

PLAN DE RESILIENCIA / PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

ALGEPOSA PASAIA (Estibadora
Algeposa S.A.)

MLC-ITS Euskadi (Asociación
Clúster de Movilidad y Logística de
Euskadi)

TABLA DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
II.	PERFIL DE LA EMPRESA.....	3
III.	METODOLOGÍA Y ANÁLISIS.....	6
IV.	ESTRATEGIA DE LA EMPRESA EN RELACIÓN CON LA RESILIENCIA.....	7
V.	CONCLUSIONES.....	13

I. Introducción

El presente documento expone un **Plan Integral de Resiliencia** elaborado de manera colaborativa por el Clúster de Movilidad y Logística de Euskadi (en adelante, **MLC-ITS Euskadi**) y **Algeposa Pasaia**. Este Plan ha sido concebido con **un enfoque estratégico** y prospectivo, orientado a fortalecer la capacidad de Algeposa Pasaia para anticipar, resistir y recuperarse eficazmente ante interrupciones inesperadas o circunstancias adversas que pudieran comprometer la continuidad de sus operaciones.

A través de una rigurosa evaluación de riesgos, se han identificado **más de cuarenta amenazas y vulnerabilidades potenciales**, las cuales han sido posteriormente depuradas de forma sistemática hasta consolidarse en **diez riesgos críticos**, agrupados en categorías de riesgo de mayor alcance.

El Plan integra una **metodología sólida y multinivel orientada a la mitigación de dichos riesgos**, mediante el establecimiento de procedimientos claros, estructurados y ejecutables, que aseguren la continuidad operativa de la organización. Asimismo, pone especial énfasis en la **preparación preventiva**, no solo para garantizar el mantenimiento de la actividad durante situaciones de crisis, sino también para facilitar una recuperación ágil y eficaz hacia la normalidad.

Este **enfoque proactivo** consolida la resiliencia operativa de Algeposa Pasaia, salvaguardando tanto su estabilidad a corto plazo como su proyección estratégica a largo plazo, al tiempo que potencia su capacidad de adaptación frente a un entorno caracterizado por una creciente complejidad e incertidumbre.

II. Perfil de la empresa

Nombre de la empresa:

Algeposa Pasaia (Estibadora Algeposa S.A.)

Página web:

<https://www.algeposa.com/es/algeposa/empresas-del-grupo/algeposa-pasaia>

Tamaño de la empresa:

Mediana

Descripción:

ESTIBADORA ALGEPOSA, S.A. tiene su origen en la empresa ALMACENES GENERALES PORTUARIOS S.A. (ALGEPOSA) constituida en noviembre de 1981. Esta empresa inició su actividad como almacén regulador de mercancías procedentes del puerto de Pasajes o con destino al mismo, para **dar respuesta a las necesidades comerciales** de la industria siderúrgica ubicada en el País Vasco.

Estibadora Algeposa SA es un **operador Logístico Integral, especialista en la manipulación de mercancías portuarias**. Actualmente, es uno de los principales proveedores logísticos portuarios de España y dispone de los medios más avanzados para realizar las operaciones de carga y descarga con total garantía y en plazo, así como el almacenaje, distribución y manipulación de cualquier tipo de mercancía.

La empresa **invierte constantemente para optimizar los procesos de carga y descarga**, consiguiendo reducir los tiempos operativos y, en consecuencia, los costes directos e indirectos de estiba y descarga de buques. Asimismo, dispone de toda la gama de servicios logísticos portuarios, y presta servicio en los principales puertos de la Península Ibérica y Oriente Medio:

- Manipulación de mercancías,
- Consignatario,
- Almacenaje,
- Transporte capilar.

Algeposa Pasaia gestiona anualmente **más de un millón de toneladas** de mercancías, entre las que se incluyen productos **siderúrgicos, agroalimentarios, fertilizantes, minerales, chatarra, carga de proyectos y líneas regulares**.

