coruña se encuentra localizado cerca de las principales rutas del tráfico marítimo internacional, sin embargo su ubicación es periférica tanto en la propia península ibérica como en relación a los principales centros económicos.

Imagen 3.1. Entorno geográfico del Puerto de A Coruña. Localización de núcleos de población y distancias.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, IGE y Mappy.



### 3.2. Entorno político

El entorno político de Galicia en la actualidad se caracteriza por una gran dispersión competencial, entre la Administración del Estado, Comunidades Autónomas y Administración local, que implica la existencia de excesiva normativa legislativa en lo que se refiere a los transportes, industria, urbanismo y ordenación del territorio y medio ambiente fundamentalmente.

En relación al suelo y a la ordenación urbanística, existe en Galicia una gran dispersión de los núcleos de población así como una distribución del suelo entre un gran número de propietarios, lo que dificulta la accesibilidad al territorio, con un alto porcentaje de carreteras secundarias.

En materia de infraestructuras cabe destacar la potenciación del transporte ferroviario de pasajeros sobre las propias mercancías, con fuertes inversiones en la Comunidad Autónoma de Galicia en alta velocidad.

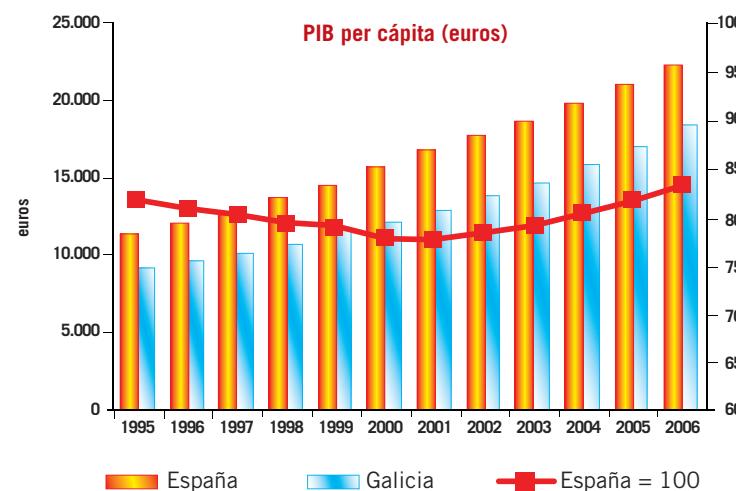
En la actualidad existen también mayores condicionantes medioambientales en los proyectos de obra nueva, tras la entrada en vigor de la ley de medidas urgentes para la protección del litoral, la ley de evaluación ambiental estratégica y el protocolo de Kyoto, lo que dificulta el desarrollo de actuaciones en entornos habitados.

### 3.3. Entorno social y económico

En lo que respecta al entorno social y económico, se ha realizado un estudio de la situación tanto en la comunidad autónoma gallega como en la de Castilla y León.

Como conclusiones más relevantes destaca la escasa conflictividad y el reducido crecimiento demográfico de Galicia con respecto a la media española. En lo que se refiere al PIB per cápita y a la renta bruta, Galicia ha llevado a cabo un proceso de convergencia con España y con Europa, pero aún no ha alcanzado los valores de éstas, sin embargo continúa su acercamiento a la media nacional y europea.

Gráfico 3.1. Índice de convergencia de Galicia con respecto a España



Fuente: INE, Contabilidad regional

Destaca la apertura de la economía gallega hacia el comercio exterior, con volúmenes de importación y exportación superiores a la media nacional.

Se ha estudiado también el hinterland teórico del Puerto de A Coruña en lo referente a graneles sólidos, líquidos y mercancía general, habiéndose obtenido la siguiente distribución de mercancías:

**Imagen 3.2. Análisis externo del entorno social y económico del área de influencia del Puerto de A Coruña. Hinterland teórico para los graneles sólidos, graneles líquidos y mercancía general.**



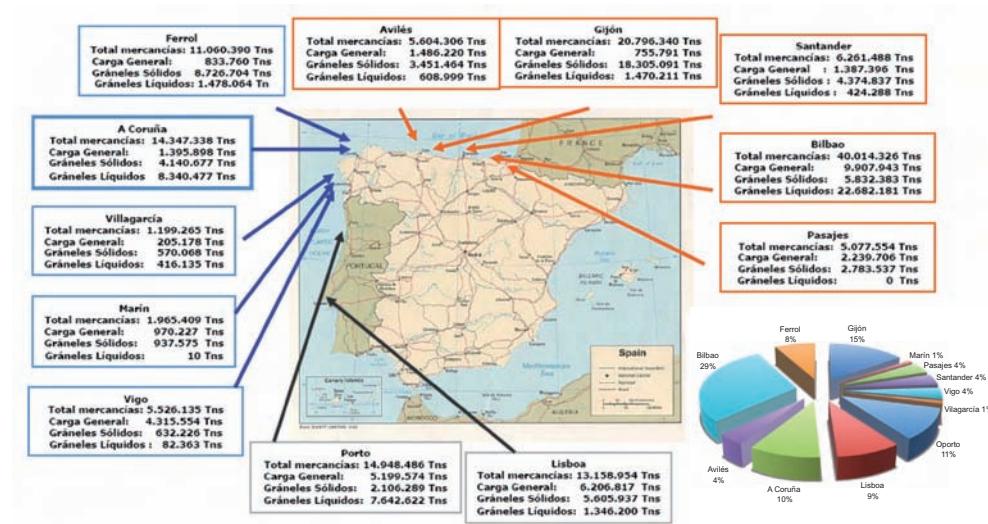
Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



### 3.4. Análisis del entorno competitivo

En la siguiente imagen se muestra el posicionamiento competitivo del Puerto de A Coruña en relación con otros puertos de la Cornisa Cantábrica y Fachada Atlántica:

**Imagen 3.3. Tráfico movido durante el año 2007 por los puertos de la Fachada Cantábrica y Océano Atlántico, principales competidores del Puerto de A Coruña.**

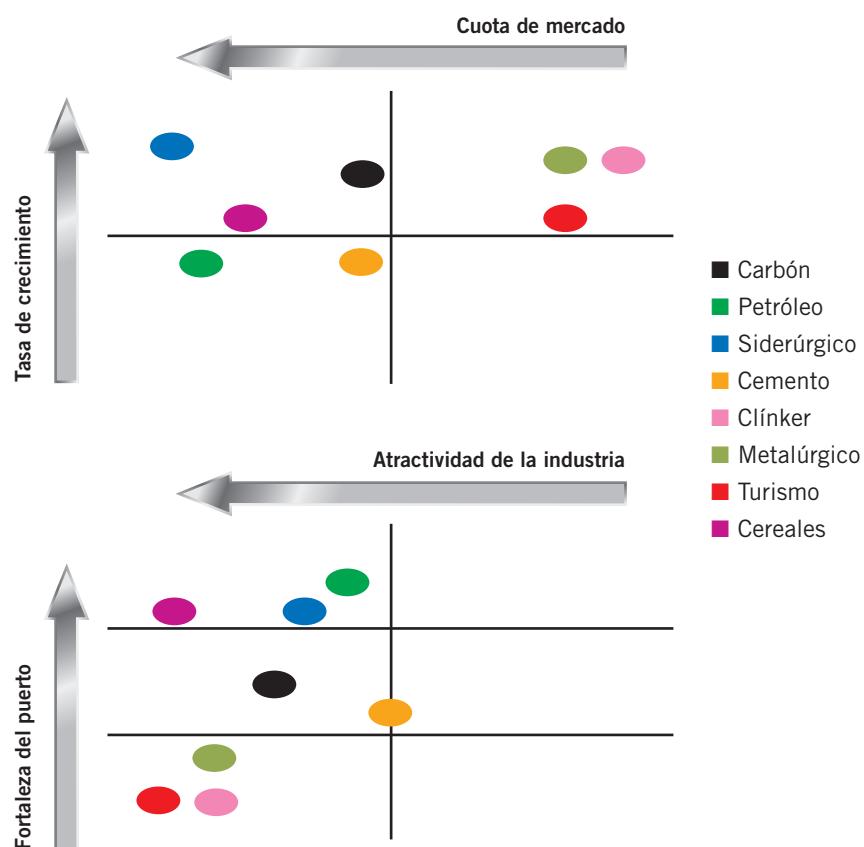


### 3.5. Análisis de los sectores de actividad

Tras realizar un análisis detallado de los principales sectores de actividad que guardan relación con los principales tráficos movidos por el Puerto de A Coruña o con sus potenciales tráficos, se posicionan estos sectores atendiendo a su atractividad para el propio Puerto de A Coruña, de manera que permita ayudar en la toma de decisiones estratégicas, sobre el posible mantenimiento de su actividad, realización de inversiones, etc.

En este sentido se analiza la coyuntura actual del sector energético, siderúrgico, construcción, metalúrgico, agroalimentario, turismo, etc.

Imagen 3.4. Posicionamiento estratégico de los distintos sectores de actividad para el Puerto de A Coruña.



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña, siguiendo los modelos de Boston Consulting Group, McKinsey Consulting y General Electric, respectivamente.

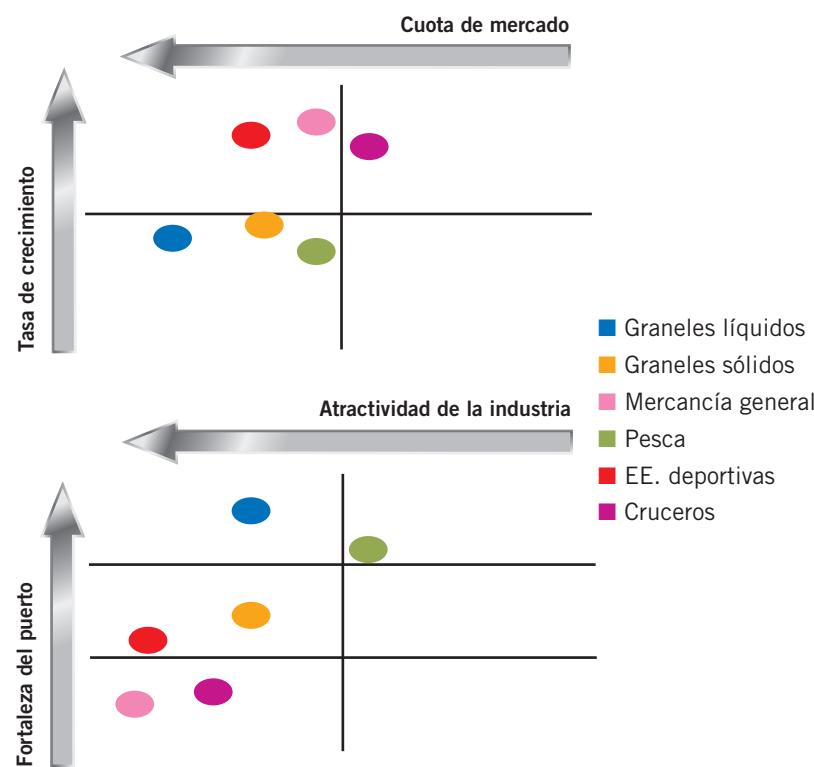


### 3.6. Análisis de los segmentos de tráfico

El mismo análisis expuesto con anterioridad se realiza para los 6 segmentos de tráfico del Puerto de A Coruña: graneles líquidos, graneles sólidos, mercancía general, pesca, cruceros y embarcaciones deportivas, habiéndose llegado al siguiente posicionamiento estratégico de los segmentos de tráfico.

El análisis está realizado en base a una situación a medio/largo plazo y no condicionada por la coyuntura económica actual.

**Imagen 3.5. Posicionamiento estratégico de los distintos segmentos de tráfico del Puerto de A Coruña.**



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña, siguiendo los modelos de Boston Consulting Group, McKinsey Consulting y General Electric, respectivamente.

### 3.7. Oportunidades y amenazas del entorno

Una vez analizado el entorno competitivo y los principales sectores y segmentos de actividad, se pueden extraer una serie de conclusiones sobre las oportunidades y amenazas detectadas del entorno.

