

# Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017, con visión a 2022



# Índice

Índice.....	2
Prólogo.....	4
1. Introducción .....	6
2. Aspiraciones del Puerto en los últimos 20 años.....	10
2.1 Evolución del marco estratégico del puerto .....	10
2.2 Decisiones del Consejo de Administración.....	13
2.3 DAFO de la Autoridad Portuaria .....	17
3. Condicionantes para el desarrollo del Puerto .....	19
3.1 Ley de Puertos .....	19
3.2 Normativa medioambiental.....	21
3.3 Normativa en ordenación y usos del suelo .....	23
3.4 Conectividad e Intermodalidad .....	36
4. Tráficos, hinterland y foreland.....	40
4.1 Tráficos.....	40
4.2 Hinterland .....	50
4.3 Foreland .....	54
5. Diagnóstico .....	56
5.1 Diagnóstico Interno.....	56
5.2 Diagnóstico Competitivo .....	61
5.3 Conclusiones .....	76
6. Estimación de Tráficos y generación de escenarios .....	78
6.1 Descripción del Modelo de Estimación de Tráficos .....	79
6.2 Resultados de la estimación de tráfico .....	81
6.3 Mercados prioritarios .....	104
7. Formulación Estratégica .....	112
7.1 Planificación Estratégica .....	112
7.2 Principales conclusiones del Diagnóstico realizado en relación con el posicionamiento actual y futuro del Puerto	114
7.3 Posicionamiento estratégico futuro del Puerto de Huelva	117
7.4 El Puerto de Huelva en 2017: nuevo modelo de Puerto...	118
7.5 El Puerto de Huelva en 2022.....	120
7.6 Marco Estratégico: Misión, Visión y Valores.....	121
7.7 El Plan Estratégico del Puerto de Huelva: un conjunto de objetivos estratégicos y actuaciones .....	123

8. Plan de Acción .....	126
8.1 Actuaciones .....	126
8.2 Priorización.....	130
9. Plan de Seguimiento y Control.....	134
10. Plan de Comunicación .....	139
10.1 Objetivos y alcance del Plan de Comunicación .....	140
10.2 Público Objetivo y Fases del Plan .....	141

Anexo I: Análisis y Diagnóstico de la situación actual

Anexo II: Análisis de estimación de tráfico

Anexo III: Análisis de nuevas oportunidades de negocio

Addendum: Fichas descriptivas de las actuaciones

## Prólogo



El Plan Estratégico del Puerto de Huelva se ha desarrollado con la colaboración de todas las personas, organismos y empresas que conforman el Puerto de Huelva como una empresa integrada de servicios, así como con la colaboración de sus principales clientes, los armadores de buques y los cargadores o receptores de mercancías y sus representantes.

La colaboración se ha manifestado tanto en la asistencia a la presentación previa del Plan como en el interés mostrado en las entrevistas mantenidas con los miembros del equipo redactor, que manifiestan expresamente su reconocimiento.

Con el presente Plan Estratégico se entiende que se han cubierto los fines básicos de este instrumento de gestión:

- Establecer, tras los análisis pertinentes, las cuestiones fundamentales para que la gestión del puerto, en su conjunto, se desarrolle con criterios de eficacia y eficiencia dentro de un entorno cada vez más dinámico y competitivo.
- Analizar la viabilidad de la actividad de la Autoridad Portuaria de Huelva, durante el período de desarrollo del Plan Estratégico.
- Diagnosticar los problemas críticos para el funcionamiento operativo del Puerto que precisen solución para permitir su desarrollo futuro.
- Conocer el entorno del Puerto de Huelva y su posible evolución futura, así como los factores que puedan afectar tanto a la demanda como a la oferta de servicios portuarios.
- Identificar nuevas oportunidades y líneas de negocio para el Puerto de Huelva, tanto a corto como a medio y largo plazo.
- Poner a disposición de la Autoridad Portuaria de Huelva un instrumento básico para implantar la Dirección Estratégica.

Partiendo de estas premisas, se ha elaborado un Plan Estratégico que además de comunicar la misión y la visión del Puerto de Huelva en los próximos cinco años, constituirá la base de los planes de gestión anuales y garantizará la coherencia y continuidad de la planificación.

Por tanto, el Plan Estratégico deberá ser entendido como un documento vivo y dinámico que deberá ser revisado regularmente para la mejora continua del Puerto de Huelva y se constituirá como el instrumento para la dinamización económica y social de la región por parte del puerto.

Manuela de Paz  
Presidenta del Puerto de Huelva



# 1. Introducción

## Contexto mundial

El transporte marítimo es el medio de transporte indispensable para el desarrollo del comercio internacional, siendo la vía utilizada para transportar aproximadamente el 90% del comercio mundial. De este modo, el transporte marítimo muestra la situación en la que se encuentra la economía en general, por lo que su aumento o disminución vendrá originado por la evolución de la economía y comercio mundial de mercancías.

Las últimas previsiones publicadas por el Fondo Monetario Internacional apuntan un crecimiento de la economía global de un 3,3% para el año 2013. Esta evolución sin embargo estará marcada por tres ritmos de crecimiento diferenciados: por un lado los mercados emergentes con altos porcentajes de crecimiento, en segundo nivel EEUU y en última instancia Europa y Japón. Se entienden por mercados emergentes no sólo los acuñados como BRIC (Brasil, Rusia, India y China), sino también México, Corea, Indonesia y Turquía, ya que acogen el 75% de las principales ciudades del mundo y una cuarta parte de las ciudades del mundo. Se estima que estos países tengan un crecimiento en torno al 6%, tres veces más que los países desarrollados, por lo que constituyen el principal objetivo comercial para el resto del mundo.

Con un crecimiento medio del 3,5% también destacan los países del Norte de África como Marruecos, Argelia o Libia, cuyo desarrollo económico los ha situado como destino prioritario de las exportaciones del sur de Europa, especialmente de España.

Con todo, además de las perspectivas económicas, es imprescindible incorporar al contexto actual dos elementos que podrían generar un gran impacto en las reglas comerciales globales y en el tráfico marítimo en los próximos años:

- En primer lugar, la creación de una zona de libre comercio entre Estados Unidos y la Unión Europea. Con el nombre de Asociación Transatlántica de Comercio e Inversión, ambas regiones prevén iniciar en los próximos meses las negociaciones de un tratado de libre comercio que, de crearse, generaría la mayor zona de libre comercio del mundo. Estas dos potencias representan el 47% del PIB mundial y el comercio entre ambas regiones supone un tercio del comercio mundial, equivalente a más de 2.000 millones de dólares por día. El impacto previsto para este acuerdo es del 0,5% en el PIB anual de la UE y del 0,4% en Estados Unidos, así como el aumento de las operaciones comerciales un 20% en cada región.

Se prevé que este acuerdo se cierre en menos de dos años y, a diferencia de anteriores iniciativas, la dependencia del sector exterior para el crecimiento por parte de los países europeos genera mayores expectativas de éxito en las negociaciones.

- El segundo elemento con gran incidencia en el transporte marítimo en los próximos años es la entrada en funcionamiento del tercer juego de esclusas del Canal de Panamá, que estarán operativas para el tránsito marítimo a mediados de 2015.

La entrada en servicio de la ampliación del canal permitirá el paso de buques *post Panamax* lo que contribuirá a la reducción de costes económicos y medioambientales del transporte marítimo y al rediseño de las cadenas de suministro globales, más competitivas y diversificadas al acercar los centros de producción a los principales mercados.

### Contexto europeo

En general, las mayores tasas de crecimiento del tráfico marítimo en los puertos europeos se aprecian en las dársenas del sur, mientras que los principales puertos del norte (Rotterdam, Amberes y Hamburgo) tienden al mantenimiento de sus tráficos.

Se observa el notable y estable crecimiento de cinco puertos europeos con crecimientos superiores a los dos dígitos en los últimos cuatro años, dos de los cuales, son españoles. El Puerto de Huelva se sitúa como el segundo puerto europeo que más ha crecido durante el periodo 2008-2012 con un aumento de casi un 40% de sus tráficos basado fundamentalmente en la puesta en marcha de la ampliación de la Refinería la Rábida. El otro puerto español del top 5 es el Puerto Bahía de Algeciras obteniendo la mayor tasa de crecimiento del periodo 2011-2012 y un crecimiento del 18,6% en los últimos cuatro años gracias al buen comportamiento del tránsito de contenedores.

Top 5 Crecimiento Puertos Europeos 2012-2011 (porcentaje)	
Algeciras	+7,1%
Riga Freeport	+7,1%
<b>Huelva</b>	<b>+6,9%</b>
Gdansk	+6,3%
Bremen	+5,5%

Tabla 1 Crecimiento Puertos Europeos 2012-2011  
Fuente: Transporte XXI, "Puertos de España 2013"

Top 5 Crecimiento Puertos Europeos 2012-2008 (porcentaje)	
Gdansk	+51,3%
<b>Huelva</b>	<b>+38,1%</b>
Riga Freeport	+33,5%
Algeciras	+18,6%
Bremen	+13,9%

Tabla 2 Crecimiento Puertos Europeos 2012-2008  
Fuente: Transporte XXI, "Puertos de España 2013"

### Contexto nacional

En la actualidad, los puertos españoles se enfrentan al reto de continuar mejorando su competitividad y posicionamiento a nivel mundial para convertirse en los futuros *hubs interoceánicos* del Sur de Europa.

Desde 2010, los puertos españoles han logrado superar los efectos de la crisis económica de los años 2008-2009 gracias al aumento de las exportaciones y a la recuperación del tránsito de mercancías, acercándose en 2012 a los tráficos de 2007. Para este año, Puertos del Estado prevé un aumento del 3% de sus tráficos, alcanzando la cifra histórica de 485 millones de toneladas. Para los próximos años el organismo estima un progresivo y continuado aumento de sus diferentes tráficos hasta alcanzar en 2016 más de 550 millones de toneladas.

	Granel líquido	Granel sólido	Mercancía General	M. en contenedores	M. Gral Convencional	Pesca	Avituallam.	Traf. Interior
<b>Crecimiento 2005-2012</b>	5,81%	-22,40%	30,92%	42,06%	7,10%	0,6%	-0,58%	10,89%
<b>Cuota de PdE</b>	32,90%	21,18%	42,77%	30,50%	12,06%	0,05%	2,32%	0,72%
<b>Prev. Crec. 2012-2016</b>	16,1%	6,4%	20,3%	22,7%	13,6%	28,2%	33,8%	-14,3%
<b>Cuota Puerto Huelva 2012</b>	80,04%	16,87%	2,63%	0,03%	2,60%	0,01%	0,37%	0,07%

Tabla 3: Análisis y perspectivas de crecimiento de los tráficos de Puertos del Estado  
Fuente: Elaboración propia a partir de las estadísticas publicadas por Puertos del Estado



Tal y como se observa en la tabla anterior, hay cuatro tipologías de tráficos con unas previsiones de crecimiento superior al 20%. Actualmente estos tráficos cuentan con un peso muy reducido en la actividad del Puerto de Huelva. No obstante, el principal activo del Puerto de Huelva, el granel líquido, presenta unas previsiones de crecimiento superior al 16%, cuantía muy significativa. Atendiendo a los datos desde el año 2005, tanto la mercancía general como la mercancía en contenedores, son los tráficos que mejores tasas de crecimiento han mostrado y que continúan estando vigentes tanto en el presente como en el futuro. De este modo, se puede concluir, que son mercados en fase de crecimiento y con grandes oportunidades de desarrollo.

En los últimos meses, las autoridades portuarias españolas están realizando intensos esfuerzos comerciales, establecimiento de convenios bilaterales a nivel europeo e internacional, abriendo nuevas vías de expansión, exploración de nuevos tráficos, construcción y puesta en marcha de nuevas infraestructuras, posicionamiento frente a los organismos decisores tanto nacionales como europeos, nuevas fórmulas de colaboración, etc.

Los puertos españoles presentan un gran atractivo para las principales navieras del mundo como punto clave para el tránsito de mercancías, pero la situación económica y la falta de inversión en la mejora de la conexión ferroviaria pueden invertir esta situación, como es el caso de la multinacional Hanjin Shipping en el puerto de Algeciras.

En los últimos años, la tendencia al 'gigantismo' en el tamaño de los nuevos buques está ejerciendo una gran presión sobre los puertos y representan un enorme desafío para las terminales existentes, ya que necesitan llevar a cabo cuantiosas inversiones para la adaptación de su infraestructura y operativa para integrarse en las cadenas de suministro. Una realidad son los nuevos Triple E con una capacidad de 18.000 TEUs, 400 metros de eslora y requerimientos mínimos de calado de 17 metros. Además, existen proyectos de buques de mayor capacidad como del tipo Malacca-Max con dimensiones similares a los Triple E y mayor necesidad de calado y capacidad equivalente a 24.500 TEUs.

En los próximos años, los puertos españoles, y en concreto el Puerto de Huelva, deberán mejorar su operativa para adaptarse a los retos que presenta el mercado, aumentando su competitividad y mejorando su integración en las principales redes de transporte.

## 2. Aspiraciones del Puerto en los últimos 20 años

Desde principios de la década de los años 90, el Puerto de Huelva se ha desarrollado significativamente alcanzando muchos de los objetivos que se ha ido marcando hasta la actualidad. Sin embargo, se han identificado un conjunto de objetivos que aún siguen vigentes desde su definición así como las decisiones que se han tomado con respecto a algunos de ellos.

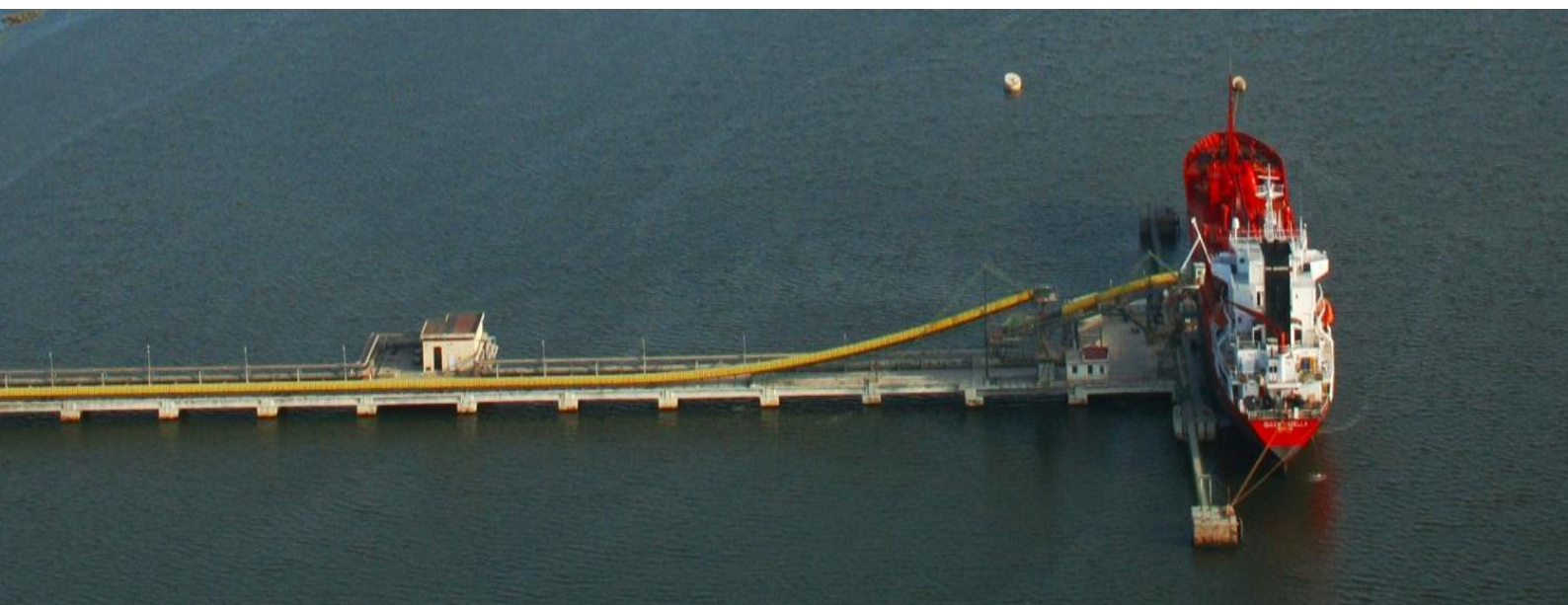
El objetivo de este capítulo no es otro que identificar aquellas aspiraciones del puerto que deban ser tomadas en consideración en la nueva definición estratégica del Puerto de Huelva.

### 2.1 Evolución del marco estratégico del puerto

En los últimos veinte años, la estrategia del Puerto de Huelva ha estado marcada y definida por dos planes estratégicos: el Plan Estratégico 1993-1999 y el Plan Estratégico 2000-2007. Por tanto, desde el año 2007, el Puerto no ha contado con un documento que orientase su estrategia, por lo que el rumbo de los últimos años del puerto ha seguido marcado por el Plan 2000-2007 así como por los planes de empresa elaborados anualmente. Los principales objetivos establecidos en los diferentes documentos estratégicos desde el año 1993 han sido los siguientes:

Plan estratégico 1993-1999	Marco estratégico 2000-2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una nueva Cultura de Gestión del puerto tipo Landlord</li> <li>• Promover una Estrategia Medioambiental con la implantación de industrias de servicios medioambientales</li> <li>• Realizar un trabajo conjunto Puerto – usuarios con interacción mutua entre las estrategias respectivas</li> <li>• Promover una zona de actuaciones logísticas como ámbito de aplicación de iniciativas y políticas comerciales</li> <li>• Mejorar la relación Puerto – Ciudad, desarrollando una estrategia de promoción del Puerto conjunta con las autoridades y con otros organismos oficiales</li> <li>• Disminuir los costes internos y los costes totales de operación para el usuario con el objetivo de mejorar la competitividad del Puerto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar la actividad portuaria</li> <li>• Desarrollar el puerto exterior</li> <li>• Definir una estrategia hacia la gestión medioambiental sostenible</li> <li>• Prestar atención y consolidar los tráficos actuales de los principales clientes del puerto</li> <li>• Aumentar la competitividad y actuación comercial para consolidar y atraer otros tráficos</li> <li>• Diversificar clientes, tráficos y servicios, así como atracción de potenciales desarrollos e implantación de líneas regulares</li> <li>• Gestionar la zona de servicio del puerto</li> <li>• Desarrollar una Zona de Actividades Logísticas (ZAL)</li> <li>• Liderar desde el Puerto el entorno industrial</li> <li>• Gestionar la proyección exterior del puerto</li> </ul>

Tabla 4: Evolución del marco estratégico del Puerto de Huelva  
Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos estratégicos del puerto



Plan de Empresa 2012	Plan de Empresa 2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalizar sus inversiones a través de un estudio específico de viabilidad de su financiación por el sector privado</li> <li>• Enajenar activos improductivos</li> <li>• Enajenar participaciones empresariales, integración, disolución o cierre</li> <li>• Gestionar los dragados con la búsqueda de nuevas alternativas</li> <li>• Optimizar las infraestructuras</li> <li>• Buscar financiación, ya sea privada o a través de la cofinanciación FEDER</li> <li>• Construir un nuevo PIF</li> <li>• Racionalizar las inversiones y que las mismas respondan a unas necesidades de tráfico y que esté garantizada su viabilidad económica financiera por el sector privado</li> <li>• Diversificar tráfico</li> <li>• Desarrollar una ZAL en agroalimentación</li> <li>• Consolidar los tráfico existentes</li> <li>• Desarrollar un HUB del cobre</li> <li>• Ser sostenible financieramente</li> <li>• Ser austeros en los costes del Puerto</li> <li>• Mejorar la conectividad del puerto; Red básica de la Red Transeuropea, línea férrea Huelva Zafra, AVE- Huelva-Sevilla, duplicación carretera 435 Huelva-Extremadura.</li> <li>• Implantar una estrategia medioambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el peso relativo de los ingresos fijos</li> <li>• Optimizar y rentabilizar las inversiones</li> <li>• Adecuar la oferta de infraestructura, espacios, instalaciones y servicios</li> <li>• Minimizar los accidentes medio-ambientales</li> <li>• Potenciar la inversión ajena</li> <li>• Ser excelentes en la gestión y desarrollo de infraestructuras</li> <li>• Potenciar el respeto al medio-ambiente</li> <li>• Minimizar incidentes en protección y seguridad</li> <li>• Conseguir un equipo humano motivado y comprometido</li> <li>• Incrementar el volumen de negocio</li> <li>• Colaborar en el aseguramiento de la operatividad industrial Punta del Sebo</li> <li>• Captar nuevos tráfico y clientes</li> <li>• Consolidar y desarrollar los tráfico actuales</li> <li>• Atraer inversión industrial</li> <li>• Tener una imagen de puerto seguro, fiable, accesible y competitivo</li> <li>• Tener una excelente relación calidad-precio</li> <li>• Mejorar los servicios Aduaneros y paraaduaneros</li> <li>• Potenciar el Marketing Portuario</li> <li>• Orientar los procesos a la satisfacción del cliente y la calidad</li> <li>• Tutelar y controlar a los prestadores de servicio</li> <li>• Articular la comunidad portuaria</li> <li>• Gestionar las relaciones con los agentes clave económicos, sociales y políticos</li> <li>• Mantener la rentabilidad adecuada</li> <li>• Mejorar la eficiencia económica</li> <li>• Promover el cambio cultural y adaptar la gestión y organización a los objetivos generales de la empresa</li> </ul>

Tabla 5: Evolución del marco estratégico del Puerto de Huelva  
Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos estratégicos del puerto

De la comparación de los planes o documentos estratégicos elaborados por la Autoridad Portuaria del Puerto de Huelva se observan elementos o aspiraciones que en algunos casos, se remontan a 1993 y que siguen presentes en la actualidad:

- Impulso ante la Administración: necesidad de mejorar la relación Puerto – Ciudad desarrollando una estrategia de promoción del Puerto conjunta con las autoridades y con otros organismos oficiales.
- Diversificación de los tráficos que opera el puerto.
- Promoción de una zona de actuaciones logísticas.
- Implantación de líneas regulares.
- Establecimiento y desarrollo de una terminal de contenedores.
- Desarrollo del hinterland.
- Establecimiento de una estrategia medioambiental.

La APH en la actualidad se enfrenta o mantiene retos definidos desde la década de los 90 y que por diferentes motivos, no se han conseguido alcanzar. De este modo, se consideran como aspectos clave a tener en cuenta y punto de partida para la definición estratégica del Puerto para los próximos 5 años.

## 2.2 Decisiones del Consejo de Administración

Desde finales del año 2011, la estructura de la dirección del Puerto ha sufrido cambios significativos siendo los más importantes el nombramiento de Manuela de Paz como presidenta de la Autoridad del Puerto de Huelva y el de Pedro García, anterior Jefe de Infraestructuras y Dominio Público Portuario, como Director del puerto.

Los cambios en el Consejo de Administración han originado un conjunto de decisiones que permiten identificar la postura actual de la Dirección respecto a algunas de las aspiraciones señaladas anteriormente:

## **Impulso ante la Administración**

- Reivindicar la importancia del Puerto de Huelva y plantear la necesidad de que pueda alcanzar una posición más favorable en los diseños y previsiones que desde el Ministerio se hacen, sobre todo en materia de infraestructuras de transportes.
- Mantener una postura prudente y discreta en relación a los corredores desde la Autoridad Portuaria para no provocar disfunciones indeseables, si bien, ante las posibilidades que podrían surgir si se diera trámite en la Unión Europea a la modificación de lo aprobado, la apuesta es decidida para que se tenga en cuenta y logren mejorar la situación actual.
- Implicarse al máximo nivel respecto al corredor ferroviario de Andalucía cuyo trazado podría afectar negativamente a la Provincia de Huelva.

## **Creación de un entorno institucional y empresarial de apoyo a la actividad comercial y al complejo industrial-portuario y logístico. Consolidación de la Comunidad Portuaria**

- El Consejo de Administración tiene claro la imbricación que posee con las ciudades de Palos y Huelva así como el papel de motor económico de la Provincia de Huelva.
- Buscar líneas de diálogo cuando exista algún tipo de dificultad, para lograr que sea el consenso la vía habitual, intentado resolver finalmente cuestiones como la revisión de la problemática del IBI con los Ayuntamientos de Palos y Huelva, u otras pendientes de actualización como todo lo relacionado con los distintos instrumentos de planificación (Plan de Usos, Plan Especial).
- Fomentar la industria de Huelva. En este sentido, a las industrias químicas ubicadas en la zona de servicio del Puerto de Huelva, que en su día se constituyó en Huelva la llamada "Mesa para la descontaminación de la Avda. Francisco Montenegro", de la que formó parte el Puerto de Huelva junto con otros Organismos Públicos e Instituciones representativas, entre otras, de las Administraciones del Estado, Autonómica y Local, se valoró la posibilidad de que si persistía la actividad económica de estas empresas, se facilitarían las renovaciones que fueran necesarias, por lo que solicita de todos se tengan en cuenta estos acuerdos y sus efectos.
- Considerar a Huelva como pioneros en el concepto de desarrollo sostenible.

## **Colaboración Ayuntamiento – APH para la integración Puerto – ciudad**

- Superar la tramitación del segundo modificado del Plan de Espacios Portuarios e inicio de la tramitación del DEUP a fin de adaptar el uso de espacios a la normativa vigente.
- Finalizar el trámite de aprobación definitiva del Plan Especial de la Autoridad Portuaria de Huelva del año 2000 con el objetivo de subsanar los condicionantes establecidos por la Junta de Andalucía consiguiendo de este modo la aprobación definitiva del Plan sin condicionantes.
- En acciones aprobadas como las Antiguas Cocheras de Locomotoras ya está en marcha la programación de actividades para este nuevo espacio escénico multidisciplinar, que se está llevando a cabo en colaboración con otras entidades e instituciones tales como la Universidad de Huelva, la Consejería de Cultura, el Instituto Andaluz de Juventud, etc.
- Adjudicación de la explotación de la nueva lonja a la empresa pública Mercasa. Es una concesión administrativa por un periodo de 30 años para la gestión de la nueva lonja, módulos de elaboración y comercialización de productos pesqueros e instalaciones auxiliares de este muelle. Esta actuación forma parte de la remodelación del Muelle de Levante Norte con la consignación presupuestaria de 4 millones que este año reserva el Puerto al inicio de las obras de la primera fase.

## **Consolidación tráficos existentes y Diversificación clientes, tráficos y servicios**

- Mantener el crecimiento en tráficos, donde algunos de ellos necesitan un apoyo especial en estos momentos tan complejos, como es el caso de algunos graneles sólidos y mercancía general.
- Asimismo, se ha propuesto a Puertos del Estado la posibilidad de modificar los coeficientes correctores que operan en el cálculo de los importes de las tasas, de forma que puedan minorarse en cierta medida, lo que supondrán un incentivo para algunos tráficos.
- Impulsar tráficos contenerizados por el Muelle Sur con el objetivo de buscar alternativas para la diversificación de los tráficos. En este sentido, se está intentando aglutinar los intereses de navieras, operadores portuarios y exportadores del sector agroalimentario, de forma que se puedan avanzar propuestas realistas para la optimización de la puesta en explotación de esta terminal.

## **El Puerto, una organización de servicios orientada al mercado**

- Se ha aprobado una nueva estructura de personal para la Autoridad Portuaria con las autorizaciones oportunas por parte de la Comisión Ejecutiva de la Comisión Interministerial de Retribuciones (CECIR), para mejorar la gestión realizada por el Puerto en sus distintas áreas de actuación.
- Mantener los niveles de tráfico actuales que en el futuro pueda revertir en el conjunto de la economía del entorno que, sobre todo de los municipios en los que se asienta la Zona de Servicio del Puerto de Huelva.

## **Implantación de una estrategia medioambiental**

- Establecer líneas de apoyo a la ciudadanía que se consideren más adecuadas, tanto en materias medioambientales, como socioculturales.
- Aprobación de la Memoria de Sostenibilidad que vendrá a ser un claro exponente de la apuesta que el Puerto de Huelva hace por el medio ambiente y por los modelos de gestión sostenibles.



## 2.3 DAFO de la Autoridad Portuaria

Como primer paso en la identificación de las necesidades del puerto, la Autoridad Portuaria en el Plan de Empresa del 2013, a diferencia de los planes de empresa anteriores, contempla un análisis DAFO y un mapa estratégico. El diagnóstico realizado fue el siguiente:



## Debilidades

Necesidad de mantener, e incluso incrementar, permanentemente los calados como consecuencia de la evolución de las flotas, supone la aplicación de importantes recursos económicos.

Falta de espacios para la instalación de recintos para materiales procedentes de los dragados.

La política de la APH en el mantenimiento de altos niveles de control y mejora de aspectos medioambientales, así como también en las relaciones puerto ciudad, suponen una aplicación de importantes recursos económicos.

Necesidad de adaptación de los PIF a los nueve tráficó previstos y rigidez de la Administración para la dotación de personal de inspección.

## Fortalezas

Disponibilidad de suelo para nuevas infraestructuras portuarias adaptadas a tráficó de futuro y al desarrollo de una ZAL intraportuaria.

Alta aceptación por parte de los clientes y usuarios de los servicios prestados por la APH.

Tráficó garantizados por la industria básica y consolidación de la diversificación hacia otros tráficó graneleros.

Capacidad económica e inversora de la APH.

Ampliación y mejora de las infraestructuras ferroviarias a todos los muelles de servicio del Puerto Exterior y apartaderos privados.

Compromiso de la APH con el respeto medioambiental en la operativa portuaria y en la generación de infraestructuras.

## Amenazas

La fuerte competencia de los puertos portugueses y otros del entorno en la captación de nuevos tráficó y consolidación de los tráficó volátiles.

La situación global de crisis financiera y económica que afecta al comercio internacional y a las inversiones financieras productivas.

El rechazo social hacia la industria pesada de mayor proximidad urbana.

La volatilidad del tráficó de gas natural licuado por competencia de otros puertos gaseros y entrada en funcionamiento del gasoducto de Argelia.

Las trabas a las importaciones de biocombustibles de terceros países.

Retrasos y paralización en la ejecución de inversiones en infraestructuras públicas de transporte terrestre que conecten el puerto con Extremadura.

## Oportunidades

Proyecto de implantación de una Red Logística de Andalucía, con previsión de establecimiento de una ZAL en Huelva.

Proyecto incipiente de implantación de un terminal de contenedores import-export en el Muelle Sur.

Consolidación de la línea ro-pax Huelva Canarias.

Amplias infraestructuras privadas de almacenamiento y distribución de graneles sólidos en la zona portuaria y buena maquinaria para la manipulación de estas mercancías.

Tabla 6: Análisis DAFO de la Autoridad Portuaria  
Fuente: Plan de Empresa 2013

## 3. Condicionantes para el desarrollo del Puerto

Para la definición del marco estratégico con horizonte temporal de los próximos 5 años también será necesario considerar los posibles condicionantes de desarrollo del Puerto a futuro.

A continuación, se analizan los condicionantes relativos a la normativa de la Ley de Puertos, medioambiental, ordenación y usos del suelo así como los planes y programas a nivel autonómico, nacional y europeo relacionados con la conectividad e intermodalidad del Puerto de Huelva.

### 3.1 Ley de Puertos

La actividad de la Autoridad Portuaria de Huelva se rige, principalmente, por lo establecido en el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y Marina Mercante (Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre de 2011). Este documento establece que las autoridades portuarias gozan de autonomía de gestión, si bien será Puertos del Estado el órgano encargado de coordinar el sistema portuario e impulsar su competitividad.

En este sentido, se debe destacar que las directrices técnicas, económicas y financieras para el sistema portuario han sido modificadas por las medidas de austeridad implantadas a consecuencia de la crisis económica.

A continuación, se detallan los aspectos más relevantes que limitan la actuación del puerto de cara al futuro:

Ley de Puertos	
<b>Racionalización de inversiones</b>	Puertos del Estado apuesta por mantener las inversiones ya comprometidas, evitando la aparición de nuevas inversiones. En todo caso, la autorización de nuevas inversiones debe responder a demandas de tráficos y debe estar garantizada la viabilidad económico-financiera de las mismas.
<b>Saneamiento financiero</b>	Minimizar los endeudamientos financieros adicionales, que deberán estar suficientemente justificados, así como enajenar los activos improductivos.
<b>Programación económico-financiera</b>	Tener en cuenta la austeridad en los gastos públicos y la prudencia en las previsiones. Asimismo, desde Puertos del Estado se incorpora el objetivo de la rentabilidad del 2,5% a la programación de las Autoridades Portuarias.
<b>Participación en sociedades y otras entidades</b>	<p>Las autoridades portuarias pueden participar en sociedades cuando su objeto y actividad “estén ligado al desarrollo de actividades portuarias, así como logísticas, de transporte y tecnológicas que promuevan de forma directa la competitividad de los puertos y los tráficos portuarios”. Sin embargo, se excluyen las sociedades que presten servicios portuarios o las que directa o indirectamente sean titulares de una concesión de dominio público portuario sobre la que se presten o puedan prestarse servicios portuarios.</p> <p>Asimismo, desde Puertos del Estado se ha establecido la venta de las acciones de las sociedades no estratégicas.</p>
<b>Gastos de Personal</b>	Reducir en gastos de personal del 4% en 2013 en términos nominales sobre el presupuesto inicial 2010.
<b>Competitividad</b>	Aumentar la competitividad y eficiencia de los puertos que integran la red estatal mediante la disminución de costes logísticos, la mejora de la conectividad viaria y ferroviaria, fomento de la eficiencia de la intermodalidad marítimo-terrestre, reducción de los costes de escala, y mejora de la eficiencia y calidad en la prestación de servicios portuarios.

Tabla 7: Límites del Puerto derivadas de la Ley de Puertos del Estado y Marina Mercante  
Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Normativa medioambiental

El Puerto de Huelva se encuentra en un entorno natural privilegiado. Así, las Marismas del Odiel, al sur de la provincia de Huelva poseen varias figuras de protección (Reserva de la Biosfera, zona RAMSAR y Paraje Natural de Interés Nacional) y constituyen una de las áreas húmedas más importantes de Europa. La presencia de un importante complejo de marismas mareales asociadas a la desembocadura de los ríos Tinto y Odiel, propician la creación de un complejo sistema de estuario de sedimentación reciente.

Con un alto número de espacios naturales, destacan entre lugares de interés comunitario: Estuario del río Tinto, Marismas y Riberas del Tinto y Marismas y Dunas del Odiel por su proximidad al puerto.

Por tanto, el entorno de la zona de servicio del Puerto de Huelva es especialmente sensible desde el punto de vista medioambiental y deberá tener en cuenta dicha normativa en los siguientes aspectos:

Normativa Medioambiental	
<b>Impacto medioambiental</b>	La mejora, ampliación o aumento de la industrialización de un puerto produce rechazo en la sociedad debido a la posibilidad que ésta conlleva de destrucción de lugares históricos, parques, reservas naturales y recursos recreativos y de pesca en la zona. Será necesario tener en cuenta la normativa al respecto que favorezca el desarrollo de los proyectos y su impacto medioambiental sea el mínimo posible.
<b>Gestión de Puertos y Costas</b>	A nivel internacional, se está prestando mayor atención a la importancia de mantener y proteger la integridad estructural y funcional de los recursos de la zona costera; por eso, todo desarrollo del puerto que podría afectar a estos recursos debe cumplir con la normativa nacional y autonómica al respecto.
<b>Contaminación del aire, agua y suelos</b>	Las actividades de dragado y eliminación de los materiales dragados para el desarrollo y mantenimiento del puerto, así como el manejo de mercancías peligrosas y pulverulentas que se realiza, establece que el puerto debe seguir escrupulosamente toda aquella normativa que favorezca el desarrollo de su actividad siguiendo los criterios medioambientales que favorezcan la calidad exigida respecto al aire, el agua y mantenimiento del suelo.