La compañía cuenta con un **Sistema de Gestión integral**, actualizado y debidamente documentado, que garantiza el cumplimiento de los requisitos establecidos por los estándares **UNE-EN ISO 9001, UNE-EN ISO 14001, OHSAS 45001, EMAS, GMP+**, entre otros. Este sistema ha sido diseñado y adaptado a las particularidades de las empresas que conforman el grupo, asegurando su eficacia y pertinencia.

El equipo humano de Estibadora Algeposa, S.A. está compuesto **por profesionales altamente cualificados** y con amplia experiencia en el sector, lo que garantiza un alto nivel de competencia en las tareas que desempeñan. En coherencia con esta exigencia de excelencia, la empresa dispone de **un programa de formación continua**, orientado a identificar y evaluar las necesidades formativas del personal, así como a planificar las acciones necesarias para su actualización y adaptación a las nuevas tendencias y tecnologías del sector logístico-portuario.

Sector y posicionamiento:

Algeposa Pasaia opera en el sector de la logística portuaria y la manipulación de cargas. Se beneficia del **acceso estratégico a rutas comerciales clave**, lo que lo convierte en un socio vital para industrias que dependen de la importación y exportación de productos siderúrgicos, forestales y agroalimentarios.

Su **infraestructura avanzada**, junto con la **integración de conexiones ferroviarias** en sus instalaciones, le permite ofrecer soluciones logísticas altamente eficientes y coordinadas entre el transporte marítimo y terrestre, consolidando así una **sólida ventaja competitiva** en el mercado.

Objetivos en materia de resiliencia:

El Plan de Resiliencia tiene como propósito fortalecer la capacidad de Estibadora Algeposa, S.A. para gestionar y recuperarse eficazmente ante situaciones de interrupción, enfocándose en la identificación y mitigación proactiva de riesgos, la continuidad operativa y la optimización estratégica de los recursos disponibles. Su implementación persigue **incrementar la eficiencia organizacional y fomentar una adaptación ágil** frente a los cambios del entorno económico y los desafíos inherentes a la cadena de suministro.

Asimismo, el Plan pone especial énfasis en la mejora de los tiempos de respuesta ante contingencias, la reducción del tiempo de inactividad y la consolidación de una cultura organizacional resiliente. Incluye también el diseño de estrategias orientadas a minimizar pérdidas económicas, preservar la reputación corporativa mediante una gestión eficaz de crisis y garantizar el estricto cumplimiento del marco normativo vigente.

En el ámbito de la planificación de recursos humanos, se priorizan la salud, la seguridad y el bienestar del personal como pilares fundamentales de la resiliencia organizacional.

Desde la perspectiva financiera, el Plan contempla la constitución de fondos de emergencia y la formalización de acuerdos de crédito flexibles, con el objetivo de asegurar la solidez económica ante eventuales escenarios adversos. Paralelamente, se implementan sistemas de monitoreo continuo que permiten la detección temprana de amenazas en tiempo real.

Finalmente, el Plan incorpora estrategias integrales de recuperación ante desastres y continuidad del negocio, garantizando la restauración ágil de funciones críticas, la minimización de interrupciones operativas y el aseguramiento de la estabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la compañía.

III. Metodología y análisis

Este proceso metódico ilustra con precisión la metodología y el análisis implementados en la formulación del Plan de Resiliencia de Algeposa Pasaia. La aproximación adoptada se articula en **tres fases fundamentales**, concebidas para asegurar una evaluación holística y la mitigación eficaz de los riesgos que pudieran comprometer la continuidad operativa de la empresa. Dicha metodología no solo permite identificar y jerarquizar los riesgos más urgentes, sino que también propone **soluciones tangibles** y estrategias sostenibles en el tiempo orientadas a fortalecer la resiliencia organizativa y la capacidad de adaptación a largo plazo. Mediante la aplicación rigurosa de este enfoque sistemático, Algeposa Pasaia podrá reforzar su capacidad para anticipar, gestionar y recuperarse con eficacia frente a eventuales contingencias o disrupciones inesperadas.