**Tabla 3.1. Oportunidades y amenazas del entorno.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización geográfica de Galicia</li> <li>• Nuevas políticas de promoción de la inversión privada</li> <li>• Crecimiento del tráfico marítimo internacional</li> <li>• Crecimiento de la actividad exterior de Galicia con respecto a la media nacional</li> <li>• Nuevas empresas y fábricas en el entorno</li> <li>• Nuevo Puerto Exterior con grandes espacios disponibles para nuevas actividades</li> <li>• Remodelación de la dársena interior. Posibilidad de potenciación de los usos ciudadanos</li> <li>• Contenerización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de los Fondos Europeos (cohesión)</li> <li>• Situación económica compleja a nivel mundial</li> <li>• Competencia de otros puertos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña



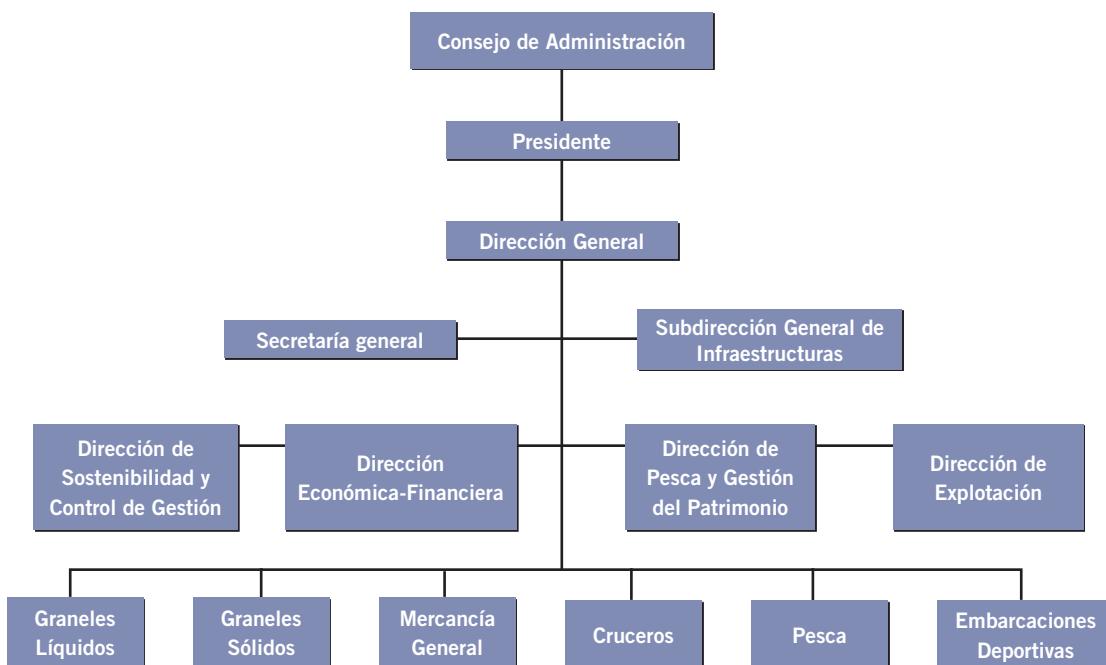
## Capítulo 4

### 4 Análisis del negocio

De forma paralela a la estructura funcional, la Autoridad Portuaria de A Coruña ha establecido una organización de su estructura en 6 Unidades de Negocio, de manera que se permita un mejor contacto directo con los clientes para el análisis de sus necesidades y establecimiento de líneas de trabajo conjuntas.

El organigrama vigente en la actualidad es el que sigue:

Imagen 4.1. Organización interna de la Autoridad Portuaria de A Coruña.



Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña.



#### 4.1. Análisis externo del entorno competitivo

Atendiendo a la estructura definida con anterioridad, se ha procedido al análisis del entorno competitivo, según el esquema planteado por Michael Porter, modificado por Arnoldo Hax, donde se analiza, para cada segmento de tráfico, su entorno competitivo, los clientes, proveedores, sustitutivos, nuevos entrantes y complementarios.

Imagen 4.2. Esquema del análisis del entorno competitivo seguido por la Autoridad Portuaria de A Coruña.

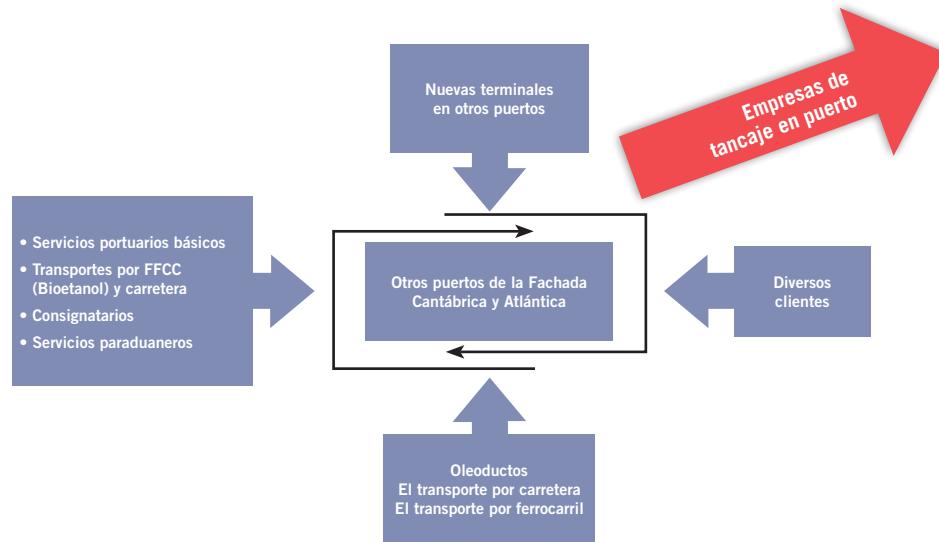


Fuente: Arnoldo Hax, 1997.

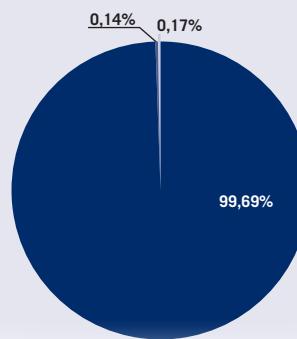
En los siguientes apartados se presenta el análisis realizado para cada segmento de tráfico.

#### 4.1.1. Graneles líquidos

Imagen 4.3. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de graneles líquidos.



Participación de los clientes en %



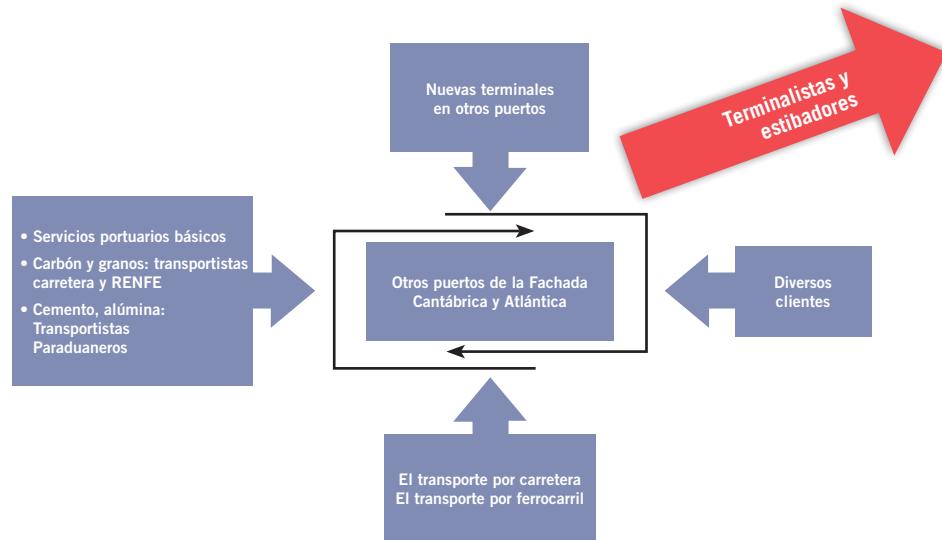
Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



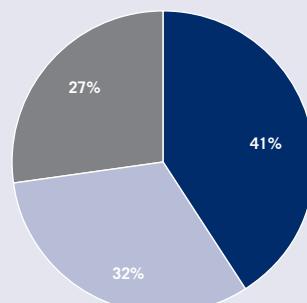


#### 4.1.2. Ganeles sólidos

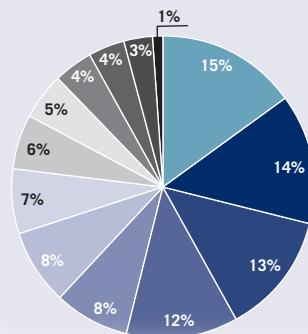
Imagen 4.4. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de ganeles sólidos.



Estiba ganeles sólidos



Participación de los clientes en %

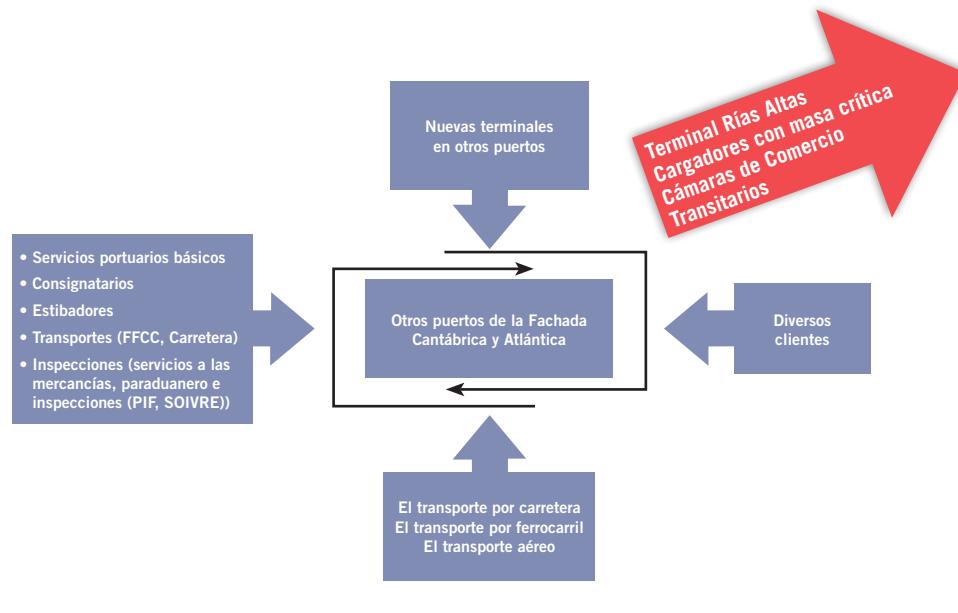


Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña

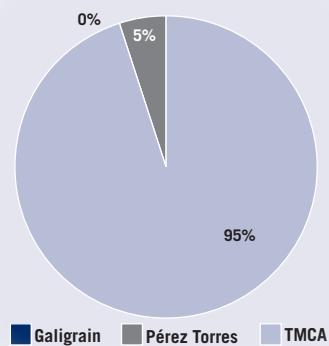


#### 4.1.3. Mercancía general

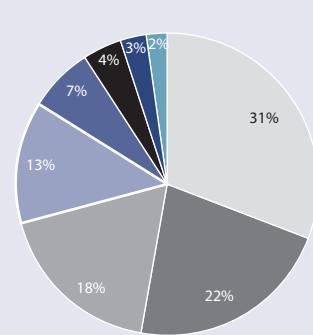
Imagen 4.5. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de mercancía general.



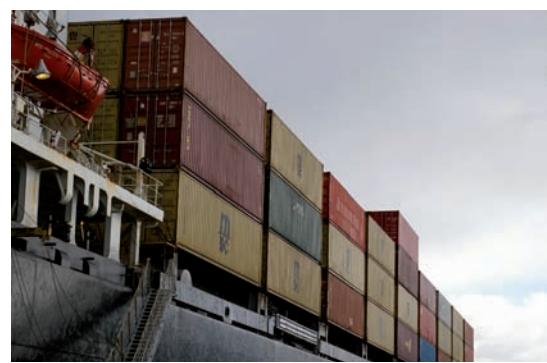
Estiba mercancía general



Participación de los clientes en %



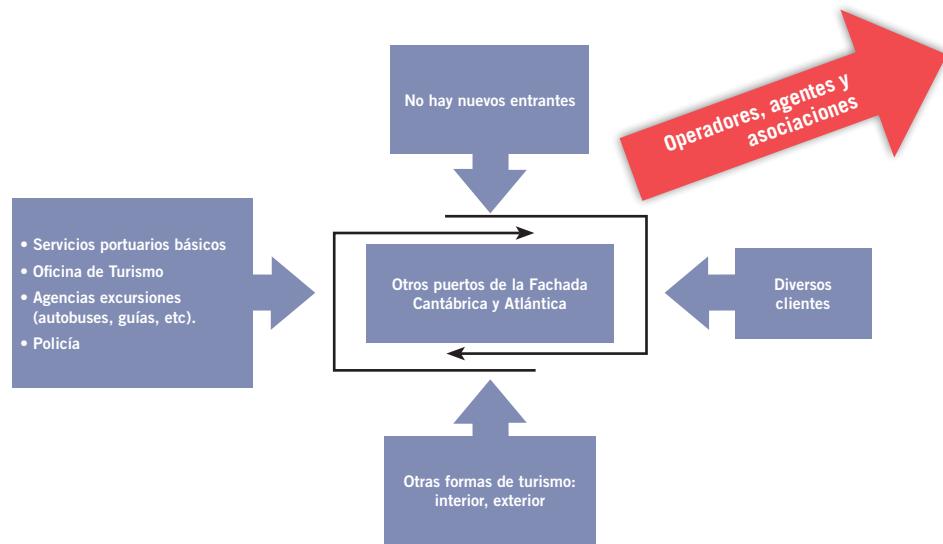
Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



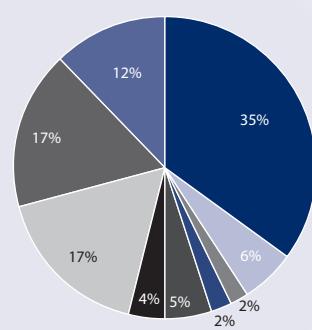


#### 4.1.4. Cruceros

Imagen 4.6. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de cruceros.



