

**EVALUACIÓN
DEL PLAN
ESTRATÉGICO
DEL PUERTO
DE HUELVA**

2012-2017

CON VISIÓN A 2022



Puerto de Huelva



Autoridad Portuaria de Huelva

Copyright de la presente edición
© Autoridad Portuaria de Huelva

Depósito legal: H 120- 2018

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación
sin autorización expresa del editor en cualquiera de sus formas,
gráfica o audiovisual.

Huelva - 2018



EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PUERTO DE HUELVA 2012 - 2017 CON VISIÓN A 2022



EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PUERTO DE HUELVA

2012-2017

CON VISIÓN A 2022

Índice

1	INTRODUCCIÓN	6
2	ANÁLISIS DEL TRÁFICO	7
2.1	Evolución 2012 – 2016 del tráfico del Puerto de Huelva	8
2.2	Evolución enero-junio 2016 vs enero-junio 2017 del tráfico del Puerto de Huelva	12
2.3	Previsiones Plan de Empresa 2018 vs. Previsiones Plan Estratégico	13
2.4	Las previsiones de tráfico del periodo 2016-2022	15
3	EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PUERTO DE HUELVA 2012-2017, CON VISIÓN A 2022	19
3.1	Misión, visión y valores	20
3.2	DAFO de la Autoridad Portuaria	21
3.3	Análisis del estado de avance y cumplimentación del Plan Estratégico-Grado de consecución	22
3.4	Análisis del estado de avance y cumplimentación del Plan Estratégico-Detalle por actuaciones	24
3.5	Síntesis de resultados	27
4	ADAPTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PUERTO DE HUELVA AL PERIODO 2018-2022	28
4.1	Evolución del Plan Estratégico	29
4.2	Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2018-2022	32
	BIBLIOGRAFÍA	38



1 Introducción

El “Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017, con visión a 2022” fue aprobado en septiembre de 2013. En 2017, cuando se alcanza el punto de inflexión del horizonte temporal definido en el Plan, la Autoridad Portuaria de Huelva (APH) establece como Objetivo Operativo de nivel de máxima relevancia del Plan de Empresa 2017: “*Evaluar el Plan Estratégico*”. Por tanto, se ha llevado a cabo el análisis del nivel de cumplimiento del mismo y su acomodación de cara al año 2022 en dos partes:

- Análisis del estado de avance y cumplimiento del Plan Estratégico.
- Objetivos y actuaciones para el periodo 2018-2022.

Para llevarlo a cabo, la APH ha contado con la asistencia técnica de Estrada Port Consulting (EPC), empresa de consultoría internacional especializada en puertos, transporte y logística, con reconocida experiencia en este tipo de proyectos.

Para la metodología de evaluación, se han tenido en cuenta los datos estadísticos, económicos y de seguimiento de las actuaciones, correspondientes al periodo temporal que comprende el Plan Estratégico hasta el 30 de junio de 2017.



2. ANÁLISIS DEL TRÁFICO

2 Análisis del Tráfico

2.1. Evolución 2012-2016 del tráfico del Puerto de Huelva

		2012	2015	2016	Var. 12-16 (%)	Crec. Interanual 12-16(%)	
MERCANCIAS SEGÚN SU PRESENTACIÓN (miles de toneladas)	Graneles líquidos	Petróleo Crudo	8.673	8.697	9.405	8,44%	2,05%
		Gas Natural	3.718	2.343	2.585	-30,48%	-8,69%
		Productos petrolíferos refinados	6.090	7.858	9.185	50,82%	10,82%
		Resto Graneles líquidos	4.440	2.700	2.961	-33,31%	-9,63%
		TOTAL	22.921	21.599	24.136	5,30%	1,30%
	Graneles sólidos	Por instalación especial	93	120	1.191	1176,19%	89,01%
		Sin instalación especial	4.737	5.017	4.569	-3,55%	-0,90%
		TOTAL	4.830	5.137	5.759	19,24%	4,50%
	Mercancía general	754	480	486	-35,58%	-10,41%	
	TOTAL	28.505	27.216	30.381	6,58%	1,61%	
OTRAS MERCANCIAS (miles de toneladas)	Pesca fresca	2	2	2	-16,26%	-4,34%	
	Avituallamiento	Productos petrolíferos	86	120	124	45,07%	9,75%
		Otros	21	21	18	-15,07%	-4,00%
	Tráfico local	20	16	31	58,00%	12,12%	
	TOTAL	129	159	176	35,91%	7,97%	
TOTAL TRÁFICO PORTUARIO		28.635	27.375	30.557	6,71%	1,64%	