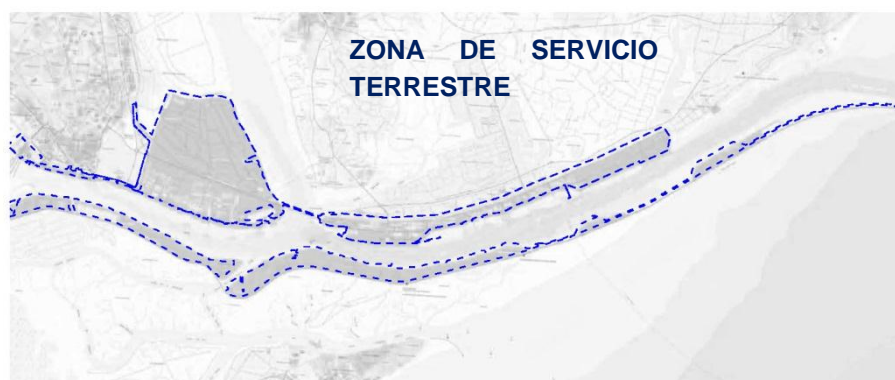
<p><b>Regulación de espacios naturales y especies protegidas</b></p>	<p>El puerto de Huelva se encuentra rodeado de parajes naturales protegidos con gran diversidad de especies que deben ser respetadas durante las actividades del puerto. Debe tenerse en cuenta la gran cantidad de normativa que existe al respecto, tanto comunitaria como nacional y regional. La proximidad al parque nacional de Doñana como a los parajes naturales protegidos de las Marismas, hacen de esta temática una de los aspectos críticos en el crecimiento del puerto.</p>
<p><b>Compromisos y programas de acción en materia de Medio Ambiente</b></p>	<p>El embarque y manejo de materiales peligrosos en las instalaciones portuarias presentan un riesgo para la salud humana y el medio ambiente, por lo que estas actividades deben estar en consonancia con los programas de acción en materia de medio ambiente establecidos, como pueden ser el Protocolo de Kioto sobre el cambio climático o el Plan de Acción de Política Marítima Europea.</p>

Tabla 8: Límites del Puerto derivados de la normativa medioambiental  
Fuente: Elaboración a partir de fuentes propias

### 3.3 Normativa en ordenación y usos del suelo

Los terrenos de la zona de servicio del Puerto de Huelva se encuentran ubicados entre los estuarios del río Tinto y el Odiel, abarcando parte de los términos municipales de Huelva y de Palos de La Frontera.

La mayor superficie en tierra del sistema portuario español es la de la zona de servicio del Puerto de Huelva. Aproximadamente se podría considerar activo un tercio de la misma (sin incertidumbre urbanística ni limitaciones medioambientales).



La estrategia relativa al desarrollo urbanístico y de ordenación del espacio portuario constituye una pieza esencial para la actividad portuaria, plasmándose en distintos instrumentos de planificación.

Desde que se iniciara en 1994 tanto la redacción del Plan Especial de Ordenación del Puerto como el Plan de Utilización de Espacios Portuarios, se han redactado distintos instrumentos de planificación que afectan al espacio portuario de Huelva:

Tras diversas dificultades en la tramitación de estos instrumentos, en la actualidad se hallan vigentes:

- El **Primer Modificado del Plan de Utilización de los Espacios Portuarios (PUEP)** aprobado en 2004.
- El **Plan Especial de Ordenación del Puerto de Huelva (PEOPH)** fue aprobado por Resolución de la Consejería de Obras Públicas en 2000 pero quedaba sujeto a la subsanación de ciertos aspectos como alcanzar una mayor armonización con otros instrumentos como las NNSS de Palos de la Frontera, el PGOU de Huelva, la normativa ambiental aplicable (Plan de Rector de Uso y Gestión del Paraje Natural de las Marismas del Odiel y otros), y con el propio PUEP.

Por las discrepancias respecto a los dos modificados presentados en el año 2003, el expediente ha estado paralizado varios años. En

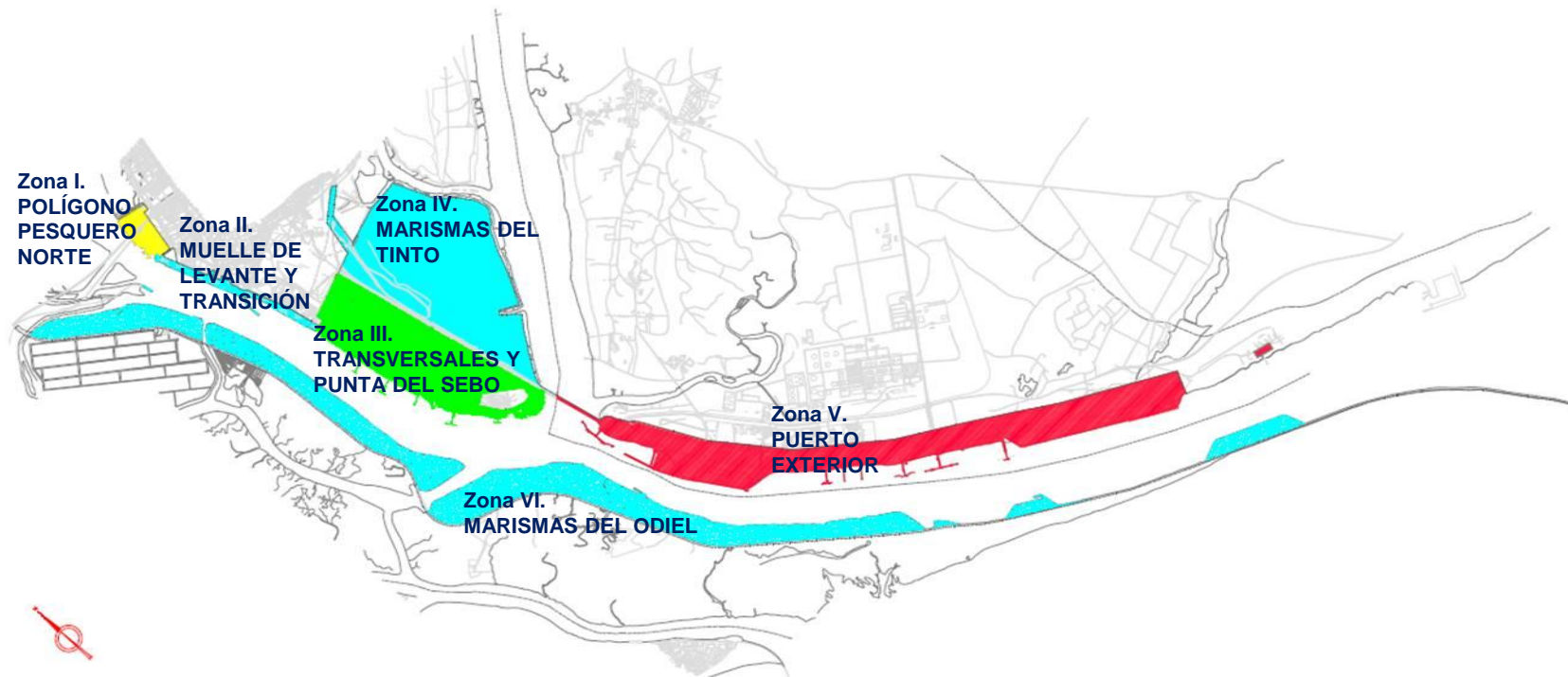
diciembre de 2012 el Consejo de Administración aprobó el desistimiento de los modificados del PEOPH y se está a la espera de que la Dirección General de Urbanismo de la Junta de Andalucía de por cumplida la Resolución definitiva de aprobación del PEOPH correspondiente al año 2000.





## Usos

El Plan Especial hace referencia a las siguientes seis zonas, que posteriormente divide en subzonas a las que le asigna usos globales y pormenorizados.



A continuación se presenta el análisis de los usos de las diferentes zonas de servicio del puerto:

Zona	Unidad	Uso dominante	Indicaciones respecto a actividades	Uso compatible	Uso incompatible	Superficie (m2)	Otra información
ZONA I: POLIGONO PESQUERO NORTE	I.1.2 Manzana Interior del Sector Suro	Uso complementario pesquero (Pe)	Se indica para actividades de almacenaje, transformación y tratamiento industrial de la pesca fresca o congelada	Actividades de industria ligera y logísticas en general (Grados I y II Uso Global Complementario Logístico-industrial)	Usos industriales de transformación que comporten actividades con impacto en el entorno urbano o territorial incompatible con su localización en el puerto	77.516	
	I.1.3A. Astilleros	Uso comercial portuario grado V: Astilleros	Se indica para actividades de: construcción y reparación de buques, y servicios necesarios	Uso complementario dotacional grado I, Equipamiento terciario portuario en pequeña porción de zona sur	-	46.464	
	I.1.3B. Astilleros	Uso protección de rivera, grado II, espacio libre con dotaciones	-	-	Actividades que no se tengan que desarrollar necesariamente en el ámbito	7.058	Provisionalmente seguirá mateniendo como uso compatible el Uso Comercial Portuario Grado V hasta que se segregue la concesión de astilleros
	I.1.4. Nueva Manzana de Fachada a la Ronda Exterior	Uso dominante complementario Industrial-Pesquero (Pe)	-Actividades de almacenaje, transformación, tratamiento industrial de la pesca fresca o congelada - Actividades de servicios de transportes marítimos - Servicios de empresas, vehículos, maquinaria o trabajadores relacionados con las actividades anteriores	Actividades de industria ligera y logísticas en general (Grados I y II Uso Global Complementario Logístico-industrial)	Usos industriales de transformación que comporten actividades con impacto en el entorno urbano o territorial incompatible con su localización en el puerto	4.076	Para uso compatible se recomienda seleccionar para usos de servicios de las concesiones de fachada al paseo marítimo - ronda exterior
	I.1.5 y 6. Manzanas desarrolladas del sector norte	Uso complementario Industrial Pesquero (Pe)	-Actividades de almacenaje, transformación, tratamiento industrial de la pesca fresca o congelada - Actividades de servicios de transportes marítimos - Servicios de empresas, vehículos, maquinaria o trabajadores relacionados con las actividades anteriores	Actividades de industria ligera y logísticas en general (Grados I y II Uso Global Complementario Logístico-industrial)	Usos industriales de transformación que comporten actividades con impacto en el entorno urbano o territorial incompatible con su localización en el puerto	31.737	

Zona	Unidad	Uso dominante	Indicaciones respecto a actividades	Uso compatible	Uso incompatible	Superficie (m2)	Otra información
	I.1.7 y 8. Manzanas desarrolladas del sector norte	Uso complementario Industrial Pesquero (Pe)	-Actividades de almacenaje, transformación, tratamiento industrial de la pesca fresca o congelada - Actividades de servicios de transportes marítimos - Servicios de empresas, vehículos, maquinaria o trabajadores relacionados con las actividades anteriores	Actividades de industria ligera y logísticas en general (Grados I y II Uso Global Complementario Logístico-industrial) para usos de servicios las concesiones de fachada a la nueva Calle Norte del Polígono	Usos industriales de transformación que comporten actividades con impacto en el entorno urbano o territorial incompatible con su localización en el puerto	-	
ZONA I: POLIGONO PESQUERO NORTE	I.1.9 Banda de Protección junto al Puente sobre el Odiel	Complementario dotacional (D), Grado III Espacio Libre	-	Estacionamiento de vehículos De forma transitoria se permite el Uso pesquero y logístico industrial existentes, en tanto se gestiona por la APH la liberalización de los terrenos	-	9.957	
	I.1.10 Playa del Polígono Pesquero	Uso de Protección de rivera	-	-	Actividades que no necesariamente tengan que desarrollarse en este ámbito, pudiendo localizarse en una segunda línea	16.540	Se recomienda en lo posible reducir al mínimo las infraestructuras de tipo portuario, muy limitado por las insuficiencias de calado
	I.1.11 Espacios entre vías de circulación	Uso complementario dotacional (D), Grado III Espacio Libre	-	-	Actividades que no necesariamente tengan que desarrollarse en este ámbito, pudiendo localizarse en una segunda línea	8.717	Se recomienda en lo posible reducir al mínimo las infraestructuras de tipo portuario, muy limitado por las insuficiencias de calado

Zona	Unidad	Uso dominante	Indicaciones respecto a actividades	Uso compatible	Uso incompatible	Superficie (m2)	Otra información
ZONA II.1 ZONA DOTACIONAL NORTE	II.1.2 Mirador Norte	Uso complementario dotacional (D) Grado I: Equipamiento Terciario- Portuario	Se destina al mirador sobre la ría con las dotaciones y equipamientos complementarios para constituir un área urbana atractiva y de calidad en su interrelación puerto-ciudad: zona dotacional de recreo, ajardinamiento y equipamientos complementarios (restaurante,etc.)	-	-	4.995	
	II.2.1 Acceso Norte del Muelle de Levante	Uso comercial portuario (C- P) en sus grados I, II o IV	- Zonas de recepción y control . Aparcamiento de vehículos pesados - Instalaciones y servicios complementarios: cafetería, asesos, servicios a vehículos	-	-	9.735	
ZONA II.2 MUELLE DE LEVANTE	II.2.2. Área Norte del Muelle de Levante	Uso Gblal Comercial Portuario (C-P), preferentemente con Grado II (Pesquero) y complementariamente Grado I (Comercial General) y Grado IV (Comercial Equipado)	- Actividades relativas al tráfico pesquero principal del Puerto, de descarga del pescado fresco y su comercialización (Lonja) - Sector meridional, operaciones de atraque de pesqueros y tráfico de mercancía general - Instalaciones de lonja, almacenaje de pescado e instalaciones complementarias - Servicios relativos a las actividades anteriores	-	-	56.088	
	II.2.3 Área central del Muelle de Levante	Uso Global Comercial- Portuario (C-P), con Grado IV (Comercial Equipado)		Comercial Portuario en Grado I (Comercial General) y II (Pesquero)		5.040	
	II.2.4 Área Sur del Muelle de Levante	Uso Global Comercial- Portuario (C-P), en sus grados I y II (Comercial y Pesquero)	- Actividades portuarias de carga y descarga de mercancía general y pesca congelada - Concesiones de instalaciones directamente vinculadas a esta función de tráfico - Servicios generales asociados a las anteriores	-	-	34.799	
ZONA II.3 ZONAS DOTACIONALES CENTRALES	II.3.1. Oficinas de la APH	Uso complementario Dotacional (D) Grado II: Institucional Portuario	Oficinas de la APH, con servicios complementarios	-	-	3.859	
	II.3.2. Comandancia de Marina	Uso complementario Dotacional (D) Grado II: Institucional Portuario	Oficinas de Comandancia de Marina, con servicios complementarios	-	-	3.762	
	II.3.3 Oficinas de Servicios Portuarios	Uso complementario Dotacional (D) Grado II: Institucional Portuario	Edificaciones actualmente destinadas a dependencias de Administración y Particulares (Capitanía Marítima, SASEMA, CPCS, Prácticos, Estihuelva, etc.)	-	-	2.600	Se admite cambio de uso por necesidades de la APH

Zona	Unidad	Uso dominante	Indicaciones respecto a actividades	Uso compatible	Uso incompatible	Superficie (m2)	Otra información
ZONA II.4 ZONA DE TRANSICIÓN - PASEO MARÍTIMO	II.4.1 Playa del Paseo Marítimo	Uso gblal de Protección de Ribera (PR) Grado II: Espacio libre con Dotaciones	Se opta transitoriamente por protección del ámbito, permitiendo usos y actividades de servicios compatibles con las mismas (p.ej. Reutilización del antiguo muelle Cargadero de Minerales de Riotinto	-	-	79.284	En tanto en cuanto se madura la operación urbanística en el Entorno del Paseo Marítimo, el Plan Especial opta por una solución de transición: mantenimiento de una propuesta de un paseo marítimo
	II.4.2. Muelle de Riotinto	Protección de Ribera, Grado II (Espacio Libre con Dotaciones)	Se opta transitoriamente por Protección Integral Monumental del ámbito, permitiendo usos y actividades de ocio compatibles con la misma con carácter lúdico (p.ej. Reutilización del antiguo muelle Cargadero de Minerales de Riotinto	-	-	-	
ZONA III.1 : LAS TRANSVERSALES	III.1. 1 y 4	Complementario Logístico - Industrial (L-I), Grado I - Industria Ligera	Actividades de industria ligera, montaje, almacenaje, talleres y servicios complementarios destinados a funciones de apoyo (segunda línea) a actividades portuarias principales, y a las industrias portuarias instaladas en la Zona de Servicio del Puerto	Servicios, equipamientos y dotaciones complementarios de las actividades anteriores: estaciones de servicio, equipamientos sociales y comerciales de dotación de estas áreas, talleres y locales de exposición y venta de maquinaria o elementos relacionados con dichas actividades, etc.	Usos industriales de transformación que comporten actividades con impacto en el entorno urbano o territorial incompatible con su localización en el Puerto	86.479	

Zona	Unidad	Uso dominante	Indicaciones respecto a actividades	Uso compatible	Uso incompatible	Superficie (m2)	Otra información
ZONA III.1 : LAS TRANSVERSALES	III.1. 2,3,5 y 6	Complementario Logístico - Industrial (L-I), Grado I - Industria Ligera	Actividades de industria ligera, montaje, almacenaje, talleres y servicios complementarios, destinados a funciones de apoyo (segunda línea) a las actividades portuarias principales, y a las industrias portuarias instaladas en la Zona de Servicio del Puerto	Servicios, equipamientos y dotaciones complementarios de las actividades anteriores: estaciones de servicio, equipamientos sociales y comerciales de dotación de estas áreas, talleres y locales de exposición y venta de maquinaria o elementos relacionados con dichas actividades, etc.	Usos industriales de transformación que comporten actividades con impacto en el entorno urbano o territorial incompatible con su localización en el puerto	220.583	
	III.1. 7 y 8	Complementario Logístico - Industrial (L-I), Grado I - Industria Ligera	Actividades de industria ligera, montaje, almacenaje, talleres y servicios complementarios destinados a funciones de apoyo (segunda línea) a las actividades portuarias principales, y las industrias portuarias instaladas en la Zona de Servicio del Puerto.	Servicios, equipamientos y dotaciones complementarios de las actividades anteriores: estaciones de servicio, equipamientos sociales y comerciales de dotación de estas áreas, talleres y locales de exposición y venta de maquinaria o elementos relacionados con dichas actividades, etc.	Usos industriales de transformación que comporten actividades con impacto en el entorno urbano o territorial incompatible con su localización en el puerto	58.113	

Zona	Unidad	Uso dominante	Indicaciones respecto a actividades	Uso compatible	Uso incompatible	Superficie (m2)	Otra información
ZONA III.2 Punta de Sebo	III.2.1A, 1B; III.2.2., III.2.3A, 3C y 3E Concesiones Industriales	Industrial Portuario (I-P)	-Actividades Industriales de transformación o montaje cuyos tráficos (entradas o salidas) tengan relación con el Puerto - Actividades relacionadas con el tráfico granelero de entrada o salida por el Puerto	Uso Complementario Logístico Industrial (L-I) Grado I (Industrias Ligeras), en el caso de que se proceda a la sustitución de las actuales concesiones vigentes	-	418.133	
	III.2.3.B, 3D; III.2.4A, 4B, 4C, 4D, 4E, 4F y 4G Concesiones Industriales	Industrial Portuario (I-P)	-Actividades Industriales de transformación o montaje cuyos tráficos (entradas o salidas) tengan relación con el Puerto - Actividades relacionadas con el tráfico granelero de entrada o salida por el Puerto	-	Quedan expresamente excluidas las actividades nocivas y peligrosas que incumplan la normativa general vigente en materia de protección del medio ambiente	1.135.774	
	III.2.5 Muelles y Pantalanes de la Avda. Francisco Montenegro	Protección de Ribera (PR), Grado II Espacio Libre con Dotaciones	Infraestructuras portuarias y operaciones de carga y descarga de las mercancías y abastecimiento, ligadas a instalaciones portuarias de carácter industrial (pantalanes, muelles-cargadero, etc.). Por estar situadas en los márgenes de la ría, en general sin grandes obras marítimas longitudinales, se establecen estos usos a la vez que se restringen otros no vinculados estrictamente a ellos, con el objeto de proteger los márgenes y limitar el impacto paisajístico y medioambiental.	De forma transitoria: Uso Comercial Portuario correspondiente a concesiones existentes, en tanto se gestiona por parte de la APH la liberalización de estas servidumbres	Actividades que no necesariamente tengan que desarrollarse en este ámbito, pudiendo localizarse en una segunda línea	235.153	
	III.2.6 Monumento a Colón	Protección de Ribera (PR), Grado II Espacio Libre con Dotaciones	Espacio Libre protegido admitiendo dotaciones y equipamientos existentes en torno al Monumento a Colón	-	Toda aquella actividad que produzca impacto paisajístico o medioambiental en la zona	155.243	Mantenimiento obligatorio de uso actual
	III.2. 7A y 7B Banda de Protección Junto a N-442	Complementario dotacional (D), Grado III Espacio Libre	-	De forma transitoria: Uso Industrial Portuario correspondiente a concesiones existentes, en tanto se gestiona por la APH la liberación de estas servidumbres.	-	126.191	
	III.2.8 Estación de Servicio	Complementario dotacional (D), Grado I Equipamiento Terciario Portuario	Estación de Servicio. De forma complementaria se admiten los siguientes usos: Comercial, Hostelería, Talleres de Reparación y operaciones de mantenimiento de automóviles y oficinas.	-	-	4.000	
	III.2.9 Instalaciones del Club Náutico	Uso complementario Dotacional (D), Grado IV Espacio Libre equipado	-	-	-	5.765	

Zona	Unidad	Uso dominante	Indicaciones respecto a actividades	Uso compatible	Uso incompatible	Superficie (m2)	Otra información
Zona IV: MARISMAS DEL RIO TINTO	ZONA IV	Uso complementario Dotacional Grado IV: Espacio Libre Equipado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotaciones infraestructurales: depuradoras, equipamientos de transformación, etc</li> <li>- Equipamientos de ocio y deportivos: parques de ocio o agua, clubes sociales-deportivos, hípica, golf, aeródromo, embarcaderos, etc.</li> <li>- Equipamientos culturales, sociales o institucionales (feriales, etc.=</li> <li>- Otros equipamientos compatibles con su integración en uso protegido</li> </ul>	-	Evitarse actividades con impacto negativo en el espacio libre a generar	3.933.067	La zona está en proceso de reconversión en un espacio natural de naturaleza propia y singular, compatibles con actividades de ocio, culturales, dotacionales, infraestructurales
Zona V.1 MUELLES COMERCIALES Y ÁREA DE SERVICIO	V.1.6 (antigua V.2.1A) Zona Logística	Uso complementario Logístico-Industrial (L-I), Grado II: Zona Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades destinadas selectivamente a operadores logísticos: transporte, almacenaje y distribución, montaje, etc.</li> <li>- Servicios a vehículos, maquinaria y/o tripulaciones vinculados a las actividades anteriores: oficinas, estaciones de servicio, talleres, etc.</li> <li>- Aparcamientos vinculados a vehículos pesados</li> </ul>	Uso Industrial-Portuario (I-P). La ordenación y calificación como zona de concesiones industriales-portuarias como el resto del Puerto Exterior, si no se presentan las condiciones para su desarrollo como Zona Logística	-	79.533	
	V.1.7 (antigua V.2. 1B y C) Zona Industrial y Logística	Uso Industrial Portuario (I-P)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actividades Industriales de transformación o montajes que tengan relación con el Puerto</li> <li>- Actividades relacionadas con el tráfico granelero de entrada o salida por el Puerto.</li> </ul>	Uso complementario Logístico Industrial (L-I) Grado II: Zona Logística	-	147.919	



Zona	Unidad	Uso dominante	Indicaciones respecto a actividades	Uso compatible	Uso incompatible	Superficie (m2)	Otra información
Zona V.2 MUELLES INDUSTRIALES Y ÁREA SUR	V.2.2 (antigua V.2.2A,B y V.2.3A) Concesiones Industriales	Uso Industrial Portuario (I-P)	-Actividades industriales de transformación o montaje cuyos tráficos (entradas o salidas) tengan relación con el Puerto - Actividades industriales medioambientales	-	Quedan expresamente excluidas las actividades nocivas y peligrosas que incumplan la normativa general vigente en materia de protección del medio ambiente	397.623	
	V.2.3 (antigua V.2.3. B, C y D) Concesiones Industriales	Industrial Portuario (I-P)	- Actividades industriales de transformación o montaje cuyos tráficos (entradas o salidas) que tengan relación con el Puerto - Actividades relacionadas con el tráfico granelero de entrada o salida por el Puerto	-	Actividades nocivas y peligrosas que incumplan normativa medioambiental vigente	643.824	Suelo concesionable
	V.2.4 Espacio Libre	Uso complementario dominante(D): Dotacional Grado III. Espacio Libre. Mantenimiento de vegetacion existente.		Almacenaje provisional, protección de impactos paisajísticos.	Actividades permanentes con impacto paisajístico	186.353	-
	V.2.5 Zonas de Pantalanes y Muelles Industriales	Uso Comercial Portuario (C-P) GradoIII: Comercial con Protección Complementaria	Infraestructuras portuarias y operaciones de carga y descarga de mercancías y abastecimiento, ligadas a instalaciones de carácter industrial (pantalanes, muelles -cargadero, etc.). Por estar situadas en los márgenes de la ría, en general, sin grandes obras marítimas longitudinales, se establecen estos usos a la vez que se retringen otros no vinculados estrictamente a ello, con objeto de proteger los márgenes y limitar el impacto paisajístico y medioambiental.	-	Actividades que no necesariamente tengan que estar en este ámbito, pudiendo localizarse en una segunda línea.	633.100	En los espacios que se incorporen como consecuencia de los suelos generados por los recintos de dragados tendrán la calificación provisional de Uso Comercial-Portuario(C-P) GradoIII. La definición en su momento de las infraestructuras portuarias que en ellos se desarrollen, tales como muelles de ribera, zonas de actividades logísticas o terminales de carga especializadas, determinará el Grado definitivo de dichos suelos dentro del Uso Comercial Portuario siendo por tanto, compatibles con Uso Comercial Portuario (C-P) o Uso Complementario Logístico-Industrial L-I Grado III.
	V.2.6 Parcela del Vigía	Uso Comercial Portuario Grado III: Comercial con Protección complementaria	Infraestructuras y servicios portuarios de practicaje, limitándose a estos fin de protegerlos márgenes y limitar el impacto paisajístico y medioambiental	-		23.952	

Zona	Unidad	Uso dominante	Indicaciones respecto a actividades	Uso compatible	Uso incompatible	Superficie (m2)	Otra información
ZONA VI: MARISMAS DEL ODIEL	VI.1.2 Y 3	Uso Global de Protección de Ribera (PR) Grado I: Espacio Protegido	-Actividades productivas primarias - Uso Público e Interpretación de la naturaleza - Actividades turístico-recreativas y de esparcimiento (baños, deportes náuticos, pesca deportiva, etc.) - Activades de protección y mantenimiento de las obras portuarias - Activiades portuarias no permanentes, compatibles con la protección del medio rural y sin impacto paisajístico del mismo	-	Usos prohibidos: - Asentamientos residenciales - Equipamientos o servicios de carácter permanente, excepto los contemplados en el Plan de Uso Público que favorecerá las actuaciones tendentes a fomentar las funciones educativas, culturales y recreativas del parque - La apertura de nuevos carriles, carreteras o pistas	4.421.842	Con carácter general, los usos de este espacio vendrán condicionados por el Plan Rector de Uso y Gestión del Paraje Natural de las Marismas del Odiel y de la Isla de En medio y de las Marismas del Burro (Decreto 169/1990, de 5 de junio)
	V.1.4	Uso Global de Protección de Ribera (PR) Grado I: Espacio Protegido	-Actividaes productivas primarias - Uso Público e interpretación de la naturaleza -Actividades de protección y mantenimiento de las obras portuarias -Actividades porutaias no permanentes compatibles con la protección del medio rural y sin impacto paisajístico -Instalaciones para la generación de energías renovables, entre las que se incluyen la eólica y la fotovoltaica, con adecuación a las normas y criterios ambientales que correspondan	-	Usos prohibidos: - Asentamientos residenciales - Equipamientos o servicios de carácter permanente, excepto los contemplados en el Plan de Uso Público que favorecerá las actuaciones tendentes a fomentar las funciones educativas, culturales y recreativas del parque - La apertura de nuevos carriles, carreteras o pistas	434835	Con carácter general, los usos de este espacio vendrán condicionados por el Plan Rector de Uso y Gestión del Paraje Natural de las Marismas del Odiel y de la Isla de En medio y de las Marismas del Burro (Decreto 169/1990, de 5 de junio)
	VI.5 Muelle de Tharsis	Protección de Ribera, Grado II (Espacio Libre con Dotaciones)					

**Nota:**

Las zonas, unidades y tipologías de uso se corresponden con el Plan Especial del Puerto de Huelva aprobado por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Huelva en su sesión de fecha 12 de diciembre de 2012.

Tabla 9: Análisis de los usos de las zonas de servicio del puerto  
Fuente: Elaboración a partir del Plan Especial de Ordenación del Puerto (PEOP)

## Integración puerto-ciudad

Existen algunas zonas de especial relevancia en la integración puerto-ciudad, como son:

- Polígono Pesquero Norte
- Muelle de Levante
- Punta del Sebo
- Marismas del Tinto

Se han venido realizando actuaciones por parte de la Autoridad Portuaria de Huelva con el fin de conseguir dicha integración, principalmente las siguientes:

- Remodelación de la zona pesquera para su combinación con el carácter gastronómico y cultural.
- Paseo fluvial de la margen izquierda del río Odiel, de un kilómetro de longitud y 80 metros de anchura.
- Rehabilitación y adaptación del antiguo almacén general dejando paso al espacio escénico y expositivo “Las Cocheras”.



### 3.4 Conectividad e Intermodalidad

Uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de las actividades de un puerto, es su conectividad y la capacidad intermodal que posee.

En este sentido, se ha realizado un análisis de los Planes más destacados a nivel autonómico, nacional y europeo, incluyendo en este último los planes elaborados por el Gobierno de Portugal por la competencia de los puertos portugueses.

En relación a estos aspectos, los condicionantes más destacables son los siguientes:

Conectividad e Intermodalidad					
<b>Autonómico</b>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 30%;"><b>Plan de Infraestructuras para la Sostenibilidad del Transporte en Andalucía , 2007-2013 (PISTA)</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de conexiones de Huelva con Sevilla mediante la ampliación de la capacidad de la Autovía A-49.</li> <li>Conexión con Portugal mediante la realización del eje Huelva- Ayamonte y a partir de Huelva, garantizar el eje ferroviario transversal de Andalucía</li> <li>Desarrollar la complementariedad y cooperación para lograr el funcionamiento en red del conjunto del sistema portuario y, en el ámbito marítimo-fluvial de Ayamonte, el estudio de viabilidad y en su caso, ampliación de una nueva dársena.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"><b>Red logística de Andalucía</b></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>La red se compone de 11 nodos, de los cuales 7 son nodos portuarios y 4 son nodos interiores. Actualmente están en funcionamiento las áreas logísticas de Bahía de Algeciras, Córdoba, Málaga y Sevilla y todas cuentan con proyectos para ejecutar fases de desarrollo.</li> <li>En las áreas de Almería, Antequera, Granada y Jaén se han obtenido los suelos y se está tramitando el planeamiento urbanístico de los primeros sectores.</li> <li>Se está valorando en la actualidad la posibilidad de implementar un nodo logístico en el puerto de Huelva.</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Plan de Infraestructuras para la Sostenibilidad del Transporte en Andalucía , 2007-2013 (PISTA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de conexiones de Huelva con Sevilla mediante la ampliación de la capacidad de la Autovía A-49.</li> <li>Conexión con Portugal mediante la realización del eje Huelva- Ayamonte y a partir de Huelva, garantizar el eje ferroviario transversal de Andalucía</li> <li>Desarrollar la complementariedad y cooperación para lograr el funcionamiento en red del conjunto del sistema portuario y, en el ámbito marítimo-fluvial de Ayamonte, el estudio de viabilidad y en su caso, ampliación de una nueva dársena.</li> </ul>	<b>Red logística de Andalucía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La red se compone de 11 nodos, de los cuales 7 son nodos portuarios y 4 son nodos interiores. Actualmente están en funcionamiento las áreas logísticas de Bahía de Algeciras, Córdoba, Málaga y Sevilla y todas cuentan con proyectos para ejecutar fases de desarrollo.</li> <li>En las áreas de Almería, Antequera, Granada y Jaén se han obtenido los suelos y se está tramitando el planeamiento urbanístico de los primeros sectores.</li> <li>Se está valorando en la actualidad la posibilidad de implementar un nodo logístico en el puerto de Huelva.</li> </ul>
<b>Plan de Infraestructuras para la Sostenibilidad del Transporte en Andalucía , 2007-2013 (PISTA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de conexiones de Huelva con Sevilla mediante la ampliación de la capacidad de la Autovía A-49.</li> <li>Conexión con Portugal mediante la realización del eje Huelva- Ayamonte y a partir de Huelva, garantizar el eje ferroviario transversal de Andalucía</li> <li>Desarrollar la complementariedad y cooperación para lograr el funcionamiento en red del conjunto del sistema portuario y, en el ámbito marítimo-fluvial de Ayamonte, el estudio de viabilidad y en su caso, ampliación de una nueva dársena.</li> </ul>				
<b>Red logística de Andalucía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La red se compone de 11 nodos, de los cuales 7 son nodos portuarios y 4 son nodos interiores. Actualmente están en funcionamiento las áreas logísticas de Bahía de Algeciras, Córdoba, Málaga y Sevilla y todas cuentan con proyectos para ejecutar fases de desarrollo.</li> <li>En las áreas de Almería, Antequera, Granada y Jaén se han obtenido los suelos y se está tramitando el planeamiento urbanístico de los primeros sectores.</li> <li>Se está valorando en la actualidad la posibilidad de implementar un nodo logístico en el puerto de Huelva.</li> </ul>				

Tabla 10: Análisis de la planificación autonómica sobre conectividad e intermodalidad  
Fuente: Elaboración propia

En el ámbito nacional y europeo, el puerto de Huelva deberá tener en cuenta los siguientes condicionantes:

Conectividad e Intermodalidad	
<p><b>Ámbito Nacional</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda 2012-2024 (PITVI)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece la hoja de ruta de la política estatal en estas materias. Las principales actuaciones que afectarán al transporte marítimo son:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de la Ley de Financiación del Transporte</li> <li>• Potenciación de la competencia de los puertos</li> <li>• Refuerzo de la presencia de España en organismos internacionales del sector transporte</li> <li>• Regulación del sector ferroviario y liberalización efectiva del transporte de viajeros</li> </ul> </li> <li>• Las actuaciones previstas en infraestructuras que afectan al Puerto de Huelva son:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto a carreteras:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas infraestructuras A-83: Conexión Autovía Ruta de la Plata (A-66). Tramo Zafra-Huelva</li> <li>• Ampliación de capacidad entre Huelva y Sevilla y mejora de conectividad (A-49).</li> <li>• Acondicionamiento de la Red Convencional N-433 entre Venta del Alto (Sevilla) y la Frontera Portuguesa (Rosal de la Frontera)</li> <li>• Variantes de población y supresión de travesías N-435.</li> <li>• Acceso al puerto exterior de Huelva N-422.</li> </ul> </li> <li>• Respecto al ferrocarril:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas inversiones en L.A.V. Sevilla-Huelva-Frontera Portuguesa</li> <li>• Actuaciones de integración urbana del ferrocarril: Integración y redes urbanas arteriales ferroviarias Huelva.</li> <li>• Actuaciones de integración urbana de Línea ferroviaria Huelva-Zafra</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

Tabla 11: Análisis de la planificación nacional sobre conectividad e intermodalidad  
Fuente: Elaboración propia

Conectividad e Intermodalidad		
<b>Ámbito Comunitario</b>	<p><b>Estrategia Europea de Transporte 2050 o Libro Blanco del Transporte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminación de los principales obstáculos y cuellos de botella en muchas zonas clave en los ámbitos de la infraestructura de transporte y la inversión, la innovación y el mercado interior. El objetivo de la estrategia es la creación de un espacio único europeo de transporte más competitivo y con una red de transporte plenamente integrada que enlace los diferentes modos y permita un cambio profundo en las pautas de transporte tanto de pasajeros como de mercancías, reduciendo las emisiones de carbono y la dependencia del petróleo.</li> </ul>
	<p><b>Red transeuropea de transporte (RTE-T)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se compone de infraestructuras de transportes (carreteras, vías férreas y vías navegables, autopistas del mar, puertos de navegación marítima e interior, y aeropuertos), así como de las correspondientes redes de sistemas de gestión del tráfico y de sistemas de localización y navegación.</li> </ul>
	<p><b>Programa Nacional da Política de Ordenamiento do Território (PNPOT)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece el marco objetivo esencial en el en materia de transportes y cuyo objetivo esencial es mejorar la competitividad del territorio y su integración en los espacios ibéricos, europeo, atlántico y global:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar los Puertos de Sines, Setúbal y Lisboa en los corredores viarios y ferroviarios de acceso a España y al interior del continente.</li> <li>Integración de la red ferroviaria en las redes ibéricas y europea de pasajeros y mercancías.</li> <li>Ejecución de los viarios que aseguren relaciones entre España y Portugal (corredor del Sudoeste Ibérico).</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Estrategia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS), y su respectivo Plano de Implementação (PIENDS)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contempla dentro de sus objetivos principales reforzar la capacidad de las terminales especializadas del Puerto de Sines, la creación de una zona de actividades logísticas, la mejora de relaciones terrestres con España y desarrollo del corredor intermodal de mercancías.</li> </ul>
	<p><b>Plan Estratégico de Transportes 2008-2020 (PET)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define las actuaciones para el desarrollo de la conectividad internacional de Portugal a fin de asegurar el desarrollo del corredor intermodal de mercancías de Portugal (Lisboa, Setúbal y Sines) con el español (Algeciras) y con la red transeuropea de transporte.</li> </ul>

Tabla 12: Análisis de la planificación comunitaria sobre conectividad e intermodalidad  
Fuente: Elaboración propia



## 4. Tráficos, hinterland y foreland

En el presente capítulo, a fin de caracterizar el Puerto de Huelva, se han analizado las principales magnitudes de tráfico que mueve el Puerto de Huelva y su posición en el sistema nacional, así como su hinterland y su foreland actual.