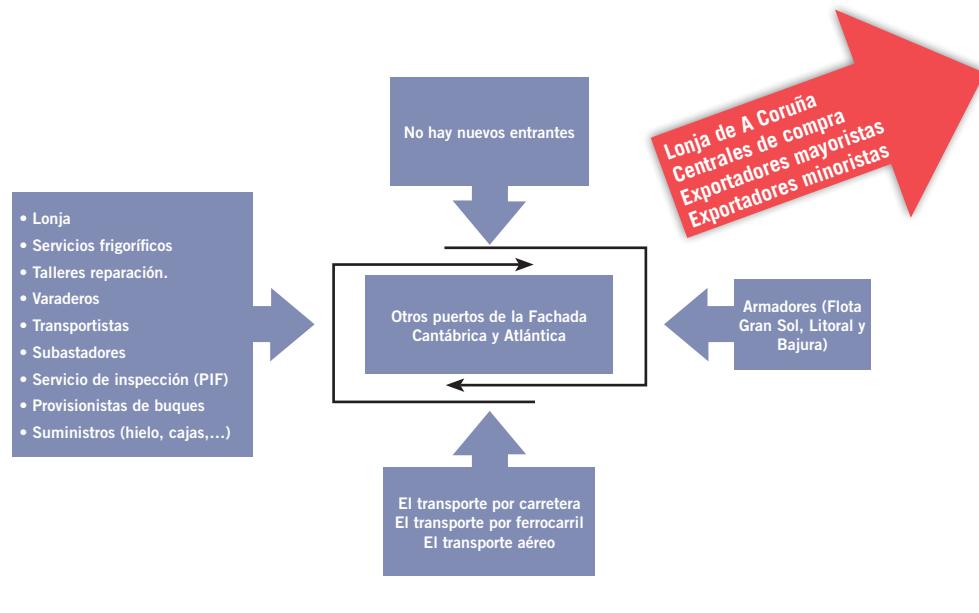
Participación de los clientes en %



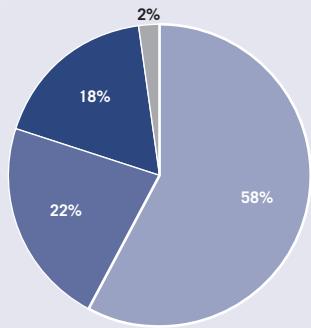
Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.

#### 4.1.5. Pesca

Imagen 4.7. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de pesca.



Participación de los clientes en %

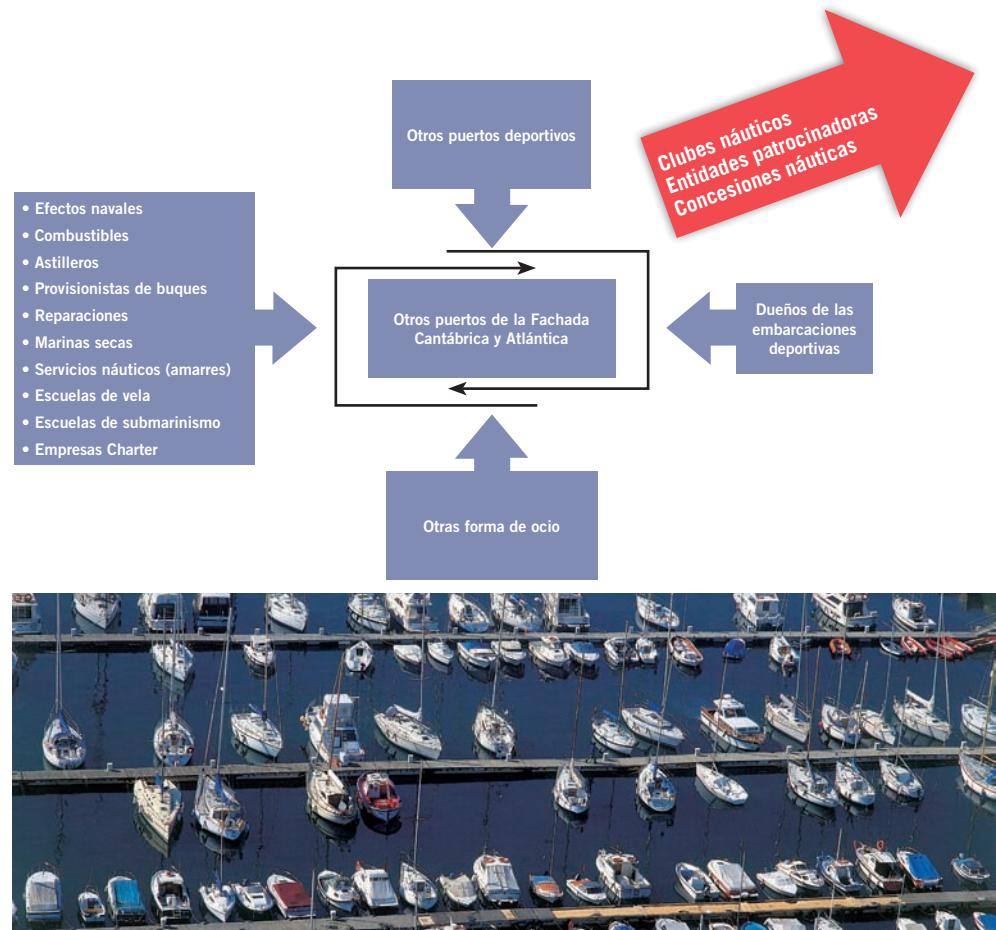


Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



#### 4.1.6. Embarcaciones deportivas

Imagen 4.8. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de embarcaciones deportivas.



Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.

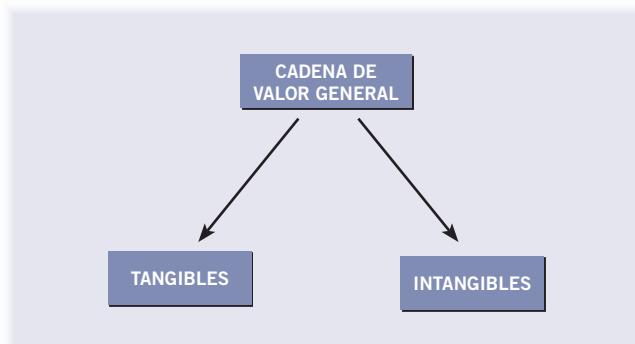
#### 4.2. Análisis interno del negocio. Segmentos de actividad

Realizado el análisis externo de los segmentos de actividad, se analizan estos mismos segmentos de forma interna.

Debido a que existen fuertes sinergias entre los segmentos de graneles sólidos, graneles líquidos y mercancía general y el valor que aportan al cliente final es el mismo independientemente de la forma de presentación del producto, estos tres segmentos de tráfico se han agrupado en un único segmento denominado "comercial". El resto de los segmentos se analizan de forma independiente: cruceros, pesca y embarcaciones deportivas.

El análisis realizado parte de una cadena de valor general, la cual se desglosa en bienes tangibles e intangibles, de cuyo análisis se extraen las principales fortalezas y debilidades de cada segmento de tráfico.

Imagen 4.9. Esquema del análisis interno para cada segmento de tráfico. Cadenas de valor.

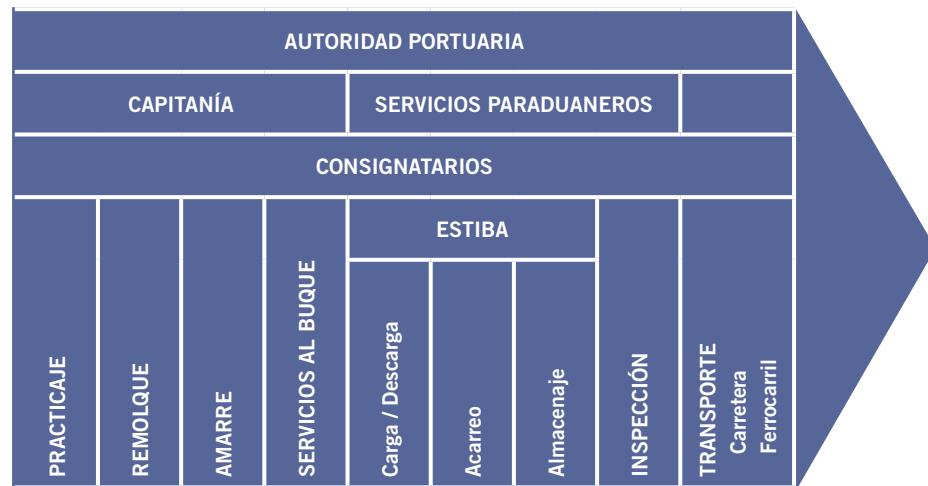


Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.

#### 4.2.1. Segmento comercial (graneles sólidos, graneles líquidos, mercancía general)

La cadena de valor para el segmento comercial, que incluye graneles sólidos, graneles líquidos y mercancía general es la que sigue:

Imagen 4.10. Cadena de valor para el segmento comercial (GS, GL, MG).



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



Después de analizar de forma detallada el valor que se le aporta al cliente, se han detectado las siguientes **fortalezas**:

- Muelles y equipamiento adecuado
- Operadores con gran capacidad de inversión y experiencia
- Grandes sinergias entre tráficos de graneles sólidos, graneles líquidos y mercancía general
- Líneas de trabajo conjuntas (clientes, operadores y APAC)
- Importantes clientes con notables inversiones

Sin embargo, existen también ciertas **debilidades** en este segmento de tráfico, fundamentalmente derivadas de la falta de espacio en el actual puerto interior:

- Dificultad de crecimiento a corto plazo
- Falta de superficie de almacenamiento
- Elevados compromisos financieros de la APAC
- Limitaciones del PIF

#### 4.2.2. Segmento de cruceros

Siguiendo el mismo esquema que para el segmento comercial, se analiza la cadena de valor del segmento de cruceros.

Imagen 4.11. Cadena de valor para el segmento de cruceros.



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.

Las principales **fortalezas** relacionadas con este segmento son las siguientes:

- Cercanía a Santiago
- Muelle dedicado y en buena localización
- Estrategia definida de la APAC
- Puerto conocido por el sector naviero

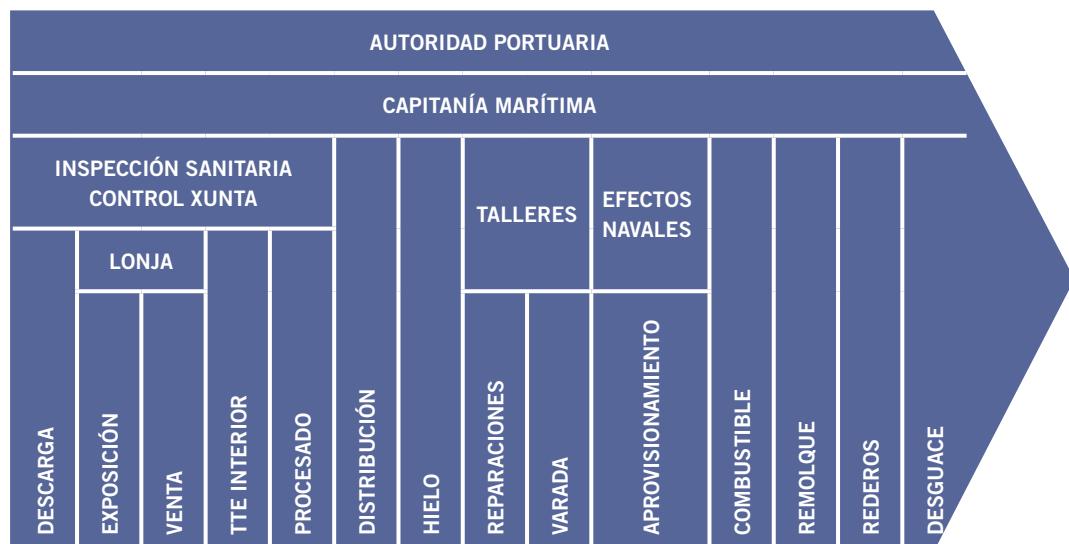
Las **debilidades** detectadas pueden resumirse en:

- Limitación de instalaciones de atención a los pasajeros
- Limitaciones de los agentes locales, guías, oferta, etc.
- Ciudad fuera de los circuitos de cruceros

#### 4.2.3. Segmento pesquero

La cadena de valor del segmento pesquero es completamente diferente a las anteriores, ya que la propia logística del proceso y la naturaleza del sector demandan servicios diferentes.

Imagen 4.12. Cadena de valor para el segmento pesquero.



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.