TIPO DE TRANSPORTE DE ENTRADA O SALIDA (miles de toneladas)	Tránsito Marítimo	1.887	1.601	2.436	29,11%	6,60%
	Ferrocarril	43	75	47	8,85%	2,14%
	Carretera	5.385	5.425	5.859	8,79%	2,13%
	Tubería	21.050	20.116	22.039	4,70%	1,15%
	CONTENEDORES	Con carga (Número)	676	3.260	5.256	677,51%
Con carga (Toneladas)		3.570	101.877	176.084	4832,33%	165,01%
Vacíos (Número)		207	837	1.242	500,00%	56,51%
Vacíos (Toneladas)		831	3.307	4.789	476,31%	54,94%
Con carga y vacíos (TEUS)		902	7.834	11.822	1210,64%	90,27%
TRÁFICO RO-RO	En contenedores (TEUS)	n.d.	1.956	1.990	n.d.	n.d.
	En contenedores (Toneladas)	8.021	11.346	10.694	33,33%	7,46%
	En otros medios (Toneladas)	151.483	140.132	135.821	-10,34%	-2,69%
	Unidades de Transporte Intermodal (U.T.I.)	8.153	51.886	47.627	484,16%	55,47%
PASAJE	De línea regular	31.512	33.460	37.287	18,33%	4,30%
	De crucero	2.103	3.730	19.573	830,72%	74,66%
	De interior	37.183	12.507	21.116	-43,21%	-13,19%
	Vehículos en régimen de pasaje (uds.)	16.256	17.690	19.865	22,20%	5,14%
BUQUES	Buques mercantes	2.067	1.845	2.103	1,74%	0,43%
	Uds. de arqueo (miles de G.T.)	31.408	27.186	31.963	1,77%	0,44%
	Cruceros	3	6	17	466,67%	54,29%



El **tráfico total portuario** aumentó un 6,7% entre 2012 y 2016, lo que equivale a un crecimiento interanual medio de 1,6%, pasando de 28,6 Mt* en 2012 a 30,5 Mt en 2016 la cifra de tráfico total.



Los **graneles líquidos** crecieron un 5,3% en el periodo, con un ritmo interanual medio de 1,3%. Destaca el crecimiento de los productos petrolíferos refinados (50,8%) y el decrecimiento total del gas natural (-30,5%).



Los **graneles sólidos** crecieron un 19,2% en el periodo, debido al crecimiento del tráfico por instalación especial: puesta en marcha de la terminal de Impala (cobre, zinc, plomo...) y tráfico de cemento y clínker, principalmente.



La **mercancía general** disminuyó un 35,6%, sobre todo por el decrecimiento de la carga general convencional, puesto que el tráfico de contenedores y Ro-Ro experimentaron un crecimiento. El de contenedores por el inicio de las líneas con el Norte de Europa en 2013 y con

Canarias en diciembre 2016. El de Ro-Ro, por el buen ritmo de la línea Ro-Pax con Canarias.



En cuanto a los **modos de transporte**, cabe resaltar el crecimiento importante del tránsito marítimo, con un aumento del 29,1% entre 2012 y 2016 (ritmo interanual medio de 6,6%). Asimismo, el ferrocarril y la carretera han crecido entre 2012 y 2016 un 8,8% y un 8,9% respectivamente, mientras que la tubería ha crecido un 4,7% en este mismo periodo.



El **tráfico de pasaje de línea regular** creció un total de 18,3% y el tráfico de pasajeros de crucero lo hizo en un 830,7%, (ritmos interanuales medios de 4,3% y 74,6% respectivamente). Se ha pasado de 3 cruceros en 2012 a 17 en 2016.