Fase 1: Identificación de Riesgos

La fase inicial contempla un análisis integral de la empresa, complementado por una evaluación preliminar de riesgos, en la que se identifican en primera instancia un total de 40 amenazas potenciales. Dichos riesgos son posteriormente clasificados en categorías pertinentes y, mediante un riguroso proceso de priorización y depuración, se seleccionan los 10 riesgos clave más críticos a gestionar. Esta etapa sienta las bases del Plan de Resiliencia, al focalizarse en aquellos factores de riesgo más relevantes y con mayor potencial de impacto para Algeposa Pasaia.

Fase 2: Mapa de Riesgos

Una vez definidos los riesgos clave, la segunda fase se centra en el diseño de soluciones estratégicas. Este proceso se inicia con una definición precisa de cada riesgo, formulando la pregunta esencial: *“¿Cuál es el riesgo identificado?”*. A continuación, se analiza la necesidad subyacente vinculada a dicho riesgo, a partir de la interrogante: *“¿Qué necesidad se pone de manifiesto en este contexto?”*. Sobre esta base, se plantean estrategias de mitigación a corto plazo, orientadas a la implementación de acciones inmediatas y de rápida ejecución: *“¿Qué acción inmediata se puede llevar a cabo?”*. Por último, se formulan estrategias de mitigación a largo plazo, concebidas como soluciones sostenibles, estructurales y alineadas con la visión estratégica de la organización: *“¿Cuál sería una buena solución para nuestra empresa?”*

Fase 3: Plan de Acción

La fase final se enfoca en la implementación de un sólido Plan de Acción. Este paso tiene como objetivo reforzar la capacidad de la empresa para responder y recuperarse ante interrupciones. Reúne los riesgos identificados y sus estrategias de mitigación correspondientes en un marco integral que asegure la resiliencia. El Plan de Acción posee un carácter dinámico y persigue fortalecer la capacidad de adaptación de Algeposa Pasaia, asegurando la continuidad operativa frente a eventualidades imprevistas y promoviendo la estabilidad a largo plazo.

IV. Estrategia de la empresa en relación con la resiliencia

Se han identificado varios riesgos que podrían afectar significativamente su desempeño. Estos 10 riesgos abarcan categorías operativas, financieras, estratégicas y externas, representando distintos desafíos para el funcionamiento y la competitividad de la empresa. A continuación, se detallan los riesgos más relevantes por categoría:

Riesgos Operacionales

1. **Irrupciones en la cadena de suministro:** Problemas con proveedores, retrasos en el transporte o interrupciones globales pueden afectar gravemente la continuidad operativa
2. **Disponibilidad de mano de obra:** La escasez de personal o las huelgas pueden afectar gravemente las operaciones, especialmente en roles especializados como los estibadores, que cuentan con un alto poder de negociación.
3. **Accidentes o incidentes de seguridad:** Los riesgos para la salud y la seguridad en el trabajo están siempre presentes, dado que los trabajadores manipulan cargas pesadas, manejan maquinaria de gran tamaño y trabajan en entornos portuarios complejos. Las lesiones o accidentes podrían interrumpir las operaciones y dar lugar a problemas legales.
4. **Regulaciones y normativa:** Los cambios en las reformas de la estiba, las políticas medioambientales o el aumento de las exigencias de las comunidades y autoridades locales podrían elevar los costes operativos y complicar los esfuerzos de cumplimiento, ejerciendo presión sobre la rentabilidad de la empresa.
5. **Problemas de infraestructura de transporte:** Los problemas con infraestructuras clave como carreteras, ferrocarriles o instalaciones portuarias pueden limitar la capacidad y eficiencia logísticas, provocando potencialmente cuellos de botella y retrasos en la manipulación de la carga.

Riesgos Financieros

6. **Coste de la energía:** El aumento de los precios de los combustibles y la energía representa un riesgo sustancial, especialmente en las operaciones que hacen un uso intensivo de la energía. Esto podría dar lugar a aumentos significativos de los costes de explotación, reduciendo la rentabilidad.
7. **Inflación y aumento de los gastos:** El aumento de los costes de materiales, mano de obra y servicios, combinado con la reducción de los márgenes de beneficio y la intensa competencia de precios, podría ejercer una presión significativa sobre los resultados financieros. También es especialmente relevante el riesgo de impago de los clientes, que se suma a la posible volatilidad financiera.

