

aparkabisa

Plan Estratégico

**2019-2020**

---

# Índice

---

## **I. INTRODUCCIÓN**

- 1.- ANTECEDENTES Y OBJETO SOCIAL
- 2.- MISIÓN, VISIÓN, VALORES
- 3.- PROPÓSITO

## **II. ANÁLISIS DE PARTIDA.**

- 1.- SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD, TENDENCIAS y EXIGENCIAS EN LA GESION DE LA SOCIEDAD PÚBLICA APARKABISA EN EL CONTEXTO DE LA CAPV Y TERRITORIO HISTORICO DE BIZKAIA

## **III. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS**

- 1.- ANÁLISIS DAFO
  - 1.1 DEBILIDADES
  - 1.2 AMENAZAS
  - 1.3 FORTALEZAS
  - 1.4 OPORTUNIDADES

## **IV. EL PLAN. POSICIONAMIENTO DESEADO EN 2020**

- 1.- OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO
  - 1.1 CAPACIDADES Y RECURSOS: CÓMO
  - 1.2 PROPUESTA DE VALOR: QUÉ
  - 1.3 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: DÓNDE
- 2.- OBJETIVOS Y LINEAS ESTRATEGICAS
  - 2.1 MODELO DE GOBERNANZA
  - 2.2 FIDELIZACIÓN USUARIOS
  - 2.3 AFIANZAMIENTO IMPLANTACIÓN GEOGRÁFICA
  - 2.4 GESTIÓN RESPONSABLE, GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA
  - 2.5 SOSTENIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA
  - 2.6 INFRAESTRUCTURAS
  - 2.7 PERSONAS Y EQUIPOS IMPLICADOS EN EL PROYECTO
  - 2.8 VISIBILIDAD EXTERNA

## **ANEXOS**

- ANEXO I ASOCIACIONES EN LAS QUE APARKABISA PERTENECE Y PARTICIPA
- ANEXO II OBJETIVOS Y ACCIONES
- ANEXO III PLAN DE TRATAMIENTO

## I. Introducción

---

### 1.- ANTECEDENTES Y OBJETO SOCIAL

**Aparkabisa** es una sociedad mercantil foral adscrita al Departamento de Transportes y Movilidad Sostenible de D.F.B. DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES Y MOVILIDAD SOSTENIBLE: DF del Diputado General 101/2019, de 1 de julio de 2019 y modificado por DF de la Diputación Foral de Bizkaia 128/2019, de 3 de septiembre, a su vez dentro del Departamento la Dirección de Transportes y Movilidad , se encarga del control y seguimiento de la sociedad.

En **Aparkabisa** llevamos más de un cuarto de siglo ligados a la construcción y gestión en Bizkaia de centros de transporte y aparcamientos de vehículos pesados. **Aparkabisa** constituye una referencia en el ámbito de la logística y del transporte y ofrece a los operadores del sector unas instalaciones estratégicamente situadas y unos servicios altamente cualificados y valorados que han contribuido a la consolidación de su proyecto de servicio público.

**Aparkabisa** está ubicada en un área de producción industrial de grandes movimientos de carga y distribución en continua expansión, y dispone de unas excelentes comunicaciones con cualquier parte del mundo por estar situada a pie de la Autovía/Autopista del Cantábrico (A-8/AP-8) y de la Autopista Vasco Aragonesa (AP-68), a 7 minutos de Bilbao, a 5 del Aeropuerto y a 3 del Puerto.

Nuestra vocación como sociedad pública es, y seguirá siendo en el futuro, consolidarnos como elemento tractor en el competitivo mundo del transporte y la logística ahondando en nuestra principal seña de identidad: ofrecer un servicio de calidad a las empresas, al personal de las compañías y a los vehículos, es decir, al cliente.

Contamos con distintas instalaciones en Trapagaran y en Zierbena. En Trapagaran disponemos de una oferta de naves industriales y de oficinas, servicio de aduana y almacén y dos aparcamientos para mercancías generales. En Zierbena, además de nuestra oferta de oficinas, cafetería y estacionamiento para turismos, contamos con dos aparcamientos: uno de ellos destinado a vehículos portadores de mercancías peligrosas y otro para mercancías generales.

Gracias a nuestra ubicación estratégica y al compromiso adquirido con el sector del transporte y la logística, podemos afirmar que **Aparkabisa** está "cerca de todo y al servicio de todos".

La sociedad mercantil foral **Aparkabisa** tiene por objeto la promoción, preparación y explotación de centrales integrales de mercancías y aparcamiento para vehículos pesados en el Territorio Histórico de Bizkaia, centrando su actividad, fundamentalmente, en la prestación de los siguientes servicios:

■ **ADUANA**

Durante el próximo ejercicio se continuará prestando el servicio aduanero, a pesar de que el número de despachos ha descendido notablemente como consecuencia de la desaparición de las fronteras intracomunitarias.

■ **ALMACÉN PÚBLICO**

Este servicio, incluye el manipulado de cargas de nuestros clientes.

### ■ ALQUILER DE ALMACENES Y OFICINAS

Para la cesión de uso de almacenes y oficinas **Aparkabisa** dispone de la siguiente infraestructura:

- **Nave 1** con una superficie de 10.000 m2 de almacenes modulares y 1.419 m2 de oficinas
- **Nave 2** de 5.052 m2 de almacenes modulares y 954 m2 de oficinas.
- **Nave 3** con una superficie de 7.200 m2 de almacenes modulares y 952 m2 de oficinas.
- **Nave 4** de 5.260 m2.
- **SCASAGA** – Edificio Taller de Reparación.  
Talleres cubiertos : 862 m2  
Playa reparación : 2.128 m2
- **Cafetería Aparkabisa:** 1.128 m2
- **Edificio de Oficinas Trapaga**, tres plantas de oficinas en el Centro de Transportes de Trapagaran con una superficie total de 2.485 m2
- **Edificio de Oficinas Zierbena**, situado en terrenos del Puerto de Bilbao, en Zierbena, con una superficie de 1.140 m2. Este edificio dispone además de un aparcamiento para 400 vehículos ligeros y una cafetería.

### ■ APARCAMIENTOS DE CAMIONES

En este capítulo, se prevé que la ocupación alcance en el 2015 96%.

En la actualidad la dotación de aparcamientos de **Aparkabisa** es la siguiente:

- **Aparcamiento nº1:** situado en el Valle de Trapaga-Trapagarán, con 219 plazas
- **Aparcamiento nº2:** situado en el Valle de Trapaga-Trapagaran, con 389 plazas (dispone de 9 plazas para camiones frigoríficos).
- **Aparcamiento nº 6:** situado en Zierbena, con 379 plazas para camiones trailers, incluidas 10 plazas para camiones frigoríficos.
- **Aparcamiento nº 7:** situado en Zierbena, para Mercancías Peligrosas, con 230 plazas.

### ■ OTROS SERVICIOS ANEXOS, AL TRANSPORTE

- **ITV**, Inspección Técnica de Vehículos, ubicada en nuestras instalaciones
- **Gasolinera**, ubicada en nuestras instalaciones de Trapagaran
- **Hostelería**, dos restaurantes cafetería Trapagaran y Zierbana

## CREACIÓN APARKABISA

**Aparkabisa** fue creada como empresa pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi por el Decreto 242/1982 de 20 de diciembre, sobre la constitución de la Sociedad Anónima Pública "Bizkaiko Kamioe-Kokaleku Bortxatuak, AB-Aparcamiento Disuasorio de Camiones de Vizcaya, SA, mediante escritura pública otorgada el 2 marzo de 1983, e inscrita en el Registro Mercantil el 15 de junio de ese mismo año.