### 4.1 Tráficos

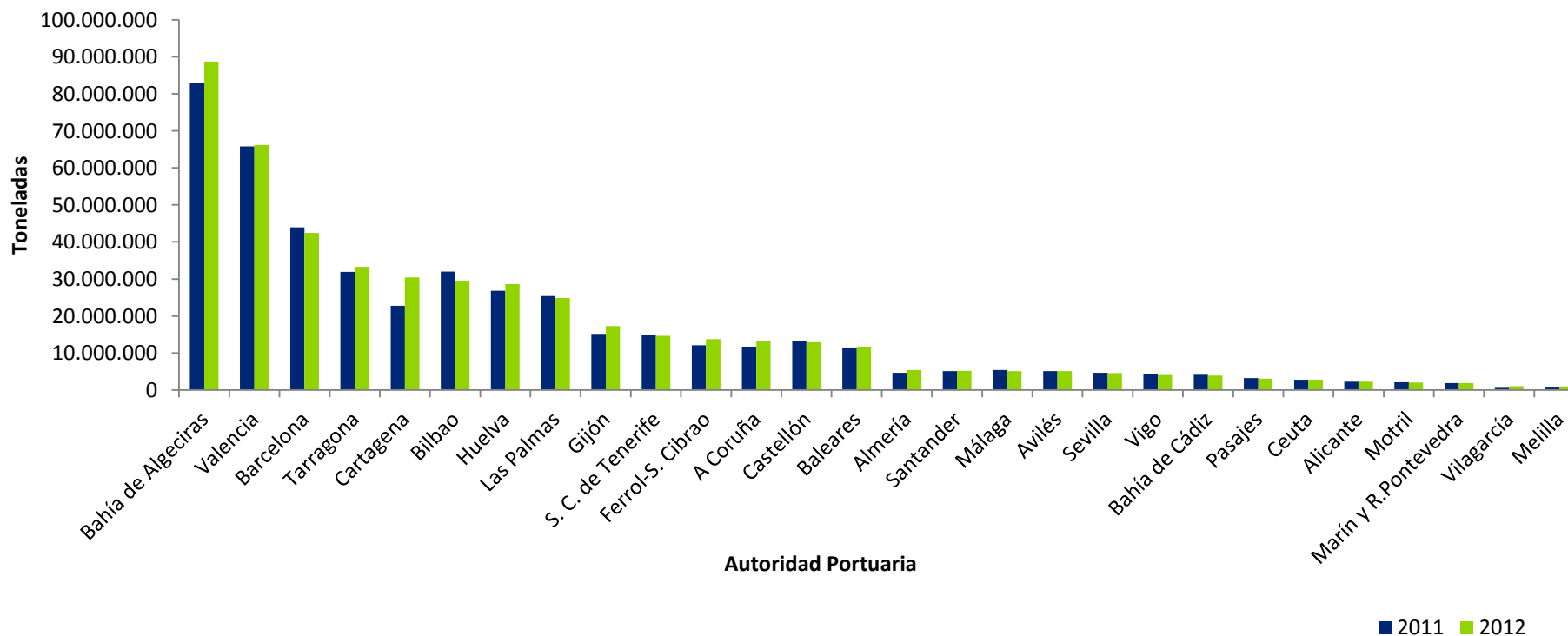
#### 4.1.1 Distribución y evolución

Los puertos del sistema nacional movieron en 2012 un total de 474.846.328 toneladas de mercancía, un 3,9% más que en 2011. Esta cifra se aproxima a los valores de 2007, año en el que se logró el máximo histórico de 483 millones de toneladas y que demuestra la recuperación de los tráficos tras los efectos de la crisis económica en 2009.



El Puerto de Huelva ha caído un puesto en 2012 y se sitúa en el en el séptimo lugar del tráfico total nacional debido al incremento experimentado por el Puerto de Cartagena en el último año. A pesar de ello, el Puerto de Huelva es el segundo puerto europeo que más ha crecido desde el año 2008 (38,1%), sólo superado por el puerto de Gdansk (51,3%).

**Tráfico portuario nacional 2011-2012 (t)**

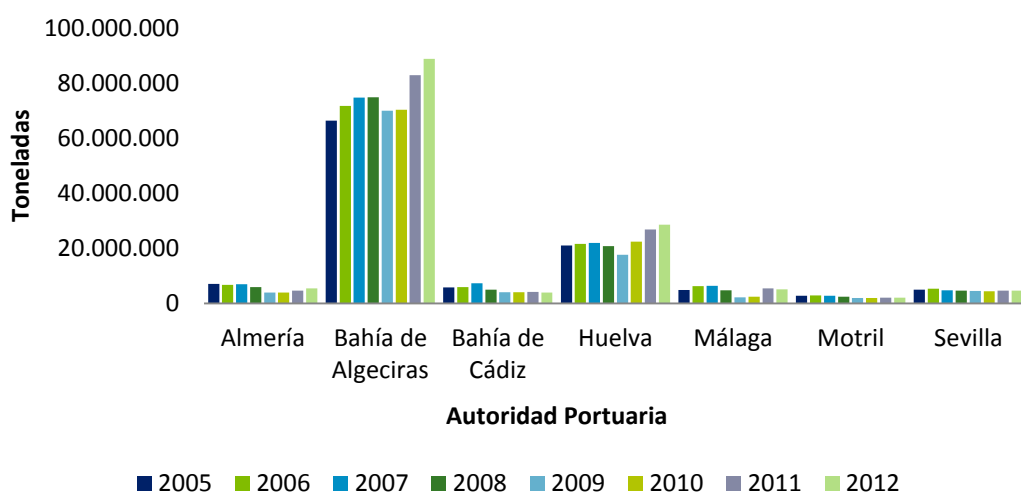


Gráfica 1: Tráfico portuario nacional 2011-2012  
Fuente: Puertos del Estado

Si posicionamos el puerto onubense respecto al resto de puertos andaluces, Huelva es el segundo puerto que más mercancía mueve, detrás de los puertos de la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras. Del estudio de la evolución de sus tráficos en el período 2005-2012 se aprecian varias tendencias de crecimiento a partir del año 2009:

- Puertos como Sevilla, Motril o Bahía de Cádiz presentan desde el año 2009 unos tráficos estables con crecimientos moderados
- Por otro lado, puertos que tras 2009 han aumentado sus tráficos, como Almería, Algeciras, Málaga y Huelva. En este sentido, destaca el crecimiento de los puertos de Huelva y Algeciras (en este último, el crecimiento se centró en 2011 y 2012).

**Evolución de tráfico en puertos andaluces 2005-2012 (t)**

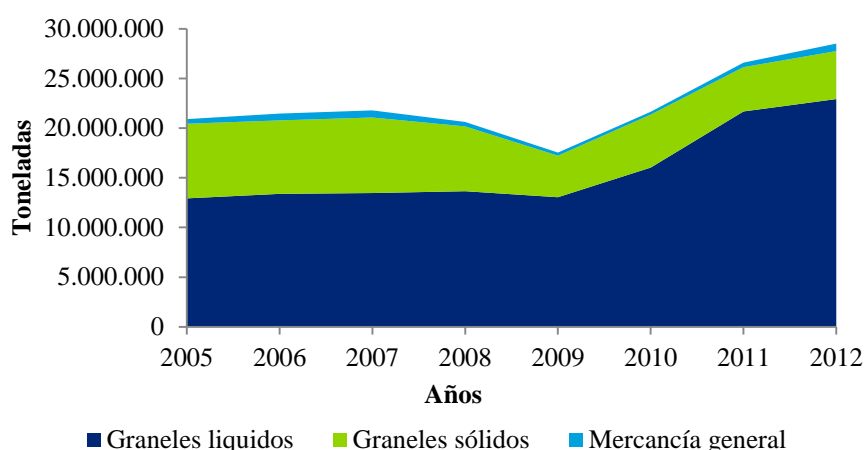


Gráfica 2: Evolución tráfico en puertos andaluces 2005-2012  
Fuente: Puertos del Estado

La evolución del tráfico del Puerto de Huelva en los últimos años ha sido positiva, con la salvedad de los años 2008 y 2009, donde descendió el tráfico, especialmente en 2009. Superados los efectos de la crisis económica, en 2010 el tráfico recuperó los niveles de 2007, alcanzando en 2011 y 2012 cifras históricas de 26 millones de toneladas y 28 millones de toneladas respectivamente.

En concreto, en 2012 el Puerto de Huelva ha movido 10 millones de toneladas más que en 2009.

## Evolución del tráfico del Puerto de Huelva (t)



Gráfica 3: Evolución del tráfico del Puerto de Huelva 2005-2012  
Fuente: Puertos del Estado

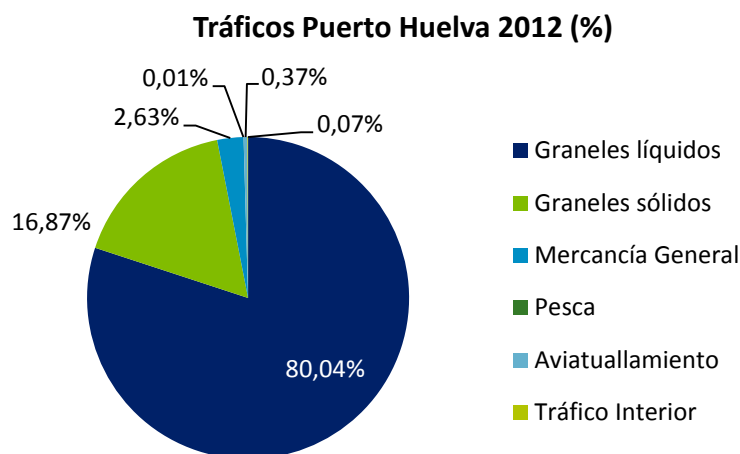
Atendiendo a la tipología de tráficos en estos años, de 2005 a 2008 el granel líquido y el granel sólido suponen el 60% y 35% del total aproximadamente. Debido a la caída de la construcción, en 2009 el granel sólido sufrió una importante reducción, si bien el granel líquido lo notó mínimamente. De 2009 a 2012 ha sido el tráfico de granel líquido el que ha impulsado el crecimiento del Puerto de Huelva, con una cuota del 75-80% del total, mientras que el tráfico de granel sólido supuso un 24% del total en 2010 y en 2011 y 2012 un 16% aproximadamente. En 2012 destaca el tráfico de mercancía general, que supone un 2,63% del total frente al 1% de media de los años anteriores.

El Puerto de Huelva movió en 2012 más de 28 millones de toneladas con el siguiente reparto:

Resumen General			
CONCEPTO			2012 (t)
MERCANCÍAS SEGÚN SU PRESENTACIÓN	GRANELES LÍQUIDOS	PRODUCTOS PETROLÍFEROS	14.763.316
		GAS NATURAL	3.718.104
		RESTO GRANELES LÍQUIDOS	4.439.836
		TOTAL	22.921.257
	GRANELES SÓLIDOS		4.830.967
	MERCANCÍA GENERAL		754.081
<b>TOTAL</b>			<b>28.506.305</b>
OTRAS MERCANCÍAS	PESCA		2.426
	AVITUALLAMIENTO	PRODUCTOS PETROLÍFEROS	85.764
		OTROS	21.444
	TRÁFICO INTERIOR		19.662
	<b>TOTAL</b>		<b>129.296</b>
<b>TRÁFICO PORTUARIO TOTAL</b>			<b>28.635.601</b>

Tabla 13: Resumen General tráficos Puerto de Huelva 2012  
Fuente: Autoridad Portuaria de Huelva

En cuanto a la presentación de la mercancía en 2012 el 80,04% de la mercancía del Puerto de Huelva fueron graneles líquidos, el 16,87% graneles sólidos y el 2,63% mercancía general.

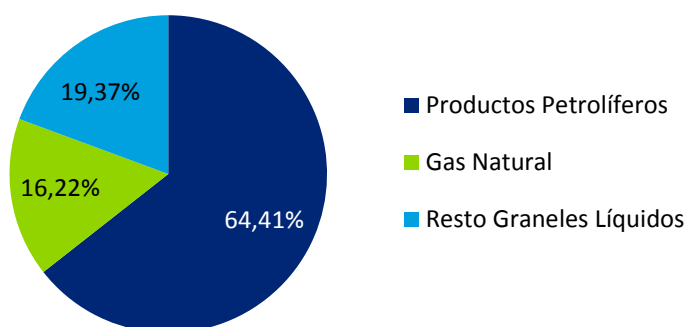


Gráfica 4: Tráficos del Puerto de Huelva 2012  
Fuente: Autoridad Portuaria de Huelva

## Graneles líquidos

Desde 2005 la evolución de los graneles líquidos en el Puerto de Huelva ha sido ascendente, salvo un ligero descenso en el año 2009. Destacan los años 2010 y 2011 en los que se ha obtenido un importante crecimiento, especialmente en el año 2011, en el que la ampliación de la Refinería de CEPESA impulsó el tráfico de graneles líquidos por encima de los 21 millones de toneladas. De este modo, el Puerto de Huelva se posicionó como el segundo puerto nacional en volumen de graneles líquidos, habiendo mantenido durante 2012 esa posición.

### Composición Graneles líquidos Puerto de Huelva 2012 (%)



Gráfica 5: Composición graneles líquidos Puerto de Huelva 2012  
Fuente: Autoridad Portuaria de Huelva

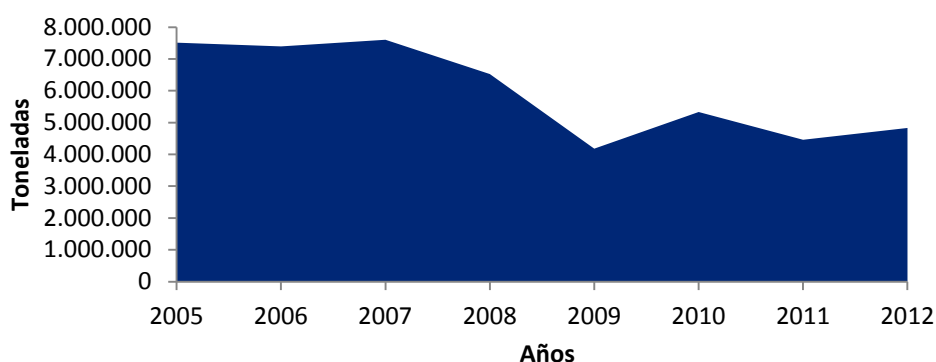
Los movimientos de graneles líquidos del puerto se componen principalmente de productos petrolíferos (tanto petróleo crudo como otros productos petrolíferos) y de gas natural.

## Graneles sólidos

A diferencia de los graneles líquidos, los graneles sólidos han experimentado un descenso continuado desde el año 2005, siendo una tendencia generalizada en todos los puertos españoles.

A partir del año 2007 y hasta el año 2009 el puerto sufrió un acusado descenso en estos tráficos, que se recuperó ligeramente en 2010 para volver a caer en 2011, debido principalmente a la conjunción de la crisis de la construcción y la prohibición de los vertidos de fosfoyesos. Sin embargo, en 2012 se aprecia un ligero aumento.

**Evolución graneles sólidos Puerto Huelva 2005-2012 (t)**

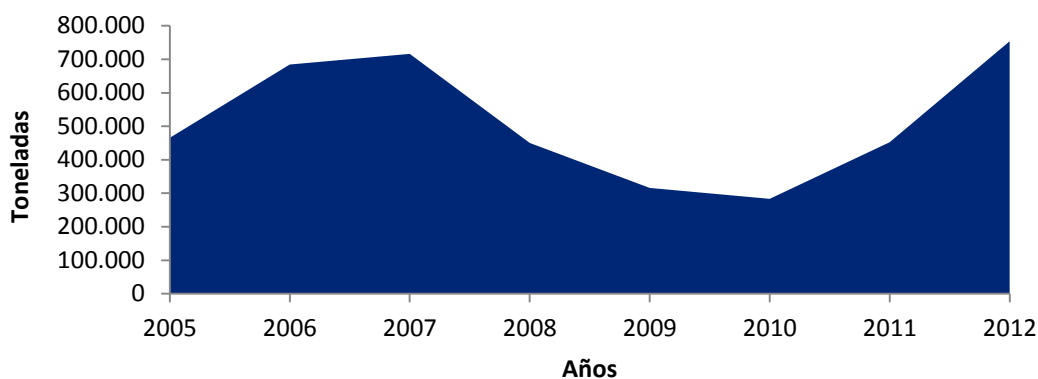


Gráfica 6: Evolución graneles sólidos Puerto de Huelva 2005-2012  
Fuente: Puertos del Estado

## Mercancía General

Tradicionalmente el tráfico de mercancía general en el Puerto de Huelva ha tenido una cuota muy pequeña (1% aproximadamente) del tráfico total y de 2007 a 2010 ha acusado un importante descenso. A partir de 2011, este tráfico se ha recuperado hasta alcanzar en 2012 valores superiores a los obtenidos en 2007, creciendo un 66% entre 2011 y 2012 gracias al buen funcionamiento de la línea con Canarias y al aumento del tráfico de madera, pasta de papel y cobre en líneas generales.

**Evolución Mercancía general Puerto de Huelva 2005-2012 (t)**



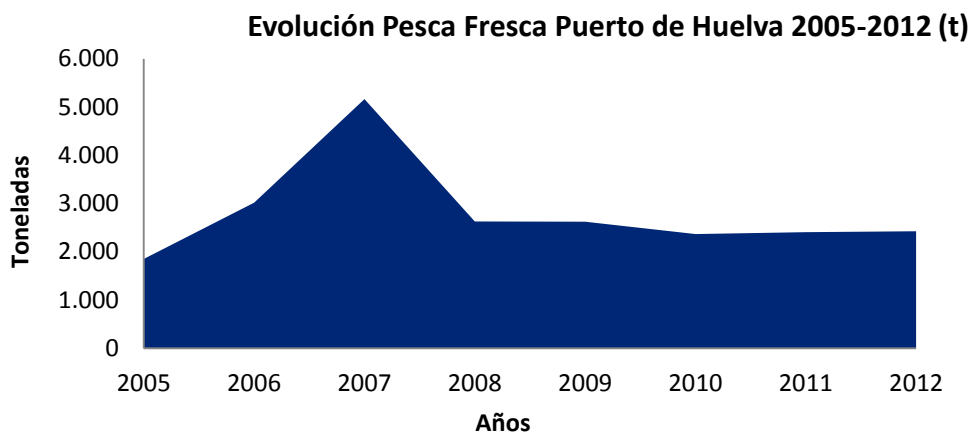
Gráfica 7: Evolución mercancía general Puerto de Huelva 2005-2012  
Fuente: Puertos del Estado

Asimismo, la cuota de la mercancía general sobre el tráfico total en el Puerto de Huelva ha aumentado hasta el 2,63%

En la comparativa con el resto de puertos nacionales, el Puerto de Huelva no es competitivo en el tráfico de mercancía general. Mientras la Autoridad Portuaria de Valencia lidera el ranking nacional en 2012 con casi 60 millones de toneladas, el puerto de Huelva se sitúa en el puesto 25 con unas 750.000 toneladas.

### Pesca Fresca

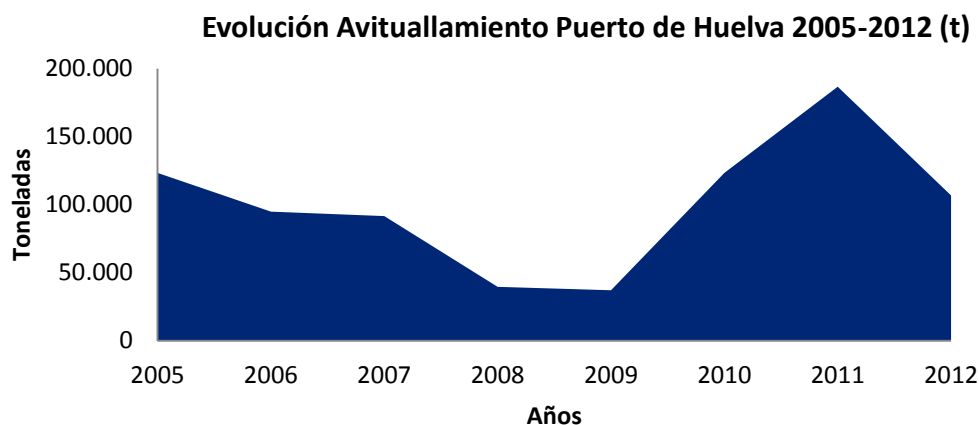
El transporte de pesca fresca en el Puerto de Huelva ha experimentado una tendencia ligeramente decreciente desde 2008, en la línea de las fluctuaciones de este tráfico a nivel nacional.



Gráfica 8: Evolución Pesca Fresca Puerto de Huelva 2005-2012  
Fuente: Puertos del Estado

### Avituallamiento

Al igual que la pesca, el avituallamiento sigue la tendencia del mercado nacional, con un importante crecimiento en 2010 y 2011, con una caída en 2012.



Gráfica 9: Evolución Avituallamiento Puerto de Huelva 2005-2012  
Fuente: Puertos del Estado

## Posicionamiento de los tráficos

Como herramienta para mejorar la comprensión de la posición en el mercado del Puerto de Huelva, se ha desarrollado la matriz de posicionamiento estratégico de los tráficos de 2012.

Los graneles líquidos tienen una fuerte posición con expectativas de crecimiento lento, ya que su impulso viene generado por el aumento de la capacidad de la Refinería de la Rábida en 2010. En los próximos años su crecimiento se mantendrá en niveles estables dada la alta regulación del mercado energético y su dependencia del exterior.

Los graneles sólidos se ha visto influenciado por la caída del sector de la construcción y la caída del consumo interno. Aun siendo un tráfico en el que el puerto está especializado, su tasa de crecimiento permanece en niveles medios, así como su cuota de mercado. En esta situación, el puerto debe dedicar recursos a fomentar el aumento de este tráfico en los próximos años dado que existen posibilidades de crecimiento.

La mercancía general tiene una posición débil dentro del puerto, pero presenta un importante atractivo por su crecimiento en el último año. La baja cuota de mercado de este tráfico viene dada por la escasa especialización del puerto en el tráfico contenerizado. El puerto debe impulsar este tráfico de manera prioritaria para aumentar su cuota de mercado.

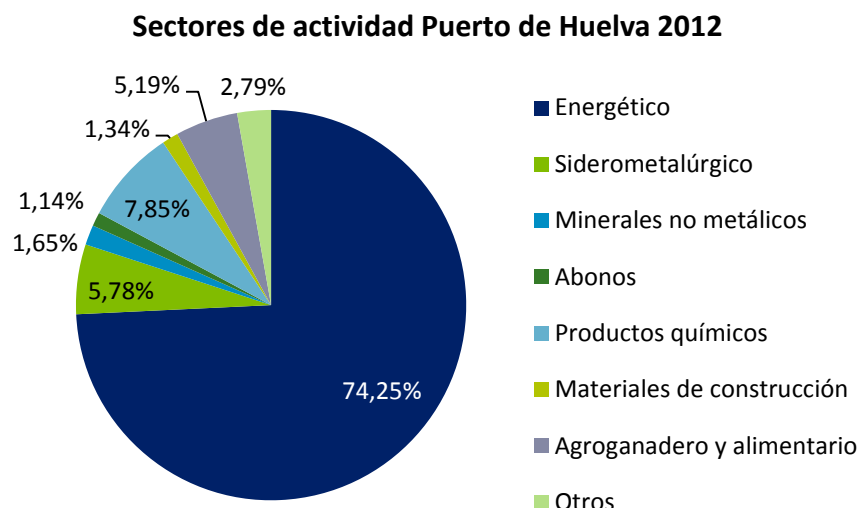
Por su parte, la pesca y el avituallamiento presentan bajas expectativas de crecimiento en el puerto. Son tráficos que se deben mantener, pero no se deben dedicar excesivos recursos a su desarrollo.



Gráfica 10: Matriz de posicionamiento estratégico tráficos  
Fuente: Elaboración propia

### 4.1.2 Sectores de actividad

El Puerto de Huelva se caracteriza por el movimiento de productos del sector energético, que en 2012 rondaron el 75% del total. Por importancia le siguen los productos químicos (7,85%), los siderometalúrgicos (5,78%) y el sector agroganadero y alimentario con un 5,19% del total.



Gráfica 11: Sectores de Actividad Puerto de Huelva 2012  
Fuente: Autoridad Portuaria de Huelva

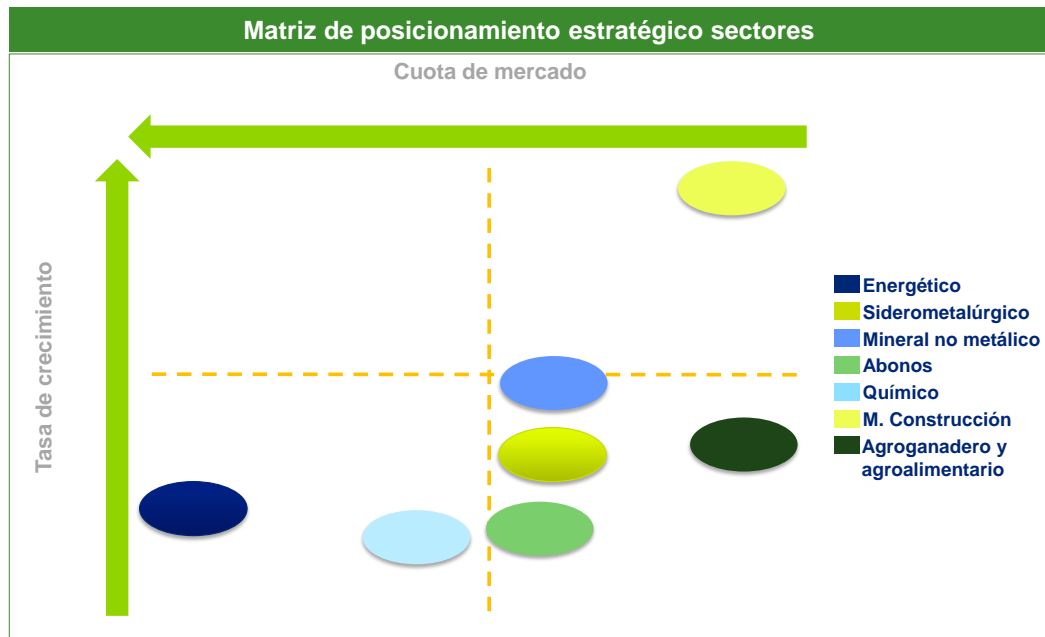
### Posicionamiento de los sectores

Respecto a los sectores más representativos, los sectores energético y químico presentan una fuerte posición en el puerto con expectativas de crecimiento lento. Ello es debido a la alta inversión requerida para la instalación de nuevas empresas dedicadas a esta actividad en el puerto.

Los materiales de construcción tienen una posición débil actualmente, pero con importantes posibilidades de crecimiento. El puerto debe destinar recursos a potenciar este tráfico, que cuenta con una oportunidad en la exportación a países en desarrollo.

El resto de sectores no presentan altas expectativas de crecimiento, pero el siderometalúrgico y minerales no metálicos tienen una relativa cuota de mercado que puede ser potenciada en los próximos años.





Gráfica 12: Matriz de posicionamiento estratégico sectores  
Fuente: Elaboración propia



## 4.2 Hinterland

El análisis que se presenta a continuación tiene como finalidad determinar el Hinterland natural del Puerto de Huelva en base a los datos que se poseen de comercio exterior del año 2012.

Para ello, se han utilizado las bases de datos de Aduanas (DUAs) que permiten conocer, de forma aproximada, los orígenes y destinos de los tráficos por productos. El análisis consiste en identificar los flujos de comercio exterior por vía marítima con origen o destino en la aduana de Huelva.

Del análisis de los datos, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- El tráfico del Puerto de Huelva está muy centrado en la propia provincia de Huelva, que en el año 2012 representa un 98% de los orígenes y destinos del tráfico manipulado, siendo por tanto todavía un objetivo válido el desarrollo del Hinterland.
- Si se analiza el Puerto de Huelva de acuerdo con la base de datos de DUAS de 2012, se observa que las provincias generadoras de tráfico fueron **Huelva** como se ha comentado anteriormente, seguida por **Madrid** 273.598,75 t y **Badajoz** y **Sevilla** con 42.142 t y 37.615 t respectivamente.

Nº	Toneladas	Provincia	%
1	20.608.724,47	Huelva	98,3092%
2	273.598,75	Madrid	1,3051%
3	42.142,04	Badajoz	0,2010%
4	37.615,37	Sevilla	0,1794%
5	567,26	Cádiz	0,0027%
6	325,77	Guipúzcoa	0,0016%
7	109,58	Barcelona	0,0005%
8	34,15	La Coruña	0,0002%
9	11,57	Málaga	0,0001%
10	11,00	Navarra	0,0001%

Tabla 14: Tráfico del Puerto de Huelva por provincias de origen 2012  
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de Aduanas

Se debe señalar que este documento no tiene por qué coincidir necesariamente con los datos del puerto de entrada/salida, ya que, por ejemplo, determinadas mercancías son desembarcadas con un DUA de tránsito (provisional) y transportadas a otra provincia donde pasa la aduana definitiva haciendo entrega del DUA. Lo mismo ocurre en el sentido contrario.

No obstante, en la mayoría de los casos el DUA es presentado en la aduana correspondiente al puerto de entrada/salida que en este caso corresponde al Puerto de Huelva.

Tipo de Tráfico	Exportación (t)	Importación (t)
Granel Líquido	3.041.795,92	13.051.009,15
Granel Sólido	1.737.178,16	2.894.382,74
Mercancía General	305.612,59	359.014,51

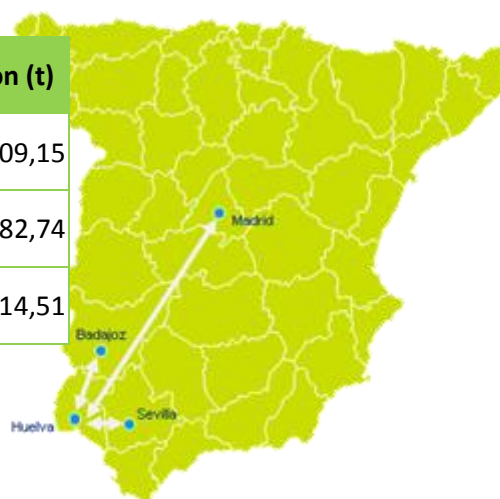


Tabla 15: Tráfico del Puerto de Huelva por tipo de tráfico 2012  
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de Aduanas

Analizando el hinterland en función del tipo de mercancía transportada, se obtienen los siguientes resultados respecto a los tres tráficos principales, granel líquido, granel sólido y mercancía general:

	Exportación (t)	Importación (t)
<b>Granel Líquido</b>	<b>3.041.793,66</b>	<b>13.051.009,15</b>
HUELVA	2.849.695,73	13.051.009,15
MADRID	192.097,94	-
<b>Granel Sólido</b>	<b>1.737.178,10</b>	<b>2.468.627,15</b>
HUELVA	1.680.363,39	2.364.924,77
MADRID	-	80.794,08
BADAJOS	42.141,89	-
SEVILLA	14.672,82	22.908,29
<b>Mercancía General</b>	<b>304.779,60</b>	<b>358.692,97</b>
HUELVA	304.038,46	358.692,97
MADRID	706,73	-
SEVILLA	34,26	-
BADAJOS	0,15	-

Tabla 16: Tráfico del Puerto de Huelva por tipo de tráfico y provincia origen 2012  
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de DATACOMEX

- En el caso del granel líquido se observa que el 98,8% de la mercancía tuvo origen o destino la provincia de Huelva mientras que la Comunidad de Madrid representa el 1% restante. Los productos corresponden casi exclusivamente a productos petrolíferos y combustibles.

Granel Líquido	Toneladas	%
HUELVA	15.900.704,87	98,806%
MADRID	192.097,94	1,194%

Tabla 17: Tráfico del Puerto de Huelva de granel líquido 2012  
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de DATACOMEX

- El granel sólido tuvo como principales provincias a Huelva, Badajoz y Sevilla como se puede observar en el cuadro adjunto. Las mercancías con mayor movimiento son minerales metalíferos (2.100.000 t), los productos químicos (1.300.000 t) así como los cereales y piensos y forraje. (703.000 t)

Granel Sólido	Toneladas	%
<b>HUELVA</b>	3.475.888,39	97,758%
<b>BADAJOS</b>	42.141,89	1,185%
<b>SEVILLA</b>	37.581,11	1,057%

Tabla 18: Tráfico del Puerto de Huelva de granel sólido 2012  
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de DATACOMEX

- En la mercancía general las provincias generadoras de tráficos más importantes son Huelva y Madrid. Los principales productos son las maderas y la pasta de papel y madera. (378.000 t)

Mercancía General	Toneladas	%
<b>HUELVA</b>	1.232.131,20	93,793%
<b>MADRID</b>	81.500,81	6,204%
<b>SEVILLA</b>	34,26	0,003%
<b>BADAJOS</b>	0,15	0,000%

Tabla 19: Tráfico del Puerto de Huelva de mercancía general 2012  
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de DATACOMEX

Al respecto de los datos mostrados, la base de datos de aduanas clasifica las mercancías transportadas según la clasificación TARIC, a partir de la cual, se han agrupado en: graneles sólidos, graneles líquidos y mercancía general. No obstante, hay casos concretos en los que no se puede clasificar el tipo de mercancía y por tanto se agrupan indistintamente en mercancía general.

### 4.3 Foreland

El foreland del Puerto de Huelva viene determinado por las industrias que en él se asientan, especialmente por la oferta y demanda de materias primas y productos transformados de los sectores energético y químico.

Las **importaciones** del Puerto de Huelva se realizan principalmente desde países productores de petróleo y España:

- **Nigeria**, con más de 5,5 millones de toneladas de petróleo crudo y gas natural movidas en 2011, se situó como el primer país importador del Puerto de Huelva, dependiendo de este país el 30,31% del total de mercancías.
- El 8,26% de los productos se importan desde puertos españoles, y el 6,86% del total desde **Turquía**, en su mayoría productos energéticos y químicos.
- De **Argentina** se importan productos energéticos (biocombustibles) y agroganaderos (piensos, cereales y aceite de soja y de girasol) y de **Argelia**, Gas Natural y productos químicos.
- También se importa petróleo crudo de **Irán** y **Egipto**, y de **Uruguay** se importa madera.

*Foreland importación Puerto de Huelva 2011*



Gráfica 13: Foreland importación Puerto de Huelva 2011  
Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas Puerto de Huelva 2011

El principal destino de las **exportaciones de Huelva** son:

- Con casi un 35% los **puertos españoles**. Se exporta fuel-oil y gas-oil así como productos químicos, materiales de construcción y minerales no metálicos.
- **Estados Unidos**, con un 11,90% del total es el segundo destino de las exportaciones onubenses, exportándose productos químicos y energéticos que tienen como destino Nueva York y Florida entre otros estados.
- A **Portugal, Marruecos** y **Bélgica** se exportan productos energéticos y químicos (en el caso de Marruecos también destaca la presencia de abonos).
- Por su parte, a **Italia** se exporta pasta de madera, fuel-oil. Gas natural y productos químicos, mientras que las exportaciones a **China** se componen de productos químicos y siderometalúrgicos.

*Foreland exportación Puerto de Huelva 2011*



Gráfica 14: Foreland exportación Puerto de Huelva 2011

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas Puerto de Huelva 2011

## 5. Diagnóstico

En el presente capítulo, a fin de poder obtener las necesidades y oportunidades del Puerto de Huelva, se ha realizado un diagnóstico, tanto interno como competitivo, que establecerá claramente aquellas líneas en las que el Puerto de Huelva deberá hacer hincapié para la consecución de sus objetivos.

Para su elaboración se han tenido en cuenta los instrumentos de planificación del puerto, el resultado de los análisis interno y externo realizados, así como las entrevistas realizadas con el personal del puerto, sus principales clientes y los prestadores de servicios.

### 5.1 Diagnóstico Interno

A la hora de definir el diagnóstico interno, se ha llevado a cabo un análisis DAFO que determina la situación actual del Puerto, y cuyos resultados obtenidos se muestran a continuación:



### Debilidades

D1. Dependencia del puerto en tráficos concentrados en un reducido número de clientes.

D8. Se recomienda avanzar en la definición de un sistema de gestión ambiental y de eficiencia y ahorro energético.

D2. Inexistencia de una Zona de Actividades Logísticas así como de una zona de intercambio intermodal.

D.9. Se recomienda mejorar la comunicación interna y externa del puerto.

D3. En la actualidad el Puerto no dispone de un Plan Comercial estructurado así como procedimientos de captación, gestión y seguimiento de clientes.