El segmento pesquero en el Puerto de A Coruña tiene múltiples **fortalezas**, entre las que destacan:

- Lonja adecuada con implicación de todo el sector
- Potencia del sector comercializador
- Red logística de distribución



- Alto precio medio de venta con respecto a otros puertos por la demanda existente

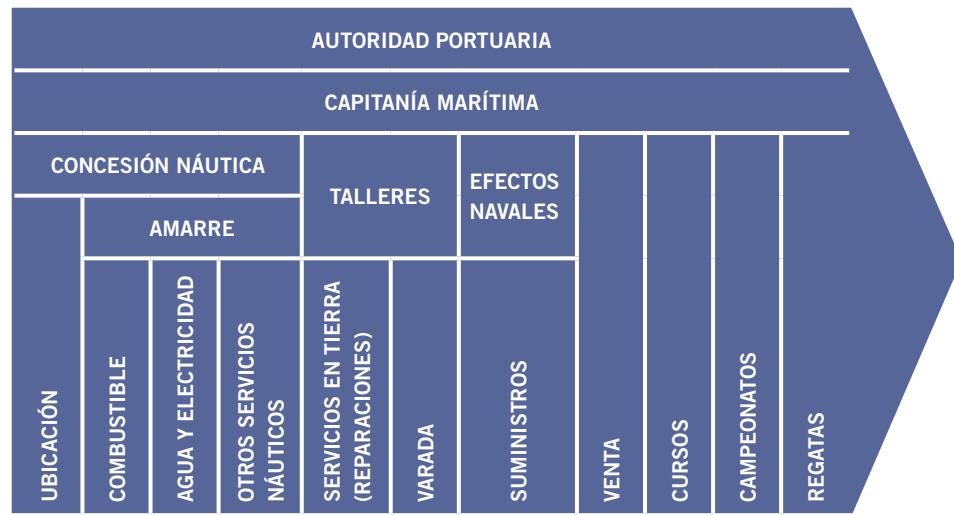
Las principales **debilidades** vienen motivadas fundamentalmente por los siguientes aspectos:

- Dos dársenas pesqueras separadas espacialmente
- Configuración inadecuada de espacios
- Atomización del sector
- No hay procedimientos de estandarización
- Incertidumbres en el sector

#### 4.2.4. Segmento de embarcaciones deportivas

La cadena de valor de las embarcaciones deportivas en el Puerto de A Coruña puede estructurarse del siguiente modo:

Imagen 4.13. Cadena de valor para el segmento de embarcaciones deportivas.



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.

Las principales **fortalezas** que se han detectado para este segmento de actividad son las siguientes:

- Gran oferta nueva y capacidad de crecimiento, derivado fundamentalmente de la ampliación de las instalaciones náuticas en las Ánimas.
- Concesiones fuertes y clubes con tradición.
- Situación estratégica para tránsitos.

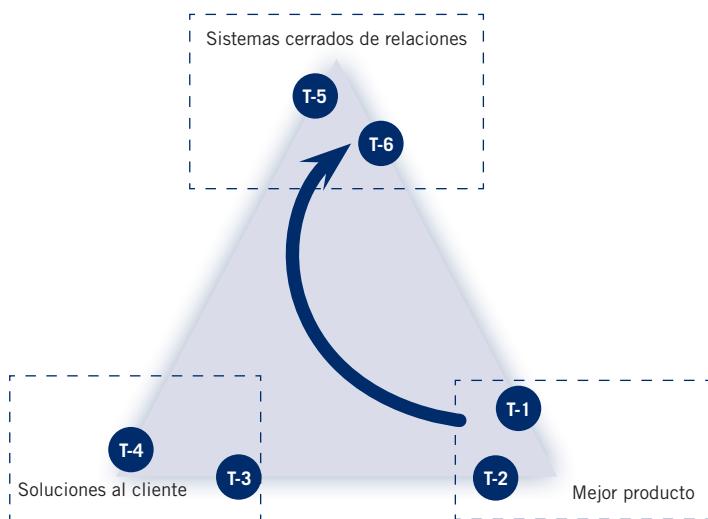
Las principales **debilidades** del segmento son:

- Poca capacidad para nuevas marinas secas y reparaciones
- Limitaciones de espacio para servicios
- Turismo náutico poco desarrollado

### 4.3. Posicionamiento competitivo de las unidades de negocio

Como se ha indicado en la metodología, en el apartado introductorio, los clientes de cada segmento son clasificados atendiendo a su grado de vinculación con el puerto y a la proposición de valor que les ofrece el mismo.

Imagen 4.14. Delta Model para el posicionamiento estratégico de los clientes.



Fuente: Arnoldo Hax, 2001.

Existen tres posicionamientos estratégicos, cuyas características más relevantes son las siguientes:

- **Mejor producto.** Este posicionamiento se basa en que el puerto ofrece el producto más barato a su cliente o bien una diferenciación del mismo con respecto a otras posibles alternativas.
- **Soluciones integrales al cliente.** En este caso el puerto ofrece al cliente todo el conjunto de los productos que necesita, o bien se establece una redefinición de las experiencias del propio cliente. En este caso, se produce una cierta integración con el cliente, trabajando de forma conjunta para la mejora de sus servicios, de forma que es el puerto el que asume tareas realizadas previamente por el cliente.
- **Sistemas cerrados de relaciones.** Este último supuesto es el que más barreras supone, tanto para la entrada como para la salida de clientes, ya que o bien existe un acceso restringido



al mercado, o bien existe un determinado cliente que ostenta una posición dominante o se produce el ofrecimiento en exclusiva de un determinado tipo de producto.

Una vez segmentados los clientes en función de su grado de vinculación con el puerto, se analiza la proposición de valor que aporta el Puerto de A Coruña a cada grupo de clientes, rellenando para cada segmento de actividad una tabla con la siguiente estructura:

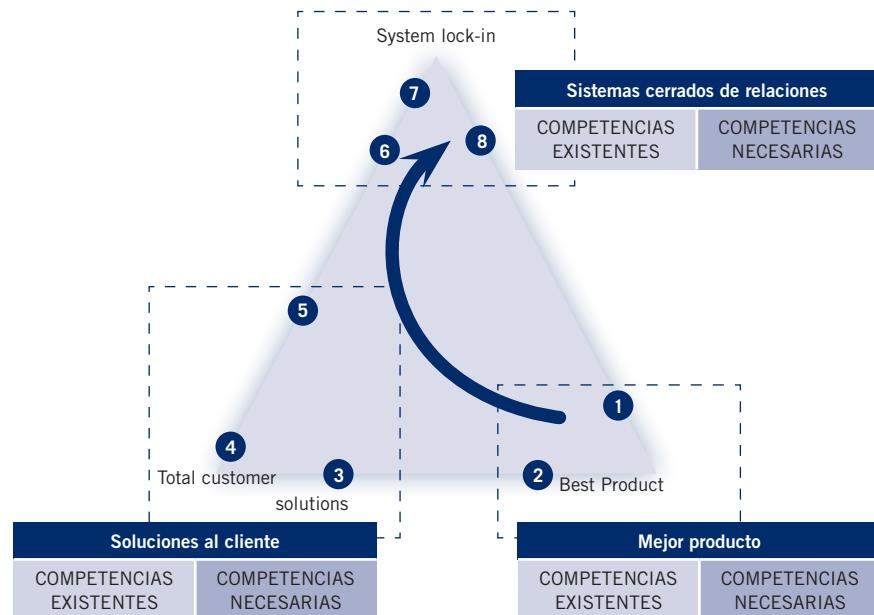
**Tabla 4.1. Proposición de valor a cada uno de los distintos tipos clientes, por segmento de tráfico.**

PROPOSICIÓN DE VALOR	T-1	T-2	T-3	T-4
Producto y servicio que compra				
Tipo cliente				
Canal de contacto				
Usuario final				
Volumen de adquisición de servicios				
¿Qué servicios gana con el puerto?				

Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña.

De esta manera, se pueden conocer cuáles son, para cada posicionamiento estratégico dentro del Delta Model, las competencias existentes y las necesarias para desarrollar esas relaciones:

**Imagen 4.15. Análisis de competencias para cada grupo de clientes.**



Fuente: Autoridad Portuaria de A Coruña.

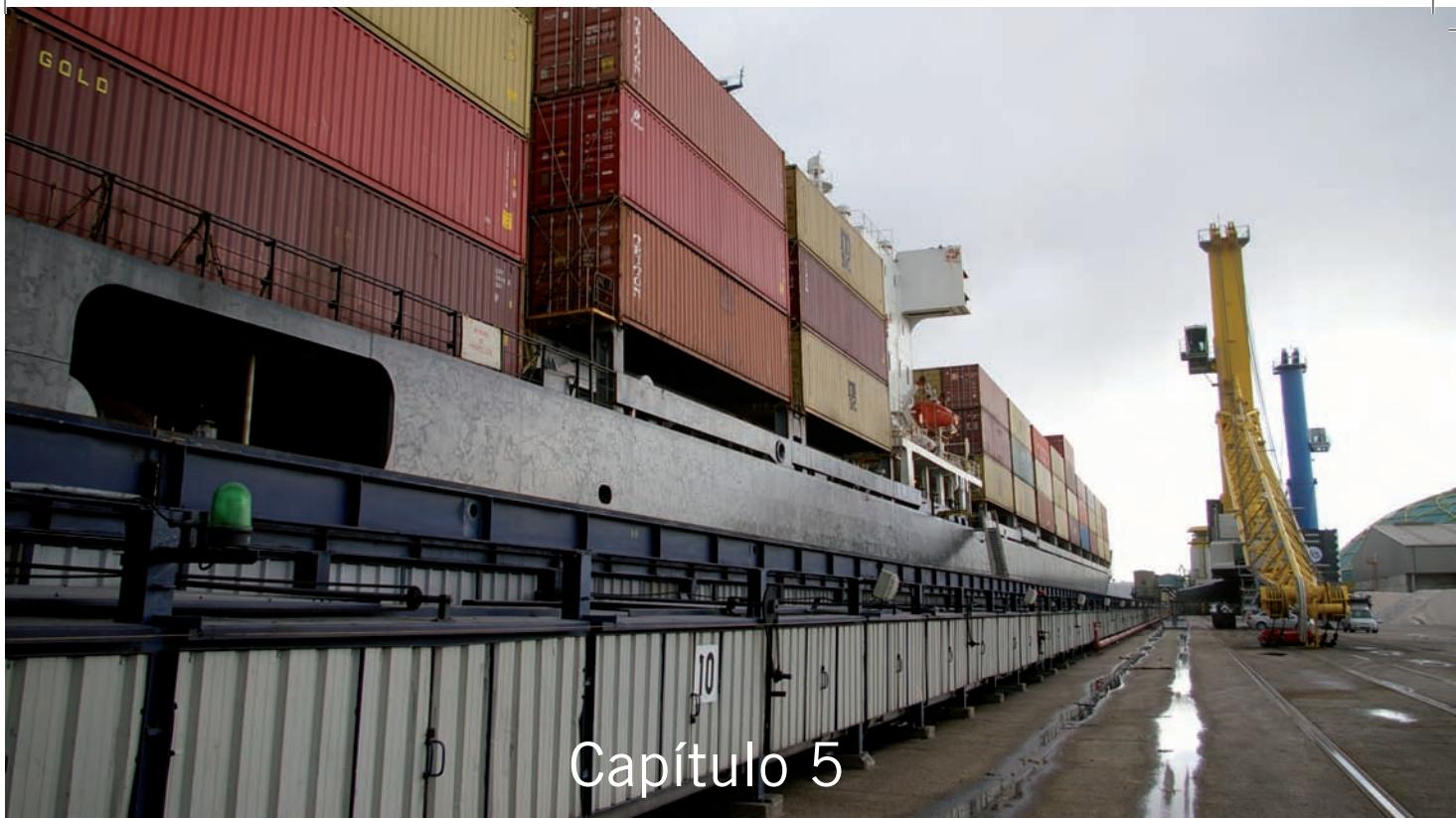
Finalmente se llega a la definición de la misión de la Autoridad Portuaria, analizando la situación actual y planteándose hacia dónde se quiere llegar.

En la tabla siguiente se muestra el posicionamiento estratégico del Puerto de A Coruña en las tres posibles situaciones analizadas.

**Tabla 4.2. Posicionamiento estratégico del Puerto de A Coruña.**

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	DE	A
Mejor producto / diferenciación	Un puerto que presta un servicio puntual en función de la demanda	Ofrecer al cliente servicios ágiles y seguros con los mejores medios, adecuados al tráfico y a un coste competitivo.
Soluciones al cliente	Un puerto que presta sus infraestructuras	Colaborar con sus clientes y complementarios en la búsqueda de nuevos tráficos y en la oferta de nuevos servicios, que permitan su crecimiento.
Sistemas cerrados de relaciones	Un puerto con limitaciones de espacio para el desarrollo de la iniciativa privada	Convertirnos en un puerto industrial y logístico, apoyando a nuestros clientes en la búsqueda de nuevos suelos industriales y logísticos que permitan su crecimiento y analizando nuevos desarrollos posibles derivados de la construcción del nuevo puerto exterior.

Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



## Capítulo 5

### 5 Análisis interno a nivel corporativo

#### 5.1. La visión de la Autoridad Portuaria de A Coruña

El Puerto de A Coruña es un enclave logístico especializado en el intercambio entre el modo de transporte marítimo y el terrestre, para mercancías con origen y destino el noroeste de la península ibérica.

Aspiramos, a medio plazo, a aumentar nuestro hinterland competitivo y convertirnos, además, en un enclave logístico para los tránsitos y transbordos marítimos de productos con origen o destino la fachada atlántica europea, así como aumentar nuestra capacidad de penetración en la península ibérica.