Como consecuencia de que la actividad objeto de la sociedad pasó a ser competencia de la Diputación Foral de Bizkaia, según acuerdo de la comisión Mixta de Transferencias de fecha 27 de febrero de 1985, (Decreto 56/1985 de 5 de marzo, de traspaso de servicios de las instituciones Comunes de la Comunidad

Autónoma al Territorio Histórico de Bizkaia en materia de transportes), la sociedad pierde su condición de empresa pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi, según disposición contenida en el Decreto 375/1985, de 3 de diciembre de 1985, a propuesta de los Consejeros de Política Territorial y Transportes y Economía y Hacienda, pasando desde ese momento a ser empresa pública de la Diputación Foral de Bizkaia.

El 31 de diciembre de 2008, el Consejo de Administración propuso a la Junta General el cambio de denominación social de la sociedad, sustituyendo el nombre anterior por el actual **Aparkabisa Bizkaiko Garraio Gunea- Centro de Transportes de Bizkaia, SA**, con domicilio social en Valle de Trápaga – Trapagaran, (Barrio El Juncal, s/n) y C.N.A.E. 5221 Actividades anexas al transporte terrestre

## COMPOSICIÓN DEL ACCIONARIADO DE LA SOCIEDAD APARKABISA

| <b>Bazkideak-Akziodunak</b><br>Socios Accionistas   | <b>Partaidetzaren</b><br>%<br>Participación (%) |
|---|---|
| <b>Bizkaiko Foru Aldundia</b><br>Diputación Foral de Bizkaia  | 79,60 %   |
| <b>Eusko Autonomia Erkidegoko Administrazioa</b><br>Administración Comunidad Autónoma de Euskadi                | 19,96 %   |
| <b>Barakaldoko Udala</b><br>Ayuntamiento de Barakaldo   | 0,24 %  |
| <b>Trapagarango Udala</b><br>Ayuntamiento del Valle de Trápaga-Trapagaran                                       | 0,16 %  |
| <b>Bilboko Merkataritza, Gintza eta Itsasketa Etxea</b><br>Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao | 0,04 %  |
| <b>Guztira</b><br>Total   | 100,00 %  |

## OBJETO SOCIAL

Constituirá el objeto de la Sociedad la realización de aquellos fines, dirigidos a la promoción, preparación y explotación de Centrales Integrales de Mercancías y aparcamiento para vehículos pesados en el Territorio Histórico de Bizkaia

## 2.- MISIÓN, VISIÓN, VALORES

En **Aparkabisa**, trabajamos bajo una política que integra la misión, visión y valores corporativos de nuestra empresa y se fundamenta en cláusulas que nos permiten asegurar, entre otros aspectos clave, el cumplimiento del ordenamiento jurídico, el uso de las mejores prácticas en cada una de nuestras áreas de actividad y la selección de empresas colaboradoras, contratistas o proveedores que cumplan con la legislación en materia ambiental y social.

## Nuestra Misión

La misión de **Aparkabisa**, es la gestión, explotación y mantenimiento de Centros de Transporte y Aparcamientos de vehículos pesados en Bizkaia y la implementación de una estrategia de competitividad de los aparcamientos disuasorios para vehículos pesados y la gestión de transporte de mercancías por carretera.

Para ello, desde **Aparkabisa** apostamos por el establecimiento de un sistema de gestión, que adopte prácticas de Gobierno Corporativo y que busque la satisfacción del cliente y demás partes interesadas, la protección del medio ambiente incluyendo la prevención de la contaminación y otros compromisos ambientales y la protección de la seguridad y salud de todo el personal, dentro de un proceso de revisión y mejora continua. Siempre con un estricto cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, como base de nuestra forma de trabajo.

El Sistema de Gestión de **Aparkabisa** es la herramienta que permite conseguir procesos consolidados, eficaces, eficientes y respetuosos con las personas y el medio ambiente, imprescindibles para sostener y mejorar la calidad de unos servicios orientados a satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas.

En **Aparkabisa** entendemos que un equipo humano, que cuente con un Plan de Seguridad y Salud laboral adecuado, que trabaje en equipo y participe activamente, de forma responsable y profesional, y orientando sus esfuerzos a entender y comprender las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como a cuidar el entorno medioambiental podrá ser capaz de dar respuesta a las mismas asegurando la calidad y sostenibilidad del servicio prestado y a la seguridad en el puesto de trabajo.

Al mismo tiempo, en **Aparkabisa**, entendemos que la integración de la perspectiva de género en nuestro día a día, constituye uno de los principios generales que deben regir y orientar nuestra actuación en materia de igualdad de mujeres y hombres.

Nuestros proveedores y suministradores son elemento fundamental en la calidad de nuestros servicios por lo que buscamos construir una relación sostenible que garantice la igualdad de trato, y el principio de concurrencia a través de procesos transparentes, objetivos e imparciales.

Desde la convicción de que la mejora continua de la Gestión interna es un activo necesario, asumimos el compromiso de impulsar y mejorar el Sistema de Gestión implantado, asignando los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de mejora que se establezcan, y comunicando de manera transparente a los distintos grupos de interés, la información relevante y veraz sobre las actividades realizadas para entender y satisfacer sus demandas.

## Nuestra Visión

Dotar al sector logístico y del transporte y a la sociedad de Bizkaia en general de instalaciones en las que desarrollar sus actividades, generando riqueza y bienestar y contribuyendo al desarrollo económico y social de Bizkaia.

## Nuestros valores

- Respeto, honradez, honestidad
- Satisfacción y compromiso con nuestros clientes y usuarios
- Respeto al medioambiente

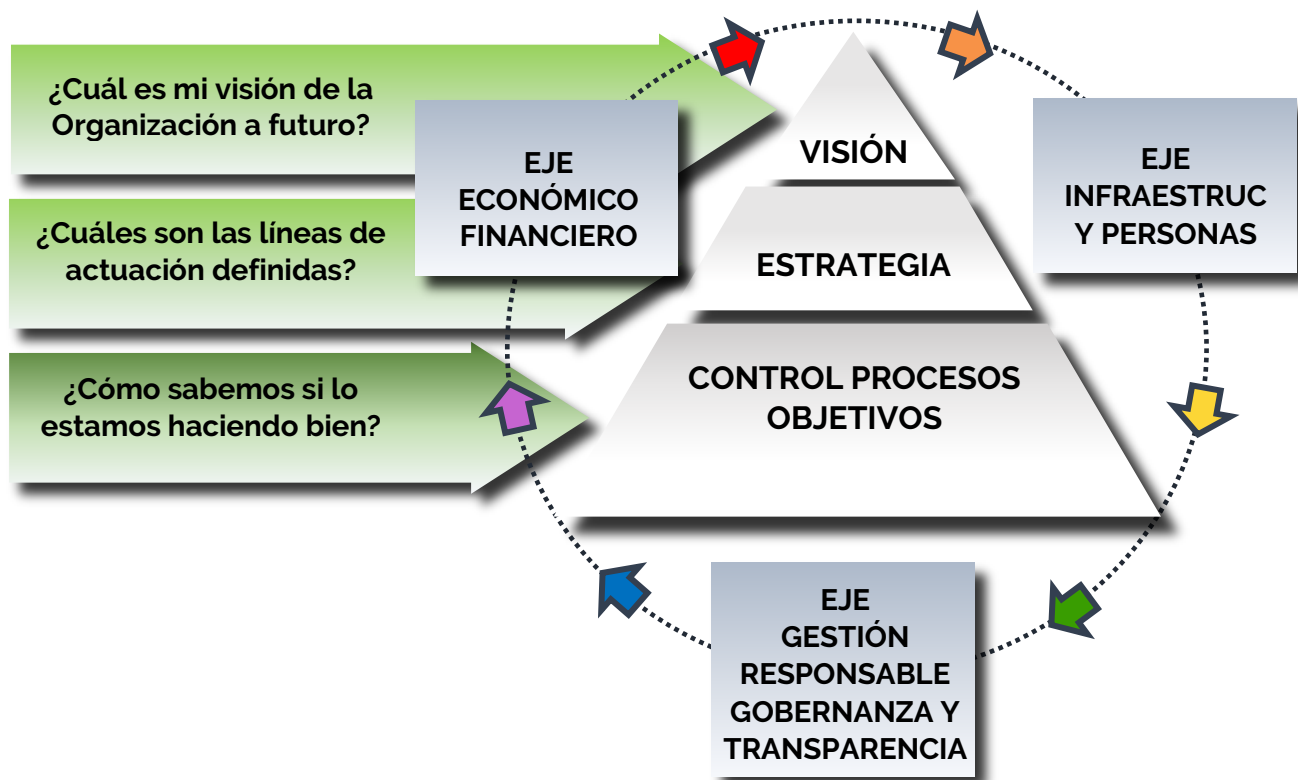
- Eficacia a través de nuestro compromiso con la calidad
- Eficiencia desde el control económico