D10. El modelo de gestión y organización debe actualizarse alineándose con los objetivos estratégicos del puerto.

D4. Necesidad de mantener un calado apropiado para atraer tráficos de mayores dimensiones

D11. Necesidad de integrar los sistemas de información así como de incorporar nuevos avances tecnológicos a los mismos.

D5. Necesidad de obtener nuevas fórmulas de gestión y almacenamiento de los dragados para el desarrollo del puerto.

D12. Se debe definir una política de tasas portuarias y una estrategia de rentabilización del uso del dominio público portuario.

D6. Insuficiente conectividad del puerto tanto por carretera como por ferrocarril.

D13. Se recomienda aumentar la influencia y representación del puerto de Huelva tanto en las AAPP como en todos los grupos de interés relacionados con la actividad del puerto.

D7. Modelo de desarrollo condicionado por la integración de espacios medioambientalmente sensibles en su área de servicio.

**Amenazas**

A1. Puertos del entorno con alta especialización en mercancía general, tráfico contenerizado y cruceros.

A5. Dentro del Puerto conviven la actividad industrial y actividades medioambientales y en estos momentos la ciudad sólo percibe los posibles perjuicios de las actividades industriales y no percibe los claros y tangibles beneficios de las actividades medioambientales promovidos por el Puerto.

A2. Impacto de la crisis económica en el consumo interno así como en las inversiones públicas actuales y a medio plazo.

A6. Los Puertos, y el de Huelva no es una excepción, se encuentran permanentemente inmersos en un debate de ámbito ciudadano en torno a la compatibilidad entre el desarrollo urbano y el desarrollo industrial.

A3. Previsión de una reducción de ayudas de Fondos FEDER para el periodo 2014-2020.

A7. Se debe profundizar en promover la unidad de los integrantes de la Comunidad Portuaria así como la definición de objetivos comunes para el desarrollo de su actividad.

A4. Normativa difusa para el tratamiento y almacenamiento de los dragados del puerto.

## Fortalezas

F1. Situación financiera saneada, contando con una significativa liquidez y un endeudamiento nulo.

F5. Situación geográfica cercana a las principales rutas marítimas Norte - Sur, Este – Oeste

F2. Alta especialización en el tráfico de graneles líquidos y sólidos.

F6. Percepción de alta calidad de los servicios en relación con las dificultades de maniobrabilidad del puerto.

F3. Disponibilidad de instalaciones para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio en el Puerto Exterior y, específicamente, en el Muelle Sur.

F7. El trazado ferroviario interno cubre gran parte de la zona de servicio del Puerto y su mantenimiento se ha venido mejorando de forma continua.

F4. Puerto con mayor extensión de superficie libre a concesionar del sistema portuario estatal.

F8. Amplia experiencia en el desarrollo de actividades relacionadas con la conservación del medio ambiente.

## Oportunidades

O1. Amplio abanico de oportunidades de negocio que pueden consolidarse en los próximos años, tales como:

- Sector minero y del mercado del cobre en especial
- Energía de la biomasa
- Gas Natural Licuado como combustible para bunkering
- Aumento del consumo de países del norte África
- Reserva energética de combustible.

O6. Consenso entre las instituciones y sector industrial para el fomento y la mejora de las infraestructuras de la región.

O2. Amplio abanico de productores hortofrutícolas en la zona de influencia susceptibles de trabajar con el puerto e inexistencia de una terminal especializada en puertos cercanos.

O7. Alta concienciación de las industrias instaladas en el puerto de las medidas medioambientales a adoptar en su actividad.

O3. Cercanía de rutas del mercado de cruceros susceptibles de ser absorbidas por el Puerto de Huelva, que presenta un entorno atractivo para el desarrollo de este tráfico.

O8. La ausencia de grandes operadores de contenedores facilita la implantación de operadores de tamaño medio

O4. Existencia de Programas que prevén la mejora de la conectividad de:

- Conexiones de Huelva con Sevilla.
- Conexiones de España con Portugal.

O9. Entrada en el Corredor del Mediterráneo de la Red Transeuropea del Transporte

O5. Capacidad para atraer empresas industriales y su implantación en áreas alejadas de núcleos urbanos.

## 5.2 Diagnóstico Competitivo

Entre los retos a los que se enfrenta el Puerto de Huelva destacan a la hora de realizar el diagnóstico competitivo los siguientes:

- Promover el impulso económico y del medio ambiente de la región
- Desarrollar una estructura orientada, efectiva y de servicio en la autoridad portuaria

El Port Analysis Model (PAM) contribuirá al conocimiento de la posición competitiva del Puerto de Huelva en un contexto regional. Los resultados del PAM junto a las nuevas oportunidades de negocio identificadas proveerán el contenido para el plan estratégico y para la visión del Puerto de Huelva.

### 5.2.1 Metodología

Para la elaboración del diagnóstico competitivo del Puerto de Huelva se ha utilizado la herramienta *Port Analysis Model*, desarrollada en colaboración entre el Puerto de Rotterdam y la oficina de Deloitte en los Países Bajos.

Este modelo permite evaluar el potencial actual y futuro de un puerto en términos de lo atractivo y competitivo que es a partir de una visión amplia y estática de su entorno (ciudad, región, país y continente), el desarrollo de sus tráficos (la posición de mercado) y su especialización.

El contexto del puerto se analiza y describe en base a una serie de factores, que se agrupan en temas y que se miden en base a una lista de indicadores cuantificados. A continuación se detallan los temas que son base del análisis:

**Temas del PAM**

**Características generales/ económicas**

Define factores que permiten hacer un inventario de las precondiciones más relevantes a la hora de posicionar el puerto a nivel estatal, como las cifras de importación y exportación, etc.

**Características del puerto**

Los factores generales e indicadores que determinan la competitividad de un puerto por sus propios méritos, como son las infraestructuras, la estrategia, etc.

**Geografía**

No cabe duda de la importancia que tiene la localización de un puerto a la hora de posicionarse en el mercado.

**Hinterland**

Capacidad para llegar a los principales centros de consumo y producción, incluye las infraestructuras físicas, posturas gubernamentales, actividad logística, etc.

**Clima de inversión**

El grado de atractivo para hacer negocios y para invertir en la región portuaria, así como las iniciativas económicas y la situación de los mercados

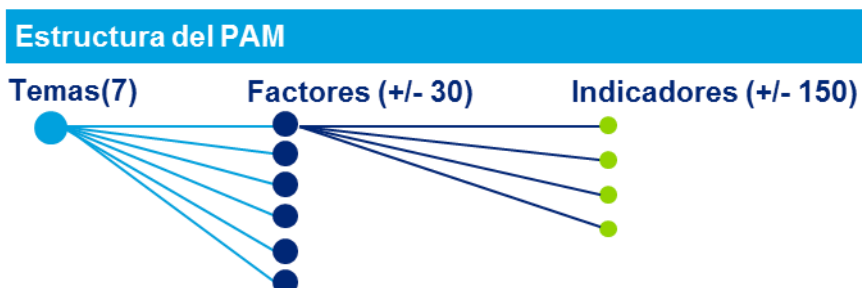
**Mercado de Trabajo**

Educación, disponibilidad y la flexibilidad de las fuerzas de trabajo del sistema laboral del puerto.

**Calidad de vida**

Son varios los factores sociales y ambientales que determinan el atractivo del puerto y su región

La estructura que se sigue es piramidal, lo que facilita el proceso evaluador y permite conocer la situación competitiva del Puerto de Huelva en diferentes niveles de agregación y respondiendo, en cualquier caso, a los objetivos marcados para cada una de ellos:



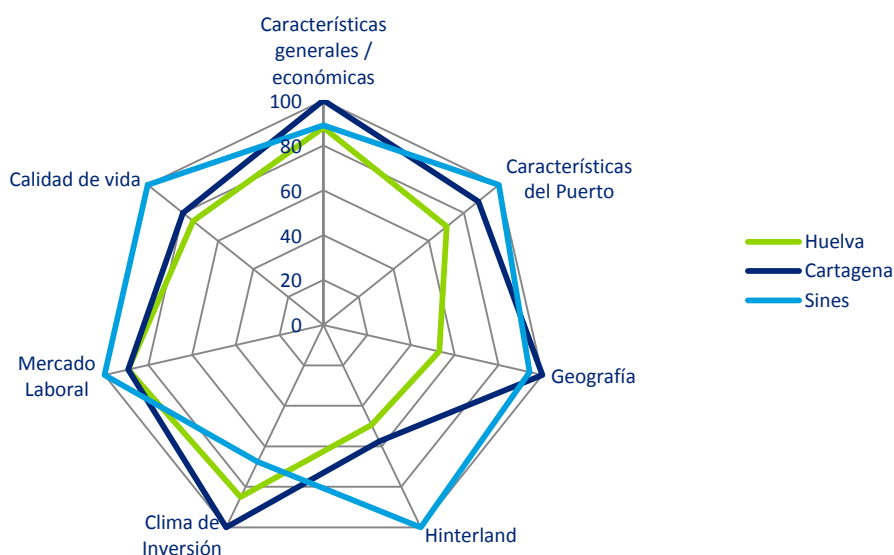
Para el análisis se han seleccionado dos puertos, uno nacional y otro internacional. En este caso, se ha seleccionado el Puerto de Cartagena porque presenta características similares al Puerto de Huelva y el Puerto de Sines por su proximidad geográfica y ser competencia del puerto.



### 5.2.2 Resultados

La posición competitiva del Puerto de Huelva con respecto al Puerto de Cartagena y al Puerto de Sines se analiza en base a la evaluación de los siete temas. Como resumen de este análisis, se muestran las puntuaciones de los tres puertos en los siete temas que se representan en el siguiente gráfico:

#### Resumen de la posición competitiva del Puerto por temas



Gráfica 15: Posición competitiva del puerto  
Fuente: PAM

Las principales conclusiones sobre la competitividad de los tres puertos son las siguientes:

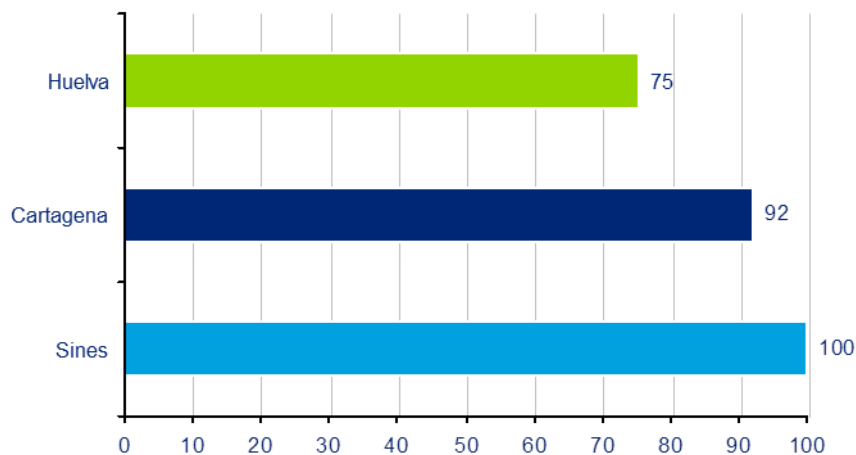
- El Puerto de Sines supera a los puertos españoles en cuatro de los siete temas y es relativamente comparable a Cartagena en los otros tres. De este modo, se observa una clara ventaja competitiva en general del Puerto de Sines sobre el Puerto de Cartagena y en mayor medida, con respecto al Puerto de Huelva.
- En términos generales, el Puerto de Huelva se considera el menos competitivo de los tres puertos evaluados. La competitividad del puerto de Huelva es relativamente comparable a Cartagena y Sines en cuanto a las características generales y económicas, las características del mercado de trabajo y el clima de inversión. Sin embargo, el Puerto de Huelva refleja una clara desventaja competitiva sobre el resto en los temas de características del puerto, geografía y las conexiones con el interior.
- A nivel de factores, el Puerto de Huelva muestra resultados relativamente favorables en las infraestructuras TIC, la influencia del gobierno, la seguridad, el clima económico y la productividad de la fuerza laboral. Por otra parte, el puerto de Huelva se muestra relativamente débil en otros factores como la economía, la proximidad a los centros de conocimiento, la consistencia y calidad de la estrategia portuaria, la centralidad geográfica, la proximidad de las escuelas internacionales y el coste de la vivienda.
- El desarrollo de la estrategia portuaria incrementará la posición competitiva de Huelva en cuanto a las características del puerto así como un impacto positivo en las posiciones competitivas del resto de temas.

Se ha evaluado la posición competitiva relativa del Puerto de Huelva basada en dos perspectivas: la perspectiva de la gestión portuaria y la perspectiva de los usuarios del puerto:

- **La perspectiva de la gestión del puerto** es el punto de vista que tiene una autoridad portuaria sobre su propio puerto. El modelo landlord es representativo de este modelo: la autoridad portuaria es propietaria de la infraestructura básica, accesos a tierra y de los medios de protección, el cual arrienda a los operadores, principalmente en forma de concesiones a largo plazo, mientras que conserva todas las funciones de regulación. La ponderación de los temas se basa en la importancia relevante que tienen estos temas para un modelo landlord.



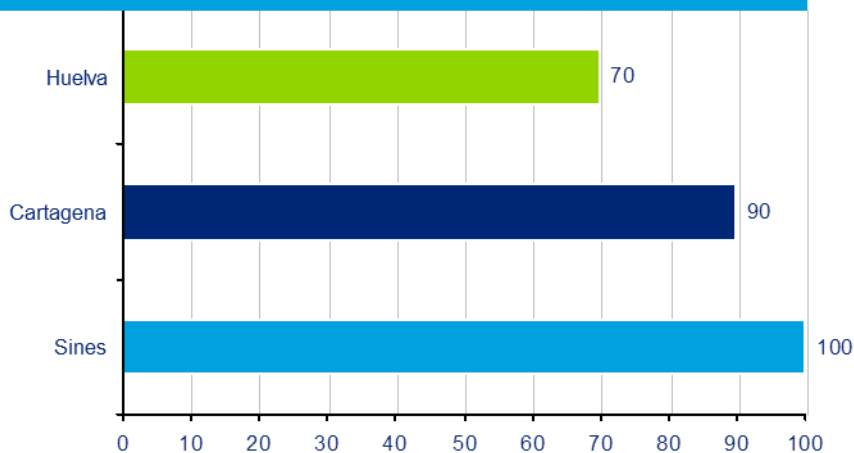
**Puntuación global PAM basada en la perspectiva de administración del puerto**



Gráfica 16: Perspectiva administración del puerto  
Fuente: PAM

- El punto de vista de usuario del puerto** es el punto de vista del usuario final. Éstos se definen como los que utilizan el puerto sin realizar inversiones específicas en el mismo. Los usuarios del puerto predominantes no son los propietarios de los buques y los operadores de la navegación interior, sino también las empresas de transporte ferroviario y por carretera. Para ellos, las condiciones de calidad de hoy en día determinan el atractivo de un puerto, ya que tienen la posibilidad de ir a cualquier otro puerto en cualquier momento. Las características del puerto, su zona de influencia y la geografía se consideran los temas más importantes.

**Puntuación Global PAM basada en la perspectiva del usuario**



Gráfica 17: Perspectiva del usuario  
Fuente: PAM

El análisis realizado muestra que el Puerto de Sines tanto desde la perspectiva de gestión de puerto como de usuario de puerto obtiene la mejor puntuación siendo el puerto más competitivo de la comparativa, todo lo contrario que Huelva, que desde ambas perspectivas, obtiene unos resultados inferiores a Sines y Cartagena.

El puerto de Sines se considera el puerto más competitivo tanto desde la perspectiva de gestión de puerto, como en la perspectiva del usuario del puerto. El Puerto de Huelva es considerado el puerto menos competitivo, en comparación con los puertos de Cartagena y Sines.

Como se verá en las puntuaciones por cada tema, el Puerto de Huelva no es competitivo principalmente en temas como la geografía y las características del puerto. A continuación se presentan los resultados de forma individualizada por los temas de los que se compone el análisis:

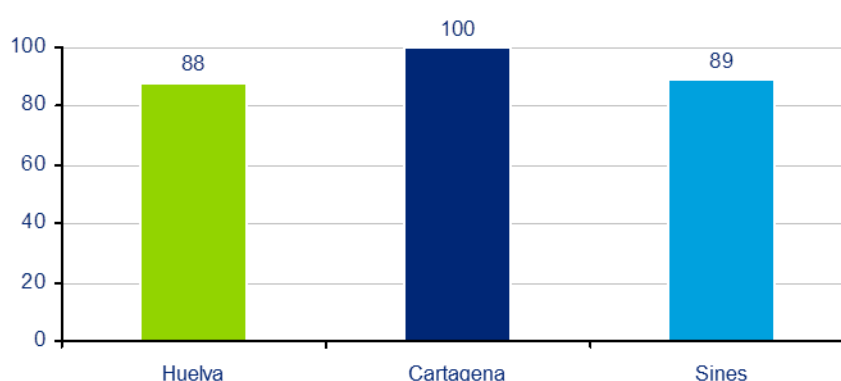
### Características Generales / económicas

El tema “Características generales / económicas” se compone de factores como el comercio exterior, la demografía, la coyuntura económica regional, etc., analizando las características básicas de una región con el objetivo de obtener una imagen lo más aproximada a la realidad de la misma

El puerto que mejores resultados presenta bajo esta temática es el Puerto de Cartagena debido fundamentalmente a la relativamente alta calidad de la infraestructura del conocimiento (proximidad de las universidades y penetración de las TIC) y un gran poder de compra debido a una gran población.

#### Puntuación en características generales / económicas

Factores: comercio exterior, economía, demografía, infraestructuras del conocimiento e influencia del gobierno.



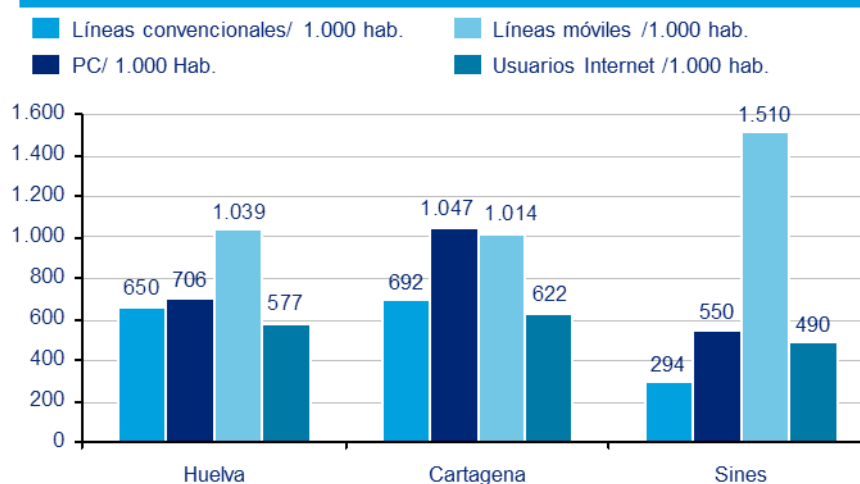
Gráfica 18: Puntuación características generales  
Fuente: PAM

Aunque el Puerto de Sines supera a los puertos españoles en comercio exterior, la posición competitiva de Sines en las características generales

es notablemente inferior a la de Cartagena y muy similar a la del Puerto de Huelva. La desventaja competitiva se explica fundamentalmente por la situación económica actual de Portugal (entre otros: la alta inflación y la baja inversión directa extranjera), el crecimiento negativo de la población, la infraestructura TIC de menor desarrollo y la ausencia de apoyo del gobierno. No obstante, las regiones españolas presentan altas tasas de desempleo (35% en la región de Huelva y el 28% en la Región de Murcia) mientras la zona portuguesa de Alentejo Litoral tiene una tasa de desempleo del 13,2%. Como indicador económico, el alto desempleo condiciona la ventaja competitiva de ambas regiones.

Por último, aunque es inferior a la Región de Murcia, la Región de Huelva muestra relativamente mayor disponibilidad de servicios de TIC.

### Destacado: Facilidades TIC



Gráfica 19: Facilidades TIC  
Fuente: PAM

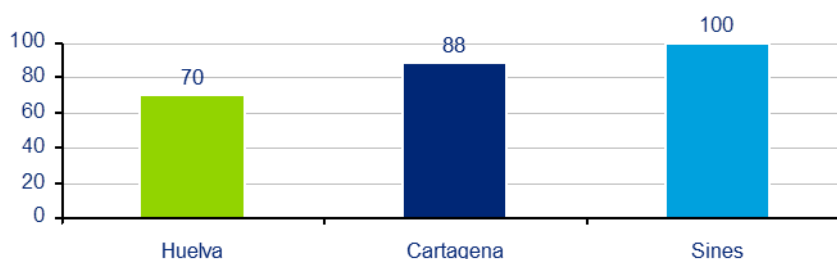
### Características del Puerto

El tema "Características del puerto" se centra en el propio puerto. Se trata de indicadores cuantitativos y cualitativos generales que determinan la competitividad de un puerto por sus propios méritos.

El Puerto de Sines es el que mejores resultados ha obtenido en el análisis de las características del puerto. Esto se debe a una política portuaria que se percibe de calidad relativamente alta, una zona portuaria total mayor a utilizar y una alta calidad de los servicios. Por otra parte, el rendimiento de costes en el Puerto de Sines se evalúa mejor porque el puerto se percibe más barato que los puertos españoles.

### Puntuación en características del puerto

Factores incluyen estrategia, propiedad, infraestructuras portuarias, facilidades TIC, seguridad.



Gráfica 20: Puntuación en características del puerto  
Fuente: PAM

Profundizando en las características del puerto, el Puerto de Huelva obtiene mejores puntuaciones en infraestructura y la seguridad. Lo contrario ocurre con el desempeño y estrategia portuaria ya que, dado que no se ha definido una estrategia portuaria clara en los últimos diez años, a los resultados lo sitúan en una posición más débil.

De los tres puertos analizados, Huelva cuenta con la mayor parte de la propiedad frente al mar. Sin embargo, el Puerto de Huelva tiene la longitud de muelles más corta y el menor número de amarres.

El Puerto de Sines cuenta con el mayor volumen de tránsito, ya que cuenta con la mayor superficie total del puerto por lo que evidentemente disponen de más espacio para explotar. Además, Sines está operando en los cuatro tipos de carga (contenedores, graneles líquidos, graneles sólidos y carga general), mientras que Huelva tiene limitado el tránsito de contenedores y mueve ligeramente menos volumen de carga seca a granel.

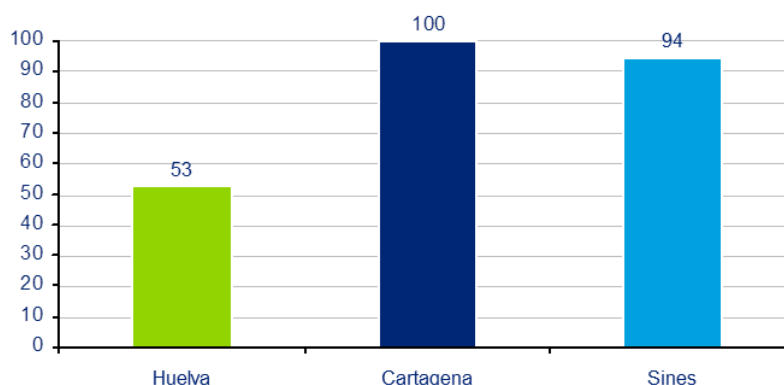
### Geografía

El tema “Geografía” se refiere exclusivamente a la posición física del puerto y la distancia a los principales centros de consumo y producción. Este tema difícilmente puede ser modificado por los stakeholders para su mejora y es la menos extensa de todos los temas.

El Puerto de Cartagena obtiene la mejor valoración en este tema. Los puertos tienen una posición similar con respecto a los centros de consumo y de producción. Las puntuaciones obtenidas por Huelva son ligeramente inferiores en cuanto a la centralidad, ya que cuenta con una posición inferior con respecto a los centros de consumo y de producción. La proximidad de Huelva a Sevilla conlleva una competencia con el Puerto de Sevilla y el aeropuerto de Sevilla, mientras que Cartagena no tiene esta competencia con las grandes ciudades. El Puerto de Sines, a pesar de la competencia con el Puerto y el aeropuerto de Lisboa, es el puerto de referencia para los grandes centros de producción y consumo del país de Alentejo y Algarve.

### Puntuación en geografía

Factores incluyen situación del puerto y centralidad.

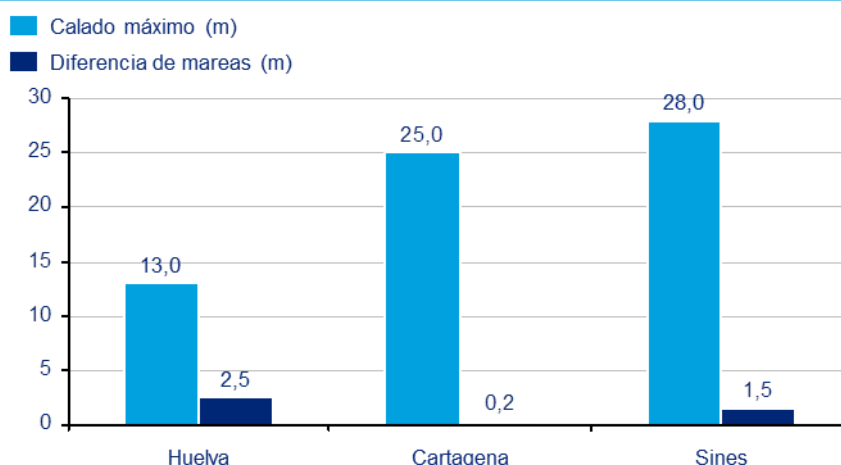


Gráfica 21: Puntuación geografía  
Fuente: PAM

El calado del puerto y la variación de la marea varían entre los puertos. Con una profundidad máxima de 13 metros el Puerto de Huelva tiene una profundidad inferior a Cartagena y al Puerto de Sines. La profundidad del Puerto de Cartagena es de 25 metros máximo, siendo casi tan profundo como Sines (28 metros como máximo).

En comparación con los otros dos puertos, Cartagena tiene una ventaja importante en cuanto a la diferencia en la variación de la marea. Debido a que Cartagena se encuentra en la costa mediterránea, la diferencia de mareas es casi nula. En cambio, el Puerto de Sines y el Puerto de Huelva están situados en el Océano Atlántico y hacen frente a diferencias de mareas más grandes, 1,5 m y 2,5 metros, respectivamente.

### Destacado: Profundidad y variación de la marea



Gráfica 22: Profundidad y variación de la marea  
Fuente: PAM

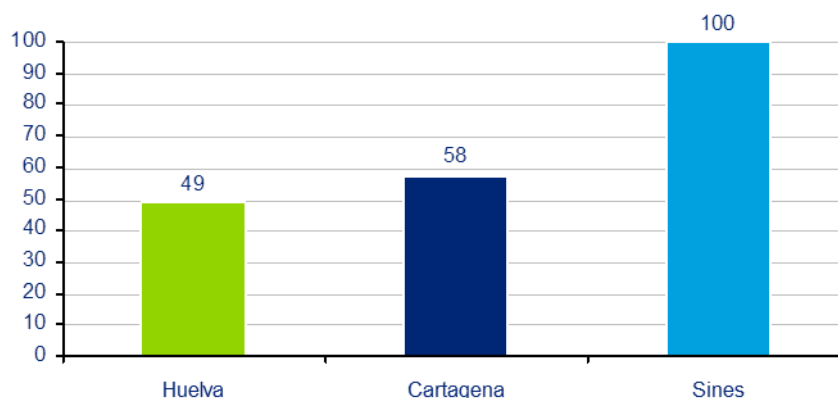
## Hinterland

El tema "Hinterland" se basa en la capacidad de alcanzar un mayor consumo y acceso a los centros de producción. El tema no sólo incluye las infraestructuras físicas del mismo, sino también el marco regulatorio de los gobiernos del sector transporte, así como el rendimiento real de los proveedores y empresas de servicios logísticos y de transporte. En contraste con el tema anterior, éste puede ser influenciado por los stakeholders.

El Puerto de Sines se considera más competitivo en el tema del hinterland. La diferencia entre la puntuación del Puerto de Sines y los puertos españoles es significativa. La principal razón es la diferencia en la política de transporte y la regulación, desarrollándose más rápidamente en Portugal.

### Puntuación en Hinterland

Factores incluyen política y regulación en transportes, infraestructuras del hinterland y facilidades en intermodalidad.



Gráfica 23: Puntuación en Hinterland  
Fuente: PAM

El hinterland de Sines, dada su cercanía con la ciudad de Lisboa, se considera más grande que el hinterland de los puertos españoles. La región de Sines tiene una extensa red de carreteras y ferrocarril, la red ferroviaria está bien desarrollada, aunque el rendimiento de la red ferroviaria Sines es un poco menor que la red ferroviaria de Cartagena.

Aunque los precios de las diferentes modalidades (transporte por carretera, ferrocarril, navegación, transporte marítimo de corta distancia y el uso de tuberías) son las mismas para Cartagena y el Puerto de Huelva, el puerto de Cartagena obtiene puntuaciones ligeramente mejores en la relación calidad-precio.

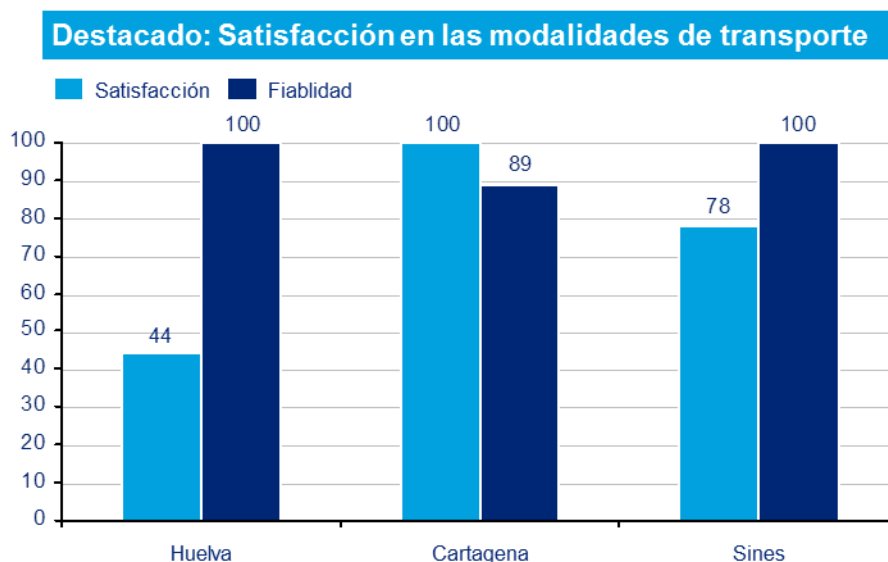
Dos indicadores determinan la calidad de la intermodalidad, satisfacción y fiabilidad, los cuales han sido analizados a su vez, en las tres modalidades siguientes: carretera, ferroviario y marítimo.

Para Huelva, la fiabilidad de las modalidades se ha considerado alta, de todas formas, la satisfacción de los usuarios de estas modalidades es percibida de menor calidad que Cartagena y Sines.

La fiabilidad del transporte por carretera es relativamente alta en Huelva. Esta afirmación se basa en la percepción de satisfacción de los clientes en el servicio prestados por los transportistas locales.

La relativa baja satisfacción en las modalidades en Huelva está penalizada por la infraestructura ferroviaria, ya que la satisfacción con el transporte por ferrocarril es percibida como baja. Una explicación podría ser la limitada densidad de la red ferroviaria comparada con Cartagena y Sines. Esto implica la disponibilidad limitada de transporte del tren y, por lo tanto, conduce a una relativa baja evaluación.

El puerto de Cartagena posee un alto grado de satisfacción y fiabilidad en todas las modalidades.



Gráfica 24: Satisfacción en las modalidades de transporte  
Fuente: PAM

### Clima de Inversión

El tema "Clima de inversión" muestra el grado de atracción del puerto para la captación y generación de negocio, así como para invertir en la región de puerto por los inversores, tanto extranjeros como nacionales.

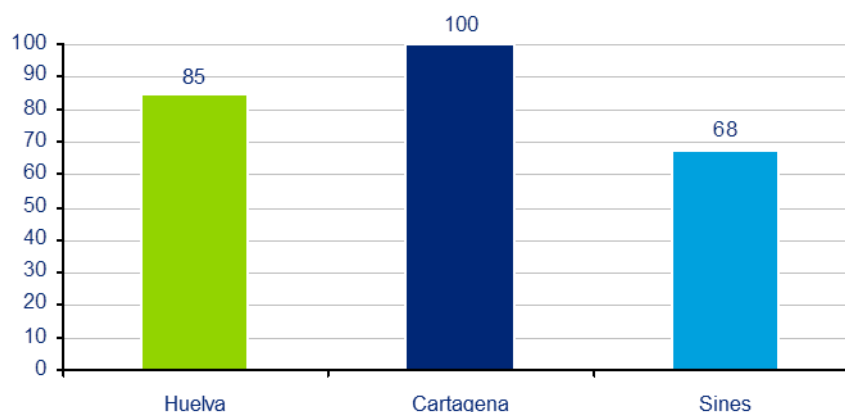
El Puerto de Cartagena es más competitivo en relación al clima de inversión. Sin embargo, con una puntuación media de 4 puntos, todos los puertos están evaluados como poco favorables para las inversiones en este momento.

En una escala relativa, los puertos en España son más favorables para las inversiones que los puertos de Portugal. La diferencia entre el Puerto de

Huelva y Cartagena es pequeña y se puede explicar por las recientes inversiones del gobierno en la zona portuaria de Cartagena.

### Puntuación para el clima de inversión

Factores incluyen gobierno y legislación, clima financiero, riesgo financiero y nivel de inversiones.



Gráfica 25: Puntuación para el clima de inversión  
Fuente: PAM

Desde el punto de vista legislativo, los puertos españoles obtienen mejor puntuación que el puerto Sines, ya que la legislación se aprecia más coherente y transparente en España que en Portugal.

Con las tasas de interés más bajas y las tasas más altas de rendimiento, el clima financiero en España se considera más estable que el clima financiero en Portugal.

La Unidad de Inteligencia Económica califica el grado de riesgo político en ambos países 'BBB' en el momento de la evaluación. El riesgo crediticio de Portugal es más alto que en España (45 vs 36). Por lo tanto, el Puerto de Huelva y el Puerto de Cartagena obtienen mejor puntuación que el puerto de Sines.

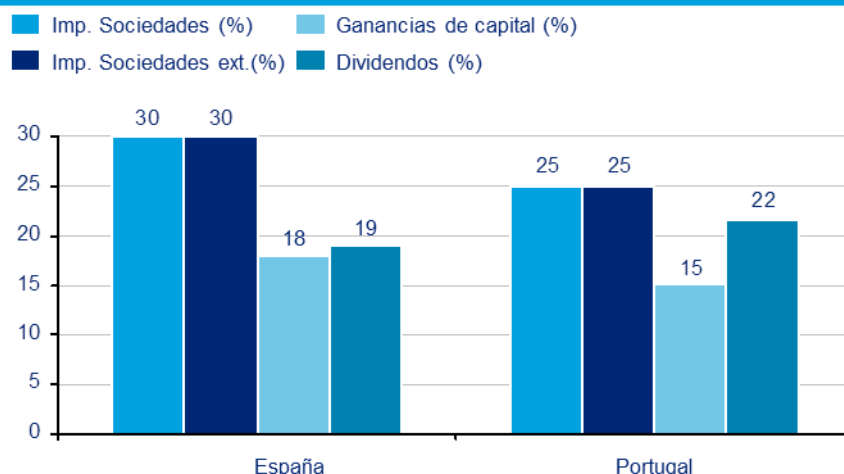
Ambos países tienen una deuda pública expresada en porcentaje de PIB nominal: 82,7% para España y 107% para Portugal.

En cuanto a la diferencia de fiscalidad entre España y Portugal. La tasa del impuesto de sociedades tanto para entidades locales como para filiales y las ganancias de capital son más altas en España, mientras que el impuesto de retención (en dividendos) es mayor en Portugal.

Por último, la corrupción se evalúa como un problema menor en España de lo que es en Portugal.



**Destacado: Impuestos**



Gráfica 26: Impuestos  
Fuente: PAM

**Mercado Laboral**

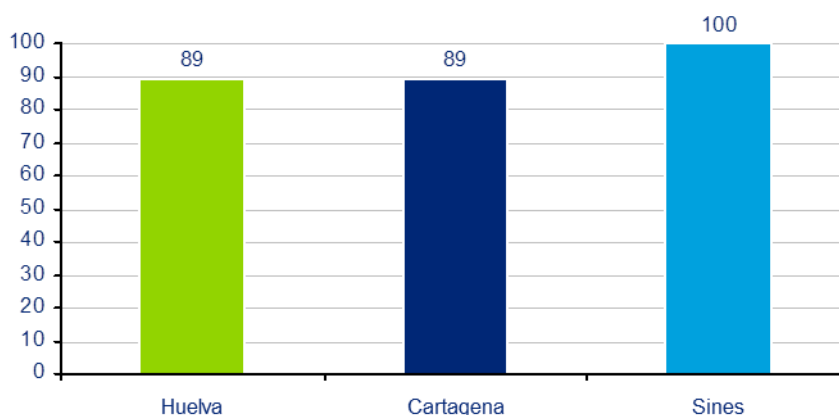
El tema "Mercado Laboral" se refiere a la calidad de la educación, cantidad y disponibilidad así como a la flexibilidad de las fuerzas de trabajo.