Por todo ello, la **visión** de la Autoridad Portuaria de A Coruña se define como:

*“Ser el gran puerto industrial y logístico del Noroeste de la Península Ibérica”.*

#### 5.2. La misión de la Autoridad Portuaria de A Coruña

Para lograr la visión anteriormente definida, la Autoridad Portuaria de A Coruña ha concretado su **misión**:

*“Facilitar servicios eficientes creando oportunidades para la mejora de la competitividad de nuestros clientes e impulsando el desarrollo económico del entorno, dentro de un marco de crecimiento sostenible”.*

Nuestros esfuerzos se dirigen a la generación de espacios que permitan el desarrollo de la **mercancía general**, y en particular del movimiento de **contenedores**. Consideramos esencial mejorar



la coordinación entre los distintos agentes facilitando el tránsito rápido de la mercancía por el puerto.

Pretendemos optimizar los recursos asignados al movimiento de los **graneles líquidos** teniendo como objetivo potenciar los tancajes destinados a atender tanto a los tráficos energéticos como al sector agropecuario y alimentario.

También queremos continuar siendo líderes en el movimiento de **graneles sólidos** para lo que facilitaremos el apoyo tecnológico y técnico necesario para conseguir que las operaciones se desarrollen respetando las condiciones medioambientales de forma que nuestros clientes puedan planificar y desarrollar sus intercambios de mercancías de la forma más eficiente posible. Consideraremos imprescindible mejorar la imagen del puerto en su entorno para lo que estableceremos los cauces oportunos de colaboración con los agentes sociales e institucionales.

Analizaremos los **espacios pesqueros** del puerto con el ánimo de conseguir que los compradores, - centrales de compras, exportadores mayoristas y minoristas-, puedan crecer, optimizar su operación reduciendo los acarreos desde la lonja y disponer de espacio suficiente para el procesado de pescado.

Pretendemos potenciar el **tráfico de cruceros** aprovechando las nuevas oportunidades que nos ofrece la remodelación de nuestra fachada marítima. Queremos crecer en el sector como puerto de escala mejorando la calidad de nuestros servicios y la seguridad en las operaciones.

Pretendemos potenciar el **ocio náutico-deportivo** del entorno metropolitano así como la mejora de los servicios al buque.

### 5.3. La segmentación del negocio

La Autoridad Portuaria de A Coruña ha segmentado su negocio como ya se ha indicado con anterioridad, en seis unidades de negocio, que mejoran su operatividad y el servicio al cliente.

**Imagen 5.1. Segmentación del negocio de la Autoridad Portuaria de A Coruña.**



Fuente: Elaboración propia.

## 5.4. La integración horizontal y vertical

### 5.4.1. Integración horizontal

La integración horizontal es aquella que se produce entre las distintas unidades de negocio.

A nivel corporativo se ha detectado una integración total de todas las unidades de negocio.

A nivel operativo existen determinadas sinergias entre algunas de ellas, fundamentalmente las dedicadas al segmento comercial (mercancía general, graneles sólidos y graneles líquidos), ya que comparten las mismas infraestructuras portuarias, los servicios portuarios básicos, áreas de manipulación, operaciones, transporte, etc. En determinados aspectos, también existe una cierta integración entre este segmento y el de cruceros.

Otras unidades de negocio, sin embargo, por sus propias especificidades, requieren de unos servicios distintos para lo que precisan de infraestructuras propias, etc, de manera que no se producen sinergias operativas con otras unidades de negocio. Este es el caso del negocio de la pesca y de las embarcaciones deportivas.

Como aspecto fundamental a tener en cuenta, cabe destacar la pérdida de sinergias que se producirán entre los graneles sólidos y la mercancía general en cuanto se produzca el traslado de los operadores de graneles sólidos al puerto exterior, ya que será preciso redimensionar y duplicar en algunos casos ciertas instalaciones y servicios que en la actualidad comparten.

En el siguiente gráfico se muestra un esquema con la integración de las distintas unidades de negocio, tanto a nivel corporativo como operativo.

Imagen 5.2. Integración horizontal de las unidades de negocio del Puerto de A Coruña.



Fuente: Elaboración propia.



#### 5.4.2. Integración vertical

La integración vertical es aquella que se produce hacia delante (clientes) y hacia atrás (proveedores de servicios) en la cadena de valor.

En cuanto a la **integración con los clientes**, se detecta la imposibilidad de la Autoridad Portuaria de integrarse con ellos, sin embargo, sí puede realizarse una política y estrategia de promoción, realizando los estudios de mercado y de las necesidades de los propios clientes y complementarios.

Por otro lado, existe también una imposibilidad legal de **integración hacia atrás (con los proveedores)**, de cara a la prestación de servicios portuarios básicos. No obstante, sí se produce una cierta integración de algunas operaciones: básculas, carros, varaderos y almacenes.

### 5.5. La filosofía de la Autoridad Portuaria

La Autoridad Portuaria pretende convertirse en el líder proactivo de la comunidad portuaria. En este sentido colaborará con sus **clientes y complementarios** para incrementar el volumen de negocio de forma sostenida. Así, intentará identificar aquellos puntos críticos de la actividad de forma que ésta se vuelva más eficiente.

La **relación con sus clientes** se debe desarrollar en el marco de la confianza y colaboración ofreciendo sus servicios tecnológicos para la mejora y crecimiento de sus clientes.

Por otro lado, la Autoridad Portuaria trabaja de acuerdo con sus **proveedores de servicios y agentes** analizando qué aspectos de la operativa portuaria conviene desarrollar para atender a los nuevos requerimientos del futuro. Los beneficios obtenidos por los proveedores deben ser generados por los incrementos en sus volúmenes de negocio y las economías de escala. Así, se establecerán los oportunos controles de la actividad para garantizar la rentabilidad razonable de la misma.

Para la Autoridad Portuaria el **crecimiento de la actividad** es un indicador de la máxima importancia dado que ello significa el desarrollo y competitividad de nuestro entorno. Así, el crecimiento debería situarse siempre por encima del crecimiento de la economía.

La rentabilidad buscada en nuestra actividad es la mínima que permita continuar otorgando **bonificaciones a nuestros tráficos** pues ello nos permitirá crecer.

La Autoridad Portuaria está convencida de que la formación y polivalencia de sus **empleados** puede ser una ventaja competitiva para su actividad. Así, pretende redimensionar su plantilla, externalizando aquellas actividades que no generen valor a la organización y creando un entorno de trabajo en que la información y la participación en la toma de decisiones sean la premisa para el compromiso.

La gestión de nuestra empresa se basa en la **participación** de todos. Se busca, por tanto, no sólo que el personal sea el más preparado sino que esté comprometido con el trabajo en equipo.

Consideramos fundamental el establecimiento de unos cauces formales de **colaboración con nuestro entorno**. Así, no sólo el mantenimiento de la actividad en las actuales dársenas necesita de un diálogo que permita hacer sostenible el desarrollo portuario, siempre dentro de la excelencia en el desarrollo de las operaciones, sino que también es necesaria una colaboración con las instituciones para el desarrollo del entorno del nuevo puerto, de forma que las debilida-

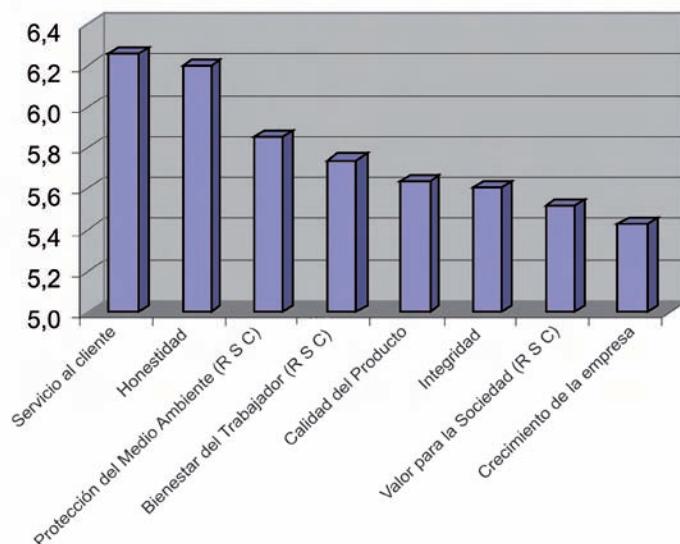
des actuales no se vuelvan a reproducir. La creación de suelo para actividades empresariales, así como el establecimiento de una franja que proteja la actividad del puerto y permita poder desarrollarlo de la forma más económica posible dentro de los requerimientos legalmente establecidos, nos dará la posibilidad de ofrecer ventajas competitivas a nuestros clientes.

## 5.6. Los valores de la Autoridad Portuaria

La Autoridad Portuaria de A Coruña, tras una encuesta realizada a sus trabajadores sobre los valores que consideraban más importantes en la organización ha definido como **valores** fundamentales el servicio al cliente, la honestidad en nuestra forma de trabajar y el respeto al medio ambiente.

Si bien, existen otros valores como el bienestar del trabajador, la calidad del producto, integridad, valor para la sociedad (Responsabilidad Social Corporativa) y crecimiento de la empresa que también han sido considerados fundamentales por el equipo directivo de la Autoridad Portuaria de A Coruña.

**Gráfico 5.1. Clasificación de los valores de la Autoridad Portuaria de A Coruña según la importancia establecida por el equipo directivo.**



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria a través de una encuesta realizada.



# Capítulo 6

## 6 Análisis DAFO

Siguiendo los modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresa de transporte por carretera del Ministerio de Fomento, en su Anexo IV.A3, referente a la elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes, se definen los siguientes conceptos:

- **Debilidades o puntos débiles:** “Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas”.
- **Amenazas:** “Toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los riesgos esperados de su rentabilidad”.
- **Fortalezas o puntos fuertes:** “Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades”.
- **Oportunidades:** “Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar su cifra de negocio”.

De forma particularizada y detallada se recogen en el apartado 3.7 las oportunidades y amenazas del entorno, y en el apartado 4.2 se analizan las fortalezas y debilidades de cada uno de los segmentos de tráfico en los que participa el Puerto de A Coruña.

En la página siguiente se presenta un DAFO resumen del todo el análisis realizado.



Imagen 6.1. DAFO Resumen del Puerto de A Coruña.

ANÁLISIS DEL ENTORNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A.1 Posición en el centro de la ciudad	O.1 Nueva localización de infraestructuras portuarias fuera del entorno urbano (ampliación del puerto)
A.2 Falta en la actualidad de suelo industrial	O.2 Liberación de suelo en la dársena interior
A.3 Escasa capacidad en el comercio exterior (Importación y exportación)	O.3 Nuevas zonas industriales en planificación
A.4 Infraestructuras portuarias nuevas muy próximas	O.4 Obtención de recursos por diferentes fuentes de financiación (subvenciones Unión Europea, enajenaciones,..)
A.5 Posible conflictividad en el Sector del Transporte por carretera e incidencia en el tráfico portuario	O.5 Nuevas expectativas asociadas a la ampliación del Canal de Panamá
A.6 Incremento de precios de combustibles en el sector pesquero	O.6 Oportunidades de financiación privada

ANÁLISIS DE LA EMPRESA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
D.1 Falta de suelo portuario apto para tráfico comercial	F.1 Gran experiencia en el tráfico de graneles energéticos
D.2 Esfuerzo financiero importante para afrontar la elevada inversión necesaria	F.2 Cultura de gestión focalizada en el cliente y en la captación de nuevos tráficos
Necesidades de traslados al puerto exterior D.3 (inversiones en concesiones, instalaciones, aspectos medioambientales,..)	F.3 Sistema de gestión ambiental avanzado
D.4 Escasez de masa crítica que dificulta la implantación de líneas regulares de tráfico de mercancía general	F.4 Operadores con capacidad de inversión e iniciativa
Decisiones en la evolución de tráficos energéticos no D.5 dependientes de la actividad de la Autoridad Portuaria	F.5 Grandes sinergias en servicios portuarios básicos en Mercancía General, Graneles sólidos y Graneles líquidos.
D.6 Red ferroviaria no adecuada al tráfico	
D.7 Dependencia de pocos clientes fuertes	

Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



## Capítulo 7

### 7

#### Definición de líneas y objetivos estratégicos

Una vez analizado el entorno competitivo y el propio negocio del Puerto de A Coruña, conocidas sus principales fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades del entorno, y analizado el nivel corporativo de forma interna (definición de la visión, misión, filosofía, etc), la Autoridad Portuaria de A Coruña ha definido tres líneas estratégicas que pretenden guiar su actividad en los próximos 5 años, en base a las cuales se desarrollarán los objetivos estratégicos.