### 3.- PROPÓSITO

El presente documento describe el análisis realizado, tanto interno como externo, y la estrategia resultante a seguir por **Aparkabisa** en el periodo 2019-2020, para aumentar los ingresos propios y mejorar su imagen (interna / externa) como organismo público.

Para la consecución de lo anterior estableceremos objetivos estratégicos, diversas líneas estratégicas por cada uno de los anteriores y a la vez las correspondientes acciones, y todo ello estará vertebrado por 3 grandes ejes:

- El eje **Económico-Financiero**, en relación con la búsqueda de la sostenibilidad económica-financiera.(reducción del gasto ,políticas de uso sostenibles económica y medioambiental)
- El eje **Personas-Infraestructuras, Usuarios**, que contempla las inversiones necesarias para la mejora de las instalaciones y las actuaciones necesarias para el desarrollo de las personas.
- El eje **Gestión Responsable-Gobernanza y Transparencia**, que incluye el conjunto de acciones relacionadas con "compliance", contratación, calidad, buen gobierno y comunicación, con la implantación de instrumentos de gestión orientados a la mejora continua y simplificación de procesos



## II. Análisis de partida.

---

### 1.- SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD, TENDENCIAS y EXIGENCIAS EN LA GESION DE LA SOCIEDAD PÚBLICA APARKABISA EN EL CONTEXTO DE LA CAPV Y TERRITORIO HISTORICO DE BIZKAIA

Uno de los objetivos estratégicos de la legislatura es trabajar por una Administración más cercana, moderna y eficiente.

Se atribuye al Gabinete de Modernización, Buen Gobierno y Transparencia de DFB la misión de llevar a cabo nuevas políticas transversales en materia de gestión, eficiencia y modernización.

En este cometido hacia la transversalidad y la adopción de nuevas políticas corporativas, destacan cuatro objetivos específicos:

- Converger hacia un modelo de gestión compartido a través de la implantación de instrumentos de gestión orientados a la mejora continua.
- Eficiencia: reducción del gasto e implementación de políticas de uso sostenibles (desde el punto de vista de sostenibilidad económica y medioambiental).
- Modernización de la Administración: impulso a infraestructuras y plataformas de ámbito corporativo, simplificación de procesos.
- Alineación con las Entidades Forales. Marca corporativa DFB en sentido amplio.

Del análisis realizado, se observó que las 18 Entidades Forales incluidas en los Presupuestos Generales del Territorio Histórico de Bizkaia tienen como es lógico importantes diferencias en cuanto al tamaño, sector de actividad, grado de madurez tecnológica, etc.

Sin embargo, también cuentan con una serie de necesidades o retos compartidos:

- Adecuación de los sistemas y procesos a las exigencias de la nueva regulación en materia de administración electrónica.
- Eficiencia y uso responsable de los recursos. Liberación de recursos al core del negocio.
- Necesidad de dotar de la suficiente seguridad jurídica a determinados procedimientos.
- Mayor exigencia ciudadana respecto de la calidad y agilidad de los servicios
- Nuevo marco de responsabilidad penal para las EEFF.

Con todo, se constató la necesidad de disponer de una serie de políticas corporativas que guíen aquellas actividades que, sin ser el propio negocio o servicio público concreto al que se dedican, requiere destinar una dedicación importante de recursos.

Aunando las aportaciones realizadas por parte de las EEFF y las políticas transversales planificadas por parte de las principales unidades responsables de la DFB, se pudo determinar una primera hoja de ruta como Agenda de políticas corporativas para las entidades forales.



## III. Desarrollo de Estrategias

### 1.- ANÁLISIS DAFO

Listamos aquí el resultado del análisis de la situación actual de **Aparkabisa**, con la metodología DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Indicamos el Eje Estratégico en el que las enmarcamos.

#### 1.1 DEBILIDADES

Las debilidades internas de **Aparkabisa** detectadas en el análisis son:

| DEBILIDADES   | EJE ESTRATÉGICO           |
|---|---------------------------|
| Carencias en la estructura de la Plantilla-Organigrama  | Personas/Infraestructuras |
| Carencias en la Gestión (estructura-organigrama)  | Personas/Infraestructuras |
| Empresa pública de gestión privada: "-" techos de gasto, gestión cobros (morosidad), regulación de las tarifas... | Económico-Financiero      |
| Instalaciones muy anticuadas  | Personas/Infraestructuras |
| Carencias formativas-plantilla "envejecida"   | Personas/Infraestructuras |
| Tasas portuarias  | Económico-Financiero      |
| Gestión mercancías peligrosas   | Personas/Infraestructuras |
| Carretera de "uso público"  | Personas/Infraestructuras |
| % Ocupación oficinas  | Económico-Financiero      |
| Elevado Gasto Corriente   | Económico-Financiero      |
| Elevada Deuda   | Económico-Financiero      |
| Intereses Financieros y comerciales   | Económico-Financiero      |

#### 1.2 AMENAZAS

Las amenazas externas del entorno de **Aparkabisa** que han surgido del análisis realizado son:

| AMENAZAS   | EJE ESTRATÉGICO                                |
|--|--|
| Cambios de Gobierno que pueden implicar cambios en políticas y gestión | Gestión Responsable, Gobernanza, transparencia |
| Cambios de legislación   | Gestión Responsable, Gobernanza, transparencia |

|   |  |
|---|--|
| Tipología Cliente Aparcamientos   | Gestión Responsable, Gobernanza, transparencia |
| Competencia desleal aparcamientos   | Personas/Infraestructuras                      |
| Entrada / crecimiento del transporte intermodal (ferroviario)   | Personas/Infraestructuras                      |
| Tendencia a que los grandes distribuidores pasen a capital extranjero (compra - venta) y aumenten sus niveles de exigencia en cuanto a los requisitos que deben reunir las instalaciones; pudiendo afectar a la ocupación | Personas/Infraestructuras                      |

### 1.3 FORTALEZAS

Las fortalezas internas o ventajas competitivas de **Aparkabisa** que destacamos son:

| FORALEZAS   | EJE ESTRATÉGICO           |
|---|---------------------------|
| Ocupación del 100% APARCAMIENTOS y 100% Pabellones y lista de espera  | Personas/Infraestructuras |
| Tarifas / precios muy competitivos, ausencia de una competencia (con sus homologaciones correspondientes) y ubicación excelente | Personas/Infraestructuras |
| Empresa pública de gestión privada  | Económico-Financiero      |
| Plantilla consolidada   | Personas/Infraestructuras |
| Incorporación de las TICs de forma transversal; oficinas, parking, etc...   | Personas/Infraestructuras |
| Política de gestión de RRHH   | Personas/Infraestructuras |
| Balance económico que ha mejorado estos últimos años  | Económico-Financiero      |
| % Ocupación Naves   | Económico-Financiero      |
| % Ocupación Aparcamientos   | Económico-Financiero      |