El mercado laboral se considera más competitivo y favorable en la región de Sines. Los mercados laborales de la región de Huelva y Cartagena son relativamente comparables.

La organización del mercado de trabajo se evalúa débil en todos los puertos, dado que la disponibilidad de mano de obra cualificada se percibe limitada. Además, el mercado de trabajo en Cartagena y Huelva se caracteriza por altas tasas de desempleo. Desde una perspectiva del mercado laboral, el desempleo elevado indica una alta disponibilidad de mano de obra y por lo tanto se considera favorable. Aunque Cartagena se muestra un poco mejor, Sines supera a ambas regiones.

### Puntuación en mercado laboral

Factores incluyen sistema laboral, costes, disponibilidad laboral, calidad laboral y productividad en el trabajo



Gráfica 27: Puntuación Mercado laboral  
Fuente: PAM

Los costes laborales son relativamente altos en Huelva y Cartagena frente a Sines, aunque el PIB por empleado se considera más alto en estas regiones.

Los aspectos cualitativos de la fuerza de trabajo obtienen mejores resultados en Sines que en Cartagena. Aunque la motivación de los trabajadores se considera relativamente similar, la mano de obra en Sines se considera que tiene mejores habilidades multilingües (idiomas, pronunciación y los métodos de la combinación de ellos). Este último factor es especialmente importante para los trabajadores del puerto, ya que trabajan en un entorno internacional. Los puertos portugueses tienen una ventaja importante, con una gran fuerza laboral multilingüe.

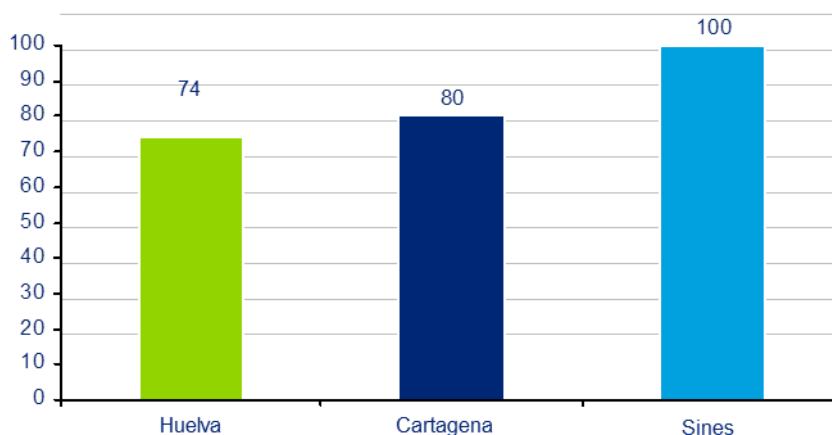
### Calidad de Vida

El tema “Calidad de vida” evalúa varios factores sociales y ambientales que determinan el atractivo de la vida del puerto y su región en cuanto a la calidad de vida. En este tema también se tiene en cuenta la perspectiva de expatriados ya que puede ser diferencial.

Respecto a la calidad de vida, en los resultados de la evaluación Sines ocupa una posición más competitiva. Las razones son el bajo coste de la vivienda, así como al relativamente más bajo coste de la vida, un mejor entorno ecológico y la proximidad de escuelas internacionales.

### Puntuación en calidad de vida

Los factores incluyen vivienda, salud, crimen, entorno, escuelas internacionales, atractivo de la ciudad e imagen del puerto.



Gráfica 28: Puntuación Calidad de vida  
Fuente: PAM

Respecto a la sanidad se percibe mejor en España que en Portugal. Se indica, por ejemplo, que la disponibilidad de médicos es mayor en los puertos españoles que en los lusos.

Desde la perspectiva de la delincuencia, la región con menos incidentes es Sines frente a la región de Huelva y Cartagena. Las tasas de criminalidad en Sines son por lo tanto inferiores teniendo un impacto positivo en la calidad de vida.

Basado en el juicio de expertos locales, la imagen de Cartagena y Sines hacia su puerto se considera más positiva que la imagen que tiene Huelva sobre su propio puerto. Además, la relación puerto-ciudad de Cartagena y Sines tiene mejor puntuación que la de Huelva.

### 5.3 Conclusiones

Del diagnóstico realizado podemos destacar la alta dependencia del Puerto en tráficos concentrados en un reducido número de clientes, lo que ha propiciado una alta especialización del Puerto en el tráfico de graneles líquidos y sólidos.

Esta especialización favorece un amplio abanico de oportunidades de negocio que pueden consolidarse en los próximos años, tales como:

- Renacimiento del sector minero y del mercado del cobre en especial
- Utilización del Gas Natural Licuado como combustible
- Aumento del desarrollo y del consumo en los países del norte África

El puerto dispone de excelentes instalaciones para el desarrollo de estas nuevas oportunidades de negocio en el Puerto Exterior, específicamente, en el Muelle Sur y con la próxima ampliación del Ingeniero Juan González y destaca por el desarrollo de las infraestructuras TIC.

Debe destacarse que es el puerto con mayor extensión de superficie libre a concesionar del sistema portuario estatal, y la percepción de alta calidad de los servicios en relación con las dificultades de maniobrabilidad del puerto son características que debe explotar el Puerto para la consecución de nuevos hitos, como pueden ser:

- Captar el amplio abanico de productores hortofrutícolas en la zona de influencia, susceptibles de trabajar con el puerto
- Implantar una terminal de contenedores para el tráfico regular
- Aprovechar las rutas de cruceros existentes en la zona

Asimismo el Puerto posee una situación financiera saneada, contando con una excelente liquidez y un endeudamiento nulo, lo que permitiría invertir con significativa tranquilidad en el desarrollo de nuevos tráficos que sean viables para el puerto.

A pesar de las bondades que el Puerto ofrece, se plantean otras dificultades, como que es un puerto con calado limitado y que no dispone de una Zona de Actividades Logísticas, aspectos que condicionan su capacidad de atracción para conseguir tráficos de mayores dimensiones. Asimismo, la insuficiente conectividad del Puerto tanto por carretera como por ferrocarril, limita la competitividad frente al resto de Puertos del entorno con alta especialización en mercancía general, tráfico contenerizado y cruceros.

La competitividad del puerto en cuanto a las características del puerto, a la posición física del mismo y su cercanía los centros de producción y las conexiones con el interior es baja respecto a puertos competidores como Cartagena o Sines.

La reciente inclusión del Puerto de Huelva en la Red Transeuropea del transporte (RTE-T), mejorará las opciones de competitividad del Puerto frente al resto de Puerto de la región ya existentes en la red.

Promover y continuar el consenso entre las instituciones y el sector industrial para el fomento y la mejora de las infraestructuras de la región será vital para el futuro del Puerto.

Para todo ello, el Puerto deberá actualizar su modelo de gestión y organización, alineándose con los objetivos estratégicos que permitan conseguir desarrollar una estructura orientada, efectiva y de servicio que sitúen al Puerto a la cabeza de los puertos españoles y actúen como motor económico regional.

La definición de una nueva estrategia portuaria y el desarrollo de la misma mejorará la posición competitiva del Puerto de Huelva en el sistema portuario nacional e internacional.



## 6. Estimación de Tráficos y generación de escenarios

Con carácter previo al inicio del proceso de reflexión estratégica, debe realizarse una proyección del comportamiento de los tráficoes del Puerto de Huelva durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico.

Para ello se ha desarrollado el Modelo de Estimación de Tráficoes del Puerto de Huelva, una herramienta destinada a estimar las mercancías que va a gestionar el Puerto de Huelva hasta el año 2017 en diferentes escenarios de crecimiento: continuista, favorable y muy favorable.

La estimación toma como punto de partida el comportamiento de los tráficoes que gestionan las dársenas onubenses en el presente, pasando a continuación a valorar los sectores económicos del hinterland del puerto y que éste se encuentra en condiciones de absorber. El modelo se completa con nuevos tráficoes que por su singularidad y viabilidad deben ser impulsados por el puerto para consolidar su negocio y diversificar su oferta.

Como elemento complementario, se han priorizado las oportunidades de negocio y se ha realizado el estudio de los mercados prioritarios a los que deberá orientar su estrategia el Puerto de Huelva en el futuro.

El Puerto de Huelva está especializado en los graneles, siendo un puerto eminentemente energético. Para el desarrollo del modelo se han tenido en cuenta las proyecciones a futuro de esta industria realizadas por distintas organizaciones especializadas, como la Asociación de Operadores Petrolíferos, el Informe Tendencias del Mercado del Cobre de Cochilco y la Federación Empresarial de la Industria Química Española.

Los crecimientos estimados por estas organizaciones para los productos del puerto son:

Estimaciones sector	2013	2014	2015	2016	2017
Productos Petrolíferos	0,99	0,98	1,00	1,02	1,01
Gas Natural	0,98	0,99	1,01	1,02	1,02
Otros minerales y residuos metálicos	1,04	1,03	1,03	1,02	1,03
Productos Químicos	1,02	1,03	1,04	1,03	1,04
Biocombustibles	1,06	1,06	1,06	1,08	1,08
Resto	1,01	1,01	1,01	1,00	1,00

Tabla 20: Estimaciones crecimiento sectores energéticos  
Fuente: Elaboración propia a partir de predicciones de los sectores

El tráfico con menor importancia actualmente en el puerto es la mercancía general, compuesta principalmente por mercancías del sector de la construcción. A pesar de la caída de la demanda nacional de estos productos, el crecimiento del sector en los próximos años vendrá dado por el aumento de las exportaciones a países en desarrollo, como los situados en el Norte de África.

Cabe destacar el potencial del sector hortofrutícola tanto en la provincia de Huelva como en el hinterland del puerto destinado a la exportación. Huelva se situó en 2012 como una de las provincias con mayor volumen de exportaciones hortofrutícolas de Andalucía, destacando los frutos rojos y los cítricos. Para los próximos años se confirma la tendencia exportadora de las provincias del hinterland del Puerto de Huelva gracias a la diversificación de la producción y el aumento de los países destinatarios.

## 6.1 Descripción del Modelo de Estimación de Tráficos

El Modelo de Estimación de Tráficos determina el crecimiento que van a experimentar los tráficoes del Puerto de Huelva en el período 2013-2017. El crecimiento total del Puerto en este periodo viene determinado por tres componentes:



Para el estudio del crecimiento orgánico e inorgánico se ha tenido en cuenta la evolución de los tráficos movidos por el Puerto de Huelva, las estimaciones que el Puerto de Huelva y Puertos del Estado han contemplado para el periodo 2013 – 2017, así como las estimaciones de crecimiento del Producto Interior Bruto, dadas por el Programa de Estabilidad 2012 -2015 y las previsiones del FMI para 2016- 2017.

Existen dos maneras comúnmente utilizadas para la estimación y suavización de series temporales, la primera es a través de los métodos o técnicas conocidas como de “promedios móviles” y la segunda por medio de las técnicas llamadas de “suavización exponencial”. En este modelo se han usado ambas opciones.

En primer lugar, se ha obtenido el valor estimado de crecimiento a partir del histórico de los tráficos mediante el uso de una media móvil ponderada a cinco años. Partiendo de esa tendencia, se ha ajustado el crecimiento teniendo en cuenta las estimaciones que realiza Puertos del Estado y la Autoridad Portuaria de Huelva para ese periodo utilizando un método de suavización exponencial con tendencia y estacionalidad.

Partiendo de los datos de Aduanas de 2012 se han seleccionado los flujos del hinterland susceptibles de integrar el crecimiento inorgánico del puerto a los que se le han aplicado los siguientes criterios:

- Exclusión de los flujos que se transportan por carretera desde cualquiera de las provincias del hinterland del puerto hasta Portugal dada la cercanía de dicho país y la imposibilidad de ofrecer un servicio marítimo más económico y rápido al transporte por carretera.
- Exclusión de los flujos con origen Huelva y que ya se transportan por vía marítima desde el puerto onubense.

Partiendo de los datos de costes de transporte del Observatorio del Transporte Intermodal del Ministerio de Fomento y del mapa de distancias interprovinciales, se ha determinado la probabilidad de captación de cada



uno de esos flujos. Sobre esos flujos se ha obtenido el valor estimado de crecimiento a partir del histórico de los movimientos de las mercancías de la región y se ha ajustado su crecimiento tal y como se ha realizado en el crecimiento orgánico.

El tercer componente son las oportunidades de negocio, cuantificadas en base a las entrevistas con expertos sectoriales. En este caso, no se ha aplicado la tendencia de crecimiento ya que son tráficos de nueva implantación en el puerto.

Estos resultados conforman el escenario continuista de los tráficos del Puerto de Huelva en el periodo 2013-2017. El resto de escenarios (favorable y muy favorable) se han determinado teniendo en cuenta las previsiones de tráfico del Puerto de Huelva y de Puertos del Estado, el comportamiento de la economía española (evolución del PIB) y las previsiones de acción comercial.

Para cada uno de los escenarios se establecen porcentajes de crecimiento distintos que incorporan aquellas características de los tráficos que se deban tener en cuenta en la estimación mediante la aplicación de parámetros de ajuste. Con estas actividades se obtiene el crecimiento esperado para el Puerto de Huelva en el período de 2013-2017 por el aumento de sus tráficos actuales, así como por la captación de nuevos en el hinterland y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

## 6.2 Resultados de la estimación de tráficos

A continuación se muestran los resultados de la previsión de tráficos para el Puerto de Huelva en el periodo 2013-2017.

Este resumen recoge los diferentes escenarios estimados a partir de los modelos de la extrapolación de tendencias, las estimaciones de Puertos del Estado y la Autoridad Portuaria de Huelva y del escenario tendencial como punto de referencia inicial. Estos escenarios fueron corregidos y ajustados en algunos casos por la aplicación de los porcentajes de crecimiento.

En concreto, el escenario continuista está conformado por los resultados de los escenarios tendenciales del crecimiento orgánico, inorgánico y oportunidades de negocio. Los escenarios favorable y muy favorable se han calculado teniendo en cuenta la previsión de los tráficos portuarios y las tendencias macroeconómicas.

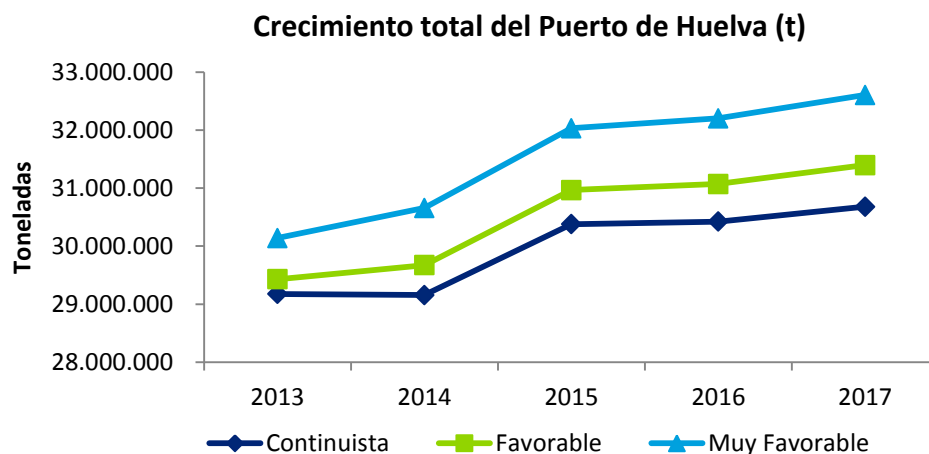
### Tráfico portuario Total

El crecimiento total de los tráficos del puerto del puerto en el periodo 2013-2017 se estima en:

Crecimiento Total Estimado del Puerto de Huelva (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Continuista</b>	29.175.233,57	29.155.244,64	30.499.120,66	30.544.499,99	30.800.483,42
<b>Favorable</b>	29.430.584,23	29.673.702,80	31.087.087,94	31.193.463,59	31.519.244,85
<b>Muy Favorable</b>	30.139.371,06	30.657.254,75	32.152.261,06	32.324.370,98	32.727.633,80

Tabla 21: Crecimiento Total Estimado del Puerto de Huelva (t)  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

Como se puede observar en la siguiente gráfica, en el periodo 2013-2014 el escenario continuista plantea un ligero descenso de los tráficos, mientras que los escenarios favorable y muy favorable plantean un sutil aumento. En el periodo 2014-2015 se espera el mayor crecimiento de todo el periodo (en torno a un 5% en los tres escenarios), ya que se prevé la mejora de la economía española y la puesta en marcha de los nuevos tráficos. Se considera que en el periodo 2015-2017 el escenario económico favorecerá la consolidación de las nuevas oportunidades y el crecimiento tendencial de los tráficos del Puerto de Huelva.



Gráfica 29: Crecimiento Total del Puerto de Huelva (t)  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

En términos porcentuales, el crecimiento esperado en 2017 respecto a los tráficos de 2012 para cada uno de los escenarios será del 11%, 14% o 18% respectivamente.

	Crecimiento Total 2012- 2017	
	Toneladas	%
<b>Continuista</b>	2.185.180,42	11%
<b>Favorable</b>	2.903.941,85	14%
<b>Muy Favorable</b>	4.112.330,80	18%

Tabla 22: Crecimiento Total 2012-2017  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

El crecimiento total del Puerto de Huelva, por tipo de tráfico en cada uno de los escenarios planteados para el periodo 2013-2017 es:

Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva por tráficos Escenario Continuista (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Granel líquido</b>	22.614.363,94	22.525.852,80	23.503.351,34	23.516.496,60	23.728.642,80
<b>Granel sólido</b>	5.424.512,57	5.457.953,72	5.687.281,35	5.699.040,42	5.744.328,70
<b>Mercancía general</b>	1.136.357,07	1.171.438,12	1.308.487,97	1.328.962,98	1.327.511,92
<b>Total</b>	<b>29.175.233,57</b>	<b>29.155.244,64</b>	<b>30.499.120,66</b>	<b>30.544.499,99</b>	<b>30.800.483,42</b>

Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva por tráficos Escenario Favorable (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Granel líquido</b>	22.806.979,06	22.920.443,85	23.952.019,72	24.011.429,30	24.278.042,48
<b>Granel sólido</b>	5.443.498,36	5.526.178,14	5.767.825,97	5.790.888,66	5.848.989,68
<b>Mercancía General</b>	1.180.106,82	1.227.080,81	1.367.242,24	1.391.145,62	1.392.212,69
<b>Total</b>	<b>29.430.584,23</b>	<b>29.673.702,80</b>	<b>31.087.087,94</b>	<b>31.193.463,59</b>	<b>31.519.244,85</b>

Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva por tráficos Escenario Muy Favorable (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Granel líquido</b>	23.343.739,73	23.666.153,02	24.761.407,34	24.869.871,24	25.197.300,88
<b>Granel sólido</b>	5.516.985,59	5.650.517,15	5.905.891,95	5.940.836,49	6.012.767,68
<b>Mercancía general</b>	1.278.645,73	1.340.584,58	1.484.961,77	1.513.663,24	1.517.565,24
<b>Total</b>	<b>30.139.371,06</b>	<b>30.657.254,75</b>	<b>32.152.261,06</b>	<b>32.324.370,98</b>	<b>32.727.633,80</b>

Tabla 23: Crecimiento Total por escenarios 2012-2017 (t)  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

Por tipos de tráficos, el mayor crecimiento en el periodo 2012-2017 se producirá en la mercancía general (76-101%), ya que es el tráfico que genera mayores expectativas de crecimiento y diversificación en el puerto. En el granel sólido el crecimiento del puerto se situará entre el 29% del escenario continuista y el 35% del escenario muy favorable. El granel líquido es el que presenta los porcentajes de crecimiento más bajos, ya que es un tráfico consolidado y con un margen de crecimiento menor.

Crecimiento Total por tráficos 2012-2017 (t)						
	G. Líquido	%	G. Sólido	%	M. General	%
<b>Continuista</b>	807.404,80	6%	913.370,70	29%	573.687,92	76%
<b>Favorable</b>	1.356.804,48	8%	1.018.031,68	31%	638.388,69	85%
<b>Muy Favorable</b>	2.276.062,88	12%	1.181.809,68	35%	763.741,24	101%

Tabla 24: Crecimiento Total por tráficos 2012-2017 (t)  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

A continuación se muestran los resultados tanto para el escenario continuista, así como el favorable y muy favorable para los tráficos de graneles líquido, sólido y mercancía general.

### Granel Líquido

El Puerto de Huelva es el segundo puerto de graneles líquidos del territorio nacional, su tráfico se basa en gran medida en productos petrolíferos, siendo éste un tráfico estable en el tiempo dado que viene dado por la capacidad de procesado de las plantas de refinado existentes en la zona.

El crecimiento del tráfico se basa en el crecimiento inorgánico del mismo, es decir, los graneles líquidos que puede captar del hinterland actual, siendo los aceites animales y vegetales la mercancía con mayor posibilidad de crecimiento para el periodo 2013-2017. Por otro lado, el crecimiento se basa en el aumento del bunkering por la instalación de un nuevo operador.

Granel Líquido - Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva Escenario Continuista (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Crecimiento Orgánico</b>	22.535.758,30	22.448.127,67	22.909.245,44	22.921.391,57	23.134.236,90
<b>Crecimiento Inorgánico</b>	78.605,64	77.725,14	79.105,90	80.105,03	79.405,90
<b>Oportunidades Negocio</b>	-	-	515.000,00	515.000,00	515.000,00
<b>Total</b>	<b>22.614.363,94</b>	<b>22.525.852,80</b>	<b>23.503.351,34</b>	<b>23.516.496,60</b>	<b>23.728.642,80</b>
Granel Líquido - Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva Escenario Favorable (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Crecimiento Orgánico</b>	22.727.312,24	22.840.969,90	23.355.975,72	23.414.201,49	23.681.361,60
<b>Crecimiento Inorgánico</b>	79.666,82	79.473,95	81.044,00	82.227,81	81.680,88
<b>Oportunidades Negocio</b>	-	-	515.000,00	515.000,00	515.000,00
<b>Total</b>	<b>22.806.979,06</b>	<b>22.920.443,85</b>	<b>23.952.019,72</b>	<b>24.011.429,30</b>	<b>24.278.042,48</b>
Granel Líquido - Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva Escenario Muy Favorable (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Crecimiento Orgánico</b>	23.261.404,08	23.583.301,42	24.161.756,89	24.268.819,84	24.596.646,23
<b>Crecimiento Inorgánico</b>	82.335,65	82.851,60	84.650,45	86.051,40	85.654,65
<b>Oportunidades Negocio</b>	-	-	515.000,00	515.000,00	515.000,00
<b>Total</b>	<b>23.343.739,73</b>	<b>23.666.153,02</b>	<b>24.761.407,34</b>	<b>24.869.871,24</b>	<b>25.197.300,88</b>

Tabla 25: Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva por granel líquido y escenarios (t)  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

## Granel Sólido

El transporte marítimo es el transporte más eficiente para el transporte de los graneles sólidos, ya que su oferta radica en la capacidad para transportar grandes volúmenes de mercancías a bajo coste.

En el caso de las mercancías movidas por el Puerto de Huelva se ha tenido en consideración el crecimiento que los minerales metalíferos tendrán durante el periodo 2013 – 2017, dada la ubicación en el entorno de los yacimientos productores y los centros de consumo. La favorable coyuntura de altos precios en el mercado de minerales ha propiciado el inicio de las operaciones de nuevos proyectos mineros en las áreas próximas al Puerto de Huelva: Aguablanca en Badajoz, Aguas Teñidas y Riotinto en Huelva y Las Cruces en Sevilla que favorecerán el crecimiento de estos tráficos en el Puerto.

<b>Granel Sólido - Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva Escenario Continuista (t)</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Crecimiento Orgánico</b>	4.864.105,25	4.875.782,33	4.952.827,25	4.952.896,49	4.992.631,32
<b>Crecimiento Inorgánico</b>	560.407,32	582.171,39	601.974,10	613.663,93	619.217,38
<b>Oportunidades Negocio</b>	-	-	132.480,00	132.480,00	132.480,00
<b>Total</b>	<b>5.424.512,57</b>	<b>5.457.953,72</b>	<b>5.687.281,35</b>	<b>5.699.040,42</b>	<b>5.744.328,70</b>
<b>Granel Sólido - Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva Escenario Favorable (t)</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Crecimiento Orgánico</b>	4.881.129,62	4.936.729,61	5.024.643,25	5.034.619,28	5.085.743,90
<b>Crecimiento Inorgánico</b>	562.368,74	589.448,53	610.702,73	623.789,38	630.765,78
<b>Oportunidades Negocio</b>	-	-	132.480,00	132.480,00	132.480,00
<b>Total</b>	<b>5.443.498,36</b>	<b>5.526.178,14</b>	<b>5.767.825,97</b>	<b>5.790.888,66</b>	<b>5.848.989,68</b>
<b>Granel Sólido - Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva Escenario Muy Favorable (t)</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Crecimiento Orgánico</b>	4.947.024,87	5.047.806,03	5.147.747,01	5.168.036,70	5.231.450,46
<b>Crecimiento Inorgánico</b>	569.960,72	602.711,12	625.664,94	640.319,80	648.837,22
<b>Oportunidades Negocio</b>	-	-	132.480,00	132.480,00	132.480,00
<b>Total</b>	<b>5.516.985,59</b>	<b>5.650.517,15</b>	<b>5.905.891,95</b>	<b>5.940.836,49</b>	<b>6.012.767,68</b>

Tabla 26: Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva por granel sólido y escenarios (t)  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

## Mercancía General

El Puerto de Huelva se ha caracterizado por ser un puerto con un bajo nivel de movimiento en el tráfico de mercancía general. La especialización histórica en graneles líquidos y sólidos, y la escasa cultura del transporte marítimo entre los productores y exportadores del hinterland natural del puerto han provocado esta tendencia a la baja en el movimiento de carga general.

La apertura de la línea regular con Canarias ha provocado un resurgimiento del transporte marítimo para el transporte de las mercancías en la región, el cual se verá favorecido por el aumento de la regularidad de esta línea próximamente.

Asimismo, los múltiples contactos que se han producido con los productores agrícolas y los intentos de establecer líneas regulares con el norte de Europa, indican la necesidad de establecer un tráfico regular en el Puerto para el transporte de mercancías que hasta el momento se basa exclusivamente en el transporte por carretera.

Los altos costes que presenta actualmente el combustible junto con las previsiones de encarecimiento progresivo del mismo, posicionan al transporte marítimo como la alternativa más económica.

Partiendo de la hipótesis de que se mantendrán las mismas condiciones de transporte, el Puerto de Huelva podría aumentar un 167% su tráfico actual de mercancía general en 2017 mediante la captación de su hinterland, permitiendo transportar principalmente frutas, hortalizas, preparación y conservas de estas, así como el transporte de plásticos y sus manufacturas.

<b>Mercancía General - Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva Escenario Continuista (t)</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Crecimiento Orgánico</b>	644.313,50	615.912,62	632.874,22	633.826,57	641.492,22
<b>Crecimiento Inorgánico</b>	492.043,56	555.512,50	554.080,75	573.603,41	564.486,70
<b>Oportunidades Negocio</b>	-	13,00	121.533,00	121.533,00	121.533,00
<b>Total</b>	<b>1.136.357,07</b>	<b>1.171.438,12</b>	<b>1.308.487,97</b>	<b>1.328.962,98</b>	<b>1.327.511,92</b>
<b>Mercancía General - Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva Escenario Favorable (t)</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Crecimiento Orgánico</b>	669.119,57	645.168,47	664.201,50	666.468,64	675.908,28
<b>Crecimiento Inorgánico</b>	510.987,24	581.899,34	581.507,75	603.143,98	594.771,41
<b>Oportunidades Negocio</b>	-	13,00	121.533,00	121.533,00	121.533,00
<b>Total</b>	<b>1.180.106,82</b>	<b>1.227.080,81</b>	<b>1.367.242,24</b>	<b>1.391.145,62</b>	<b>1.392.212,69</b>
<b>Mercancía General - Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva Escenario Muy Favorable (t)</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Crecimiento Orgánico</b>	724.991,06	704.846,55	726.968,54	730.782,87	742.586,63
<b>Crecimiento Inorgánico</b>	553.654,68	635.725,03	636.460,23	661.347,38	653.445,61
<b>Oportunidades Negocio</b>	-	13,00	121.533,00	121.533,00	121.533,00
<b>Total</b>	<b>1.278.645,73</b>	<b>1.340.584,58</b>	<b>1.484.961,77</b>	<b>1.513.663,24</b>	<b>1.517.565,24</b>

Tabla 27: Crecimiento Estimado del Puerto de Huelva por mercancía general y escenarios (t)  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

## 6.2.1 Crecimiento Orgánico

Entendemos como crecimiento orgánico el crecimiento de los tráficos actuales del puerto. El Puerto de Huelva es un puerto que posee un reducido número de mercancías con gran cuota de mercado.

Mercancías	Porcentaje	2012 (miles de t)
Productos Petrolíferos	54,0%	15.404
Gas Natural	13,0%	3.718
Otros minerales y residuos metálicos	4,5%	1.296
Productos Químicos	7,8%	2.238
Biocombustibles	4,8%	1.379
Resto de mercancías	15,9%	4.492
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>28.526</b>

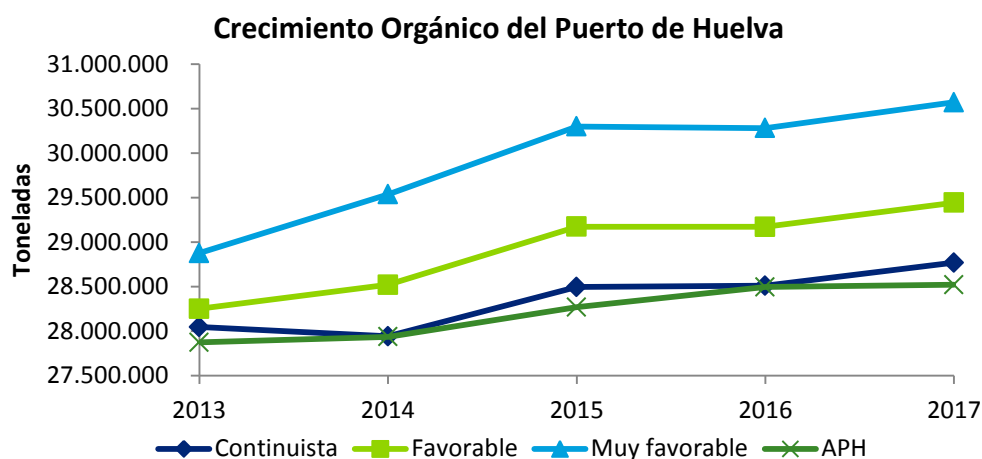
Tabla 28: Distribución mercancías Puerto de Huelva  
Fuente: Autoridad Portuaria de Huelva

Para el estudio del crecimiento orgánico se ha tenido en cuenta la evolución de los tráficos movidos por el Puerto de Huelva, así como las estimaciones que el mismo Puerto y Puertos del Estado para el periodo 2013 – 2017 y los análisis de tendencias de los sectores.

La evolución del tráfico del Puerto de Huelva de acuerdo a las diferentes formas de estimar la evolución futura no varía considerablemente, ya sea realizando una estimación únicamente basándose en los análisis del sector de las mercancías con mayor dependencia del Puerto de Huelva como aplicando el modelo matemático, siendo los valores de crecimiento homogéneos en ambos casos.

El método utilizado por Deloitte para el análisis de tendencias es el más ajustado a la coyuntura económica en el cual se desenvuelve el comercio internacional y las diferentes líneas de negocio que las autoridades portuarias ofrecen a los operadores logísticos. Ello se debe a que aplica no sólo las tendencias del sector, sino una serie de factores correctores como el PIB o la tendencia de crecimiento razonable de los tráficos portuarios

En la siguiente gráfica se representa el crecimiento orgánico para cada uno de los escenarios, así como las propias previsiones del Puerto de Huelva para los próximos años. Respecto a los datos del puerto, los resultados arrojan para el escenario continuista un aumento de tráficos en 2013, 2015 y 2017.



Gráfica 30: Crecimiento Orgánico del Puerto de Huelva  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

## 6.2.2 Crecimiento Inorgánico

Entendemos como crecimiento inorgánico al crecimiento de tráfico que se produce por la captación de mercancía del Hinterland que actualmente se distribuye por otros puertos.

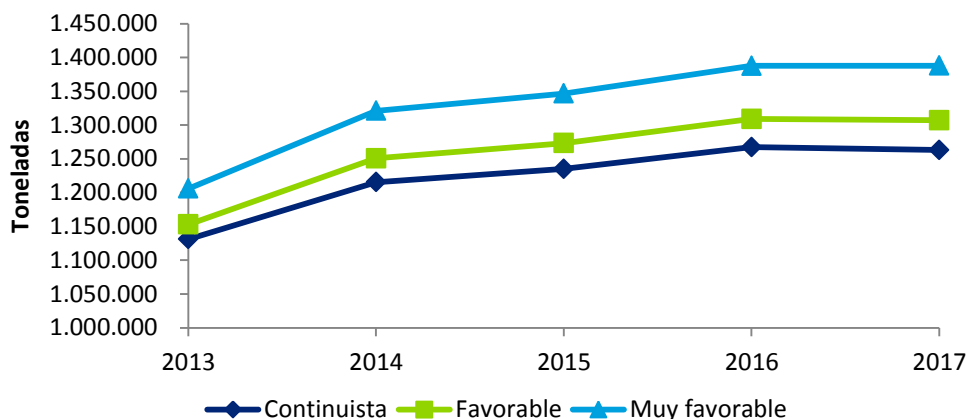
Partiendo de esta premisa se ha realizado un estudio de los flujos de importación y exportación de todas las provincias cuya salida o entrada de mercancía se produzca en las aduanas que integran el hinterland del Puerto de Huelva, esto es, Huelva, Sevilla y Cádiz (está subdividida en las provincias aduaneras de Cádiz y Jerez de la Frontera).

Se ha tenido en cuenta que el tráfico rodado con origen Huelva puede ser captado si se ofrecen las condiciones de frecuencia y duración que permitan ofrecer al cliente final los productos con la máxima calidad.

En los diferentes escenarios planteados, el mayor crecimiento se produciría en el año 2014, manteniéndose un crecimiento constante hasta el año 2016, momento en el que el potencial de captación se estabiliza.



### Crecimiento Inorgánico del Puerto de Huelva



Gráfica 31: Crecimiento Inorgánico del Puerto de Huelva  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

Tras el análisis de captación de los flujos realizado, el Puerto de Huelva debe intensificar su labor comercial para lograr la captación de mercancías en los siguientes tráficos

#### Granel Líquido

Respecto a los graneles líquidos, debe señalarse su escasa aportación al crecimiento inorgánico estimado, dado que el Puerto de Huelva en 2012 ha sido el segundo puerto nacional en movimiento de graneles líquidos y en su totalidad corresponden a productos energéticos, petróleo y sus derivados y GNL. Estos tráficos se consideran estables dado que el tráfico de los mismos viene dado por la capacidad de las plantas de refinado existentes.

No obstante, aunque no represente un porcentaje importante frente al movimiento de graneles líquidos del Puerto, estimamos que podría llevarse a cabo una captación de más de 53.000 toneladas en grasas y aceites vegetales, que actualmente están siendo movidas por los puertos de Sevilla y Algeciras. También se podrían captar tintes y pinturas (unas 14.000 toneladas anuales) y bebidas, líquidos alcohólicos (unas 6.000 toneladas anuales).

#### Granel Sólido

Respecto a los graneles sólidos, cabe destacar la gran especialización que posee el Puerto de Huelva en el movimiento de estas mercancías. El alto rendimiento que poseen las empresas emplazadas hace del Puerto de Huelva un puerto competitivo con un potencial desarrollo en este tráfico.

La disponibilidad de terreno existente en el Puerto y la cercanía de proyectos mineros en las áreas próximas favorecen el posicionamiento del Puerto en este tipo de tráfico.

Entre las mercancías que pueden ser captadas de puertos cercanos, destacan las mercancías derivadas a la construcción, hierro, cobre, cementos, etc. Estas mercancías son transportadas a países en crecimiento, cuya demanda ha permanecido constante en los últimos años y presenta probabilidades de aumento en el futuro. La captación de los mismos aportará al Puerto de Huelva más de 400.000 toneladas, estando las restantes 160.000 distribuidas en productos químicos y agroalimentarios.