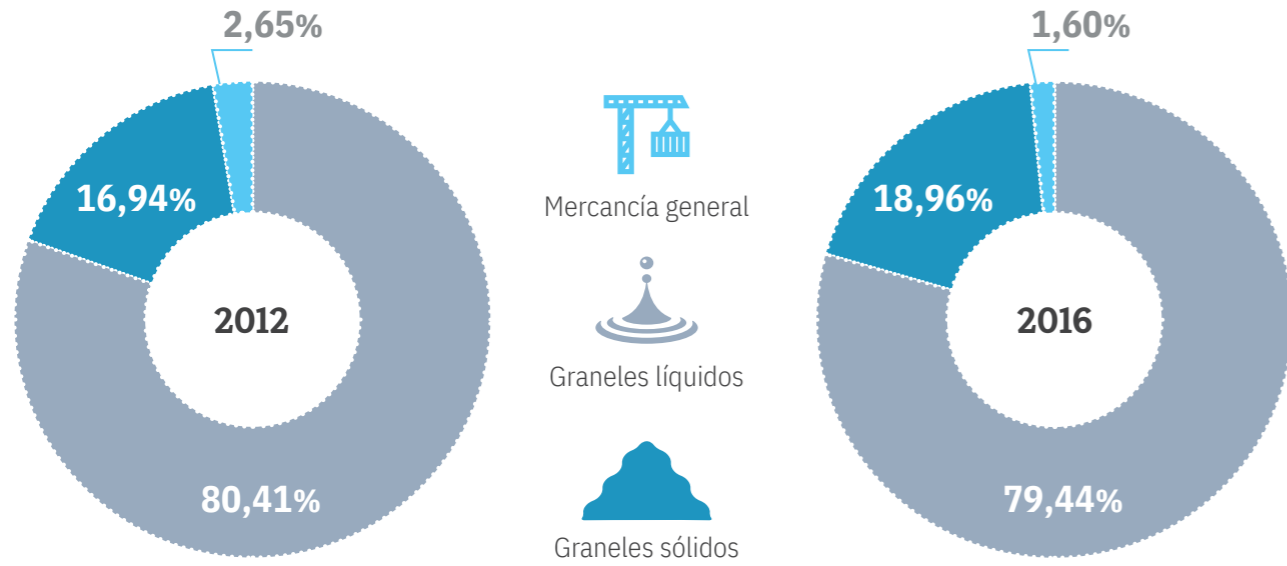


El **tráfico de pasaje interior** ha disminuido un 43,2% (ritmo interanual medio de -13,2%). Sin embargo, el tráfico local de mercancías ha crecido un total de 58% (12,12% ritmo interanual medio).

* Mt: Millones de toneladas.



▲ Tráficos por forma de presentación. 2012-2016 ▲

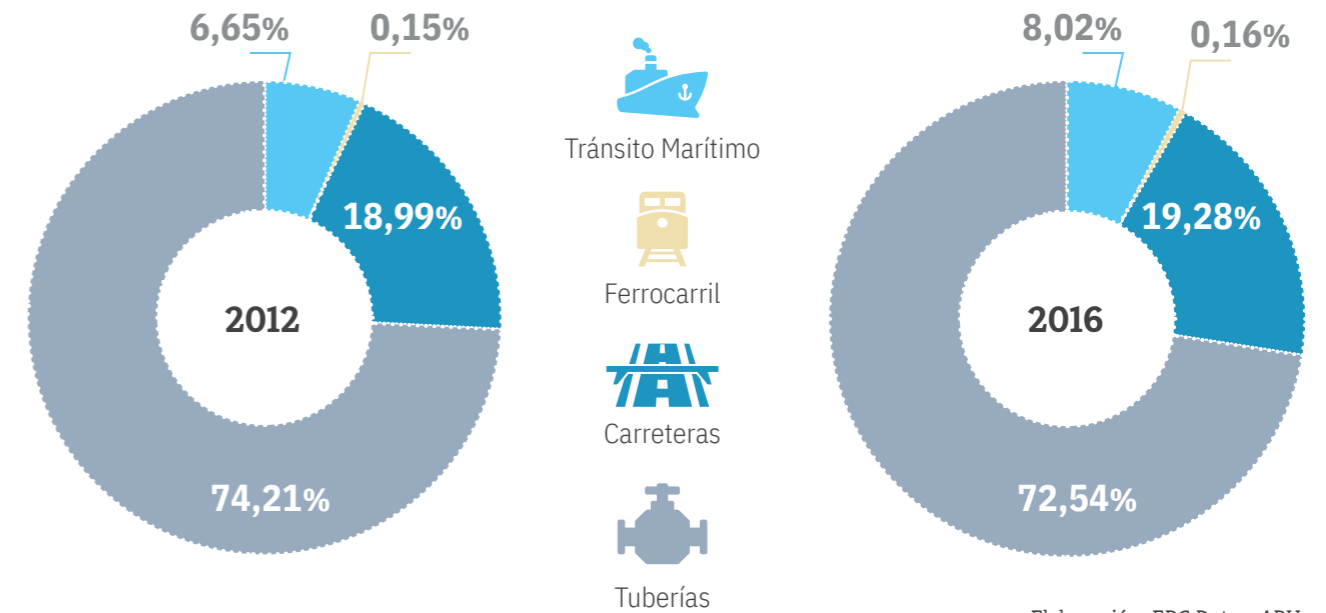


Elaboración: EPC Datos: APH.

En la **distribución del tráfico por forma de presentación**, destaca el aumento de los graneles sólidos, por el crecimiento de los tráficos por instalación especial, principalmente.

Los **graneles líquidos** suponen en 2016 el 79,4% del tráfico, seguido de los graneles sólidos (19%), y finalmente la mercancía general (1,6%).

▲ Distribución modal. 2012-2016 ▲



Elaboración: EPC Datos: APH.

En cuanto a la **distribución modal**, en 2016 el modo tubería supone el 72,5% del tráfico del Puerto de Huelva, seguido de la carretera (19,3%), el tránsito marítimo (8%), y finalmente el ferrocarril (0,16%). Este predominio de la tubería responde al tipo de tráfico del Puerto de Huelva, en torno al 80% de graneles líquidos.