Riesgos Estratégicos

8. **Riesgos Geopolíticos:** Las restricciones comerciales, los aranceles o los conflictos geopolíticos podrían interrumpir los flujos comerciales mundiales y las cadenas de suministro, afectando a la disponibilidad de materiales y al movimiento de mercancías. Estas tensiones geopolíticas también podrían provocar cambios inesperados en las rutas o socios comerciales.
9. **Obsolescencia tecnológica:** Los equipos o la tecnología obsoletos podrían obstaculizar la eficiencia operativa o reducir la competitividad de la empresa. Por ejemplo, las grúas especializadas y otra maquinaria podrían perder eficacia o resultar costosas de mantener, lo que exigiría una elevada inversión en modernización para mantenerse al día con las normas del sector.

Riesgos Externos

10. **Catástrofes naturales:** Acontecimientos como inundaciones, tormentas u otros fenómenos meteorológicos extremos plantean riesgos significativos para las operaciones portuarias. Podrían causar daños en las infraestructuras, retrasos en las operaciones o incluso provocar interrupciones en las rutas de transporte.

Con el objetivo de garantizar la resiliencia y la preparación a largo plazo de ALGEPOSA PASAIA, resulta imprescindible abordar los principales riesgos identificados a través de una estrategia integral y multinivel. Dicha estrategia se fundamenta en una comprensión profunda de las necesidades de la empresa, la implementación de medidas inmediatas de mitigación a corto plazo y el desarrollo de soluciones sostenibles con visión de futuro. Mediante un abordaje sistemático de cada categoría de riesgo, la organización no solo estará en mejores condiciones para gestionar posibles disrupciones, sino que también fortalecerá su estabilidad operativa y su capacidad de adaptación en un entorno global en constante transformación. A continuación, se presentan las estrategias de mitigación correspondientes a cada uno de los riesgos identificados.

Irrupciones en la cadena de suministro

Necesidades

Reforzar la red de proveedores, mejorar la flexibilidad logística y aumentar la visibilidad de la cadena de suministro.

Mitigación a corto plazo

Aumentar la comunicación y la transparencia con los proveedores para anticiparse a los retrasos, establecer proveedores de contingencia y acumular existencias cuando sea factible.

Mitigación a largo plazo

Desarrollar una cadena de suministro más resistente mediante la diversificación de proveedores y modos de transporte y reforzar las relaciones con los socios clave.

Disponibilidad de mano de obra

Necesidades

Acceso a mano de obra cualificada, estrategias para la adquisición de talento y relaciones laborales sólidas.

Mitigación a corto plazo

Negociar con los sindicatos para obtener estabilidad operativa y optimizar los horarios de los trabajadores para garantizar la cobertura y recursos.

Mitigación a largo plazo

Invertir en programas de talento, fomentar la retención del mismo y establecer relaciones sólidas con los sindicatos para lograr unas condiciones de trabajo estables.

Accidentes o incidentes de seguridad

Necesidades

Mejora de las medidas de seguridad, programas de formación en seguridad y evaluaciones periódicas de la seguridad.

Mitigación a corto plazo

Aplicar los protocolos de seguridad más estrictos e impartir formación inmediata sobre medidas operativas de salud y seguridad.

Mitigación a largo plazo

Invertir en tecnologías de seguridad avanzadas y realizar periódicamente simulacros y auditorías de seguridad.

Regulaciones y normativa

Necesidades

Cumplimiento legal, seguimiento de los cambios normativos y compromiso con las autoridades locales.

Mitigación a corto plazo

Mantenerse al día de los próximos cambios normativos, colaborar con asesores jurídicos y comunicarse con las autoridades locales.

Mitigación a largo plazo

Colaborar de forma proactiva con los responsables políticos, adoptar tecnologías más ecológicas para cumplir la normativa medioambiental y garantizar el cumplimiento continuo de la normativa.