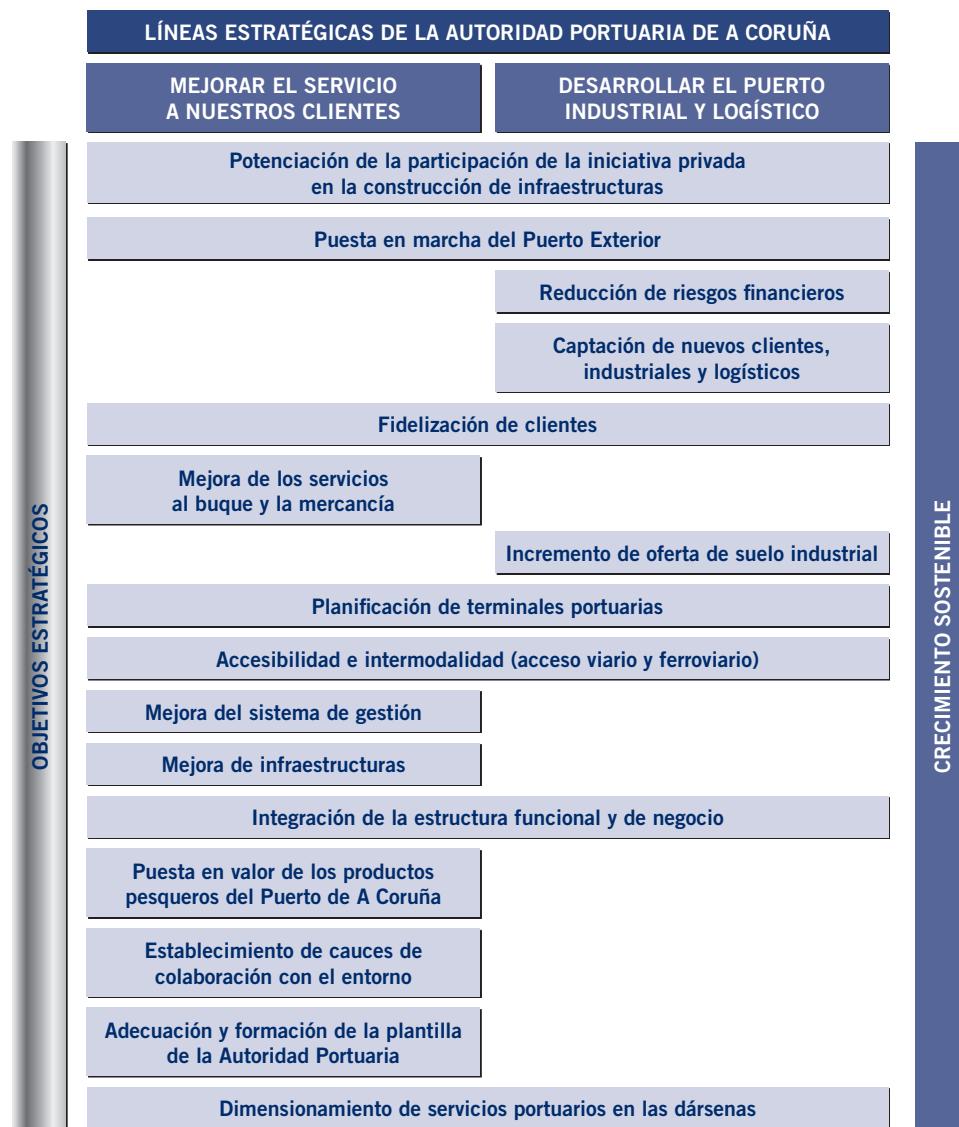
Las líneas estratégicas definidas por la Autoridad Portuaria de A Coruña se basan en mejorar el servicio a nuestros clientes, así como desarrollar el puerto industrial y logístico (nuevas instalaciones portuarias en Punta Langosteira), todo ello dentro de un marco de crecimiento sostenible.

Para llevar a cabo dichas líneas estratégicas se definen 16 objetivos estratégicos, que serán desarrollados a través de diversas acciones. En total, el plan recoge más de 60 acciones distribuidas entre todos los objetivos estratégicos.

En el siguiente cuadro se muestra la asignación de objetivos estratégicos a las distintas líneas estratégicas.



Imagen 7.1. Objetivos y líneas estratégicas de la Autoridad Portuaria de A Coruña



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña

En el apartado 8 se presenta la agenda estratégica del Puerto de A Coruña donde se desarrolla cada uno de los objetivos estratégicos, atendiendo fundamentalmente a las líneas estratégicas de “mejorar el servicio a nuestros clientes” y “desarrollar el puerto industrial y logístico”, todo ello desde el marco del crecimiento sostenible.

Debido a que la sostenibilidad se configura como un pilar fundamental para el Puerto de A Coruña, se ha considerado oportuno realizar una breve descripción de las acciones que se engloban dentro de esta línea estratégica.

### Crecimiento sostenible

La Autoridad Portuaria de A Coruña está comprometida con la sostenibilidad en el desarrollo de sus actividades, introduciendo así un “elemento de diferenciación” apuntando a una ventaja competitiva.

En este sentido, la Autoridad Portuaria de A Coruña ha elaborado su primera “Memoria de Sostenibilidad 2007”, donde se realiza un diagnóstico del comportamiento de la Autoridad Portuaria de A Coruña en materia de sostenibilidad.

Un elemento estratégico ha sido el ejercicio de identificación de nuestros Grupos de Interés (GI):

- Nuestros clientes
- Trabajadores de la AP
- Los ciudadanos de A Coruña
- La comunidad portuaria
- Las Administraciones Públicas

y el diseño de la matriz de relevancia, con aquellos aspectos de máxima importancia para nuestros Grupos de Interés y la gestión del puerto a través de sus Unidades de Negocio.

Las prioridades estratégicas en un marco de sostenibilidad contemplan aspectos reputacionales, de máximo compromiso técnico en el marco de la sostenibilidad ambiental, a través de una adecuada gestión y un adecuado control de las operaciones.

**Imagen 7.2. Prioridades estratégicas en materia de sostenibilidad de la Autoridad Portuaria de A Coruña (I).**



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



También se trata de facilitar a nuestros clientes un tráfico seguro de mercancías en términos de salud laboral y eficiente en términos de consumo de recursos, y con una clara perspectiva de la necesidad de control de los cambios en el nivel del mar y la intensidad de los temporales que nuestras infraestructuras deben abrigar, en las emisiones de CO<sub>2</sub> asociadas a las nuevas infraestructuras, así como en la promoción de energías renovables, facilitando el desarrollo de parques eólicos y la investigación de nuevas alternativas (proyecto EfiPort).

**Imagen 7.3. Prioridades estratégicas en materia de sostenibilidad de la Autoridad Portuaria de A Coruña (II)**



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña.



# Capítulo 8

## 8

### Agenda estratégica

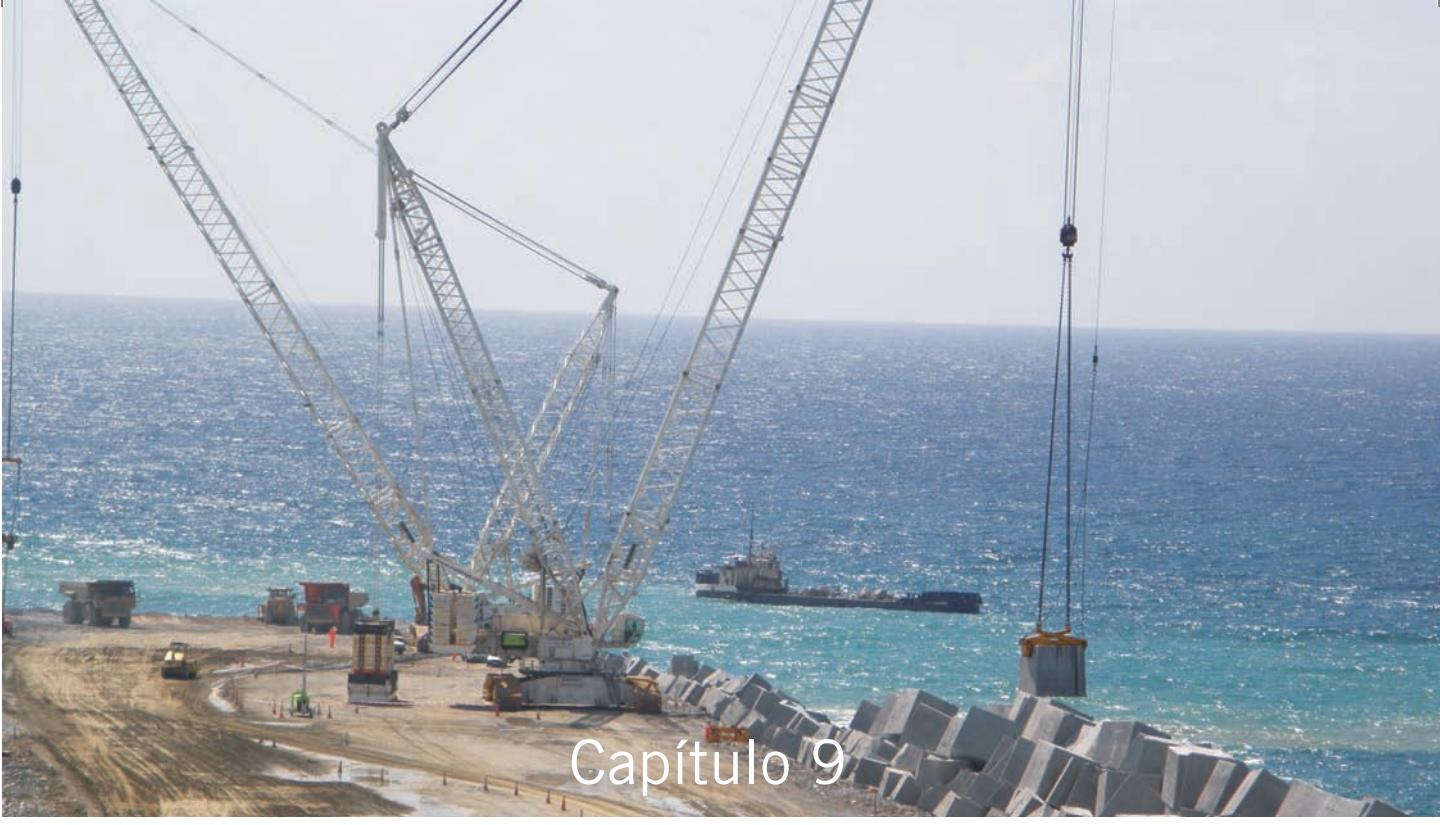
En las siguientes páginas se muestra la agenda estratégica del Puerto de A Coruña en el horizonte temporal 2009-2013, con indicación de los objetivos estratégicos, acciones que lo desarrollan, responsables e integrantes del equipo de trabajo, plazo e indicadores de la medición de su grado de cumplimiento.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ACCIONES	EQUIPO DE TRABAJO															PLAZO	MEDICIÓN				
	Unidades de Negocio						Director General	Estrategia y Desarrollo Portuario		Jefe de División de Desarrollo Portuario	Jefe de Unidad Comercial	Director Sostenibilidad y Control de Gestión	Jefe de División de TIC	Director Económico - Financiero	Secretaría General	Subdirección General de Infraestructuras	Dirección Explotación	Dirección de Pescas y Gestión de Patrimonio	Relaciones Externas		
	Gerente UN Grandes Líquidos	Gerente UN Grandes Sólidos	Gerente UN Mercancía General	Gerente UN Cruceros	Gerente UN Pesca	Gerente UN Embarcaciones Deportivas		Jefe de División de Desarrollo Portuario	Jefe de Unidad Comercial												
1 Potenciación de la participación de la iniciativa privada	ET	ET	ET					ET		ET		ET	ET	ET	ET	ROE		2009-2013	Ingresos por concesiones y autorizaciones / importe neto de la cifra de negocio Nivel de inversión privada		
1.1 Desarrollo de terminales de graneles líquidos en el Puerto Exterior	RA							ET		ET			ET		ET	ET		2009-2012			
1.2 Desarrollo de terminales de graneles sólidos en el Puerto Exterior		RA						ET		ET			ET		ET	ET		2009-2013			
1.3 Traslado de los concesionarios de la dársena interior	ET	ET	ET					ET		ET		ET	ET		ET	RA		2009-2013			
2 Puesta en marcha del Puerto Exterior								ET		ET	ET	ET	ET	ROE	ET	ET		2009-2013	Inversión ejecutada/inversión total Inversión total % cumplimiento del plan de inversiones (asignado al Puerto Exterior) % cumplimiento del plan de inversiones global		
2.1 Ejecución de las obras de construcción del Puerto Exterior (1ª y 2ª fase)										ET		ET	ET	RA				2009-2011			
2.2 Seguimiento de las actividades derivadas de la puesta en servicio del Puerto Exterior para corregir desviaciones y replanificar actuaciones								RA				ET	ET	ET	ET	ET		2009-2013			
2.3 Infraestructuras telemáticas Puerto Exterior											RA			ET	ET			2011-2012			
2.4 Construcción de la 3º fase del Puerto Exterior (contradique, muelles, explanadas, pantalanes, galerías...)								ET		ET		ET	ET	RA	ET			2009-2013			
2.5 Proyectos de redes de servicios y acondicionamientos								ET					ET	RA	ET	ET		2010-2011	Importe neto de la cifra de negocio Ratio del endeudamiento acumulado Rentabilidad de explotación anual ROA Cash flow/Inversión Total Gastos de explotación / ingresos de explotación Ingresos por activos enajenados		
3 Reducción de Riesgos Financieros	ET	ET						ET	ET		ET	ET	ROE	ET	ET	ET	ET	2009-2013			
3.1 Enajenación de activos de la dársena interior para hacer frente a la deuda								ET		ET		ET	ET	ET	ET	RA		2009-2013			
3.2 Reducción de cargas de los traslados	ET	ET						ET				ET	ET			RA		2009-2011			
3.3 Análisis y seguimiento trimestral de la evolución de la deuda de la Autoridad Portuaria para corregir posibles desviaciones presupuestarias											ET	RA		ET		ET		2009-2013			
3.4 Desarrollo del Convenio Urbanístico suscrito entre el Ayuntamiento de A Coruña y el Ministerio de Fomento								ET	RA			ET	ET	ET	ET	ET		2009-2013	nº clientes que representan el 95% del total del tráfico portuario nº de servicios regulares de tráfico Gastos destinados a promoción comercial del puerto		
3.5 Análisis de la viabilidad de incrementar las tarifas portuarias por los servicios prestados por la Autoridad Portuaria											ET			RA	ET			2009			
3.6 Traslado de Repsol								ET	ET		ET		ET	ET	RA	ET		2009-2013			
4 Captación de nuevos clientes industriales y/o logísticos	ET	ET	ET	ET	ET	ET		ET	ROE						ET			2009-2013			
4.1 Desarrollo del plan anual de marketing	ET	ET	ET	ET	ET	ET			RA					ET				2009-2013			
4.2 Análisis de la posible ubicación de nuevas factorías en el entorno del Puerto Exterior	ET	ET	ET					RA		ET								2009-2013			