### 1.4 OPORTUNIDADES

Las oportunidades externas del mercado que se han podido detectar durante el análisis son:

| OPORTUNIDADES  | EJE ESTRATÉGICO                                |
|--|--|
| Imagen de <b>Aparkabisa</b> asociada a DFB   | Gestión Responsable, Gobernanza, Transparencia |
| Apuesta DFB por nuevos modelos de Gobernanza, transparencia, nuevas formas de gestión políticas públicas, etc... | Gestión Responsable, Gobernanza, Transparencia |
| Mayor aportación Socios  | Económico-Financiero                           |

|   |  |
|---|--|
| Diversificación actividades   | Económico-Financiero                           |
| Incorporación de las TIC: APP para parkings, portal empleado...                         | Personas/Infraestructuras                      |
| Edificios de oficinas con poca ocupación y posibilidad de adecuar distribuciones / usos | Personas/Infraestructuras                      |
| Consolidación plantilla estructural   | Personas/Infraestructuras                      |
| Consolidación sistema de Gestión de la Calidad  | Gestión Responsable, Gobernanza, Transparencia |
| Renovación Organigrama Funcional  | Personas/Infraestructuras                      |
| Ordenación Polígono   | Personas/Infraestructuras                      |
| Elaboración Plan de Comunicación  | Gestión Responsable, Gobernanza, Transparencia |
| Incremento de Ingresos Propios  | Económico-Financiero                           |
| Ampliación Fuentes de Ingresos  | Económico-Financiero                           |

Existen otras oportunidades puntuales, que dependen de un contacto en particular o de una situación muy concreta, no generalizada en el mercado, que no se han incluido en este análisis, dada su naturaleza esporádica y, hasta cierto punto, afortunada.

## IV. El Plan: Posicionamiento deseado en 2020

De acuerdo con la misión definida, **Aparkabisa**, óptimo para el desarrollo de la gestión de estacionamiento de vehículos pesados, vertebradores de ambos sectores del de vehículos pesados.

quiere ser una comunidad viva y un entorno mercancías (logística, e-commerce, etc.) y el especialmente actuando como transporte, la logística y los aparcamientos

El aspecto más importante de la intercambio de información

**APARKABISA**  
ENTORNOS E  
INFRAESTRUCTURAS  
ÓPTIMOS

logística del futuro será el estandarizada.

Otros aspectos relevantes materia de transporte, en robotización, el medioambiental, la las plataformas de los potenciación de la continuación nos brevemente en referido a la debido al que en un lejano va en la

**EMPRESAS DE LOGÍSTICA**

**INSTITUCIONES**  
DFB  
GOBIERNO VASCO  
AYUNTAMIENTOS  
C. COMERCIO

serán la colaboración en materia de almacenaje, la blockchain, el impacto mejora de las cargas en clientes y la intermodalidad. A centramos en el concepto "última milla" impacto futuro no a tener

**TRANSPORTISTAS**

logística.

### ÚLTIMA MILLA

La última milla representa en promedio el 28% de los costos de transporte de carga por carretera, es decir que buena parte del valor de transportar un producto en un camión, se concentra en un tramo de 1,6 kilómetros de longitud.

Si algo está claro, es que el futuro de la última milla va a estar marcado por el cambio causado por la aceleración de la digitalización urbana y los cambios en el consumo, el auge del comercio electrónico, la reducción de los plazos de entrega de las mercancías y las dificultades operativas, el incremento de la logística inversa, en especial de los procesos de devoluciones.

La última milla en los centros de las zonas urbanas presenta problemas de movilidad: tráfico, atascos, calles peatonales, escasez de plazas de carga/descarga, cascos antiguos de difícil acceso, etc. y la entrega de mercancías está siempre condicionada por la movilidad urbana y las cada vez crecientes normativas restrictivas, tanto en situaciones ordinarias como muy especialmente en episodios de alta contaminación cada vez más frecuentes. Por ello la geolocalización de las instalaciones de **Aparkabisa**, son un vector de fortaleza a consolidar.

Y en esta logística de la última milla no hay soluciones universales, pero hay muchas que deben estar armonizadas y hay inconvenientes en cada solución que deben afrontarse pensando en el interés

colectivo. Ello va a requerir la participación y apoyo de todos los agentes implicados: administración (Diputación Foral, Gobierno Vasco, Municipios, fabricantes, transportistas, operadores, comerciantes).

## 1.- OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO

La visión de futuro se concreta en el horizonte del plan estratégico en una serie de objetivos de posicionamiento en términos de propuesta de valor (QUE), clientes objetivo (QUIEN), localización geográfica (DONDE), y capacidades y recursos necesarios (COMO).

### 1.1. Capacidades y Recursos: CÓMO

Avanzar hacia el posicionamiento deseado conlleva una serie de implicaciones en procesos recursos y capacidades:



Desde el punto de vista de procesos críticos, capacidades y recursos se han definido una serie de prioridades:

- Impulsar una organización integrada y eficaz.
- Poner en marcha un nuevo modelo organizativo
- Mantener e impulsar la capacitación ilusión y compromiso del equipo de personas. Lograr, mantener e incrementar la situación económico-financiera saneada y sostenible en el tiempo.
- Promover, fomentar y mantener la visibilidad exterior, Participación en Asociaciones, visitas externas visitas hacia otros. Implantar un sistema de gestión moderno, avanzado y dinámico
- Definir un plan para, mejorar y actualizar las infraestructuras existentes.

## 1.2. Propuesta de valor: QUÉ

**Aparkabisa**, apuesta por reforzar su papel como agente catalizador de las corrientes y flujos de la logística en Bizkaia, configurándose como un entorno óptimo para la implantación y crecimiento de las empresas del sector del transporte y logística



Para ello la propuesta de valor se basará en:

- Mantener estándares de calidad óptimos en la oferta de espacios e infraestructuras con un modelo de desarrollo sostenible a largo plazo Favorecer el networking entre las empresas instaladas e intensificar su papel de agente activo Ofrecer una cartera de servicios dinámica y que se adapte a las necesidades de los distintos segmentos de las empresas instaladas
- Generar redes de colaboración y conocimiento, que permitan captar oportunidades y aporten valor a nuestros clientes
- En los próximos años **Aparkabisa** quiere buscar activamente la atracción y retención de proyectos empresariales, relacionados con la Logística, emmcommerce , última milla, aprovechando su fortaleza geográfica de las instalaciones, junto a los principales nudos de transporte por carretera, corredores marítimos , Puerto de Bilbao, y ferroviarios,