Problemas de infraestructura de transporte

Necesidades

Infraestructuras de transporte fiables, soluciones de transporte alternativas y relaciones gubernamentales sólidas.

Mitigación a corto plazo

Explorar rutas o modos de transporte alternativos en caso de interrupciones de la infraestructura y colaborar con las autoridades locales para obtener actualizaciones puntuales sobre el mantenimiento de la infraestructura.

Mitigación a largo plazo

Invertir en la construcción o mejora de infraestructuras logísticas privadas o colaborar en proyectos de mejora de infraestructuras públicas.

Coste de la energía

Necesidades

Gestión del coste de la energía, tecnologías energéticamente eficientes y acceso a la energía sostenible.

Mitigación a corto plazo

Negociar contratos energéticos de tarifa fija, reducir el consumo de energía en la medida de lo posible y explorar tecnologías más eficientes desde el punto de vista energético.

Mitigación a largo plazo

Invertir en fuentes de energía renovables, aplicar prácticas de eficiencia energética y explorar sinergias o acuerdos para encontrar soluciones energéticas sostenibles.

Inflación y aumento de los gastos

Necesidades

Mejora de la gestión de costes, estrategias de fijación de precios a los clientes y procesos de contratación eficientes.

Mitigación a corto plazo

Renegociar los contratos con los proveedores, repercutir parte de los aumentos de costes a los clientes y optimizar los procesos internos para reducir los costes operativos.

Mitigación a largo plazo

Centrarse en aumentar la eficiencia operativa, diversificar la base de clientes y reforzar los controles financieros para mitigar el impacto de la inflación.

Riesgos Geopolíticos

Necesidades

Gestión de riesgos geopolíticos, diversificación de mercados y resistencia de la cadena de suministro.

Mitigación a corto plazo

Monitorizar los acontecimientos geopolíticos, ajustar las estrategias de importación y exportación y establecer relaciones más sólidas con clientes y proveedores de regiones estables.

Mitigación a largo plazo

Diversificar los mercados y las cadenas de suministro para reducir la dependencia de las zonas geopolíticamente sensibles y participar en acuerdos de riesgo compartido con los socios.

Obsolescencia tecnológica

Necesidades

Tecnología actualizada e innovación continua, especialmente en el caso de las grúas.

Mitigación a corto plazo

Realizar un mantenimiento periódico de los equipos existentes e invertir en actualizaciones tecnológicas provisionales para mejorar la eficiencia operativa.

Mitigación a largo plazo

Invertir en equipos modernos, digitalizar las operaciones e implantar nuevas tecnologías para seguir siendo competitivos y eficientes.

Catástrofes naturales

Necesidades

Resiliencia ante catástrofes, cobertura de seguros completa y sistemas de supervisión en tiempo real.

Mitigación a corto plazo

Desarrollar un Plan de respuesta ante emergencias, garantizar una cobertura de seguros adecuada y mantener un sistema de vigilancia meteorológica en tiempo real.

Mitigación a largo plazo

Invertir en infraestructuras que puedan soportar condiciones meteorológicas extremas, colaborar con las autoridades locales en la preparación ante catástrofes y crear un Plan de Contingencia y Continuidad de Negocio.

Esta estrategia de mitigación no sólo aborda los riesgos inmediatos, sino que también garantiza la resistencia a largo plazo de las operaciones de ALGEPOSA PASAIA, salvaguardando a la empresa frente a una amplia gama de posibles perturbaciones.

V. Conclusiones

El Plan de Resiliencia se basa en la **supervisión y revisión**, un proceso continuo que garantiza la capacidad de la organización para mantenerse ágil y responder a los nuevos retos. Este ciclo continuo es vital para detectar, evaluar y mitigar los riesgos antes de que afecten a las operaciones. Al supervisar constantemente el entorno interno y externo, la organización mantiene una postura proactiva, adelantándose a posibles perturbaciones y garantizando la estabilidad a largo plazo. Este proceso gira en torno a **tres pilares básicos**, cada uno de los cuales desempeña una función distinta pero interconectada a la hora de reforzar la resistencia de la organización:

1. **Gestión proactiva de riesgos:** La piedra angular del Plan de Resiliencia es la gestión proactiva de riesgos, que hace hincapié en anticipar y abordar los riesgos antes de que se manifiesten. En lugar de esperar a que surjan los problemas, este pilar fomenta un enfoque anticipatorio para identificar las vulnerabilidades y aplicar medidas preventivas. Mediante la detección temprana de amenazas potenciales -ya sean operativas, financieras, estratégicas o externas-, la organización puede reducir su exposición a los riesgos. Esto incluye la realización periódica de evaluaciones de riesgos, planificación de escenarios y pruebas de estrés para evaluar cómo respondería la organización a distintos tipos de crisis. Al integrar esta previsión en las operaciones diarias, la organización se asegura de estar siempre preparada para posibles perturbaciones, reforzando su capacidad para funcionar sin problemas incluso en entornos turbulentos.
2. **Auditorías de riesgos e informes periódicos:** Las auditorías e informes de riesgos son esenciales para mantener la transparencia y la responsabilidad en toda la organización. Este pilar garantiza que los riesgos no sólo se identifiquen, sino que se documenten y comuniquen exhaustivamente a todas las partes interesadas. Las auditorías periódicas sirven como mecanismo de control y equilibrio, proporcionando una visión clara y estructurada del panorama actual de riesgos y poniendo de relieve las áreas que necesitan mejoras. Además, estas auditorías fomentan el aprendizaje y la adaptación continuos mediante la identificación de patrones en los riesgos recurrentes o el descubrimiento de lagunas en las estrategias actuales de gestión de riesgos. La elaboración de informes, por su parte, permite compartir la información sobre riesgos entre departamentos y niveles jerárquicos, fomentando la toma de decisiones informadas a todos los niveles. Esta evaluación sistemática y frecuente de los riesgos crea un circuito de retroalimentación que mejora la preparación y la capacidad de respuesta de la organización. Esta parte podría desarrollarse aún más con la implantación de indicadores clave asociados a cada uno de los riesgos identificados.
3. **Coordinación y comunicación:** La coordinación y la comunicación efectivas son el pegamento que une el Plan de Resiliencia. Ninguna estrategia de gestión de riesgos puede tener éxito sin canales de comunicación claros y esfuerzos coordinados entre todos los departamentos. Este pilar garantiza que la información sobre riesgos, auditorías y acciones necesarias se difunda eficazmente por toda la organización. La

coordinación entre equipos permite una respuesta unificada a los riesgos, reduciendo la probabilidad de acciones fragmentadas o ineficaces en tiempos de crisis. La comunicación abierta también fomenta una cultura de resistencia, en la que los empleados son conscientes de los riesgos, comprenden sus funciones para mitigarlos y pueden responder de forma cohesionada durante las emergencias. Esta concienciación y preparación colectivas son cruciales para alinear las actividades operativas con los objetivos generales de gestión de riesgos de la organización, garantizando que todos trabajen en pos de los mismos objetivos.

Al integrar estos tres pilares, el Plan de Resiliencia crea un sistema dinámico que evoluciona continuamente en respuesta a los nuevos riesgos. Esta integración permite a la organización no sólo identificar y evaluar los riesgos emergentes, sino también tomar medidas oportunas y eficaces que minimicen su impacto. En última instancia, estos elementos fomentan un marco operativo ágil y resistente, que equipa a la organización para resistir los desafíos, manteniendo la continuidad operativa y alcanzando los objetivos estratégicos.

Por último, a partir de los riesgos identificados y del Plan de Acción integral diseñado para ALGEPOSA PASAIA, se han definido seis áreas estratégicas que requieren una atención prioritaria y un seguimiento constante, con el fin de asegurar la resiliencia organizacional y un crecimiento sostenido a largo plazo

- Enfoque estratégico en la mano de obra cualificada y la seguridad.
- Modernización tecnológica y de las infraestructuras.
- Control de costes y gestión de la energía.
- Preparación geopolítica y normativa.
- Preparación y resistencia ante catástrofes.
- Mejora continua e innovación.