### **Mercancía General**

Partiendo de la hipótesis de que se proporcionen las mismas condiciones de transporte, el Puerto de Huelva podría aumentar un 167% su tráfico de mercancía general actual por el crecimiento inorgánico. El Puerto de Huelva pasaría de 753.824 toneladas en 2012 a más de 1.200.000 toneladas en 2017 provenientes de la captación de productos del hinterland. Los productos destacados son frutas (270.000 toneladas), hortalizas (21.000 toneladas), preparación y conservas de estas (34.000 toneladas), así como plásticos y sus manufacturas (43.000 toneladas).

Al respecto del transporte de la fruta, cabe destacar la estacionalidad de la misma, siendo principalmente los productos transportados cítricos y berries, lo que dificulta el establecimiento de líneas regulares estables por las grandes cantidades de mercancía en periodos temporales muy cortos y en el caso de las berries, la dificultad añadida de ser una fruta con corto periodo de caducidad. El producto debe mantenerse con sus reservas, en condiciones adecuadas, ya que si no pierden sus propiedades. Es aquí donde las condiciones logradas por comerciantes y proveedores toman mayor importancia para que los vegetales lleguen al consumidor en óptimas condiciones.

### 6.2.3 Oportunidades de negocio

Uno de los elementos que se han tenido en cuenta para la estimación de tráficos son las oportunidades de negocio. Consideramos oportunidades aquellos nuevos tráficos, ya sean de graneles líquidos, sólidos, mercancía general o de otro tipo, que el puerto debe impulsar en los próximos años.

Para la formulación y el análisis de la viabilidad de los nuevos tráficos se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Capacidad para generar un aumento de los tráficos o la implantación de nuevas industrias en el puerto.
- Mejorar las relaciones entre el puerto y la ciudad de Huelva.
- Potenciar la capacidad dinamizadora y de apoyo a la comunidad portuaria.
- Generar riqueza y empleo en el hinterland.
- Diversificar la oferta del puerto mediante la puesta en valor de sus instalaciones.
- Diferenciar al puerto respecto a otras dársenas para aumentar su ventaja competitiva

En este sentido, y persiguiendo el objetivo de consolidar y diversificar los tráficos del Puerto de Huelva, se plantean las siguientes propuestas en cada uno de los tráficos:





## Fomento del bunkering y/o blending

El Puerto de Huelva se caracteriza por ser un puerto granelero, con gran especialización en sus instalaciones y con la superficie necesaria para la instalación en el puerto de operadores que desarrollen actividades de bunkering y blending.

Con la creciente demanda mundial de energía, resulta esencial encontrar nuevos combustibles y nuevas fuentes de energía alternativas para la seguridad energética global a largo plazo y asegurarse un crecimiento económico continuo. Cada vez más, los países de todo el mundo están intentando mejorar la calidad de sus combustibles reduciendo los niveles de azufre.

Aunque los países más avanzados ya están analizando combustibles con bajo contenido de carbono y otras medidas, el azufre sigue siendo un punto importante en la mejora de la calidad del combustible.

Con las nuevas disposiciones sobre niveles de biocombustibles en diferentes regiones y los límites de mezclas cada vez más altos para absorber la capacidad excesiva en todo el mundo, las previsiones indican que los países adoptarán nuevas especificaciones de combustibles y sus respectivas mezclas.

El blending, proceso en el que se mezclan diferentes compuestos para conseguir múltiples octanajes o la mezcla de biocombustibles con gasolina o diésel, proporciona una opción a los países para que reduzcan su dependencia de los productos de petróleo importado. De este modo, supone una oportunidad para el puerto el suministro de productos de blending a los países del Norte de África que se encuentran en desarrollo. El Puerto de Huelva está bien posicionado en términos geográficos por su cercanía lo que permitiría dar servicio con rapidez a la creciente demanda de estos productos en los países del Magreb, que no tienen capacidad para el desarrollo de esta industria en la actualidad.

En cuanto al bunkering, por el Estrecho de Gibraltar pasa anualmente el 10% del tráfico mundial que, según un estudio de la Universidad de Cádiz, es la segunda región europea en el mercado de bunkering, por detrás de la región ARA (formada por Amsterdam, Rotterdam y Amberes).

A pesar de que todos los puertos del Estrecho prestan el servicio de avituallamiento, el Puerto de Huelva cuenta con tres condiciones favorables para el desarrollo de esta industria:

- Localización: la situación geográfica del puerto lo sitúa en un área por el que pasan más de 100.000 barcos al año. Es por ello que podría prestar servicio a los buques que realicen la ruta Norte de Europa-Mediterráneo y Norte de EEUU-Mediterráneo.
- La Refinería de La Rábida: estas instalaciones suponen un atractivo para la instalación de nuevos operadores de bunkering/blending al no

tener que transportar el combustible desde otro puerto (como hace el Puerto de Gibraltar) y la posibilidad de negociar un buen precio.

- Disponibilidad de suelo: el Puerto de Huelva cuenta con superficie concesionable suficiente para la instalación de este tipo de empresas.

Para lograr la rentabilidad de estas actividades, blending o bunkering, las instalaciones deberían contar al menos con 100.000 m<sup>3</sup> de almacenaje con una rotación mínima de 5 veces al año, lo que podría generar 500.000 toneladas anuales. Este tipo de instalaciones supondrían una inversión inicial entre 30-40 millones de euros por parte de los operadores.

Previsión de Bunkering/blending*				
2013	2014	2015	2016	2017
-	-	500.000	500.000	500.000

\*TEP: Toneladas equivalentes de petróleo

Tabla 29: Previsión de Bunkering/blending

Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

Además, actividades como el bunkering, generan un efecto multiplicador, ya que cuando un barco realiza una parada para cargar combustible aprovecha para avituallarse de otros suministros y realizar reparaciones menores. Es por ello que los armadores, a la hora de elegir un puerto suministrador de combustible, tienen en consideración que se preste servicio de 24 horas de:

- Bunkering
- Avituallamiento de víveres y pertrechos
- Limpieza de casco
- Avituallamiento de hielo
- Disponibilidad de falúas para los tripulantes
- Reparaciones pequeñas

A parte de la prestación de los servicios anteriormente descritos, para lograr el desarrollo de esta actividad en el Puerto de Huelva, el operador deberá ofrecer un precio competitivo respecto a los puertos competidores que sirva de cómo factor de atracción para los armadores.

Por parte de la Autoridad Portuaria se deberían acometer las siguientes acciones para fomentar este tráfico:

- Ofrecer concesiones a largo plazo y con condiciones económicas ventajosas. El atractivo de contar con una refinería se vería reforzado si las empresas pudiesen realizar inversiones a largo plazo para amortizar las instalaciones y con unas condiciones económicas mejores que en otros puertos competidores. Ello mejoraría la competitividad de los operadores frente a las actividades de otros puertos y se podría ofrecer un precio competitivo.

- Bonificar el fondeo de buques. Al margen del precio de los operadores del servicio, los armadores valoran el coste del fondeo, con lo que su bonificación repercutiría en la decisión de entrar en el Puerto de Huelva para su avituallamiento en detrimento de otros puertos.
- Promocionar el puerto en los sectores especializados. Desde la Autoridad Portuaria se debe apostar por esta actividad e intensificar la actividad comercial. Se debe dar a conocer el Puerto de Huelva y sus instalaciones a los operadores, lo que se puede lograr acudiendo a ferias especializadas del sector, como son:
  - Istanbul Bunker Conference 2013
  - Annual Bunker & Residual Fuel Oil conference
  - Annual European Bunker Fuel Conference
  - Etc.



### Creación de Instalaciones de Suministro de GNL para buques

Los cambios normativos de los últimos años que obligan a la reducción de las emisiones de azufre y óxido de nitrógeno en los combustibles utilizados en el tráfico marítimo ha impulsado el uso del gas natural licuado como combustible alternativo dado su menor precio.

La industria naval ha comenzado a incorporar estos cambios en la flota, operando actualmente en el mercado buques de pasajeros o de cruceros que usan este sistema. Sin embargo, se enfrentan al problema del suministro del GNL, ya que no hay infraestructuras desarrolladas para prestar el avituallamiento en los puertos.

La potencia gasista y la localización geográfica del Puerto de Huelva lo posicionan como una zona excelente para el desarrollo de instalaciones de suministro de GNL a buques, ya que se localiza cerca de las principales rutas marítimas mundiales.

Según las previsiones de la empresa MEC Intelligence, en 2015 la flota de buques propulsados por GNL será de 1.000 unidades y en 2020 de 10.000 unidades, cifra que equivale al 18% de la flota actual. Este aumento entre los años 2015-2020 se fundamenta en el desarrollo de las infraestructuras y las ratificaciones de los convenios de la OMI.

Teniendo en cuenta que el Estrecho de Gibraltar es zona de paso de aproximadamente el 10% del tráfico mundial, en el horizonte de 2020 podrían transitar por la zona 1.000 buques al año que usen GNL como avituallamiento. Ello generaría un flujo mensual de 83 buques que potencialmente podrían avituallarse de GNL en las instalaciones del Puerto de Huelva.

La regasificadora instalada en el puerto no requeriría ninguna modificación en sus instalaciones para prestar el servicio, que se realizaría a través de barcos de bunkering de unos 120-180 metros de eslora. El volumen de

GNL como combustible oscilarían entre los 15.000 y 20.000 m<sup>3</sup> por buque, pudiendo llegar a los 40.000 m<sup>3</sup> (15, 20 o 40 toneladas respectivamente). Ello generaría un flujo aproximado de:

Previsión de GNL (t)				
2013	2014	2015	2016	2017
-	-	15.000	15.000	15.000

Tabla 30: Previsión de GNL  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

Esta es una oportunidad que podrá desarrollar el Puerto de Huelva a largo plazo y que le permitiría diversificar su oferta de servicios y situarse como puerto de referencia en el Sur de Europa para el avituallamiento de GNL a buques.

Para ello desde el puerto deberá intensificar el contacto con los potenciales operadores gasistas así como asistir a foros y eventos relacionados con el sector para darse a conocer como puerto proveedor de ese tipo de servicios.

Además, se debe tener en cuenta que la inclusión del Puerto de Huelva en la Red TENT le permitiría integrarse en la red de suministro de GNL que plantea la Unión Europea y beneficiarse de los fondos comunitarios que se destinen a la realización de estos proyectos.



### Tráfico de Minerales

En los últimos años, España ha experimentado un resurgir de la actividad minera, especialmente en Andalucía. Ello se debe a los avances de la ingeniería, que permiten nuevas técnicas de exploración y producción, y al aumento de los precios de los metales, debido al crecimiento de la demanda de las economías emergentes como China e India.

Las explotaciones proyectadas o en ejecución en Andalucía son en su mayor parte de cobre aunque hay algunas de oro y de estas explotaciones se obtienen productos secundarios como níquel y zinc.

De las explotaciones que iniciarán su actividad en los próximos años en el hinterland del puerto se ha estimado que el Puerto de Huelva podrá captar el 100% de esas mercancías, dada su especialización en graneles sólidos y su proximidad geográfica.

Sin embargo, dado el carácter cíclico de la demanda de estos productos, se debe tener en cuenta que no es posible prever con suficiente antelación las caídas de esa demanda. Cualquier inversión económica que realice el puerto para este tráfico deberá ser orientada no sólo al tráfico minero, sino al desarrollo de otras industrias manufactureras que permitan reconvertir los usos del espacio portuario.

A continuación se detalla la previsión de tráfico de minerales de los próximos años. Se ha tenido en cuenta que el 60% de la producción de la Mina de Aguas Teñidas se exporta en contenedor a mercados asiáticos.

Tráfico de Minerales (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Granel Sólido</b>					
Mina de Aguas Teñidas	-	-	95.480	95.480	95.480
Mina de Riotinto	-	-	37.000	37.000	37.000
<b>Mercancía General</b>					
Mina de Aguas Teñidas	-	-	121.520	121.520	121.520
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>132.480</b>	<b>132.480</b>	<b>132.480</b>

Tabla 31: Previsión de tráfico de minerales (t)  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

También se ha tenido en cuenta en las previsiones que para 2015 la ampliación del Muelle Juan Gonzalo estará terminada y la terminal de contenedores operativa. La mejora de la conectividad ferroviaria del Puerto de Huelva aumentaría el volumen de tráfico de minerales. Sin embargo, no se ha tenido en cuenta en las previsiones dado el escaso avance de este proyecto.

Por otro lado, se recomienda desarrollar un análisis enfocado a la cadena de valor de las actividades mineras e identificar qué servicios podrían ser deslocalizados en el puerto (por ejemplo, el almacenamiento). Esto ayudaría a minimizar el impacto de la mina en el territorio a la vez que genera actividad en el puerto.

También, se recomienda la búsqueda de otras empresas relacionadas con el sector para que se instalen en el puerto y generar un “Parque del Cobre” en el Puerto de Huelva favorecido por las instalaciones que ya posee la compañía Atlantic Copper, la cual tienen una capacidad de producción de 265.000 toneladas de cobre metálico en forma de ánodos y cátodos, que podrían ser utilizados por empresas de transformación industrial de gran variedad, como electrónica, automóvil, aeronáutica, construcción, etc.





## Implantación de una Terminal de Contenedores

El Puerto de Huelva cuenta con infraestructura disponible, capacidad de adecuación suficiente para desarrollar el tráfico de contenedores de entrada/salida y con un hinterland potencial proveedor/receptor de mercancías.

Según los datos obtenidos del Modelo de Estimación de Tráficos para el periodo de 2013-2017, el puerto podría captar de su hinterland en 2013 más de 400.000 toneladas de mercancía contenerizada, lo que supondría un flujo inicial de más de 20.000 TEUs.

Sin embargo, la inexistencia de las instalaciones necesarias y de líneas de contenedores regulares operativas hacen necesario realizar un ajuste en la mercancía captable para adaptar los datos a la realidad del puerto.

Se ha estimado que en los años 2013 y 2014 se muevan unos 150 TEUs semanales, en 2015 200 TEUs semanales, en 2016 300 TEUs/semanales y ya en 2017 400 TEUs/semanales.

Previsión de TEUs anuales				
2013	2014	2015	2016	2017
4.200	7.800	10.400	15.600	22.360

Tabla 32: Previsión de TEUs  
Fuente: Modelo de Estimación de tráfico 2013-2017

Más del 50% de las mercancías contenerizables serían frutas y verduras, productos congelados, con lo que la terminal debería tener instalaciones adecuadas para manejar un alto volumen de contenedores refrigerados. Además, se debe tener en cuenta que gran cantidad de productos minerales son transportados en contenedor, por lo que la terminal también debería tener conectividad con el Muelle de Ingeniero Juan Gonzalo para el transporte interno de esa mercancía.

Un mayor factor clave de éxito vendría de la mano de un fuerte desarrollo del transporte ferroviario de contenedores que permitiría ampliar su hinterland, sin embargo esta situación no parece factible de momento en el corto/medio plazo. Además, la Zona de Actividades Logísticas aportará un mayor número de servicios y valor añadido a las mercancías a transportar vía contenedor favoreciendo la implantación y desarrollo de la terminal. Además, y como un negocio complementario a la terminal, se recomienda el establecimiento de una base de mantenimiento y reparación de contenedores, plataformas y cabezas tractoras.

El Puerto de Huelva se encuentra cerca de los centros de carga de mercancías y de los principales centros de distribución de la misma (como es el caso de Algeciras), y dispone además de suelo suficiente para el desarrollo de este negocio, por lo que puede desarrollar esta actividad.

Este servicio permitiría ofrecer al puerto servicios de valor añadido, no sólo a las empresas navieras que operan en el Puerto de Huelva y en los puertos de su entorno, sino a las empresas que se instalen en la futura ZAL Huelva.



### Ganado Vivo

Según la base de datos Datacomex, España es un país exportador de animales vivos (especialmente bovinos), sector que ha experimentado un crecimiento de más del 270% respecto al 2011. A nivel europeo, es el segundo país por detrás de Francia, cuyos embarques se realizan en el Puerto de Sete.

A pesar de que la producción ganadera española se concentra mayoritariamente en el oeste peninsular, el engorde se realiza en las regiones de Murcia y Cataluña para después proceder a su traslado. El destino de las exportaciones son países árabes como Libia, Argelia, Marruecos o el Líbano.

Potenciar este tráfico otorgaría una distinción de calidad al puerto, ya que son pocos los que cuentan con las instalaciones necesarias para trabajar con esta mercancía. El Puerto de Huelva podría servir de puerto de salida de las exportaciones de ganado de las regiones Andalucía, Extremadura, Castilla León e incluso Sur de Portugal, generando un gran ahorro de coste, tiempo y transporte. Ello, unido a la cercanía con los países demandantes de ganado vivo (Norte de África), sitúan a Huelva como una opción ideal entre los ganaderos para fomentar este tráfico frente a los puertos de Cartagena y Tarragona.

Se ha estimado que una vez que el puerto cuente con las instalaciones necesarias podrá mover anualmente 20.000 cabezas de ganado (unas 13 toneladas anuales), lo que supone dos embarques mensuales de 600 cabezas cada uno. Asimismo, en el futuro, una vez asentado el servicio y establecidos los ritmos de embarque óptimos se estima que el Puerto podría mover unas 72.000 cabezas anualmente.



### Fomento del turismo de Cruceros

El sector de cruceros ha experimentado en las últimas décadas una notable expansión, como consecuencia de su desarrollo y popularización, convirtiéndose en un eslabón fundamental dentro del sector turístico a nivel internacional. En España este sector ha pasado a tener un papel principal en la industria turística, experimentando un crecimiento continuado en el número de pasajeros en la última década aunque se puede considerar que todavía es una industria reciente en comparación con otros países del mundo con una mayor madurez en sus mercados.

El papel de España en el sector es estratégico para la mayoría de las compañías navieras, de modo que se ha convertido en el segundo destino de Europa más demandado, solamente por detrás de Italia, que ostenta la primera plaza.

En los puertos andaluces se genera un movimiento suficiente de cruceros para que el puerto de Huelva se integre en algunas de las rutas que actualmente ofrecen las navieras en esa región, e incluso con las rutas del Atlántico, dada su proximidad con la ciudad de Sevilla y el Algarve Portugués. Además, la provincia de Huelva dispone de los atractivos turísticos necesarios para ofrecer una amplia oferta de excursiones a los cruceristas (lugares Colombinos, Marismas del Odiel, Riotinto, Parque de Doñana, etc.) y las infraestructuras necesarias para atender las necesidades de servicio de este tráfico.

Por todo ello, Huelva presenta las características necesarias para ofrecer una oferta turística variada que consolide su puerto como escala habitual de cruceros en los próximos años en las rutas mediterránea y atlántica.

Teniendo en cuenta que para las temporadas de 2013 y 2014 las navieras ya tienen cerradas las rutas y los excelentes resultados que los representantes del puerto han logrado en la feria Cruise Shipping Miami (contactos de negocio con 40 empresas navieras), se han estimado las escalas y el número de pasajeros que se podrían realizar en los próximos años podrán ser:

Tráfico de Cruceros								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Escalas	3	3	6	10	14	18	22	26
Nº Pasajeros*	2.250	2.250	4.500	7.500	10.500	13.500	16.500	19.500

\*Ratio de pasajeros 750/buque

Tabla 33: Previsiones tráfico cruceros

Fuente: Modelo de Estimación de tráfico 2013-2017

Para alcanzar el nivel propuesto en el tráfico de cruceros el Puerto de Huelva deberá trabajar junto con el Observatorio de Cruceros en la definición y promoción del destino hasta el año 2014, determinando la especialización del producto y la segmentación de los perfiles de la demanda.

Asimismo, también deberá crear una terminal de pasajeros dedicada exclusivamente al turismo de cruceros que cuente con las instalaciones necesarias para dar la mayor calidad de servicio a los turistas.

Desarrolladas estas acciones, a partir del año 2018 el Puerto de Huelva podrá ser un destino reconocido en el mercado de cruceros con unas rutas consolidadas que impulsarán la atracción de un mayor número de pasajeros.



## Plataforma logística e-commerce

El comercio electrónico es uno de los canales de venta con mayor crecimiento en los últimos años aumentando en el primer semestre de 2012 un 16,3%. Se estima que para 2016 el comercio electrónico podría aumentar un 50% su penetración en las ventas detallistas de todo el mundo. Es más, según las previsiones de Morgan Stanley, el comercio electrónico pasaría en todo el mundo de una cuota del 6,5 % en 2011 al 9,6 % en 2016.

El principal problema al que se enfrentan las empresas en la venta online es el de la distribución logística, ya que la preparación del pedido debe realizarse en tiempos cortos y con el menor número de errores posible para mantener la confianza del cliente.

La Zona de Actividades Logísticas que se pretende instalar en el Puerto de Huelva es una óptima localización para que se ubique una plataforma logística de e-commerce, ya sea de una empresa o preste servicio *multiempresa*.

Como se ha apuntado anteriormente, las previsiones de crecimiento del comercio electrónico en los próximos años son muy optimistas y son actividades que generan un alto nivel de empleo, lo que repercutiría positivamente en la provincia.

La disponibilidad de suelo y la instalación de una ZAL integrada en la Red Logística de Andalucía vienen a reforzar la opción de usar las instalaciones portuarias para el desarrollo de esta actividad por parte de los operadores logísticos.

Esta actividad permitiría al Puerto de Huelva posicionarse en un mercado en crecimiento frente al resto de autoridades portuarias y fomentar la instalación de industrias limpias en las instalaciones portuarias. Las plataformas ecommerce podrían acoger las siguientes industrias:

- Frutas y verduras
- Textiles



## Renovación de la fachada marítima

El Puerto de Huelva está realizando un importante esfuerzo para desarrollar proyectos que acerquen la ciudad al puerto y que redunden en beneficio de los ciudadanos. En este sentido, se ha construido un paseo de ribera de más de un kilómetro de longitud en la margen izquierda de la Ría del Odiel y se ha adjudicado la explotación de la futura nueva lonja en el Muelle de Levante norte.

En este sentido, se propone realizar un proyecto de gran amplitud en el Muelle de Levante que abra la ciudad al mar, dotándola de un área atractiva tanto para visitantes como para los residentes.

Este proyecto debe integrar la primera línea de mar en la ciudad, consiguiendo que sea un punto para la realización de deportes, ocio y que constituya un atractivo turístico diferenciador y característico de la ciudad.

El proyecto contemplaría las siguientes actividades:

- *Fomento del turismo gastronómico:* La riqueza gastronómica de la provincia de Huelva es una oportunidad para el Puerto de Huelva, ya que le permitiría aumentar sus tráficos y actuar como motor de crecimiento de la provincia. Las actividades a desarrollar por el puerto son:
  - **Creación de una Marca:** el Puerto de Huelva debe colaborar con los entes locales y provinciales para promover el reconocimiento internacional de los productos onubenses. La promoción conjunta de toda la producción de Huelva posibilita el aumento los canales de difusión así como ampliar el número de potenciales consumidores. Ello generará un aumento en el consumo internacional de los productos onubenses, lo que revertirá en un aumento de las exportaciones a través del puerto.
  - **Fomento del consumo de productos locales:** Por otro lado, se debe fomentar el consumo de productos locales mediante la celebración de Ferias o Muestras Gastronómicas. Esta actividad permite aumentar el consumo de productos onubenses, aumentar la oferta turística de la ciudad, así como mejorar la integración con la ciudad.
- *Instalación de un muelle deportivo:* A pesar de que ya existe un muelle deportivo en la zona de servicio del puerto, estas instalaciones están vinculadas a una asociación privada, estando limitado su acceso a la pertenencia a la misma. Instalar un muelle deportivo en esta zona fomentaría el libre acceso a unas instalaciones situadas en pleno corazón de la ciudad, lo que evitaría los desplazamientos a pueblos cercanos. Esta opción también enriquecería la oferta turística de la ciudad con la generación de una actividad turística con un alto poder dinamizador del comercio y servicios de su entorno.

- *Zona de Ocio:* para fomentar la apertura del puerto a la ciudad, se recomienda definir un área para el desarrollo de actividades de ocio en una zona abierta al mar. En esta zona se podrían desarrollar actividades lúdicas y de restauración, así como actividades de tipo cultural, como exposiciones, una red de miradores, etc. que integren una oferta de servicios para atender no sólo a ciudadanos, sino también a los pasajeros de cruceros que puedan desembarcar en este muelle. Esta zona se podría completar con una zona de paseo, espacios ajardinados y plazas de aparcamiento.
- *Zona de práctica de deportes náuticos.* En los últimos años se ha experimentado un importante aumento de la demanda de centros especializados que permitan la práctica de deportes náuticos, sobre todo en España, donde las condiciones marítimas y climatológicas son inmejorables.

En el Puerto de Huelva se podría promover el desarrollo de este tipo de actividades en la zona del polígono pesquero norte, ya que se encuentra junto a la ciudad, lo que evitaría el traslado de los ciudadanos a localidades vecinas. Éste área cuenta con unas aguas abrigadas y sin tránsito de barcos, lo que permitiría desarrollar un amplio abanico de actividades náuticas como vela, kayak, wake, etc.

Una de las prácticas en auge en los últimos años es el Cable ski, una modalidad de ski acuático adaptado para la práctica de todo tipo de público. Su peculiaridad es que no se necesita utilizar una lancha ni desplazarse a zonas costeras, ya que se realizan en aguas tranquilas.

Dada la escasa oferta de instalaciones para este deporte en el sur de España y Portugal, el Puerto de Huelva es un lugar idóneo para situar un centro de estas características. Esta actividad no requiere de grandes infraestructuras y es muy respetuosa con el medio ambiente. Además, acercaría a los ciudadanos al puerto generando a su vez un gran impacto económico en la economía de la ciudad.

## Resultados totales

Los resultados de las oportunidades de negocio por tipo de tráfico son:

Oportunidades de Negocio - Graneles líquidos (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Bunkering/blending*			500.000	500.000	500.000
GNL			15.000	15.000	15.000
<b>Total</b>			<b>515.000</b>	<b>515.000</b>	<b>515.000</b>

\*tep: toneladas equivalentes de petróleo

Oportunidades de Negocio - Graneles sólidos (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Tráfico de minerales			132.480	132.480	132.480
<b>Total</b>			<b>132.480</b>	<b>132.480</b>	<b>132.480</b>

Oportunidades de Negocio - Mercancía General (t)					
	2013	2014	2015	2016	2017
Ganado Vivo		13	13	13	13
Tráfico de minerales			121.520	121.520	121.520
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>121.533</b>	<b>121.533</b>	<b>121.533</b>

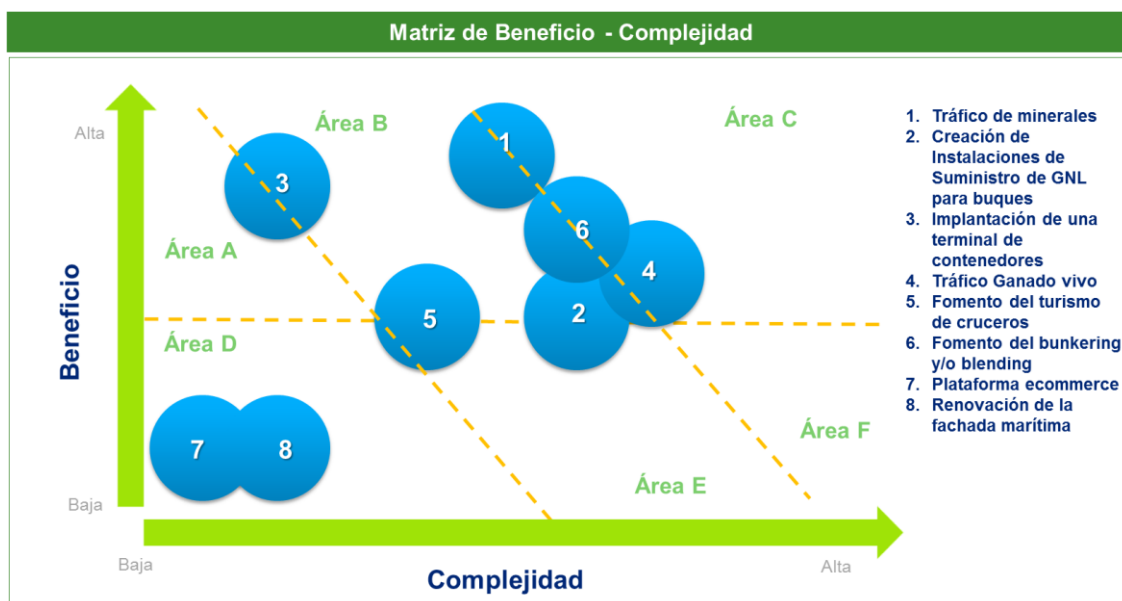
Oportunidades de Negocio - Otros Tráficos					
	2013	2014	2015	2016	2017
Pasajeros (Cruceros)	2.250	2.250	4.500	7.500	10.500
Nº Escalas Cruceros	3	3	6	10	14
Nº TEUs	4.200	7.800	10.400	15.600	22.360

Tabla 34: Resultados Oportunidades de negocio  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

## Priorización de las Oportunidades de Negocio

En la siguiente tabla podemos observar el atractivo que representa cada una de las oportunidades de negocio anteriormente propuestas en relación a la complejidad que representan para la APH acometerlas.

De esta forma, los proyectos prioritarios para el puerto o Quick Wins son los que se sitúan en el área superior de la matriz ya que son los que generan un mayor beneficio. En segundo lugar se ejecutarán los que se sitúan en la parte inferior de la matriz, ya que suponen un menor beneficio. Es por ello que el orden de ejecución de los proyectos se hará por orden alfabético del área en la que estén situados.



Gráfica 32: Priorización de Oportunidades de negocio  
Fuente: Modelo de Estimación de tráficos 2013-2017

### 6.3 Mercados prioritarios

En este apartado se han estudiado aquellas economías que cuentan con un especial atractivo para que el Puerto de Huelva incremente los intercambios comerciales en los próximos años.

Al margen de fomentar la importación o exportación de las empresas de su hinterland, el puerto debe estrechar la colaboración con los principales puertos de esos países para promover la captación de tráficos comerciales. Con el establecimiento de acuerdos de colaboración interportuaria se logrará aumentar la cooperación en materia técnica y comercial, así como en el desarrollo de acciones conjuntas para identificar nuevas oportunidades de negocio que fomenten el tráfico de mercancías entre ambos puertos.

Los países objeto de estudio se han seleccionado teniendo en cuenta tres variables: la atracción de su mercado, la evolución de la cuota española en el comercio exterior de ese país y las previsiones de crecimiento de su economía en los próximos años.



## Estados Unidos

Estados Unidos, con más de 311 millones de habitantes es un mercado muy maduro, abierto y competitivo con una gran oferta de productos y una fuerte tradición consumista. El ciudadano norteamericano, con una tasa de ahorro negativa, es el que más consume en el mundo.

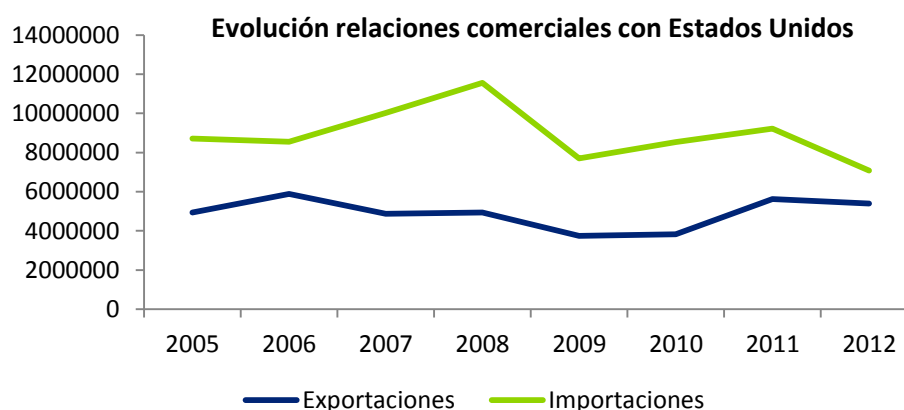
Se trata de un gran mercado, pero con muchas particularidades que son consecuencia de la gran diversidad de este país, y que vienen motivadas por diferencias de poder adquisitivo, por lazos históricos entre comunidades, por razones geográficas, étnicas y culturales.

Estados Unidos es el primer importador y el segundo exportador mundial de mercancías, así como el primer importador y exportador mundial de servicios comerciales. En 2010, en el marco del plan de estímulo, la administración estadounidense adoptó una política de promoción de las exportaciones con el objetivo de duplicarlas en un plazo de cinco años.

Los principales clientes de Estados Unidos son Canadá, la Unión Europea, México, China y Japón. Durante el año 2011, Canadá alcanzó una del 18,75% cuota del total de las exportaciones mundiales estadounidenses. Le siguieron por orden de importancia México (13,2% del total), China (6,9%), Japón (4,4%) y Reino Unido (3,7%).

Por su parte, y desde que estallara la crisis en 2008, España vio reducida su cuota de mercado como proveedor. Sin embargo la favorable evolución de las exportaciones españolas durante el último año 2011, han permitido que España recupere su cuota de mercado en Estados Unidos hasta un valor próximo al pre-crisis (0,52%).

Por tanto, como consecuencia de la crisis económica en España, las importaciones han ido disminuyendo, mientras que las exportaciones han aumentado, especialmente desde 2010.



Gráfica 33: Evolución de relaciones comerciales con Estados Unidos  
Fuente: Elaboración propia a partir DATACOMEX

Según Datacomex, Andalucía es la comunidad autónoma que lideró las exportaciones españolas a Estados Unidos en 2012 destacando la

exportación de combustibles y aceites minerales, materiales de construcción, las conservas de verduras o frutas y el aceite de oliva.

En cuanto a las importaciones, se componen de combustibles y aceites minerales, materiales de construcción, cereales, papel y cartón y pasta de madera principalmente.

A principios de 2013 se anunció el inicio de las negociaciones de un tratado de libre comercio entre Estados Unidos y la Unión Europea que se llamaría Asociación Transatlántica de Comercio e Inversión.

Estas dos potencias acumulan el 47% del PIB mundial, y el comercio entre ambas regiones supone un tercio del comercio mundial, equivalente a más de 2.000 millones de dólares por día, por lo que esta asociación generaría la mayor zona de libre comercio jamás vista.

Se prevé que este acuerdo se cierre en menos de dos años y, a diferencia de anteriores iniciativas, la situación a ambos lados del Atlántico genera una mayor predisposición para el consenso y por ende unas mayores expectativas de éxito en las negociaciones.

Aunque las barreras arancelarias entre ambas regiones son reducidas, la importancia de este acuerdo viene dada también por la armonización de los estándares técnicos y regulaciones de los productos. La implantación de estándares comunes en materia alimentaria, seguridad y protección de la propiedad intelectual o medioambiental obligaría a otros países a adoptar medidas que cumplan esos requisitos para evitar la exclusión de esos mercados.

Se ha estimado que este acuerdo podría generar un crecimiento de la producción en la UE superior a 122.000 millones de euros y un aumento aproximado de las operaciones comerciales del 20% en cada orilla del Atlántico.

Es por ello que la apertura comercial de la Autoridad Portuaria de Huelva a Estados Unidos no puede sino clasificarse como un gran acierto, que permitirá al puerto aumentar su ventaja competitiva respecto a sus competidores y ejercer un efecto dinamizador en la economía de la región.

## 1. Norte de África

Los países del Norte de África, a pesar de tener un peso económico reducido a nivel mundial, si cuentan con un importante peso específico en la región.

Los cinco países que componen la región del Magreb (Argelia, Libia, Marruecos, Mauritania y Túnez) representan un mercado próximo a 90 millones de habitantes (11% del total de África) y su previsión de crecimiento económico, según el FMI, se sitúa en torno al 3,4% en 2013 y en el 3,8% en 2014.

## Marruecos

Marruecos es uno de los países africanos que ha experimentado una transformación más profunda en los últimos 30 años. La estabilidad política, la modernización de su economía y la apertura al exterior hacen de la economía marroquí un polo de atracción para la instalación de nuevas empresas.

Las oportunidades que ofrece este mercado vienen dadas no sólo por la cercanía geográfica y la complementariedad de las economías, sino también por las rebajas arancelarias fruto de los acuerdos comerciales de los últimos años y el creciente desarrollo industrial del país.

El principal socio comercial de Marruecos es la Unión Europea, destino del 57,7% del total de sus exportaciones y origen del 47,9% de sus importaciones durante el año 2011. Sin embargo, en los últimos años se observa una pérdida de peso de la UE a favor de otros países extracomunitarios. Francia ha sido tradicionalmente el principal socio comercial de Marruecos (15,3% de las importaciones y 20,3% de las exportaciones marroquíes en 2011) seguido de España (10,9% de las importaciones y 18,2% de las exportaciones). En las exportaciones les siguen en 2011 Estados Unidos (8,5%), Arabia Saudita (6,8%) y China (6,5%) y en las importaciones India (6,9%), Brasil (5,1), EEUU (4,6), Italia (4%), y Países Bajos (2,8%).