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ACCIONES	EQUIPO DE TRABAJO															PLAZO	MEDICIÓN		
	Unidades de Negocio						Director General	Estrategia y Desarrollo Portuario		Director Sostenibilidad y Control de Gestión	Jefe de División de TIC	Director Económico - Financiero	Secretaría General	Subdirección General de Infraestructuras	Dirección Explotación	Dirección de Pesca y Gestión de Patrimonio	Relaciones Externas		
	Gerente UN Granos Líquidos	Gerente UN Granos Sólidos	Gerente UN Mercancía General	Gerente UN Cruceros	Gerente UN Pesca	Gerente UN Embarcaciones Deportivas		Jefe de División de Desarrollo Portuario	Jefe de Unidad Comercial										
5 Fidelización de Clientes	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ROE			ET				ET		2009-2013	Variación porcentual del volumen de carbón y coque de petróleo	
5.1 Política de trabajo conjunta con clientes. Estudio de sus necesidades y búsqueda de soluciones conjuntas	ET	ET	ET	ET	ET	ET		RA							ET		2009-2013	Variación porcentual del volumen de cereales y sus harinas	
5.2 Política de acercamiento al cliente actual	ET	ET	ET	ET	ET	ET		RA							ET		2009-2013	Variación porcentual del volumen de madera y corcho	
5.3 Estudios de condiciones tarifarias para promoción de tráficos preferenciales	ET	ET	ET	ET				ET			ET			RA			2009-2013	Valor absoluto del volumen de productos siderúrgicos	
6 Mejora de los servicios al buque y mercancía/pasajero	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ROE	ET		2009-2013	Valor absoluto del volumen de carbón y coque	
6.1 Ampliación de las superficies para contenedores			RA					ET			ET	ET	ET	ET	ET	ET	2009-2013	Valor absoluto del volumen de cereales y sus harinas	
6.2 Construcción de rampa para tráfico Ro- Ro			ET											RA	ET		2009-2010 / 2012-2013	Valor absoluto del volumen de madera y corcho	
6.3 Integración de sistemas de atención al cliente	ET	ET	ET	ET	ET	ET		ET	ET	ET	ET			RA			2009-2013	Valor absoluto del volumen de de productos siderúrgicos	
6.4 Incrementar las superficies de almacenaje destinadas a Granos Sólidos	RA							ET		ET		ET	ET	ET	ET		2009-2013	% cifra de negocio facturada a los 5 principales clientes	
6.5 Incrementar las superficies de almacenaje destinadas a Mercancía General		RA						ET				ET	ET	ET	ET		2009-2010 / 2012-2013	Toneladas totales movidas	
6.6 Mejora de la protección portuaria (código PBIP)									ET	ET			ET	RA			2009-2013	Nivel de satisfacción de los clientes con los servicios	
6.7 Mejorar los servicios de inspección									ET		ET		ET	RA			2009-2010	Nivel de satisfacción de los clientes con la oferta de infraestructuras, espacios e instalaciones	
6.8 Mejora de los sistemas de información geográfica disponibles									ET			ET	ET	RA	ET		2009-2013	Nivel de satisfacción con servicios aduaneros y paraduianeros	
6.9 Mejora de las instalaciones de atención a los pasajeros en el Muelle de Trasatlánticos			RA					ET				ET	ET	ET	ET		2009-2010	Tiempo medio de estancia de buque en el puerto en carbón y coque de petróleo	
6.10 Incrementar las superficies de almacenaje destinadas a Granos Líquidos	RA							ET				ET	ET	ET	ET		2009-2013	Tiempo medio de estancia de buque en el puerto en cereales y sus harinas	
6.11 Implementación de un Centro de Control de servicios y emergencias (CCS / CCE)									ET		ET	ET	RA	ET			2009	Tiempo medio de estancia de buque en el puerto en madera y corcho	
6.12 Mejora de la señalización marítima											ET	ET	ET	RA			2009-2013	Tiempo medio de estancia de buque en el puerto en productos siderúrgicos	
6.13 Otras mejoras generales al buque		ET									ET		RA				2009-2013	Ritmo de operación en carbón y coque	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ACCIONES	EQUIPO DE TRABAJO														PLAZO	MEDICIÓN				
	Unidades de Negocio						Director General	Estrategia y Desarrollo Portuario	Jefe de División de Desarrollo Portuario	Jefe de Unidad Comercial	Director Sostenibilidad y Control de Gestión	Jefe de División de TIC	Director Económico - Financiero	Secretaría General	Subdirección General de Infraestructuras	Dirección Explotación	Dirección de Pesca y Gestión de Patrimonio	Relaciones Externas		
	Gerente UN Granos Líquidos	Gerente UN Granos Sólidos	Gerente UN Mercancía General	Gerente UN Cruceros	Gerente UN Pesca	Gerente UN Embarcaciones Deportivas														
7 Incremento de oferta de suelo industrial							ET	ROE				ET	ET				2009 - 2013	m2 disponibles m2 de suelo industrial existente o en obras		
7.1 Participación de la Autoridad Portuaria en una sociedad para el desarrollo industrial							ET	RA				ET	ET				2009-2010			
7.2 Redacción de un plan estratégico de promoción industrial							ET	RA				ET					2009-2010			
7.3 Seguimiento del desarrollo de los Planes Sectoriales de suelo industrial								RA				ET					2009-2013			
8 Planificación de suelo portuario	ET	ET	ET	ET	ET	ET		ROE	ET			ET	ET	ET	ET		2009-2013	Número de documentos de planificación aprobados		
8.1 Adaptación del PUEP. Nuevas Instalaciones Portuarias en Punta Langosteira a las necesidades de la obra								RA				ET	ET		ET		2009 / 2011-2012			
8.2 Modificación del PUEP en la dársena interior de acuerdo con los plazos previstos de traslado de instalaciones								RA				ET		ET	ET		2009-2010 / 2011-2013			
8.3 Redacción de presentación ejecutiva del Puerto Exterior	ET	ET	ET	ET	ET	ET		RA	ET					ET	ET		2009-2012			
8.4 Adaptación del Plan Especial en la zona comercial de la Dársena Interior, no afectada por Convenio urbanístico								ET				ET	ET	ET	RA		2009-2011			
8.5 Redacción de un Plan Especial del Puerto Exterior								RA				ET	ET	ET	ET		2012-2013			
9 Accesibilidad e intermodalidad viaria y ferroviaria	ET	ET					ET	ROE				ET	ET	ET	ET		2009-2014	Inversiones contempladas en los presupuestos generales del Estado en ferrocarril Inversiones contempladas en los presupuestos generales del Estado en carreteras		
9.1 Coordinación con Administración competente para desarrollo de accesos viarios al Puerto Exterior: Dirección General de Carreteras							ET	RA				ET					2009-2013			
9.2 Coordinación con Administraciones competentes para desarrollar los accesos ferroviarios al Puerto Exterior: Dirección General de Ferrocarriles y ADIF							ET	RA				ET					2009-2013			
9.3 Análisis de viabilidad de materialización del acceso ferroviario al Puerto Exterior a través de la iniciativa privada (alternativa a acción AC 9.2)							ET	RA				ET	ET				2009-2013			
9.4 Redacción de estudios de adaptación de la red ferroviaria en el puerto interior y mejora de la operatividad								ET					ET	RA			2009-2010			
10 Mejora del sistema de gestión							ET	ET	ET	ROE	ET	ET	ET	ET	ET	ET	2009-2013	Cumplimiento medio del plan de objetivos operativos Número de certificaciones obtenidas Volumen de inversión en TIC		
10.1 Definición de la estrategia de tecnologías de la información y comunicación								ET	RA	ET	ET		ET	ET			2009-2013			
10.2 e-Administración									ET	ET	RA		ET	ET			2009			
10.3 Involucrar a todo el personal de la Autoridad Portuaria en el sistema de gestión							ET		ET		RA				ET		2009-2010			
10.4 Obtener la certificación de los sistemas de gestión								RA		ET		ET	ET	ET			2009-2011			
10.5 Integración de los sistemas de gestión								RA	ET		ET		ET	ET			2009-2011			
10.6 Cartas de Servicios								RA		ET		ET	ET	ET			2010-2013			

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ACCIONES	EQUIPO DE TRABAJO															PLAZO	MEDICIÓN							
	Unidades de Negocio						Director General	Estrategia y Desarrollo Portuario		Director Sostenibilidad y Control de Gestión	Jefe de División de TIC			Director Económico - Financiero	Secretaría General	Subdirección General de Infraestructuras			Dirección Explotación	Dirección de Pesca y Gestión de Patrimonio	Relaciones Externas			
	Gerente UN Granotes Líquidos	Gerente UN Granotes Sólidos	Gerente UN Mercancía General	Gerente UN Cruceros	Gerente UN Pesca	Gerente UN Embarcaciones Deportivas		Jefe de División de Desarrollo Portuario	Jefe de Unidad Comercial		ET	ET	ET			ET	ET	ROE	ET	ET				
11 Mejora de infraestructuras					ET	ET		ET			ET					ET		ET	2009-2013					
11.1 Plan de Inversiones																RA		ET	2009-2013					
11.2 Plan de Conservación y Mantenimiento											ET					ET	ET	RA	2009-2013					
11.3 Análisis de las posibilidades de optimización de los espacios pesqueros				RA				ET								ET	ET	ET	2009-2013					
11.4 Análisis de las posibilidades de incremento de superficies para marinas secas y reparaciones para uso náutico - recreativo					RA			ET								ET	ET	ET	2010-2013					
12 Integración de la estructura funcional y de negocio	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ROE			ET		ET	ET	ET		ET	ET	ET	2009-2013					
12.1 Focalización de la información al negocio	ET	ET	ET	ET	ET	ET	RA				ET	ET				ET	ET		2009		Nº de reuniones anuales			
12.2 Definición de los sistemas de trabajo	ET	ET	ET	ET	ET	ET	RA									ET			2009-2013					
13 Puesta en valor de los productos pesqueros del Puerto de A Coruña					ROE					ET	ET				ET				2009-2013					
13.1 Procesos de integración del sector extractivo en el mercado pesquero					RA														2009-2013					
13.2 Puesta en valor a través de la diferenciación					RA				ET										2009-2013					
14 Establecimiento de cauces de colaboración con el entorno								ET	ET	ROE	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	ET	2009-2013					
14.1 Control de los aspectos ambientales consecuencia de las actividades del puerto										RA	ET				ET	ET	ET		2009-2013		% noticias positivas en prensa			
14.2 Control y coordinación de la seguridad y salud laboral en la zona de servicio del puerto										RA	ET				ET	ET			2009-2013		Nº de accidentes e incidentes en seguridad y protección			
14.3 Plan Anual de Comunicación Externa									ET	ET	ET	ET	ET	ET					2009-2013		Índice de gravedad de accidentes de la APAC			
14.4 Mejora de la integración Puerto-Ciudad									ET	ET					ET	ET	RA		2009-2013		Recursos invertidos en materia de protección y seguridad			
14.5 Adecuación de los núcleos de Suevos y Rañobre															ET	RA			2009-2010		Nº de accidentes e incidentes medioambientales			
15 Adecuación y formación de la plantilla									ET	ET	ET	ET	ET	ROE	ET	ET	ET		2009-2013		Nº de ejercicios y simulacros en materia de seguridad y protección			
15.1 Redacción de un Plan Estratégico de Recursos Humanos									ET	ET	ET	ET	ET	RA	ET	ET	ET		2009		Recursos empleados en materia medioambiental			
15.2 Adecuación y optimización de las funciones de cada trabajador (Puesto de trabajo adaptado a las cualidades y capacidades de cada trabajador)															RA				2009		Índice de gravedad de accidentes del personal de la estiba			
15.3 Impartición de cursos de formación particularizados a las necesidades del personal															RA									
16 Dimensionamiento de servicios portuarios en las dársenas										ET				ET		ROE	ET		2010-2011					
16.1 Otorgamiento de licencias para la prestación de servicios portuarios básicos										ET				ET		RA	ET		2010-2011		Coste de servicios portuarios/GT medio			



## Capítulo 9

### 9 Inversiones y resultados previstos en el plan

La inversión final del plan en el horizonte 2009-2013, asciende a más de mil quinientos millones de euros, según el desglose que se muestra en la siguiente tabla, donde se recoge tanto la inversión pública (Autoridad Portuaria y otras administraciones) como la inversión privada.