### 1.3. Localización Geográfica: DÓNDE



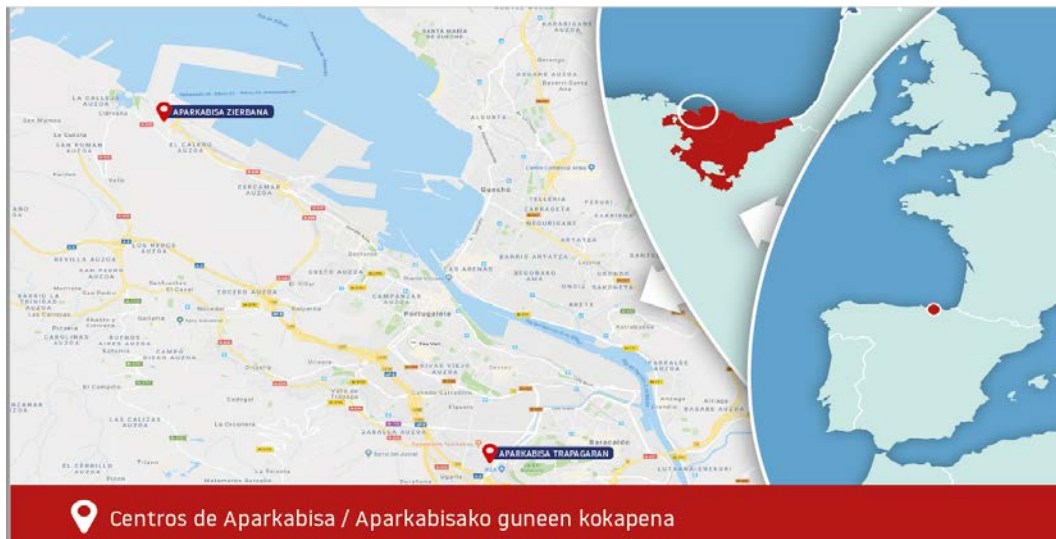
**Aparkabisa** apuesta por mantener y consolidar sus instalaciones donde están actualmente radicadas, ya que estamos ubicados en una zona estratégica, en un centro de producción industrial de grandes movimientos de carga y distribución y en continua expansión y con unas excelentes comunicaciones con cualquier parte del mundo.

En cuanto a nuestro emplazamiento, estamos situados a pie de la Autopista del Cantábrico y de la Autopista Vasco Aragonesa (A-68), a 7 minutos de Bilbao, a 5 del aeropuerto y a 3 del Puerto de Bilbao.

**Aparkabisa** está ubicada en el Corredor Cantábrico-Mediterráneo, que a su vez pertenece a la Red Transeuropea de Transporte (TEN-T) que es un conjunto planificado de redes prioritarias de transporte pensadas para facilitar la comunicación de personas y mercancías a lo largo de toda la Unión Europea.



**Corredores Prioritarios Europeos**, para facilitar la aplicación coordinada de la red central con el objetivo de eliminar los cuellos de botella, construir faltan las conexiones transfronterizas y promover la integración modal y la interoperabilidad. Cada Corredor abarcará todos los modos de transporte, -carretera, ferrocarril, vías de navegación interior, transporte marítimo y aéreo-, y, en particular, las plataformas de conexión entre los distintos modos de transporte, facilitando el despliegue de servicios eficientes y sostenibles de transporte de mercancías y personas .



Ubicación Estratégica de **Aparkabisa** Gracias a nuestra ubicación estratégica y al compromiso adquirido con el sector del transporte y la logística, podemos decir que **Aparkabisa** está "cerca de todo y al servicio de todos".

## 2.- OBJETIVOS Y LINEAS ESTRATEGICAS

Como decíamos anteriormente el Plan se sustenta en tres grandes ejes, El Eje Económico-Einanciero, el Eje Personas-Infraestructuras y el Eje Gestión Responsable-Gobernanza y Transparencia, y para la vigencia del mismo nos vamos a fijar un total de ocho Objetivos Estratégicos que constituirán la columna vertebral del plan de actuación a lo largo de los próximos años.

Los anteriores objetivos se concretan en diversas líneas estratégicas que se presentan con mayor detalle a continuación.

| OBJETIVOS |  | LINEAS ESTRATÉGICAS   |
|-----------|--|---|
| <b>1</b>  | <b>MODELO DE GOBERNANZA</b>                  | <b>Aparkabisa</b> seguirá fortaleciendo sus relaciones con las Instituciones que conforman su accionariado Diputación Foral de Bizkaia y Gobierno Vasco, Ayuntamiento de Barakaldo y Trapagaran y Cámara de Comercio y  |
| <b>2</b>  | <b>FIDELIZACION DE USUARIOS</b>              | <b>Aparkabisa</b> , promueve de manera activa al implantación de nuevas empresas y afianzar la presencia de las actualmente instaladas , generando dinámicas de gestión que sean capaces de detectar y dar respuesta a sus necesidades y oportunidades de consolidación |
| <b>3</b>  | <b>AFIANZAMIENTO IMPLANTACIÓN GEOGRÁFICA</b> | Desarrollando proyectos que permitan la consolidación y de sus actuales instalaciones   |



|          |  |  |
|----------|--|--|
| <b>4</b> | <b>GESTIÓN RESPONSABLE-<br/>GOBERNANZA Y<br/>TRANSPARENCIA</b> | Uno de los objetivos estratégicos de la legislatura es trabajar por una Administración más cercana, moderna y eficiente. [Siguiendo las pautas del Gabinete de Modernización, Buen Gobierno y Transparencia la misión de llevar a cabo nuevas políticas en materia de gestión, eficiencia y modernización.                                   |
| <b>5</b> | <b>SOSTENIBILIDAD<br/>ECONÓMICO-FINANCIERO</b>                 | Eficiencia: reducción del gasto e implementación de políticas de uso sostenibles (desde el punto de vista de sostenibilidad económica y medioambiental).   |
| <b>6</b> | <b>INFRAESTRUCTURAS</b>  | Plan de mantenimiento y mejora continua, creación de nuevos servicios para el transporte y la Logística  |
| <b>7</b> | <b>PERSONAS Y EQUIPOS<br/>IMPLICADOS CON EL<br/>PROYECTO</b>   | Modernización, simplificación de procesos converger hacia un modelo de gestión compartido a través de la implantación de instrumentos de gestión orientados a la mejora continua   |
| <b>8</b> | <b>VISIBILIDAD EXTERNA</b>                                     | Incrementar la visibilidad externa de <b>Aparkabisa</b> tanto a nivel local como nacional, e internacional, tejido asociativo, asociaciones profesionales, etc, Identificar, la importancia del Servicio Público que se presta que ponga en valor la instalación , y su importancia en la actividad económica del transporte y la logística. |

## Objetivo nº 1: MODELO DE GOBERNANZA

### Líneas estratégicas

**Aparkabisa** seguirá fortaleciendo sus relaciones con las Instituciones que conforman su accionariado Diputación Foral de Bizkaia y Gobierno Vasco, Ayuntamiento de Barakaldo y Trapagaran y Cámara de Comercio y Navegación.

### Acciones a Corto y Medio plazo para alcanzar las líneas estratégicas definidas

- **Sistematizar e incrementar las reuniones y/o comunicaciones periódicas** con Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia y Gobierno Vasco, Ayuntamiento de Barakaldo y Trapagaran y Cámara de Comercio y Navegación, impulsando un mayor nivel de cercanía
- **Reuniones y comunicaciones para compartir iniciativas y proyectos prioritarios** (carácter más estratégico).
- **Comunicar el plan estratégico 2109-2020** a las principales instituciones relacionadas y a las principales empresas usuarias.
- **Proponer y facilitar los medios necesarios para impulsar la realización de eventos y actividades institucionales en Aparkabisa, y promover la participación de las instituciones** en los eventos relevantes (jornadas de presentación, jornadas técnicas sectoriales, presentación de actividad de las empresas instaladas etc.).
- Es esencial el **refuerzo y redefinición de la figura Adjunto a Gerencia**, con dependencia directa del Consejo de Administración (Nombrado por el Presidente) con el fin que sea el nexo de unión entre la Gerencia y Presidencia de la sociedad, desarrollando las funciones de relaciones interinstitucionales, y dinamización de los nuevos proyectos ante ellas.

## Objetivo nº2: FIDELIZACION DE USUARIOS

### Líneas Estratégicas

**Aparkabisa**, promueve de manera activa la implantación de nuevas empresas y afianzar la presencia de las actualmente instaladas, generando dinámicas de gestión que sean capaces de detectar y dar respuesta a sus necesidades y oportunidades de consolidación

### Acciones a Corto y Medio plazo para alcanzar las líneas estratégicas definidas

- **Desarrollar nuevos proyectos, servicios complementarios al transporte** (Talleres de reparación, Hotelería, Gasinera, electricera,, autolavados ,etc).