Marruecos es el principal cliente de España en la región. Según el Datacomex, en 2012 el volumen de las exportaciones españolas rondaron los 5.000.000 toneladas y los principales productos exportados fueron combustibles (42%), productos químicos (9%), hierro y acero (7%), cerámica (4%) y madera (4%). Las importaciones, por otro lado, alcanzaron las 1.495.703,87 toneladas y los principales productos importados fueron materiales de construcción (35%), productos químicos (19%), legumbres y hortalizas (8%), combustibles (5%) y pescado (5%).

En cuanto a la importancia comercial por comunidades autónomas, Andalucía lidera los intercambios comerciales con el país magrebí, concentrando el 35% de las exportaciones y un 27% de las importaciones en 2012.

Marruecos es un país muy interesante para la deslocalización industrial (especialmente al norte del país), ya que tiene unos gastos de personal inferiores a los europeos, un mejor aprovisionamiento de algunas materias primas, así como importantes exenciones fiscales. La cercanía con Europa y su sistema de infraestructuras permite fabricar en Marruecos y suministrar productos a España, Francia y Portugal en un plazo de 24-48 horas.

Además, se está convirtiendo en un foco de inversión como plataforma hacia el mercado subsahariano y los 40 Acuerdos de Libre Comercio firmados le acercan a un mercado potencial de más de 1.000 millones de consumidores.

El desarrollo de la economía marroquí genera las siguientes oportunidades comerciales:

- Equipamiento agrícola e industria auxiliar agroalimentaria.
- Exportaciones vinculadas con el sector automovilístico.
- Equipamiento para la industria textil y el sector de la distribución.
- Bienes de equipo en general.
- Material y equipamiento para la construcción.

En este último punto se debe destacar que Marruecos ha apostado fuertemente por el desarrollo de sus infraestructuras. En este sentido, cabe destacar el Plan de Puertos (2012-2030) al que destinará 7.000 millones de euros. Uno de los primeros proyectos será el complejo portuario industrial y energético de Nador West Med. La primera fase de construcción de este puerto se prolongará cinco años y necesitará una inversión de 5.900 millones de dirhams (530 millones de euros) para la construcción de terminales petroleras (con capacidad de tratar 15 millones de toneladas por año), carboníferas (6 millones por año) y de contenedores (1,5 millones).

El acuerdo comercial con la Unión Europea prevé un desmantelamiento arancelario con efecto desde el 1 de marzo de 2012. Ello ha generado el aumento de la demanda de electrodomésticos, electrónica de consumo, material informático y automóviles, así como de bienes intermedios para las industrias metálicas, metalúrgicas, mecánicas y electrónicas.

En abril de este año, la Unión Europea y Marruecos han iniciado los contactos formales para tratar de cerrar un acuerdo de libre comercio profundo y global”, que mejore las condiciones de la asociación actual.

### **Libia**

La guerra civil de 2011 ha venido a trastocar la situación económica del país. A pesar de ello, su economía muestra un importante progreso, situándose a finales de 2012 con la mayor renta per cápita de los países africanos. Se estima que el aumento del PIB en 2012 fue de un 120% y las previsiones para los años venideros continúan en la línea optimista con un crecimiento esperado del 17 % para 2013 y sobre el 8% para el periodo 2014-2017.

La recuperación de la economía libia se debe al petróleo y sus niveles de producción, ya que en unos meses tras la revolución se consiguió alcanzar una producción cercana a los 1,8 millones de barriles diarios, logrando de este modo recobrar el ritmo de producción del periodo previo a la guerra civil. El sector de los hidrocarburos es el motor de la economía libia, representa el 66% del PIB y el 95% de las exportaciones del país.

Según el Datacomex, prácticamente el 100% de las importaciones son combustibles. Por otro lado, el 35% de las exportaciones españolas son

productos cerámicos, el 14% combustibles y el 6% y el 5% aceite y yeso respectivamente.

La reconstrucción del país ofrece buenas perspectivas y oportunidades para incrementar el comercio con el país. Algunos de los productos con demanda potencial son:

- Materiales de construcción.
- Equipos y elementos para el sector hidrocarburos
- Equipos y elementos para tratamiento y manipulación de fluidos, especialmente agua
- Productos médicos, farmacéuticos y veterinarios.
- Equipos e inputs para agricultura y ganadería.
- Alimentación
- Equipos de telecomunicaciones.
- Vehículos de automoción

### **Argelia**

Argelia es considerado un mercado prioritario para España no sólo por su cercanía geográfica, sino por las oportunidades empresariales que presenta y el fuerte crecimiento económico que ha experimentado en los últimos años, con un 3,4% de media.

La economía argelina se caracteriza por cuatro aspectos esenciales: estabilidad en las magnitudes macroeconómicas, concentración económica en el sector hidrocarburos, industria ineficiente y alto grado de subempleo. El sector de los hidrocarburos, en concreto, representó en el 2009 el 45,5% del PIB, el 97,6% de las exportaciones y el 80% de los ingresos presupuestarios).

Argelia es socio destacado de la Unión Europea y juega un papel destacado en la economía española, ya que España es el tercer cliente de Argelia, tras EEUU e Italia, y su cuarto proveedor, después de Francia, Italia y China.

Las compras españolas en Argelia son en su mayor parte productos energéticos (en concreto gas natural). Sin embargo, el desarrollo económico del país magrebí de los últimos años ha aumentado la demanda de productos españoles, superando en 2012 los 4,5 millones de toneladas exportadas.

Los productos más exportados a Argelia son materiales de construcción, ya que el país se encuentra ante un auténtico boom de la construcción. También se demandan hortofrutícolas y conservas, ya que a pesar de que el país cuenta con una importante producción hortofrutícola, ésta no es suficiente para atender la creciente población.

En los últimos años, el gobierno argelino ha venido desarrollando varios programas de desarrollo e inversiones. El tercer programa, con horizonte 2010-2014, cuenta con una inversión total de 286.000 millones de dólares (212.140 millones de euros). Este plan afecta prácticamente a todos los sectores productivos, pero muy especialmente a las infraestructuras viarias, la educación, la sanidad y la vivienda.

En concreto, el Plan Argelino contempla la construcción de:

- 2.000.000 de viviendas
- 5.000 centros de educación
- 1.500 infraestructuras de salud
- 5.000 instalaciones de deportes y juventud
- 172 hospitales, 45 complejos especiales, 377 policlínicas y 17 escuelas de formación paramédica.
- Así como la construcción de carreteras y líneas de ferrocarril y la modernización de puertos y aeropuertos.

Este ambicioso plan de inversiones supone una importante oportunidad para aumentar las exportaciones españolas de materiales de construcción y de bienes de equipamiento en general.

Hay un gran potencial de crecimiento en todos los sectores, destacando: energía, ferroviarios, aparatos mecánicos y eléctricos, transporte marítimo, automóviles y de transporte, alimentación, maquinaria industrial, plásticos, aparatos eléctricos, medicamentos y equipamiento hospitalario.

Los mercados descritos ofrecen múltiples oportunidades de negocio para las empresas del hinterland del Puerto de Huelva, destacando el sector de la construcción, del equipamiento industrial y de la alimentación.



## 7. Formulación Estratégica

Este capítulo recoge los resultados del proceso de reflexión estratégica desarrollado en base a la información de los capítulos anteriores y viene a determinar el marco estratégico del Puerto de Huelva en el período 2012-2017 con visión a 2022.

### 7.1 Planificación Estratégica

El proceso de planificación portuaria debe partir de los instrumentos de planificación vigentes de rango superior. En estos planes se recogen las directrices o líneas estratégicas que deberán ser desarrolladas en los instrumentos de planificación sectorial, así como por los instrumentos de planificación portuaria.

A nivel general destacan la Estrategia Europea de Transporte 2050 o Libro Blanco del Transporte y el Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda 2012-2024 (PITVI), que establecen la hoja de ruta de la política de transportes a seguir en los próximos años.

A nivel sectorial, Andalucía ha desarrollado el Plan de Infraestructuras para la sostenibilidad del Transporte de Andalucía, 2007-2013 (PISTA) y la Red Logística de Andalucía que buscan mejorar las conexiones viarias y ferroviarias de la comunidad autónoma y desarrollar una red de nodos logísticos integrados entre sí, respectivamente.



El Puerto de Huelva ha aprobado en los últimos años distintos planes de planificación de ordenación y de utilización de espacios portuarios, estando vigentes actualmente el Primer Modificado del Plan de Utilización de los Espacios Portuarios (PUEP) aprobado en 2004 y el Plan Especial de Ordenación del Puerto (PEOP).

En cuanto a la planificación estratégica, el último plan aprobado por el puerto es el Plan Estratégico 2000-2007, documento que, junto a los planes de empresa, ha guiado la estrategia del puerto desde el año 2000 hasta la actualidad.

Todos estos documentos han sido analizados y revisados para poder modelar el Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017, con visión a 2022, el cual pretende dar respuesta a los retos de futuro del Puerto de Huelva.

El esquema general de planificación es:



Gráfica 34: Esquema general de planificación  
Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Principales conclusiones del Diagnóstico realizado en relación con el posicionamiento actual y futuro del Puerto

El análisis DAFO realizado en los capítulos anteriores del presente informe muestra un posicionamiento actual del Puerto de Huelva caracterizado fundamentalmente por unas debilidades centradas en la limitada capacidad de recibir determinados tráficos, escasa proactividad en el ámbito comercial, necesidad de un nuevo modelo de gestión y una cierta complejidad en los temas medioambientales

Estas debilidades encubren a su vez dos tipos diferentes de situaciones, por una parte carencias auténticas para las que es preciso determinar una estrategia específica dirigida a eliminarlas y convertirlas en atributos positivos del Puerto y, por otra parte una fortaleza evidente que hasta ahora se ha configurado como una de las principales debilidades del Puerto cuando la situación real es la contraria.

Si empezamos por la última de estas debilidades nos estamos refiriendo al ámbito medioambiental en el que hasta ahora la posición del Puerto, consistente en abordar la realización de grandes inversiones en el desarrollo de infraestructuras que mejoren el entorno medioambiental se ha hecho sin una política adecuada de comunicación y promoción de las mismas así como de una participación más activa de la ciudad y de la Comunidad Portuaria. Como ha quedado demostrado en los capítulos anteriores las actuaciones en el ámbito medioambiental que ha realizado el Puerto dejan en evidencia que no estamos ante una debilidad, sino que al contrario podemos afirmar que este es uno de los principales activos del Puerto en los últimos años y que debe configurarse como uno de los principales pilares en los que basarse el posicionamiento estratégico futuro del Puerto.

Si nos centramos en las debilidades que son carencias reales del Puerto en los últimos años, también debe hacerse una diferenciación entre debilidades que están ahí y que no podemos cambiar de manera significativa sobre ellas como por ejemplo la limitada capacidad del Puerto para recibir determinados tráficos y que difícilmente podemos variar ya que las condiciones naturales y físicas nos lo impiden de aquellas otras debilidades que son coyunturales y que con la implantación de determinadas actuaciones podemos paliar o corregir.

En el primer caso las barreras físicas nos deben dirigir a buscar un posicionamiento basado en la búsqueda de actividades que no estén influenciadas por estas limitaciones y en los supuestos de escasa proactividad comercial y de la necesidad de un nuevo modelo de gestión el posicionamiento estratégico de futuro debe ir dirigido a corregir estas debilidades mediante la puesta en marcha de proyectos específicos que fomenten nuevas políticas comerciales en el Puerto, el desarrollo completo

e integral del mapa de usos y servicios y la implantación de un nuevo modelo de gestión que fomente la excelencia y la proactividad .

El diagnóstico realizado ha mostrado asimismo que el Puerto de Huelva se halla sujeto a una serie de potenciales amenazas que pueden por una parte frustrar en el futuro los actuales buenos resultados del Puerto y, por otra parte, afectar de manera significativa al posicionamiento estratégico futuro del Puerto si no se tienen en cuenta y se establecen medidas protectoras en la estrategia futura.

Estas amenazas consisten fundamentalmente en la creciente competencia de los puertos del entorno y en la separación entre el Puerto y la Ciudad de Huelva y su Comunidad Portuaria.

En el primer caso, la creciente competencia de otros puertos, está íntimamente ligada a la debilidad que analizábamos anteriormente de escasa proactividad comercial por lo que hacer frente a esta creciente amenaza debe ser uno de los principales objetivos estratégicos del posicionamiento futuro del Puerto.

En el segundo tipo de amenazas que el diagnóstico realizado nos ofrece, el peligro para el Puerto es de naturaleza diferente. Como también hemos visto en el análisis comparado que se ha realizado en capítulos anteriores, característica común a otros puertos de éxito es la efectiva y real integración del Puerto como institución y como empresa en la vida de la ciudad que lo alberga y en la puesta en marcha de una Comunidad Portuaria en la que todos sus miembros configuran alrededor del Puerto una cadena de valor de actividades comerciales, logísticas y portuarias en las que todos los miembros de la Comunidad participan y en la que por ende sale beneficiada la ciudad. En el caso de Huelva y su Puerto, dadas las circunstancias actuales de crisis económica y en particular en este ámbito geográfico esta amenaza cobra especial importancia, el Puerto es vital para la ciudad y la ciudad es vital para el Puerto, Cualquier visión estratégica tanto de uno como de otra no pueden concebirse ni en 2017 ni en 2022 sino es trabajando juntos y en perfecta armonía en beneficio de los ciudadanos y empresas onubenses. Por tanto esta integración bidireccional entre la Ciudad de Huelva y su Puerto es y debe ser uno de los pilares principales del futuro posicionamiento estratégico del Puerto.

Por lo que respecta a las fortalezas que el Puerto de Huelva tiene en la actualidad, el trabajo de diagnóstico realizado muestra las siguientes tipologías de fortalezas:

- Financiera basada en un endeudamiento nulo y gran liquidez
- Comerciales caracterizadas por una parte en una alta especialización en el tráfico de graneles líquidos y sólidos y, por otra, en la disponibilidad de espacios para el desarrollo de nuevas actividades

Cualquier ejercicio de posicionamiento estratégico de futuro debe pasar necesariamente por asentar y potenciar las fortalezas de forma que siendo

lo más fácil de mantener, sirvan de base para apoyar la consecución de objetivos en otros ejes estratégicos.

En el contexto actual disponer de esa posición financiera sitúa al Puerto de Huelva en una posición privilegiada para abordar desde la solidez financiera las inversiones que se precisen para eliminar las debilidades detectadas así como cubrir las amenazas identificadas. Poner en marcha nuevas actividades comerciales, captar nuevos clientes, establecer lazos de colaboración entre el Puerto y su ciudad y la Comunidad Portuaria requerirán en algún caso ciertas inversiones que el Puerto está capacitado para efectuar. Esta fortaleza además obliga al Puerto a fortalecer todavía más el principio de excelencia en su gestión a la que viene obligado desde los principios de eficiencia y eficacia en la utilización e inversión de los recursos existentes.

Finalmente por lo que se refiere a las fortalezas en el ámbito comercial, la apertura a nuevos mercados y tráficos no puede suponer en ningún caso perder de vista que la saneada situación financiera y la principal fuente de ingresos actuales y futuros del Puerto lo constituyen los tráficos ya consolidados y maduros de graneles líquidos y sólidos. Cualquier posicionamiento futuro del Puerto debe asentarse en la conservación y crecimiento de estos tráficos en los que, una vez más, la aplicación de los principios de proactividad y excelencia deben situar al Puerto de Huelva como una referencia en este tipo de tráficos.

Para finalizar el trabajo de diagnóstico llevado a cabo ha puesto de relieve la existencia de una serie de oportunidades futuras para el crecimiento del Puerto de Huelva. Estas oportunidades se centran fundamentalmente en las siguientes tipologías:

- En el entorno cercano al Puerto, fundamentalmente basadas en:
  - La identificación de una serie de oportunidades en sectores económicos relacionados con el entorno geográfico como son la minería, combustibles, hortofrutícolas, etc.
  - La previsión de una serie de infraestructuras de conectividad que tienen como uno de sus nodos el Puerto de Huelva
- En el exterior, principalmente en el reconocimiento de la posición del Puerto en la Red Transeuropea de Transportes y en las oportunidades existentes de captar nuevos tráficos y mercados, basado una vez más en la aplicación de los principios de proactividad y excelencia en la gestión.

La futura estrategia del Puerto debe basarse en la potenciación de las fortalezas identificadas pero a continuación debe buscar la realización de proyectos que hagan posible la consecución para el Puerto de las oportunidades identificadas.

### 7.3 Posicionamiento estratégico futuro del Puerto de Huelva

La formulación estratégica deseada radica en la definición de un modelo de puerto ideal y aceptado por el Puerto, la comunidad portuaria y los diferentes agentes que intervienen en la actividad del Puerto y finalmente por su entorno más inmediato en el que sobresale la Ciudad de Huelva.

La participación activa en el desarrollo de la futura estrategia de todos estos agentes es el marco deseado en el que se debe situar la estrategia futura que se diseñe para el Puerto de Huelva.

En consecuencia el primer principio sobre el que debe articularse el conjunto de objetivos estratégicos y proyectos que configuren el Plan Estratégico del Puerto de Huelva debe ser el de la **integración del Puerto en su entorno**.

La articulación efectiva de este primer principio depende a su vez de conseguir la implicación máxima en los próximos años en el desarrollo de la futura estrategia de las personas que trabajan en el Puerto, tanto directivos como trabajadores, en una ilusión colectiva en conseguir en el periodo establecido el modelo de Puerto deseado. Por tanto, solo se tendrá éxito y se conseguirá la implicación del entorno del Puerto en el desarrollo del Plan si, desde el Puerto, se establece un proyecto ilusionante y se juega, por parte del Puerto, un papel muy activo.

Por tanto, será necesario para conseguir los objetivos planteados la aplicación de dos principios a los que nos hemos estado refiriendo constantemente al enumerar y comentar las principales conclusiones del diagnóstico. Estos dos principios son la **proactividad y la excelencia en la gestión**.

Solo la combinación en el futuro de estos tres principios, integración con el entorno, proactividad y excelencia en la gestión harán posible que tanto en 2017 como en 2022 tengamos el modelo de Puerto que se ha definido en la estrategia.

Por tanto, definidos los principios en los que asentamos nuestra futura actuación, **el principal reto** al que se enfrenta el Puerto de Huelva y que incide en la elaboración de este Plan Estratégico, es **la definición de una nueva visión del Puerto, que lleva implícito un nuevo modelo de gestión y que se configura mediante un ambicioso conjunto de objetivos estratégicos a conseguir y un ambicioso conjunto de proyectos concretos y específicos a desarrollar en el periodo 2012-2017 y con la vista puesta en 2022**.

## 7.4 El Puerto de Huelva en 2017: nuevo modelo de Puerto

La actividad portuaria se realiza en un mercado caracterizado por un acelerado dinamismo económico, una alta competitividad internacional y un alto nivel de desarrollo de las rutas logísticas que vienen a potenciar la conectividad de los puertos con los principales centros de producción y consumo.

En este sentido, y a pesar de los buenos resultados obtenidos en los últimos años, el Puerto de Huelva debe cambiar la posición reactiva que ha desarrollado hasta la actualidad, hacia una **gestión proactiva y más ambiciosa**, con el objetivo de poder adelantarse y ser capaz de aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan en el futuro, para consolidar sus tráficos actuales y diversificar hacia nuevos negocios.

Un nuevo modelo de puerto hace referencia a la concepción del Puerto como una realidad viva en constante evolución, que proponga **un nuevo modelo de interrelación con otros territorios y agentes** así como un **nuevo modelo de organización más moderno y competitivo**, que posea una orientación clara hacia el cliente y que facilite su proyección futura.

El Puerto debe orientar su crecimiento al **desarrollo conjunto con la Ciudad de Huelva**, caminando ambos de la mano en la definición e implementación de proyectos que favorezcan el desarrollo urbano y mejoren la convivencia de los ciudadanos. Asimismo, el Puerto debe ejercer de **motor económico de la región**, favoreciendo el **crecimiento de la industria, el turismo y el desarrollo del mercado laboral**, tan dañado en esta difícil situación económica en la que se encuentra sumido el territorio actualmente.

El Puerto de Huelva, a través del desarrollo de este plan estratégico, pretende configurarse como el **referente atlántico en la excelencia en la gestión de graneles y mercancía general**, fomentando el desarrollo del transporte intermodal, que le permita obtener el reconocimiento internacional en la calidad de la prestación de servicios y posicionarse dentro de las rutas logísticas globales.

El Puerto deberá comprometerse en orientar sus acciones a satisfacer las necesidades del cliente, favoreciendo el desarrollo de todas aquellas **soluciones logísticas que sean necesarias para mejorar la competitividad** de los mismos, así como aprovechar la **disponibilidad de suelo** que posee para facilitar la implantación de nuevos negocios y la generación de empleo.

Asimismo, el Puerto debe aspirar a convertirse en el **referente medioambiental**, como puerto involucrado en la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente, creando con ello una imagen verde del Puerto. La puesta en valor de los activos naturales y de los trabajos realizados para el desarrollo medioambiental del Puerto, es un motivo de orgullo que debe obtener el reconocimiento internacional que merece, facilitando el

desarrollo de nuevos modelos de negocio que permitan al Puerto posicionarse como un puerto comprometido con su entorno, así como permitir la posibilidad de exportar su modelo de trabajo sostenible a otros puertos.

De esta manera, este nuevo modelo debe velar por la sostenibilidad y **mejora de la calidad de vida**, por la **puesta en valor de los recursos del Puerto**, así como por la generación de un espacio en el que se creen oportunidades de desarrollo personal y económico sin causar perjuicio alguno al entorno medioambiental de Huelva.

Esta imagen de **puerto moderno, excelente en su gestión y medioambientalmente comprometido** deberá ser el emblema a utilizar para el acceso a nuevos mercados internacionales y para el fomento de nuevas rutas con otros continentes. Todo ello revertirá en un aumento de la conectividad y competitividad del Puerto y de la actividad económica de la región.

El éxito de la puesta en marcha de este plan estratégico depende no sólo de las acciones definidas, sino del **firme compromiso de todos los implicados en su aplicación**. De esta forma, los diferentes agentes implicados como son la Comunidad Portuaria, las empresas de la provincia, las distintas administraciones y la propia Autoridad Portuaria, deben comprometerse con el desarrollo del nuevo modelo creado, para que el Puerto progrese y avance hacia el nuevo modelo.

En el caso del Puerto de Huelva, el modelo planteado es el que ha sido **demandado por la propia Comunidad Portuaria** y por los agentes que la gobiernan, involucrándose todos en un proceso participativo muy amplio con el objeto de lograr un modelo que se ajuste perfectamente a los requerimientos de todas las partes y les permita **especializarse dentro del panorama actual del transporte marítimo**.

En definitiva, el modelo de puerto supone la definición de una misión, unos retos y la necesidad de unas líneas estratégicas que ayuden a conseguir la concepción del Puerto esperada. **La idea de puerto moderno, excelente en su gestión y comprometido con el medio ambiente es una apuesta por el futuro, por el posicionamiento en el espacio económico y por una mejora continua en la calidad de vida.**

## 7.5 El Puerto de Huelva en 2022

Hay que concebir este plan estratégico como una herramienta para conseguir un objetivo a largo plazo, siendo el **Puerto de Huelva 2022** un **proyecto de futuro** que se asentará sobre unos pilares o líneas estratégicas básicas y que tendrá como resultado la transformación o renovación del Puerto.

Alcanzado los objetivos del Plan Estratégico a 2017 el Puerto de Huelva se transformará en un Puerto;

- gestionado de manera proactiva y más ambiciosa, que le permita no sólo consolidar el tráfico actual en graneles sino captar nuevo tráfico en mercancía general o cruceros, atraer nuevas inversiones y desarrollar una amplia cartera de servicios asociados a la logística,
- plenamente integrado con su entorno lo que le permitirá establecer alianzas y sinergias con otros agentes y estar alineados en lograr objetivos comunes para la región y para el futuro del puerto,
- que contará con un nuevo modelo de organización más moderno y competitivo que le permita prestar un servicio de excelencia y focalizado a dar respuesta a las necesidades de los clientes,
- que sea un puerto involucrado en la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente, creando con ello una imagen verde del Puerto
- que ejerza de motor económico de la región, favoreciendo el crecimiento de la industria, el turismo y el desarrollo del mercado laboral

Todo ello le situará en una posición que le permita lograr nuevos objetivos más ambiciosos para el 2022. El Puerto de Huelva debería ser **la puerta a Europa a través del océano Atlántico**, dado que la ampliación del Canal de Panamá favorecerá el movimiento de mercancías entre Asia y Europa mejorando, en tiempo y costes la travesía, y provocando con ello un aumento del tráfico marítimo entre América y Europa. En ese sentido, el Puerto presentaría un buen posicionamiento para lograr tráfico internacional con Estados Unidos, Latinoamérica y Norte de Europa y África.

El Puerto de Huelva será **conocido a nivel internacional**, aspecto que se verá potenciado por su inclusión en la Red Básica Transeuropea y la alianza con otros puertos, como un puerto excelente en la prestación de servicios que cuenta con una adecuada infraestructura intermodal y una amplia cartera de soluciones logísticas que le permita ser considerado un puerto competitivo y que presenta las mejores condiciones para dar respuesta a las necesidades de los clientes.



El Puerto será un referente de buenas prácticas y volumen en el tráfico de graneles a nivel nacional y europeo, como la gestión de tráficos de minerales, y especializado en servicios logísticos y portuarios que responda a la actividad de su hinterland como el tráfico de mercancía hortofrutícola o la exportación de ganado.

Como motor económico de la región, y favoreciendo el crecimiento del sector turístico de la provincia, el Puerto de Huelva consolidará su puerto como **escala habitual de cruceros** en 2022 en las rutas mediterránea y atlántica.

El Puerto de Huelva será una **referencia de excelencia en la gestión medioambiental y de sostenibilidad, con una clara imagen de puerto verde**, favoreciendo no solo una mejor calidad de vida, sino también asegurando un futuro económico sostenible en la región convirtiéndose en un pilar básico en el desarrollo de la provincia.

Asimismo, el Puerto se convertirá en un Smart Port que gestione **una oferta de servicios más eficientes, innovadores y de mayor calidad**, a través de la gestión de la innovación y el desarrollo e implantación de nuevas tecnologías.

## 7.6 Marco Estratégico: Misión, Visión y Valores

La misión, la visión y los valores de una organización suponen el punto de partida a partir del cual se comienza a diseñar la estrategia y representan de forma sencilla y directa las directrices generales sin tener en cuenta condicionantes internos o externos, presentes o previstos.

La **Misión** especifica la razón de ser de la entidad, tratando de explicar la razón de existencia y lo que ofrece a la sociedad y definiendo de manera consistente la identidad de la empresa más allá de los ciclos de mercado, tecnológicos y de gestión.

Su formulación debe orientar la actuación de la organización y empujarla al cambio de forma continua, y debe quedar formulada en términos claros, unívocos y alentadores.

Los elementos que debe contener son:

- A quién aporta valor
- Cómo se aporta el valor
- Alcance

La **Visión** indica la forma en que se va a conseguir la Misión. Debe incentivar la actuación de la entidad para conseguir los grandes objetivos de futuro, expresando los principales elementos con los que se va a cumplir la Misión.

Los elementos que debe contener son:

- Principales objetivos a largo plazo
- Principales elementos de la identidad corporativa
- Principales elementos de la propuesta de valor

Los **Valores** son los patrones de conducta que deben guiar las actuaciones de las personas de la organización. Pueden clasificarse en dos categorías:

*Centrales*, con valor intrínseco por sí mismos sin requerimiento de una justificación externa de mercado, cliente o empleado. Se identifican a través de preguntas como:

- ¿Qué valores son los que sostienen a la organización?
- ¿Se mantendrían si generaran desventaja competitiva?
- ¿Se mantendrían si la empresa cambiara de actividad?

*Instrumentales*, asumidos en la organización porque generan una ventaja competitiva, es decir por su valor extrínseco.

Para el horizonte 2012-2017 con visión a 2022 se han establecido como misión, visión y valores de la Autoridad Portuaria las siguientes:

<b>Misión</b>	
<b>Prestar servicios de intermodalidad a cadenas logísticas de transporte gestionando la provisión de infraestructuras, suelos y otros recursos (económicos, financieros y humanos) para actividades industriales, comerciales y otros servicios, que fomenten el desarrollo socioeconómico de su área de influencia (hinterland).</b>	
<b>Visión</b>	
<b>Ser uno de los Puertos de referencia del Sur-Atlántico Europeo, no sólo en el sector energético de hidrocarburos e industrial, sino también en gráneles sólidos y mercancías en general, potenciando los tráficos asociados a la minería metálica y la agroalimentación así como, su logística asociada.</b>	
<b>Valores</b>	
<b>Transparencia Excelencia Personas</b>	<b>Compromiso Vocación de Servicio Público Innovación</b>

## 7.7 El Plan Estratégico del Puerto de Huelva: un conjunto de objetivos estratégicos y actuaciones

Para poder alcanzar la visión que el Puerto desea, el Plan Estratégico debe basarse en líneas clave que abarquen los retos a los que se enfrenta la organización en el corto y medio plazo. Para convertir al Puerto de Huelva en uno de los puertos de referencia del Sur-Atlántico Europeo se han definido las siguientes **líneas estratégicas**:

- **Consolidación y Diversificación:** En un contexto económico complicado, será fundamental el mantenimiento de los tráficos tradicionales con los que ha operado el puerto hasta la actualidad y que tan buenos resultados han aportado junto con una diversificación del negocio, que permita por un lado repartir los riesgos del Puerto y por otro, penetrar en nuevos mercados que mejoren tanto el posicionamiento y relevancia del Puerto frente al resto como sus resultados económicos.
- **Competitividad:** El puerto de Huelva, para no quedarse atrás y poder competir, necesitará impulsar medidas de mejora interna que aumenten sus capacidades competitivas frente al resto de puertos. La escasez tanto de recursos públicos como privados junto al objetivo que establece la Ley de Puertos del Estado de lograr una rentabilidad del 2,5%, hace necesario maximizar la eficiencia en la gestión de recursos y explotar en su totalidad la capacidad de los mismos.
- **Desarrollo de infraestructuras e Intermodalidad:** El cambio y adaptación constante de los puertos a las necesidades de los mercados se está convirtiendo en un aspecto clave de competitividad para el que será necesario desarrollar la intermodalidad y unas infraestructuras adecuadas que favorezcan el crecimiento y consolidación del Puerto en los próximos años.
- **Relación con el entorno:** El modelo de gestión y relación con el entorno es una herramienta necesaria hoy en día para el desarrollo de la actividad. Para ello la Autoridad Portuaria necesita desarrollar las relaciones de colaboración y cooperación con los principales agentes políticos, económicos y sociales relacionados con el Puerto.
- **Integración con el medio ambiente:** Una característica diferencial del Puerto de Huelva frente a la mayoría del resto de puertos es su localización geográfica en la que se encuentra rodeada de parajes naturales y de zonas protegidas. La sensibilidad con el medio ambiente y la presencia del mismo en todas las actuaciones a acometer será un factor clave tanto para la imagen del puerto como para el propio desarrollo del mismo.

De cada línea estratégica parten los objetivos y proyectos a cumplir en los próximos años, planteándose el logro **de un total de 20 objetivos estratégicos y 71 ambiciosos proyectos** que deberán llevarse a cabo para la consecución exitosa del nuevo modelo de puerto deseado.

Los objetivos planteados para cada línea estratégica son:

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Consolidación y Diversificación	1.1 Desarrollar la Inteligencia de negocio como herramienta de gestión comercial
	1.2 Consolidar y desarrollar los tráficos actuales
	1.3 Diversificar el negocio actual del puerto con la puesta en marcha de nuevas líneas de negocio y atracción de nuevos tráficos
	1.4 Impulsar la promoción y gestión comercial
Competitividad	2.1 Implantar un nuevo Modelo de Gestión orientado a la eficacia y eficiencia de la gestión del Puerto
	2.2 Disponer de sistemas de soporte de última generación y fomentar las relaciones 2.0 del Puerto con su entorno
	2.3 Fomentar la innovación como elemento de competitividad
	2.4 Conseguir un capital humano capacitado, adaptado y motivado a los nuevos retos a los que se enfrenta el Puerto
	2.5 Lograr la eficiencia organizativa del puerto
	2.6 Obtener la máxima satisfacción del cliente y calidad de servicio
	2.7 Promover el cambio cultural en la organización
	2.8 Aportar seguridad y control a la comunidad portuaria
	2.9 Conseguir nuevas vías de financiación para el desarrollo del puerto
	2.10 Maximizar la eficiencia en la gestión de recursos y explotar en su totalidad la capacidad de los mismos

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Desarrollo de infraestructuras e Intermodalidad	3.1	Adecuar y optimizar la oferta de infraestructuras, espacios, instalaciones y servicios
	3.2	Posicionar al puerto de Huelva en las principales redes de transporte internacional apoyándose en la intermodalidad
Relación con el Entorno	4.1	Impulsar y gestionar el proyecto de integración puerto ciudad con las autoridades locales
	4.2	Desarrollar las relaciones de colaboración y cooperación con los principales agentes políticos, económicos y sociales relacionados con el Puerto
	4.3	Lograr una imagen reconocida, valorada y posicionada en su entorno
Integración con el Medio Ambiente	5.1	Rentabilizar en términos económicos y sociales la ubicación del Puerto y las actuaciones sobre el medio ambiente

## 8. Plan de Acción

Para dar respuesta a los objetivos y líneas estratégicas planteadas se han desarrollado una serie de actuaciones que deberán ser desarrolladas en los próximos años para el adecuado desarrollo del Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2013-2017.

Las actuaciones definidas serán periódicamente sometidas a un seguimiento detallado que, a través de indicadores establecidos, ayuden a medir su efectividad y su contribución a los objetivos estratégicos.

### 8.1 Actuaciones

A continuación se incluyen cuáles son las actuaciones que se derivan de las líneas estratégicas y objetivos descritos anteriormente. Asimismo se ha indicado el departamento responsable de cada una.