**Tabla 9.1. Inversiones totales del plan estratégico del Puerto de A Coruña en el horizonte temporal 2009-2013, expresadas en miles de euros y desglosadas por objetivos estratégicos.**

Inversiones totales objetivo estratégico	Privada	Otras Administraciones	Autoridad Portuaria	Total
Potenciación de la participación de la iniciativa privada en la construcción de infraestructuras	526.000,00	—	500,00	<b>526.500,00</b>
Puesta en marcha del puerto exterior	—	152.133,91	499.879,09	<b>625.013,00</b>
Reducción de riesgos financieros	5.300,00	—	644,31	<b>5.964,31</b>
Captación de nuevos clientes industriales y logísticos	—	—	750,00	<b>750,00</b>
Fidelización de clientes	—	—	150,00	<b>150,00</b>
Mejora de los servicios al buque y a la mercancía	14.500,00	—	12.581,00	<b>27.081,00</b>
Incremento de la oferta de suelo industrial	128.571,43	44.898,71	123,71	<b>173.593,84</b>
Planificación de suelo portuario	—	—	559,21	<b>559,21</b>
Accesibilidad e intermodalidad (accesos viario y ferroviario)	—	140.482,09	12.811,07	<b>153.293,17</b>
Mejora del sistema de gestión	—	—	4.068,86	<b>4.068,86</b>
Mejora de infraestructuras	3.150,00	200,00	7.466,86	<b>10.816,86</b>
Integración de la estructura funcional y de negocio	—	—	—	—
Puesta en valor de los productos pesqueros del Puerto de A Coruña	—	1.000,00	100,00	<b>1.100,00</b>
Establecimiento de cauces de colaboración con el entorno	15.979,00	4.000,00	2.248,33	<b>22.227,33</b>
Adecuación y formación de la plantilla de la Autoridad Portuaria	—	—	330,00	<b>330,00</b>
Dimensionamiento de servicios portuarios en las dársenas	10.000,00	—	—	<b>10.000,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>705.500,43</b>	<b>342.714,71</b>	<b>542.232,45</b>	<b>1.588.447,59</b>

Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña



Estos mismos valores desglosados en función del origen de la inversión, según correspondan a infraestructuras, tecnologías u otros recursos son los que siguen:

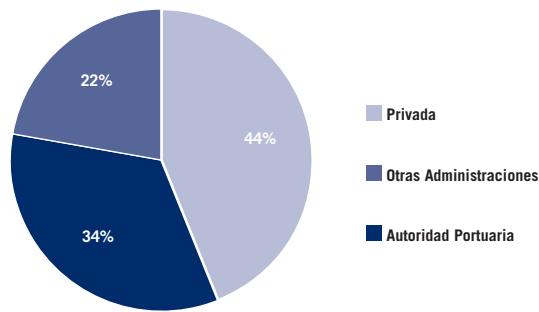
**Tabla 9.2. Inversiones totales del plan estratégico del Puerto de A Coruña en el horizonte temporal 2009-2013, expresadas en miles de euros y desglosadas por tipo de inversión.**

Presupuesto	Privada	Otras Administraciones	Autoridad Portuaria	Total
Inversiones en infraestructuras	701.500,43	342.714,71	531.720,26	1.575.935,40
Tecnologías de información y comunicación	—	—	7.970,03	7.970,03
Recursos humanos	2.000,00	—	2.542,16	4.542,16
<b>TOTAL</b>	<b>703.500,43</b>	<b>342.714,71</b>	<b>542.232,45</b>	<b>1.588.447,59</b>

Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña

La distribución porcentual de estas inversiones, desglosada por organismo inversor, se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 9.1. Distribución porcentual de inversiones totales del plan estratégico del Puerto de A Coruña en el horizonte temporal 2009-2013, desglosadas por organismo inversor.**



Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña

Con estas inversiones, se pretende que en el año 2013, horizonte final del plan, la evolución de los tráficos de mercancías en el Puerto de A Coruña sea la siguiente:

**Tabla 9.3. Previsiones de tráficos en el escenario temporal 2013.**

<b>TRÁFICOS</b>	<b>PREVISIÓNES 2013</b>	<b>CRECIMIENTO 2007-2013</b>
Mercancía general	2.500.000 ton	79 %
Graneles sólidos	7.000.000 ton	69 %
Graneles líquidos	10.000.000 ton	20 %
Pesca	40.000 ton	29 %
<b>Tráfico total</b>	<b>19.540.000 ton</b>	<b>36 %</b>
Contenedores	40.000 TEUS	372 %
Cruceros	100.000 pasajeros	99 %
Embarcaciones deportivas	1.800 embarcaciones	100 %

Fuente: Elaboración propia por la Autoridad Portuaria de A Coruña



# Referencias

## Referencias

### Páginas web de referencia:

Instituto de Crédito Oficial: [www.ico.es](http://www.ico.es)

Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.es](http://www.ine.es)

Instituto Galego de Estadística: [www.ige.es](http://www.ige.es)

Banco de España: [www.bde.es](http://www.bde.es)

Administración Comercial española: [www.comercio.es](http://www.comercio.es)

Instituto Español de Comercio Exterior: [www.icex.es](http://www.icex.es)

Organización Mundial del Turismo: [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio: [www.mityc.es](http://www.mityc.es)

Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino: [www.mapa.es](http://www.mapa.es)

Ministerio de Fomento: [www.fomento.es](http://www.fomento.es)

Puertos del Estado: [www.puertos.es](http://www.puertos.es)

Autoridad Portuaria de A Coruña: [www.puertocoruna.com](http://www.puertocoruna.com)

Consellería de Pesca e Asuntos Marítimos: [www.pescagalicia.com](http://www.pescagalicia.com)

Portos de Galicia: [www.portosdegalicia.com](http://www.portosdegalicia.com)

SEOPAN, Observatorio de la Construcción: [www.seopan.es](http://www.seopan.es)

**Documentos de planificación del Estado o de la CC.AA. de Galicia:**

Plan Estratégico de Infraestructuras y Transportes 2005-2020 (PEIT).

Directrices de Ordenación del Territorio.

Plan Integral del Transporte de Galicia (PITGAL).

Estudio Informativo de los Accesos Terrestres al Puerto Exterior de A Coruña. Ministerio de Fomento, 2007.

Estudio complementario al Estudio Informativo: Acceso al Puerto Exterior de A Coruña. Ministerio de Fomento, 2007.

**Legislación y normativa básica:**

Constitución Española, 1978.

Ley 27/1992, de 24 de Noviembre, de puertos del Estado y de la Marina Mercante.

Ley 62/1997, de 26 de Diciembre, de modificación de la ley 27/1992.

Ley 48/2003, de 26 de Noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios en los puertos de interés general.

**Libros de consulta:**

Memoria anual del Puerto de A Coruña. Años 2006 y 2007.

Memoria de sostenibilidad del Puerto de A Coruña. Año 2007.

## Índice de Gráficos

- 14** Gráfico 1.1. Distribución porcentual de las toneladas movidas por el Puerto de A Coruña en el año 2008.
- 15** Gráfico 1.2. Distribución porcentual de los ingresos por unidades de negocio del Puerto de A Coruña en el año 2008.
- 16** Gráfico 1.3. Distribución porcentual por concepto de los ingresos totales del Puerto de A Coruña en el año 2008.
- 28** Gráfico 3.1. Índice de convergencia de Galicia con respecto a España
- 55** Gráfico 5.1. Clasificación de los valores de la Autoridad Portuaria de A Coruña según la importancia establecida por el equipo directivo.
- 74** Gráfico 9.1. Distribución porcentual de inversiones totales del plan estratégico del Puerto de A Coruña en el horizonte temporal 2009-2013, desglosadas por organismo inversor.

## Índice de Imágenes

- 9** Imagen 1.1. Situación de A Coruña con respecto a Europa
- 10** Imagen 1.2. Red de carreteras de Galicia y sus conexiones con el Cantábrico, la Meseta y Portugal.
- 11** Imagen 1.3. Red de ferroviaria de Galicia y sus conexiones con el Cantábrico, la Meseta y Portugal.
- 11** Imagen 1.4. Red ferroviaria existente.
- 12** Imagen 1.5. Principales comunicaciones de los puertos de A Coruña.
- 13** Imagen 1.6. Ruta de la línea regular de OPDR Hamburg.
- 13** Imagen 1.7. Rutas de las principales líneas regulares de contenedores.
- 15** Imagen 1.8. Distribución actual de superficies en la dársena interior del Puerto de A Coruña.
- 18** Imagen 2.1. Integración niveles de planificación estratégica.
- 20** Imagen 2.2. Posicionamiento estratégico del los sectores de actividad. Tasa de crecimiento vs. cuota de mercado.
- 20** Imagen 2.3. Posicionamiento estratégico del los sectores de actividad. Fortaleza del puerto vs. atractividad de la industria.
- 21** Imagen 2.4. Fuerzas de Porter que actúan en cada segmento de actividad.
- 22** Imagen 2.5. Posicionamiento estratégico en el Delta Model.
- 23** Imagen 2.6. Metodología de análisis del nivel corporativo del Plan Estratégico.
- 24** Imagen 2.7. Metodología de análisis del nivel de negocio del Plan Estratégico.
- 25** Imagen 2.8. Esquema general de planificación.
- 27** Imagen 3.1. Entorno geográfico del Puerto de A Coruña. Localización de núcleos de población y distancias.

- 29 Imagen 3.2. Análisis externo del entorno social y económico del área de influencia del Puerto de A Coruña. Hinterland teórico para los ganeles sólidos, ganeles líquidos y mercancía general.
- 30 Imagen 3.3. Tráfico movido durante el año 2007 por los puertos de la Fachada Cantábrica y Océano Atlántico, principales competidores del Puerto de A Coruña.
- 31 Imagen 3.4. Posicionamiento estratégico de los distintos sectores de actividad para el Puerto de A Coruña.
- 32 Imagen 3.5. Posicionamiento estratégico de los distintos segmentos de tráfico del Puerto de A Coruña.
- 35 Imagen 4.1. Organización interna de la Autoridad Portuaria de A Coruña.
- 36 Imagen 4.2. Esquema del análisis del entorno competitivo seguido por la Autoridad Portuaria de A Coruña.
- 37 Imagen 4.3. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de ganeles líquidos.
- 38 Imagen 4.4. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de ganeles sólidos.
- 39 Imagen 4.5. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de mercancía general.
- 40 Imagen 4.6. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de cruceros.
- 41 Imagen 4.7. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de pesca.
- 42 Imagen 4.8. Esquema del análisis del entorno competitivo del segmento de embarcaciones deportivas.
- 43 Imagen 4.9. Esquema del análisis interno para cada segmento de tráfico. Cadenas de valor.
- 43 Imagen 4.10. Cadena de valor para el segmento comercial (GS, GL, MG).
- 44 Imagen 4.11. Cadena de valor para el segmento de cruceros.
- 45 Imagen 4.12. Cadena de valor para el segmento pesquero.
- 46 Imagen 4.13. Cadena de valor para el segmento de embarcaciones deportivas.
- 47 Imagen 4.14. Delta Model para el posicionamiento estratégico de los clientes.
- 48 Imagen 4.15. Análisis de competencias para cada grupo de clientes.
- 52 Imagen 5.1. Segmentación del negocio de la Autoridad Portuaria de A Coruña.
- 53 Imagen 5.2. Integración horizontal de las unidades de negocio del Puerto de A Coruña.
- 58 Imagen 6.1. DAFO Resumen del Puerto de A Coruña.
- 60 Imagen 7.1. Objetivos y líneas estratégicas de la Autoridad Portuaria de A Coruña
- 61 Imagen 7.2. Prioridades estratégicas en materia de sostenibilidad de la Autoridad Portuaria de A Coruña (I).
- 62 Imagen 7.3. Prioridades estratégicas en materia de sostenibilidad de la Autoridad Portuaria de A Coruña (II)

## Índice de Tablas

- 12** Tabla 1.1. Buques y puerto de escala de la línea regular de contenedores de OPDR.
- 14** Tabla 1.2. Distribución de las toneladas movidas por el Puerto de A Coruña en el año 2008.
- 33** Tabla 3.1. Oportunidades y amenazas del entorno.
- 48** Tabla 4.1. Proposición de valor a cada uno de los distintos tipos clientes, por segmento de tráfico.
- 49** Tabla 4.2. Posicionamiento estratégico del Puerto de A Coruña.
- 73** Tabla 9.1. Inversiones totales del plan estratégico del Puerto de A Coruña en el horizonte temporal 2009-2013, expresadas en miles de euros y desglosadas por objetivos estratégicos.
- 74** Tabla 9.2. Inversiones totales del plan estratégico del Puerto de A Coruña en el horizonte temporal 2009-2013, expresadas en miles de euros y desglosadas por tipo de inversión.
- 75** Tabla 9.3. Previsiones de tráficos en el escenario temporal 2013.