## Objetivo nº3: AFIANZAMIENTO IMPLANTACIÓN GEOGRAFICA

### Líneas Estratégicas

Desarrollando proyectos que permitan la consolidación y de sus actuales instalaciones

### Acciones a Corto y Medio plazo para alcanzar las líneas estratégicas definidas

#### ZIERBANA

- **Ampliación el plazo de concesión terrenos Autoridad Portuaria**
- **Ampliación objeto de la concesión de terrenos en Autoridad portuaria**

#### TRAPAGARAN

- **Estudio de Detalle de modificación del PGOU de Trapagaran**

La ordenación que se plantea en el Estudio de Detalle contempla la *redistribución de la edificabilidad a través de la ordenación pormenorizada* con una organización de las alineaciones y rasantes, que permita un aprovechamiento más eficiente de los espacios existentes compatible con las necesidades actuales sin alterar la edificabilidad total de las dotaciones públicas asignadas en plan general y que en la actualidad no se encuentran agotadas, sin afectar la actividades de los usuarios actuales, satisfacer todas las necesidades expuestas, es decir, permitir una redistribución de volúmenes edificables no utilizados de una zona a otra, sin que haya que tener en cuenta coeficientes de ponderación por tener carácter dotacional público

**Aparkabisa**, como gestora del centro, considera imprescindible abordar lo anterior para poder dar respuesta tanto al problema que supondría la pérdida de empresas que tradicionalmente han operado en el área de transporte, como para poder introducir nuevas actividades que han solicitado su implantación de forma directa y a través de organismos oficiales mejorando de este modo las prestaciones actuales.

Actualmente, existe una demanda a corto y medio plazo, tanto de espacios como de adaptación de instalaciones a actividades que se alojan en edificaciones existentes. Las necesidades de estas demandas son las siguientes:

- Empresas que se encuentran alojadas en parcelas edificadas de **Aparkabisa** desde hace años, demandan más espacio para poder adaptar su actividad a exigencias técnicas y comerciales actuales, y de este modo poder cumplir con los estándares de calidad y exigencia que impone el mercado actual, y que de no realizarse en corto plazo les obligaría a buscar otros emplazamientos.
- Nuevas actividades que demandan espacios para actividades que plantean implantarse en el centro de transportes y que por las características de los servicios que ofrecen y por estar ocupados los espacios actuales previstos precisan definir nuevas ubicaciones

Posibles proyectos a definir y ejecutar:

- Scasaga playa y proyecto de ampliación pabellón
- Gasinera, Electrinera
- Proyectos pabellones
- Proyecto autolavado camiones y autobuses

## Objetivo nº4: GESTIÓN RESPONSABLE-GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA

### Líneas Estratégicas

Uno de los objetivos estratégicos de la legislatura es trabajar por una Administración más cercana, moderna y eficiente. La misión es llevar a cabo nuevas políticas en materia de gestión, eficiencia y modernización

### Acciones a Corto y Medio plazo para alcanzar las líneas estratégicas definidas

#### ■ **Mantenimiento modelo de gestión y políticas Aparkabisa**

Acciones a realizar:

- Elaboración de nuevos procedimientos, seguimiento y valoración

#### ■ **Actualización cambios de Legislación**

Acciones a realizar:

- Adaptación a la ISO 9001:2015
- Plan de Formación
- Establecer procedimientos para la Mejora Continua

#### ■ **Mejora de Comunicación Cliente Aparcamientos**

Acciones a realizar:

- Elaboración Plan de Comunicación

#### ■ **Mantenimiento mejora % ocupación instalaciones**

Acciones a realizar:

- Elaboración de Programa de Prevención de Compliance Penal
- Elaboración Código Ético
- Adaptación a la RGPD
- Auditoría de Ciberseguridad
- Puesta en marcha Comité de Igualdad y elaboración Plan de Igualdad
- Adhesión a la Plataforma de Contratación
- Definición procesos, simplificación y procedimentalización
- Elaboración de nuevos procedimientos de trabajo
- Inclusión Cláusulas Sociales en las licitaciones
- Implantación Firma Electrónica
- Elaboración Procedimiento de Selección y contratación de personal
- Desarrollo políticas de transparencia compartidas con DFB a través de instrumentos de gestión orientados a la mejora continua

■ **Mejora de las instalaciones**

Acciones a realizar:

- Análisis de nuestro contexto y las necesidades de nuestros clientes
- Elaboración Plan de Comunicación
- Nueva Página Web
- Nueva Imagen corporativa
- Estudio de Grupos de Interés y planteamiento acciones RSC

**Objetivo nº5: SOSTENIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO**

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

Desde la búsqueda de la Eficiencia:

- Reducción del gasto corriente
- Incremento de los ingresos propios de la sociedad
- Implementación de políticas de uso sostenibles (desde el punto de vista de sostenibilidad económica y medioambiental).
- Mantener una situación económica saneada, con nuevas fórmulas de financiación, buscando la sostenibilidad económica a largo plazo

**Acciones a Corto y Medio plazo para alcanzar las líneas estratégicas definidas**

■ **Disminución gastos corriente**

Acciones a realizar:

- Suministros (energía, agua, telefonía, etc.) disminución de pago de intereses financieros y comerciales minoración de la deuda viva de usuarios , con desarrollo e implantación nuevos procedimientos de gestión

### ■ Incremento ingresos propios

Acciones a realizar:

- los nuevos ingresos previstos, no se sustentan en el incremento de tarifas, se sustentan en la búsqueda de nuevos usos de nuestros terrenos e instalaciones .
- Acometer proyectos de inversión de nuevas actividades autofinanciables sin descapitalización de la sociedad y sin recurrir a endeudamiento externo ,manteniendo la deuda externa ( préstamos a cero).

### ■ Disminución de la deuda

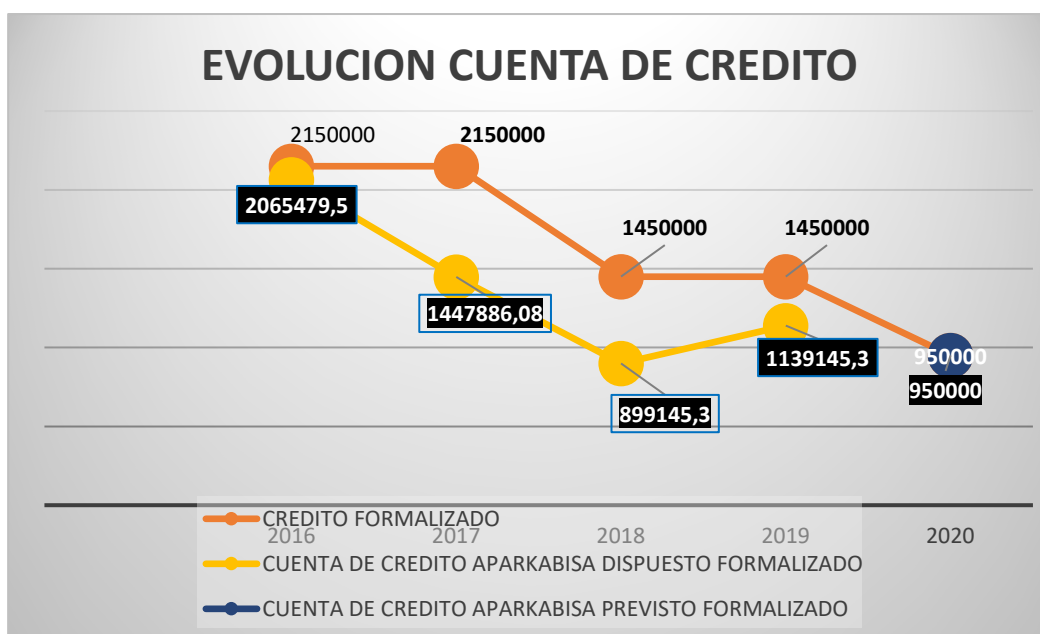
Acciones a realizar:

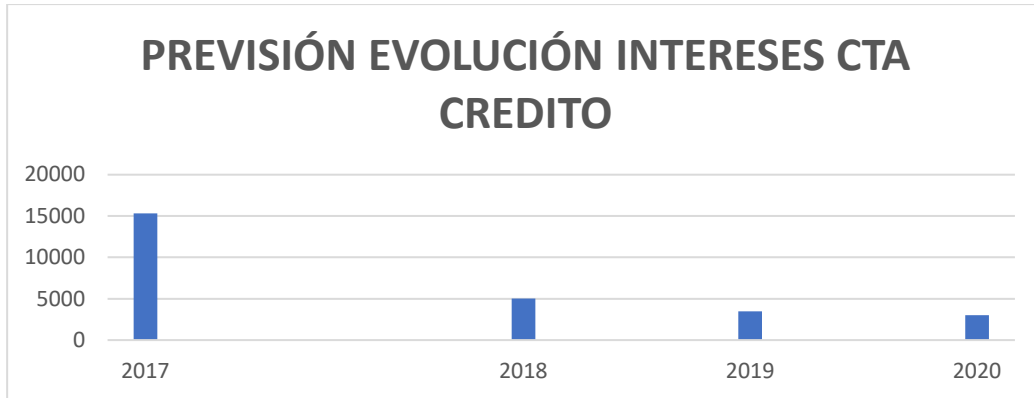
- Mantenimiento de escenario endeudamiento cero

## EVOLUCION DE LA DEDUDA

| POLIZA           | PRINCIPAL DEL PRESTAMO | FECHA DE FORMALIZACION | FECHA DE VENCIMIENTO | SITUACION 31/12/2016 | Amortizacion estimada 2017 | SITUACION ESTIMADA A 31/12/2017 | Amortizacion estimada 2018 | SITUACION ESTIMADA A 31/12/2018 | Amortizacion estimada 2019 | SITUACION ESTIMADA A 31/12/2019 |
|------------------|------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| 85-0557801-6     | 3.005.060,00           | 22/04/2003             | 22/04/2013           | 0,00                 | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            |
| 85-0643373-5     | 3.005.060,00           | 03/02/2004             | 03/02/2014           | 0,00                 | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            |
| 850794079-3      | 5.300.000,00           | 08/07/2005             | 08/07/2015           | 0,00                 | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            |
| 85-0904153-8     | 2.400.000,00           | 16/06/2006             | 16/06/2016           | 0,00                 | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            |
| 85-0928422-1     | 1.000.000,00           | 20/09/2006             | 20/09/2016           | 0,00                 | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            |
| 850934585-6      | 2.000.000,00           | 11/10/2006             | 11/10/2016           | 0,00                 | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            |
| 85963069-2       | 410.000,00             | 21/12/2006             | 21/12/2016           | 0,00                 | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            | 0,00                       | 0,00                            |
| 851154342-7      | 1.000.000,00           | 17/02/2009             | 17/02/2019           | 300.000,00           | 100.000,00                 | 200.000,00                      | 100.000,00                 | 100.000,00                      | 100.000,00                 | 0,00                            |
| DEUDA VIVA TOTAL |                        |                        |                      | 300.000,00           |                            | 200.000,00                      |                            | 100.000,00                      | 100.000,00                 | 0,00                            |

### ■ Disminución de pago de intereses financieros y comerciales





■ **Cumplimento normativa pago a terceros acreedores**

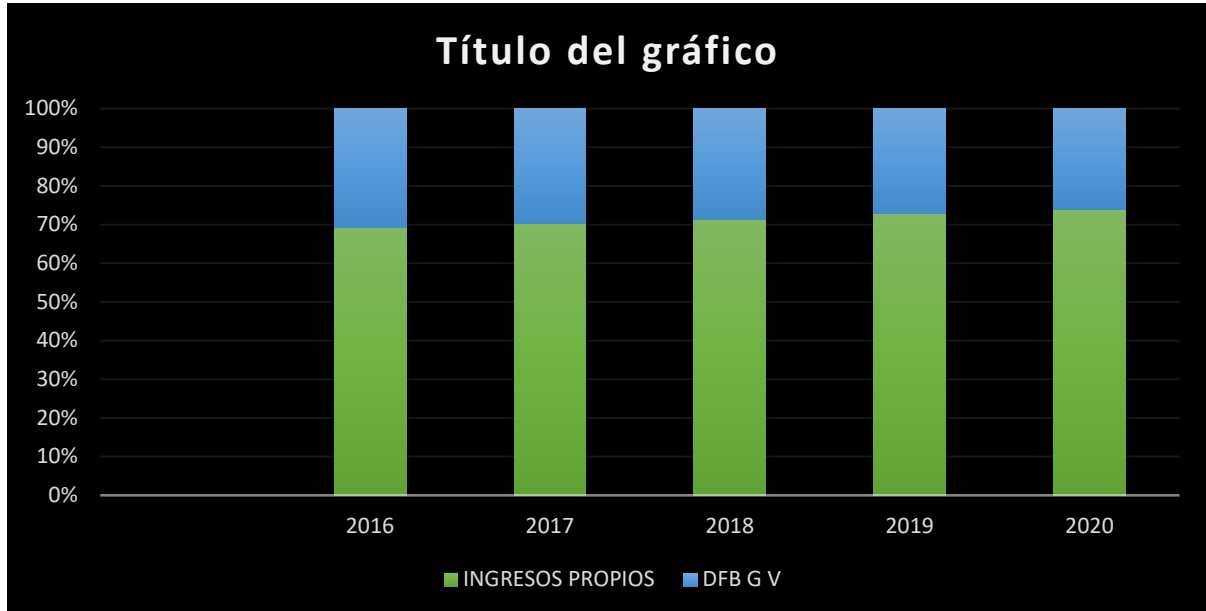
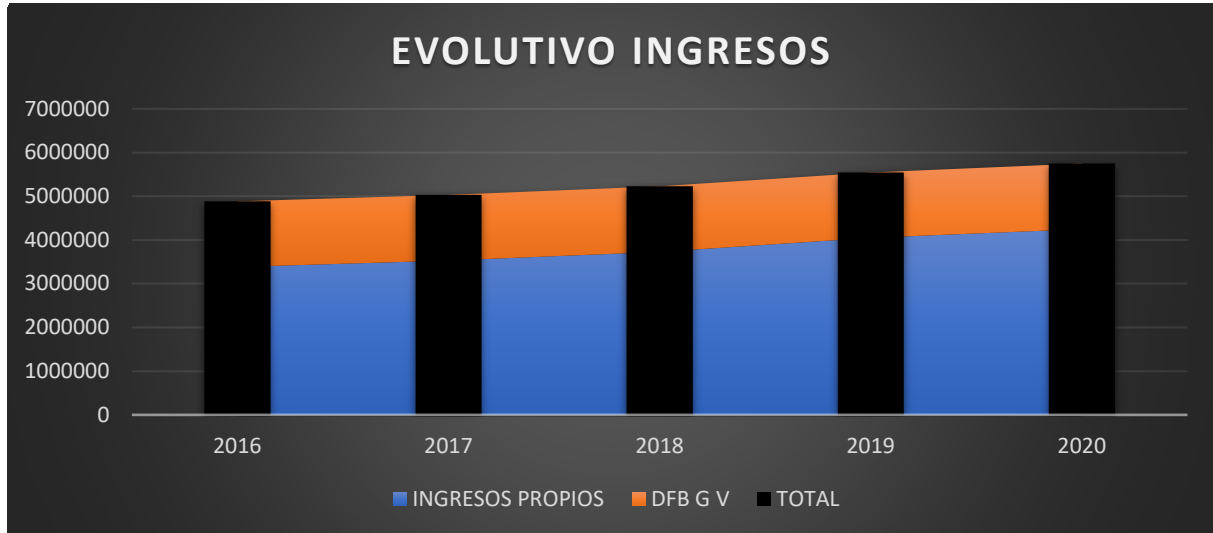
Acciones a realizar:

- Mantener los ratios de pago exigidos por la normativa ley de morosidad *El artículo cuarto de la Ley 15/2010, de 5 de julio, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales*

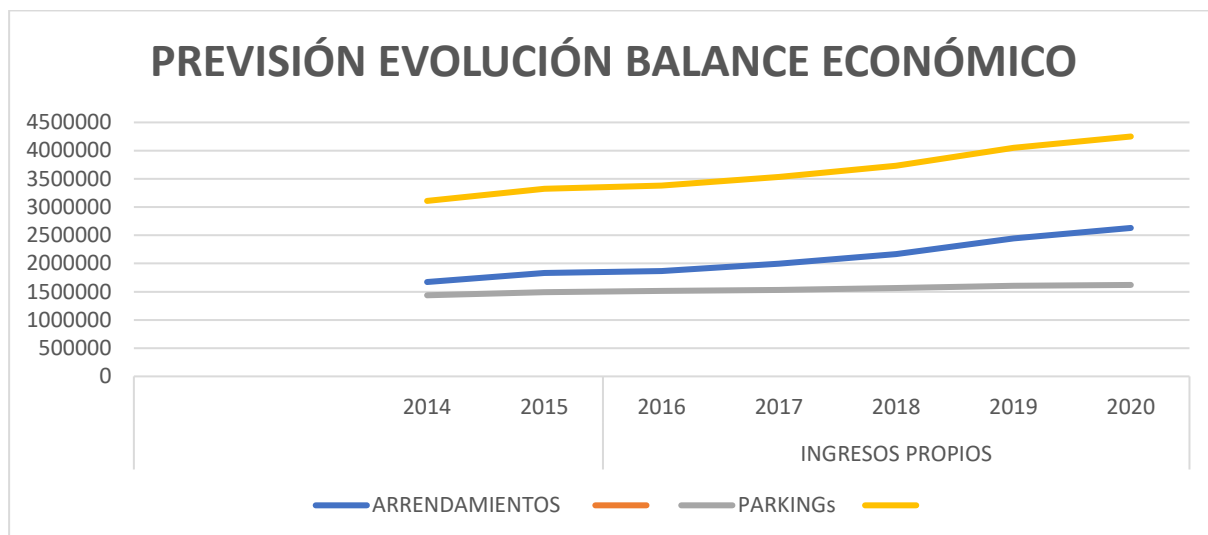
**CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA DE PAGO A TERCEROS Y MINORACIÓN DE INTERESES POR APLAZAMIENTOS**



■ **Ampliación fuentes de ingresos**



■ **Mejora Balance Económico**



**Objetivo nº 6: INFRAESTRUCTURAS**

**Líneas Estratégicas**

Modernización de la Administración: impulso a infraestructuras y plataformas de ámbito corporativo, simplificación de procesos converger hacia un modelo de gestión compartido a través de la implantación de instrumentos de gestión orientados a la mejora continua

Acciones a Corto y Medio plazo para alcanzar las líneas estratégicas definidas

■ **Mejora Gestión Mercancías Peligrosas**

Acciones a realizar:

- Elaboración Protocolos de ADR, Aparcamientos y Polígono( Impartir Formación)
- Formación y estudio de Nombramiento de Consejero de Seguridad

■ **Mejora en las instalaciones ( aparcamientos, pabellones)**

Acciones a realizar:

- Pintado Polígono y Aparcamientos
- Implantación nuevo sistema de control Polígono
- Elaborar Reglamento de Régimen Interno Polígono
- Señalización Polígono y Aparcamientos
- Sustitución luminarias convencionales por LED
- Instalación Cámaras térmicas
- Establecimiento de Programas de Mantenimiento Anuales



■ **Mejora Gestión Aparcamientos Mantenimiento mejora % ocupación instalaciones**

Acciones a realizar:

- Implantación nuevos servicios Aparcamientos, WIFI, APP
- Adecuación e implantación nuevo software de Gestión de APs
- Elaborar nuevo modelo de Contrato de Abonado de Aparcamiento
- Elaborar Reglamento de Régimen Interno
- Incorporación TICs
- Elaborar Protocolo de Mercancías Peligrosas
- Establecer mecanismos de comunicación y colaboración con las principales asociaciones del sector Estudio posibilidad de aumentar nº plazas de aparcamiento

■ **Mejora de competitividad Aparcamientos y Aprovechamiento TICs**

Acciones a realizar:

- Elaborar carta de Servicios
- Nueva página WEB
- Nueva APP para reserva de aparcamientos
- WIFI en nuestras instalaciones

■ **Nueva identidad corporativa**

■ **Reordenación Polígono Aparkabisa**

Acciones a realizar:

- Estudio de movilidad del Polígono

**Objetivo nº7: PERSONAS Y EQUIPOS IMPLICADOS CON EL PROYECTO**

**Líneas Estratégicas**

Modernización de la Administración: impulso a infraestructuras y plataformas de ámbito corporativo, simplificación de procesos converger hacia un modelo de gestión compartido a través de la implantación de instrumentos de gestión orientados a la mejora continua

Acciones a Corto y Medio plazo para alcanzar las líneas estratégicas definidas

■ **Objetivo Definir, Adecuar, Consolidar Organigrama y funciones**

Acciones a realizar:

- Actualización Fichas Personales de Formación
- Redefinición Perfiles de Puestos de Trabajo Plan de Formación
- Estudio de necesidades Profundización en la mejora de las relaciones laborales.
- Elaboración Procedimiento de Acogida y despedida del personal

■ **Adecuar Formación a las necesidades y carencias detectadas**

Acciones a realizar:

- Plan Anual de Formación adaptado a los objetivos y líneas estratégicas.

■ **Adecuación y consolidación Plantilla Estructural**

Acciones a realizar:

- Definición Organigrama funcional
- Definir plantilla estructural, Estudio de necesidades reales
- Establecimiento nuevas funciones como consecuencia del estudio de necesidades reales estudio de polivalencia funcional

## Objetivo nº 8: VISIBILIDAD EXTERNA

### Líneas Estratégicas

Incrementar la visibilidad externa de **Aparkabisa** tanto a nivel local como nacional, e internacional, tejido asociativo, asociaciones profesionales, etc, Identificar, la importancia del Servicio Público que se presta que ponga en valor la instalación, y su importancia en la actividad económica del transporte y la logística

### Acciones a Corto y Medio plazo para alcanzar las líneas estratégicas definidas

■ **Objetivo , incrementar la participación y presencia en tejido asociativo del sector**

Acciones a realizar

- Generar una metodología de colaboración con los mismos, mediante la organización y/o presencia en eventos sectoriales, que ponga en valor las instalaciones de **Aparkabisa**

■ **Objetivo, incrementar revisar los procesos de comunicación y diseñar una política de comunicación que contribuya a la visibilidad exterior de Aparkabisa en todos los niveles.**

Acciones a realizar

- Boletín usuarios de nuestras instalaciones con noticias del sector
- Refuerzo de presencia en medios de comunicación del sector :TRANSPORTE PROFESIONAL DIARIO DEL PUERTO (Diario del Puerto formato papel, Boletín diario digital), ESTRATEGIA EMPRESARIAL