ET Equipo de trabajo  
LA Líder de la acción

		Secretaría General	Económico financiero	Recursos Humanos y Relaciones Laborales	Estrategia	Explotación y Desarrollo Comercial	Infraestructuras y Dominio Público Portuario	Dirección
1	Creación y puesta en marcha del observatorio portuario				ET	LA	ET	ET
2	Implantación de una herramienta de business intelligence		ET		ET	LA	ET	ET
3	Elaboración de la base de datos de clientes actuales y potenciales		ET		ET	LA	ET	
4	Evolución de las bases de datos de clientes a un CRM		ET		ET	LA	ET	
5	Definición de la política de gestión de clientes				ET	ET		LA
6	Captación de operadores logísticos					LA		ET
7	Captación de navieras					LA		ET
8	Elaboración de planes de acción para abordar las nuevas oportunidades de negocio:				ET	LA	ET	
9	Elaboración del Plan Comercial					LA	ET	
10	Elaboración del Plan de Marketing					LA	ET	
11	Elaboración de cuadernos de venta sectorizados					LA	ET	
12	Actualización del catálogo de servicios del Puerto					LA	ET	
13	Definición y desarrollo de un modelo de gestión por proyectos	ET	ET	LA	ET	ET	ET	LA
14	Implantación de unidades de negocio			ET	LA			LA
15	Implantación de la gestión por competencias al personal excluido de convenio			LA				
16	Definición y desarrollo de una oficina de gestión de proyectos del Plan Estratégico			ET	LA			ET
17	Desarrollo e implantación de la e-administración	LA	ET	ET	ET	ET	ET	ET
18	Diseño y desarrollo de Smart Port Huelva				LA	ET	ET	
19	Implantación del Plan de Sistemas	ET			LA			
20	Elaboración del Plan de Innovación				LA	ET	ET	ET
21	Creación del Clúster de innovación				LA	ET		ET
22	Aplicación de la evaluación de competencias genéricas del personal de convenio.			LA				
23	Diseño y ejecución del plan anual de desarrollo profesional	ET	ET	LA	ET	ET	ET	ET
24	Diseño de un sistema de evaluación del clima laboral	ET	ET	LA	ET	ET	ET	ET
25	Desarrollo de la evaluación del desempeño	ET	ET	LA	ET	ET	ET	ET
26	Rediseño y simplificación del mapa de procesos	LA	ET	ET	ET	ET	ET	ET

	Secretaría General	Económico financiero	Recursos Humanos y Relaciones Laborales	Estrategia	Explotación y Desarrollo Comercial	Infraestructuras y Dominio Público Portuario	Dirección
27	LA	ET	ET	ET	ET	ET	
28			LA	ET			
29	ET	ET	LA	ET	ET	ET	ET
30		LA					LA
31	ET	ET	ET	LA	ET	ET	
32				LA	ET	ET	
33		ET		LA	ET	ET	
34	ET				LA		
35	ET	ET	LA	ET	ET	ET	ET
36	ET	ET		LA			ET
37				ET	LA	ET	
38				ET	LA	ET	
39		ET		ET	LA	ET	ET
40		LA			ET		
41				ET		LA	
42				ET		LA	
43		ET		LA	ET	ET	
44		LA				ET	ET
45					LA	ET	
46				ET	ET	LA	
47				ET		LA	ET
48				ET	ET	LA	ET
49					ET	LA	
50				ET	ET	LA	ET
51				ET	ET	LA	ET
52				LA	ET	ET	ET

ET Equipo de trabajo  
LA Líder de la acción



		Secretaría General	Económico financiero	Recursos Humanos y Relaciones Laborales	Estrategia	Explotación y Desarrollo Comercial	Infraestructuras y Dominio Público Portuario	Dirección
53	Elaboración de un Plan de integración puerto ciudad	ET			LA	ET	ET	ET
54	Redacción de la DEUP	ET			LA		ET	ET
55	Desarrollo de un proyecto de integración lúdico comercial cultural ciudad/puerto				LA	LA	LA	ET
56	Impulso de la coordinación y colaboración con la administración para desarrollar los PGOU y consensuar el PE	ET			LA	ET	ET	ET
57	Desarrollo de un proyecto de impacto socioeconómico del puerto en su área de influencia				LA			
58	Creación de un foro de potenciación de la actividad industrial de la comunidad portuaria				LA			ET
59	Celebración de convenios de colaboración con otras entidades para el desarrollo de estudios y análisis de carácter divulgativo y científico	ET			LA	ET	ET	ET
60	Celebración de alianzas con otros agentes portuarios	ET			LA	ET	ET	ET
61	Diseño de la marca puerto Huelva con la comunidad portuaria				LA	ET	ET	ET
62	Elaboración de un Manual de Identidad Corporativa				LA			ET
63	Definición de la Política de Responsabilidad Social Corporativa				LA			ET
64	Rediseño del portal web del Puerto de Huelva	ET			LA			
65	Organización de eventos nacionales/internacionales en el puerto				LA	ET	ET	
66	Identificación de buenas prácticas medioambientales con la comunidad portuaria				ET	ET	LA	
67	Divulgación de los avances y proyectos medioambientales desarrollados en el Puerto				ET	ET	LA	
68	Creación del foro medioambiental de la comunidad portuaria				ET		LA	LA
69	Promoción de los parajes naturales existentes dentro del recinto portuario				LA		ET	
70	Diseño y desarrollo de la estrategia Green Port Huelva				ET	ET	LA	ET
71	Estudio de posibilidades medioambientales para la certificación ISO14000 de los muelles existentes				ET	ET	LA	

ET Equipo de trabajo  
LA Líder de la acción

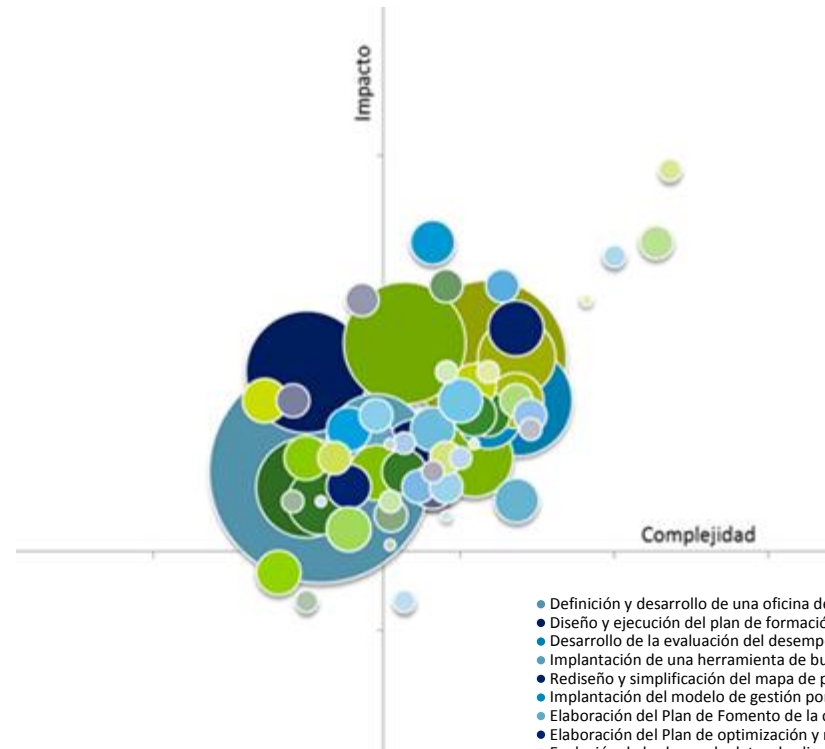
## 8.2 Priorización

Para la priorización de las actuaciones se ha analizado la transversalidad a los distintos objetivos propuestos, así como el grado de impacto y complejidad que poseen, a continuación se presenta la relación de proyectos ya priorizados:

	Grado de transversalidad	Impacto	Complejidad
Definición y desarrollo de una oficina de gestión de proyectos del Plan Estratégico	●	◐	○
Elaboración del Plan de Gestión del Cambio	◐	◐	◐
Diseño y ejecución del plan de formación	◐	◐	○
Diseño de un sistema de evaluación del clima laboral	◐	◐	◐
Desarrollo de la evaluación del desempeño	◐	◐	◐
Creación y puesta en marcha del observatorio portuario	◐	◐	○
Implantación de una herramienta de business intelligence	◐	◐	◐
Desarrollo e implantación de la e-administración	◐	◐	◐
Rediseño y simplificación del mapa de procesos	◐	◐	◐
Despliegue del sistema de calidad en los procesos de la APH: obtención de la certificación ISO 9001	◐	◐	◐
Implantación del modelo de gestión por proyectos	◐	◐	◐
Optimización del Sistema de Atención al Cliente (SAC)	◐	◐	○
Elaboración del Plan de Fomento de la colaboración público - privada	◐	◐	◐
Implantación del Plan de Sistemas	◐	◐	◐
Elaboración del Plan de optimización y redistribución de concesiones	◐	◐	◐
Dotación de una unidad en el departamento de estrategia para la búsqueda de fondos europeos	◐	◐	◐
Evolución de las bases de datos de clientes a un CRM	○	○	◐
Definición de la política de gestión de clientes	○	◐	◐
Creación del Cluster de innovación	○	◐	◐
Aplicación de la evaluación de competencias genéricas del personal de convenio.	○	◐	◐

	Grado de transversalidad	Impacto	Complejidad
Elaboración de un análisis de la posible ubicación de nueva industria en el entorno del muelle Juan Gonzalo	○	◐	◐
Estudio de las capacidades de infraestructuras a partir de la evolución de los tráficos identificados en el plan estratégico	○	◐	○
Inclusión del Puerto de Huelva como nodo básico en la Red TENT	○	●	◐
Redacción de la DEUP	○	◐	◐
Desarrollo de un proyecto de integración lúdico comercial cultural ciudad/puerto	○	◐	◐
Impulso de la coordinación y colaboración con la administración para desarrollar los PGOU y consensuar el PE	○	◐	◐
Creación de un foro de potenciación de la actividad industrial de la comunidad portuaria	○	◐	◐
Celebración de convenios de colaboración con otras entidades para el desarrollo de estudios y análisis de carácter divulgativo y científico	○	○	○
Rediseño del portal web del Puerto de Huelva	○	◐	◐
Creación de alianzas con otras entidades portuarias	○	◐	◐
Organización de eventos nacionales/internacionales en el puerto	○	◐	◐
Identificación de buenas prácticas medioambientales con la comunidad portuaria	○	◐	◐
Divulgación de los avances y proyectos medioambientales desarrollados en el Puerto	○	◐	○
Creación del foro medioambiental de la comunidad portuaria	○	◐	◐
Promoción de los parajes naturales existentes dentro del recinto portuario	○	○	◐
Elaboración de planes de acción para abordar las nuevas oportunidades de negocio:	○	◐	◐
Elaboración del Plan Comercial	○	◐	◐
Elaboración del Plan de Marketing	○	◐	◐
Elaboración de cuadernos de venta sectorizados	○	◐	○
Actualización del catálogo de servicios del Puerto	○	◐	○
Definición y desarrollo de un modelo de gestión por proyectos	○	◐	◐
Implantación de unidades de negocio	○	◐	◐
Implantación de la gestión por competencias al personal excluido de convenio	○	◐	◐

	Grado de transversalidad	Impacto	Complejidad
Diseño y desarrollo de Smart Port Huelva	○	◐	◐
Diseño e implantación de protocolos de gestión documental	○	◐	◐
Elaboración del Plan de Comunicación	○	◐	◐
Estudio para el tratamiento y almacenamiento de los dragados	○	◐	◐
Análisis de viabilidad y localización de una zona de actividades logísticas	○	◐	◐
Mejora de las instalaciones de atención al pasaje	○	◐	◐
Coordinación con la administración para desarrollar los accesos ferroviarios y por carretera al puerto.	○	◐	◐
Elaboración de un Plan de integración puerto ciudad	○	◐	◐
Definición de la Política de Responsabilidad Social Corporativa	○	◐	○
Diseño y desarrollo de la estrategia Green Port Huelva	○	◐	◐
Elaboración de la base de datos de clientes actuales y potenciales	○	◐	○
Captación de operadores logísticos	○	◐	◐
Captación de navieras	○	◐	◐
Elaboración del Plan de Innovación	○	◐	◐
Elaboración e implantación del Plan de Igualdad	○	◐	◐
Mejora del sistema de medición de la calidad de los servicios	○	◐	◐
Creación de una unidad de apoyo para las certificaciones de calidad de la comunidad portuaria	○	○	○
Búsqueda de alternativas de utilización del sistema de seguridad de cámaras	○	○	◐
Definición e Implantación del plan de emergencia integral	○	◐	◐
Diseño e implantación de un sistema de contabilidad analítica por traficos	○	◐	◐
Implantación del Plan de Eficiencia Energética en el Puerto de Huelva	○	◐	◐
Estudio de posibilidades medioambientales para la certificación ISO14000 de los muelles existentes	○	◐	◐
Dotación de una unidad en el área económica financiera para auditoría interna	○	○	◐
Elaboración de un Plan de Austeridad	○	◐	◐
Fomento del transporte intermodal en el entorno	○	◐	◐
Desarrollo de un proyecto de impacto socioeconómico del puerto en su área de influencia	○	◐	◐
Diseño de la marca puerto Huelva con la comunidad portuaria	○	◐	◐
Elaboración de un Manual de Identidad Corporativa	○	◐	○



- Definición y desarrollo de una oficina de gestión de proyectos del Plan Estratégico
- Diseño y ejecución del plan de formación
- Desarrollo de la evaluación del desempeño
- Implantación de una herramienta de business intelligence
- Rediseño y simplificación del mapa de procesos
- Implantación del modelo de gestión por proyectos
- Elaboración del Plan de Fomento de la colaboración público - privada
- Elaboración del Plan de optimización y redistribución de concesiones
- Evolución de las bases de datos de clientes a un CRM
- Creación del Cluster de innovación
- Elaboración de un análisis de la posible ubicación de nueva industria en el entorno del muelle Juan Gonzalo
- Inclusión del Puerto de Huelva como nodo básico en la Red TENT
- Desarrollo de un proyecto de integración lúdico comercial cultural ciudad/puerto
- Creación de un foro de potenciación de la actividad industrial de la comunidad portuaria
- Rediseño del portal web del Puerto de Huelva
- Identificación de buenas prácticas medioambientales con la comunidad portuaria
- Creación del foro medioambiental de la comunidad portuaria
- Elaboración de planes de acción para abordar las nuevas oportunidades de negocio:
- Elaboración del Plan de Marketing
- Actualización del catálogo de servicios del Puerto
- Implantación de unidades de negocio
- Diseño y desarrollo de Smart Port Huelva
- Elaboración del Plan de Comunicación
- Diseño y desarrollo de la estrategia Green Port Huelva
- Captación de operadores logísticos
- Elaboración del Plan de Innovación
- Mejora del sistema de medición de la calidad de los servicios
- Búsqueda de alternativas de utilización del sistema de seguridad de cámaras
- Diseño e implantación de un sistema de contabilidad analítica por traficos
- Estudio de posibilidades medioambientales para la certificación ISO14000 de los muelles existentes
- Elaboración de un Plan de Austeridad
- Desarrollo de un proyecto de impacto socioeconómico del puerto en su área de influencia

- Definición y desarrollo de una oficina de gestión de proyectos del Plan Estratégico
- Diseño y ejecución del plan de formación
- Desarrollo de la evaluación del desempeño
- Implantación de una herramienta de business intelligence
- Rediseño y simplificación del mapa de procesos
- Implantación del modelo de gestión por proyectos
- Elaboración del Plan de Fomento de la colaboración público - privada
- Elaboración del Plan de optimización y redistribución de concesiones
- Evolución de las bases de datos de clientes a un CRM
- Creación del Cluster de innovación
- Elaboración de un análisis de la posible ubicación de nueva industria en el entorno del muelle Juan Gonzalo
- Inclusión del Puerto de Huelva como nodo básico en la Red TENT
- Desarrollo de un proyecto de integración lúdico comercial cultural ciudad/puerto
- Creación de un foro de potenciación de la actividad industrial de la comunidad portuaria
- Rediseño del portal web del Puerto de Huelva
- Identificación de buenas prácticas medioambientales con la comunidad portuaria
- Creación del foro medioambiental de la comunidad portuaria
- Elaboración de planes de acción para abordar las nuevas oportunidades de negocio:
- Elaboración del Plan de Marketing
- Actualización del catálogo de servicios del Puerto
- Implantación de unidades de negocio
- Diseño y desarrollo de Smart Port Huelva
- Elaboración del Plan de Comunicación
- Diseño y desarrollo de la estrategia Green Port Huelva
- Captación de operadores logísticos
- Elaboración del Plan de Innovación
- Mejora del sistema de medición de la calidad de los servicios
- Búsqueda de alternativas de utilización del sistema de seguridad de cámaras
- Diseño e implantación de un sistema de contabilidad analítica por traficos
- Estudio de posibilidades medioambientales para la certificación ISO14000 de los muelles existentes
- Elaboración de un Plan de Austeridad
- Desarrollo de un proyecto de impacto socioeconómico del puerto en su área de influencia

## 9. Plan de Seguimiento y Control

Los **mecanismos de control y seguimiento** de las actuaciones propuestas dependerán del departamento designado para liderar la actuación y del equipo de trabajo del resto de departamentos que colabore en su implementación. Además, en algunos casos, el alcance de las actuaciones no dependerá únicamente a nivel interno del puerto sino que estará condicionada al grado de participación e implicación de la comunidad portuaria y agentes de las AAPP. En este punto, tanto la dirección como la presidencia van a tener una alta implicación y presencia.

La principal labor de control de la evolución del Plan se desarrollará desde la Dirección del Puerto junto con el soporte del departamento de estrategia, desde donde se impulsará la puesta en marcha de las actuaciones definidas en el Plan.

La labor de la Dirección consistirá en controlar el correcto desarrollo de las actuaciones mediante los indicadores propuestos y procurando la participación de todos los departamentos que deberían estar involucrados en la actuación. Por otro lado, el departamento de Estrategia será el agente encargado de informar sobre la buena marcha del Plan a través de la utilización de las siguientes herramientas:

- **Creación del Comité de Seguimiento del Plan:** se creará una unidad externa como instrumento de apoyo, asesoramiento y ejecución a los diferentes equipos para el mejor desarrollo y celeridad de ejecución de las actuaciones definidas en el plan.
- **Cuadro de mando de Indicadores:** recogerá los indicadores que informen sobre el grado de ejecución y éxito del Plan. Estos indicadores permitirán establecer unos objetivos anuales y evaluar el cumplimiento de los mismos para, en caso necesario, revisar el Plan y definir las medidas correctoras que se estimen necesarias. Al finalizar su periodo de vigencia (2017), se realizará una evaluación del mismo, que sirva para conocer el grado de consecución de los objetivos del Plan, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

Los indicadores son:

Objetivos Estratégicos	Indicadores
Desarrollar la Inteligencia de negocio como herramienta de gestión comercial	Número de informes elaborados por el observatorio
	Inscripción a revistas especializadas (nº)
	Acceso a nuevas bases de datos empresariales/sectoriales (nº)
	Acceso a asociaciones/organismos internacionales del sector portuario (nº)
	Número de oportunidades de negocio detectadas en los tráficós tradicionales
	Número de oportunidades de negocio detectadas de nuevos tráficós
	Participación en mesas de trabajo/foros de sectores potenciales o instalados en el puerto (nº)
Consolidar y desarrollar los tráficós actuales	Porcentaje de tráficós tradicionales que han aumentado
	Porcentaje de tráficós a desarrollar que han aumentado
	Variación del número de empresas instaladas por sector en el puerto
Diversificar el negocio actual del puerto con la puesta en marcha de nuevas líneas de negocio y atracción de nuevos tráficós	Nº de nuevas líneas marítimas abiertas
	Frecuencia media de las nuevas líneas marítimas (viajes por semana)
	Volumen de toneladas de nuevos tráficós
	Porcentaje de crecimiento de los tráficós gestionados por el puerto
	Volumen medio de toneladas gestionada por tráfico
	Frecuencia media de los nuevos tráficós (viajes por semana)
	Nº de empresas de cruceros que operan en el puerto
	Nº de cruceros a escala
	Nº de cruceristas a escala
Impulsar la promoción y gestión comercial	Número de visitas comerciales programadas
	Porcentaje de visitas comerciales programadas que han finalizado con la generación de negocio para el puerto
	Número de visitas realizadas a empresas instaladas en el puerto
	Número de visitas realizadas a empresas contactadas en ferias nacionales
	Número de visitas realizadas a empresas contactadas en ferias internacionales
	Volumen de tráfico generado por empresas contactadas en ferias nacionales
	Volumen de tráfico generado por empresas contactadas en ferias internacionales
	Número de asistencias a ferias nacionales
	Número de asistencias a ferias internacionales
	Número de alianzas establecidas con entes nacionales
Número de alianzas establecidas con entes internacionales	
Implantar un nuevo Modelo de Gestión orientado a la eficacia y eficiencia de la gestión del Puerto	Número de proyectos ejecutados
	Número medio de personas implicadas por proyecto
	Número medio de departamentos implicados en el proyecto
	Porcentaje de la plantilla que ha participado en un proyecto
	Porcentaje de personas que han participado en más de un proyecto
	Número de unidades de negocio en funcionamiento
Disponer de sistemas de soporte de última generación y fomentar las relaciones 2.0 del Puerto con su entorno	Número de servicios o tramitaciones disponibles a través de la página web
	Porcentaje de servicios o tramitaciones disponibles a través de la página web
	Número de consultas realizadas a través de la web
	Número de consultas realizadas telefónicamente
	Número de solicitudes de información a través de la web
	Número de solicitudes de información realizadas telefónicamente
	Grado de ejecución del proyecto Smart Port (número de proyectos ejecutados/proyectos planificados)
	Grado de ejecución del Plan de Sistemas (número de proyectos ejecutados/proyectos planificados)
Fomentar la innovación como elemento de competitividad	Grado de ejecución del Plan de Innovación
	Grado de desarrollo del Cluster de Innovación (número de empresas asociadas)
	Número de ideas propuestas
	Número de ideas implementadas
	Número de nuevos productos/servicios
	Número de mejoras obtenidas (cualitativo)
	Grado de conocimiento del personal del plan de innovación
	Número de colaboraciones/convenios firmados con agentes de impulso de I+D+i
	Número de proyectos de I+D+i en los que participa el Puerto de Huelva
Conseguir un capital humano capacitado, adaptado y motivado a los nuevos retos a los que se enfrenta el Puerto	Porcentaje del personal que iguala o supera las competencias técnicas de su puesto
	Porcentaje del personal que iguala o supera las competencias genéricas de su puesto
	Número de horas de formación impartidas
	Número de horas media de formación recibidas por empleado
	Porcentaje de empleados que han recibido formación
	Porcentaje de empleados que han superado la puntuación mínima de la evaluación por desempeño
	Porcentaje de empleados que han recibido formación
	Porcentaje de empleados que conocen el plan de formación
	Porcentaje de empleados que conocen el sistema de evaluación de desempeño
Porcentaje de empleados que valoran el clima laboral del puerto como "Bueno" o "Muy bueno"	

Lograr la eficiencia organizativa del puerto	Número de procesos simplificados
	Número de procesos rediseñados
	Tiempo medio de realización de expedientes/actividades/tareas gestionadas/realizadas por empleado
	Número de expedientes/actividades/tareas gestionadas/realizadas por empleado
	Porcentaje de empleados que conocen los protocolos de gestión documental
Obtener la máxima satisfacción del cliente y calidad de servicio	Porcentajes de empleados que aplican el protocolo de gestión documental
	Número de quejas recibidas
	Tiempo medio de resolución de incidencias
Promover el cambio cultural en la organización	Porcentaje de reclamaciones solventadas favorablemente
	Porcentaje de clientes que valoran el servicio recibido del puerto como "Bueno" o "Muy bueno"
	Porcentaje de empleados que conocen el Plan Estratégico
Aportar seguridad y control a la comunidad comunitaria	Porcentaje de empleados que participan en los procesos de reflexión estratégica del puerto
	Número de robos o incidentes
Conseguir nuevas vías de financiación para el desarrollo del puerto	Número de simulacros realizados
	Número de acuerdos de colaboración público privada firmados
	Porcentaje de recursos privados implicados en las nuevas inversiones y proyectos
Maximizar la eficiencia en la gestión de recursos y explotar en su totalidad la capacidad de los mismos	Número de empresa/agentes privados que aportan fondos para nuevas inversiones y proyectos en el puerto
	Grado de ocupación de los terrenos del puerto
	Porcentaje de tráficos rentables
	Variación del grado de rentabilidad de los tráficos
	Variación del gasto de explotación por empleado
	Variación del beneficio de explotación por empleado
	Número de proyectos presentados a programas de financiación europeos
	Porcentaje de proyectos ganados en programas de financiación europeos
	Porcentaje del presupuesto procedente de programas de financiación europeos
	Porcentaje de reducción de gasto energético
Adecuar y optimizar la oferta de infraestructuras, espacios, instalaciones y servicios	Porcentaje de concesiones con una rentabilidad menor al 50% de la media
	Grado de rentabilidad por concesión
	Volumen de inversión de mejora de las instalaciones
Posicionar al puerto de Huelva en las principales redes de transporte internacional apoyándose en la intermodalidad	Volumen de inversión de adecuación de las instalaciones actuales
	Mejora del grado de conectividad del Puerto
	Mejora del grado de intermodalidad en el entorno
Impulsar y gestionar el proyecto de integración puerto ciudad con las autoridades locales	Grado cumplimiento del Puerto de Huelva como nodo básico en la Red TENT
	Número de convenios/acuerdos firmados
	Número de reuniones realizadas
Desarrollar las relaciones de colaboración y cooperación con los principales agentes políticos, económicos y sociales relacionados con el Puerto	Número de agentes contactados
	Número de acuerdos de colaboración firmados
	Número de proyectos presentados en colaboración
	Número de agentes involucrados en los acuerdos
Lograr una imagen reconocida, valorada y posicionada en su entorno	Número de eventos/actividades patrocinadas por el Puerto de Huelva
	Volumen de recursos destinados al patrocinio
	Número de noticias en las que aparece el Puerto de Huelva
	Obtención de la calificación AAA de la página web
	Porcentaje de Onubenses que conocen la marca del puerto
Rentabilizar en términos económicos y sociales la ubicación del Puerto y las actuaciones sobre el medio ambiente	Número de apariciones en revistas portuarias de prestigio
	Número de buenas prácticas medioambientales publicitadas
	Número de proyectos medioambientales desarrollados en el Puerto promocionados/divulgados
	Número de reuniones realizadas por el foro medioambiental
	Número de asistentes al foro medioambiental
	Número de agentes participantes en los foros medioambientales
	Número de certificaciones ISO 14000
Porcentajes de onubenses que conocen los proyectos medioambientales del Puerto	
Porcentaje de onubenses que valoran como positiva o muy positiva las acciones medioambientales del Puerto	

- Newsletter del Plan:** se trata de un boletín online en el que se pueda informar al personal del Puerto, y en el caso de que se considere necesario, a la comunidad portuaria, los resultados que se van alcanzando en el marco de desarrollo del Plan. Hay que tener en cuenta que es un Plan construido sobre las necesidades del Puerto por lo que es fundamental informar al personal cuál es la evolución y las mejoras alcanzadas.
- Informes y memorias de seguimiento de las actuaciones:** desde el departamento de Estrategia, se solicitará de manera periódica un breve informe de seguimiento de actuaciones que se apoyará en el control de los indicadores propuestos y el análisis de las diversas desviaciones que pudieran surgir sobre el itinerario previsto (previsiones presupuestarias, temporales, agentes implicados, etc.). Esta documentación será analizada desde la Dirección.

Adicionalmente, se elaborarán memorias de cierre de las actuaciones, las cuales serán remitidas a la dirección del puerto



que será quién determine si se ha completado de manera correcta y en su totalidad cada una de las actuaciones.

- **Jornadas de trabajo del Plan Estratégico:** periódicamente, la Dirección del Puerto impulsará la celebración de jornadas de trabajo, foros de debate, etc., sobre la evolución del Plan, sobre las prioridades estratégicas del Puerto, sobre las inquietudes del personal, la comunidad portuaria y agentes económicos, para reflexionar sobre lo que necesita el Puerto y sus stakeholders en cada momento.

Por su parte, desde la **Presidencia**, con el soporte de la Dirección del Puerto, se llevará a cabo una labor de seguimiento del Plan con una visión más estratégica. Es decir, la función de la Presidencia será velar por el mantenimiento y orientación de las actuaciones según las líneas estratégicas definidas en el Plan. La dirección apoyará a la presidencia en:

- **Adecuación de las actuaciones a los objetivos del Plan.** En este punto se valorarán también el horizonte temporal y los departamentos y agentes implicados en cada uno de los proyectos, planteando la prolongación o reducción de las tareas propuestas.
- **Mantenimiento de las líneas estratégicas en el largo plazo.** Es fundamental que las líneas estratégicas hagan referencia a necesidades del puerto.
- Propuesta de **nuevas actuaciones** para continuar haciendo hincapié en las líneas estratégicas propuestas.

Por último, para la realización de estas actividades de control y seguimiento así como de soporte al desarrollo de las propias actuaciones del Plan Estratégico, se propone la puesta en marcha de una Oficina de Gestión de Proyectos que asegure el éxito en la consecución de los objetivos marcados en el Plan.

A partir de aquí y sin que haya responsables exclusivos, será necesario **mantener vivo el espíritu con el que se ha definido este plan**, una herramienta de colaboración en la que todos han de participar de aquí en adelante activamente, planteando sus inquietudes y aspiraciones y con un objetivo común, **contribuir activamente al convertir el Puerto de Huelva en uno de los Puertos de referencia del Sur-Atlántico Europeo.**



## 10. Plan de Comunicación

En un proyecto de estas características, con tanta trascendencia, principalmente hacia los diferentes agentes intervinientes en la actividad portuaria, y de forma indirecta hacia la población de la provincia de Huelva, una buena gestión de la comunicación resulta trascendental para la consecución de los objetivos propuestos.

Por ello, y como instrumento para la gestión y difusión de la información, se desarrolla el Plan de Comunicación que persigue lograr que todos los agentes involucrados en el Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017, con visión a 2022, lleguen a asimilar y entender el Plan como suyo, pudiendo alcanzar así un grado de compromiso capaz de generar un elevado índice de aceptación y cooperación.

Para ello, es necesario utilizar los canales más adecuados para transmitir los objetivos que se persiguen, por lo que este Plan de Comunicación conlleva:

- Fijar los objetivos de la comunicación.
- Identificar al público objetivo.
- Definir el mensaje y difundirlo por varios canales para así, garantizar su recepción.
- Seleccionar de los medios de comunicación existentes aquellos canales óptimos. En este sentido, se aprovecharán las infraestructuras existentes, optimizando los canales que aprovechen los canales tecnológicos.
- Definir el mix de comunicación.
- Decidir el plan de acción.

## 10.1 Objetivos y alcance del Plan de Comunicación

Los objetivos principales del Plan de comunicación se establecen en base a tres criterios básicos:

- **Dar a conocer el proceso de planificación estratégica que se está llevando a cabo en el Puerto de Huelva**
- **Hacer posible la comprensión, involucración y compromiso de todos en la realización del proyecto.**
- **Utilización de los diferentes canales para los distintos públicos objetivos, transmitiendo los mensajes deseados en el momento oportuno.**

**COMPROMISO Y COLABORACIÓN:**

Invitar a los colectivos clave internos y externos a participar en el desarrollo y ejecución del proceso de implantación de la estrategia

**RECONOCIMIENTO:**

Transmitir adecuada y oportunamente los fines, objetivos y actuaciones derivados del Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017, con visión a 2022

**DIFUSIÓN:**

Difundir adecuadamente los logros e hitos que se vayan alcanzando, de forma que el Plan Estratégico y sus resultados sean conocidos y compartidos por todos

El alcance del Plan de Comunicación del Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017, con visión a 2022 engloba toda una serie de aspectos, que se señalan a continuación:

<p><b>Tipología de las Acciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Genéricas:</b> Visión global del Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017, con visión a 2022</li> <li>• <b>Específicas:</b> Visión específica de diferentes acciones incluidas en el plan.</li> </ul> <p><b>Canales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial</li> <li>• Envío postal y electrónico</li> <li>• Radio, prensa y televisión</li> <li>• Soporte web en el portal de la APH</li> <li>• Soporte web en el portal del Consejo de Administración de la AP de Huelva</li> <li>• Intranet</li> </ul>	<p><b>Momento y frecuencia de despliegue de las acciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha</li> <li>• Periodicidad</li> </ul>	<p><b>Responsable Coordinador del Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017, con visión a 2022</b></p> <p><b>Responsable ejecutor de las acciones de comunicación</b></p> <p><b>Público Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interno:</b> miembros de la Autoridad Portuaria de Huelva</li> <li>• <b>Externo:</b> comunidad portuaria, empresas, ciudadanos, administraciones públicas, asociaciones, medios de comunicación, etc.</li> </ul>	<p><b>Tipología de mensaje</b></p> <p><b>Común:</b> Dirigido a comunicar la orientación y potencialidades del Plan en su conjunto</p> <p><b>Particular:</b> Dirigido a comunicar algún aspecto específico</p>

## 10.2 Público Objetivo y Fases del Plan

La **determinación del público objetivo** al que se va a dirigir el Plan de Comunicación y Difusión es una cuestión de vital importancia a la hora de definir las acciones a llevar a cabo ya que, según las características de los destinatarios de las mismas, deberán realizarse un conjunto u otro de actuaciones diferentes al no resultar igualmente eficaces todas las acciones para todos los grupos de destinatarios. En relación al **público** al que se va a dirigir el Plan de Comunicación y Difusión, se han identificado dos grupos destinatarios:

- **Agentes Internos** : en este grupo se incluye a los miembros de la Autoridad Portuaria de Huelva
- **Agentes externos**: dentro de este grupo, debido a las características del proyecto, encontramos a un amplio grupo de agentes entre los que se encuentran los miembros de la comunidad portuaria, administraciones públicas, asociaciones, medios de comunicación, empresas y ciudadanía en general.

Junto con la determinación del público objetivo de las diferentes acciones a desarrollar, es necesario establecer el conjunto de **mensajes a comunicar** por el Plan Estratégico por cada uno de los agentes identificados, ya que permitirá alinear las acciones a desarrollar en el Plan con los objetivos del mismo, alcanzando un mayor grado de éxito al no producirse discordancias entre los mismos.

En relación al Plan de Comunicación, los mensajes que se van a transmitir se efectuarán en **tres fases**, relacionadas con el desarrollo del proyecto (inicio-desarrollo-puesta en marcha)



## Fase 1: Puesta en marcha del proceso de planificación estratégica

Acción a desarrollar	Periodicidad	Destinatarios	Mensaje / Descripción	Canal / Soporte
Presentación al Comité de Dirección	Puntual	Comité de Dirección	Informativo	Presencial
Presentación al Consejo de Administración	Puntual	Consejo de Administración	Informativo	Presencial
Presentación a la Comunidad Portuaria	Puntual	Comunidad Portuaria	Informativo	Presencial
Envío de una carta de presentación del Plan y solicitud de participación a agentes claves	Puntual	Comunidad Portuaria, Empresas del sector, asociaciones, expertos, etc.	Búsqueda de colaboración e informativo	Envío postal y electrónico

## Fase 2: Desarrollo de los trabajos

Acción a desarrollar	Periodicidad	Destinatarios	Mensaje / Descripción	Canal / Soporte
Envío de una carta de solicitud de participación a agentes claves	Puntual	Comunidad Portuaria, Empresas del sector, asociaciones, expertos, etc.	Búsqueda de colaboración e informativo	Envío postal y electrónico
Celebración de entrevistas a los miembros del Comité Directivo de la Autoridad Portuaria	Puntual	Comité Directivo de la Autoridad Portuaria	Búsqueda de colaboración e informativo	Presencial
Celebración de entrevistas y presentación del Plan a los agentes clave	Puntual	Comunidad portuaria, AAPP y empresas del sector	Búsqueda de colaboración e informativo	Presencial
Comunicación acerca del avance al Consejo de Administración	Puntual	Consejo de Administración	Búsqueda de colaboración e informativo	Presencial

### Fase 3: Presentación del Plan Estratégico

Acción a desarrollar	Periodicidad	Destinatarios	Mensaje /Descripción	Canal / Soporte
<b>Documentación soporte</b>				
Elaboración de un Tríptico informativo	Permanente	Comunidad portuaria, ciudadanos y otros agentes	Informativo	Radio, prensa y televisión
Elaboración de resumen ejecutivo	Permanente	Comunidad portuaria, ciudadanos y otros agentes	Informativo	Radio, prensa y televisión
<b>Comunicación interna</b>				
Presentación interna del Plan Estratégico	Puntual	Autoridad Portuaria	Informativo	Intranet / Presencial
<b>Comunicación externa</b>				
Realización de una rueda de prensa en la que se presente el Plan Estratégico	Puntual	Comunidad portuaria, ciudadanos y otros agentes	Informativo	Radio, prensa y televisión
Redacción de notas de prensa y envío a distintos medios	Puntual	Comunidad portuaria, ciudadanos y otros agentes	Informativo	Radio, prensa y televisión
Publicar el Plan Estratégico en la página web	Permanente	Comunidad portuaria, ciudadanos y otros agentes	Informativo	Soporte web en el portal de la APH
Inclusión de reseñas al plan en la página web del Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Huelva	Puntual	Comunidad portuaria, ciudadanos y otros agentes	Informativo	Soporte web en el portal del Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Huelva

Acción a desarrollar	Periodicidad	Destinatarios	Mensaje /Descripción	Canal / Soporte
Realización de un video promocional y publicación en la página web	Permanente	Comunidad portuaria, ciudadanos y otros agentes	Informativo	Soporte web en el portal de la APH
Realización de una entrevista a la Presidenta de la Autoridad Portuaria para la presentación del Plan Estratégico	Puntual	Comunidad portuaria, ciudadanos y otros agentes	Informativo	Radio, prensa, televisión y portal de la APH
Presentación del Plan Estratégico a otras administraciones	Puntual	Ayuntamientos, Diputación de Huelva, Junta de Andalucía y Puertos del Estado	Informativo y búsqueda de colaboración	Presencial
Presentación del Plan Estratégico y de actuaciones concretas a agentes implicados en las actuaciones	Puntual	Comunidad portuaria, empresarios, administraciones y otros agentes	Informativo y búsqueda de colaboración	Presencial
Realización de un foro especializado	Puntual	Comunidad portuaria, Puertos del Estado, Autoridades, Empresas y otros agentes	Informativo	Presencial







Si desea información adicional, por favor, visite [www.deloitte.es](http://www.deloitte.es)

El presente informe es estrictamente confidencial y de uso interno de la Autoridad Portuaria de Huelva y, no podrá ser entregado, ni permitir acceso a terceros o hacer referencia al mismo en comunicaciones sin nuestro consentimiento previo por escrito.

El presente informe ha sido preparado de conformidad con los términos establecidos en la carta propuesta y en las Condiciones Generales de Contratación.

Nuestro trabajo se ha basado en la información que nos ha sido facilitada por la entidad, la cual no ha sido objeto de una revisión por nuestra parte tendente a expresar una opinión de información

El alcance de nuestro trabajo es única y exclusivamente el que se describe en el apartado 2.Objetivos y Alcance de la propuesta no incluyendo, por tanto, otros aspectos diferentes de los indicados. De haberse aplicado procedimientos distintos a los indicados, se podrían haber puesto de manifiesto aspectos diferentes a los señalados en el presente informe.

No asumimos responsabilidad en cuanto a la actualización que habría que realizarse del contenido de este documento como consecuencia de aquellos hechos o circunstancias que se produzcan desde la fecha del mismo.

Corresponderá la dirección de la entidad, evaluar y tomar toda decisión de puesta en práctica, ejecución o decisión respecto a las conclusiones contenidas en el informe.

Deloitte no acepta ningún tipo de responsabilidad frente a la entidad contratante ni frente a ningún tercero como consecuencia de las decisiones o acciones que pueden ser adoptadas basándose en el contenido de este documento

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en más de 140 países y con aproximadamente 170.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.