La distribución modal no ha sufrido apenas **variación** entre 2012 y 2016. Destaca un aumento de la carretera, probablemente debido al aumento de los graneles sólidos. Asimismo, ha habido un pequeño aumento del tránsito marítimo.

“El predominio de la tubería en la distribución modal responde al actual tipo de tráfico del Puerto de Huelva, en torno al 80% de graneles líquidos.”



2.2. ► Evolución enero-junio 2016 vs enero-junio 2017 del tráfico del Puerto de Huelva

		►► Acumulado a Junio ►►	Ac. a JUNIO 2016	Ac. a JUNIO 2017	% Variación
▼ MERCANCIAS SEGÚN SU PRESENTACIÓN (miles de toneladas)	Graneles líquidos	Petróleo Crudo	4.869	4.887	8,44%
		Gas Natural	1.232	1.434	16,45%
		Productos petrolíferos refinados	4.098	3.649	-10,97%
		Resto Graneles líquidos	2.032	2.176	7,10%
		TOTAL	12.231	12.146	-0,69%
	Graneles sólidos	Por instalación especial	558	706	26,49%
		Sin instalación especial	2.227	2.308	3,63%
		TOTAL	2.785	3.014	8,20%
	Mercancía general		188	366	94,34%
	TOTAL		15.205	15.526	2,11%
▼ OTRAS MERCANCIAS (miles de toneladas)	Pesca fresca		1	1	-0,70%
	Avituallamiento	Productos petrolíferos	66	66	0,02%
		Otros	10	8	-20,19%
	Tráfico local		21	6	-72,70%
	TOTAL		98	81	-17,36%
TOTAL TRÁFICO PORTUARIO			15.303	15.607	1,99%
▼ PASAJE	De línea regular		13.704	14.496	5,78%
	De crucero		5.447	2.324	-57,33%
	Vehículos en régimen de pasaje (uds.)		8.073	8.706	7,84%
▼ BUQUES	Buques mercantes		1.012	1.126	11,26%
	Uds. de arqueo (G.T.)		15.209.862	16.843.258	10,74%
	Cruceros		5	5	0,00%

En cuanto al primer semestre de 2017, el tráfico que más creció respecto del mismo periodo de 2016, fue el de la mercancía general, en concreto, el **tráfico de contenedores**, por la puesta en marcha en diciembre 2016 de una línea regular con las Islas Canarias (94,3% de crecimiento).

"En 2017 el tráfico que más creció fue el de contenedores, por la puesta en marcha en diciembre 2016 de una línea regular con las Islas Canarias"

Asimismo, el **tráfico local** ha disminuido en este periodo un 72,7% respecto al año anterior.

2.3. ► Previsiones Plan de Empresa 2018 vs. Previsiones Plan Estratégico

	PLAN EMPRESA 2018	PLAN ESTRATÉGICO ESCENARIOS 2017*		
	PLAN DE EMPRESA 2018- PREVISIÓN DE CIERRE 2017	CONTINUISTA	FAVORABLE	MUY FAVORABLE
▼ GRANEL LÍQUIDO	23.495	23.728	24.278	25.197
▼ GRANEL SÓLIDO	6.030	5.744	5.848	6.012
▼ MERCANCÍA GENERAL	800	1.327	1.392	1.517
TOTAL TRÁFICO PORTUARIO	30.325	30.799	31.518	32.726

* El Plan Estratégico plantea tres escenarios: Continuista, Favorable y Muy favorable.

Elaboración: EPC Datos: APH.

►► Los aspectos más relevantes son:

1, El tráfico total del Puerto de Huelva ha crecido en el periodo 2012-2016 a una tasa media acumulativa del 1,6%, pasando de 28,6 Mt a 30,5 Mt. Para el año 2017, se preveía alcanzar la cifra de 30,3 Mt. Esta cifra es inferior

en un 1,5% a la cifra continuista (mínima) de las previstas en el Plan Estratégico y, por tanto, queda todavía más alejada de las previsiones Favorables y muy Favorables de dicho Plan Estratégico.

2. En cuanto a los **graneles líquidos**, el crecimiento anual medio acumulativo en el periodo 2012-2016 fue de un 1,3%, pasando de 22,9 Mt a 24,1 Mt en 2016. Para el año 2017 se prevé alcanzar la cifra de 23,5 Mt. Esta cifra es inferior en un 1% a la cifra continuista (mínima) de las previstas en el Plan Estratégico (23,7 Mt).

3. En cuanto a los **graneles sólidos**, el crecimiento anual medio acumulativo en el periodo 2012-2016 fue de un 4,5%, pasando de 4,8 Mt a 5,7 Mt. Para el año 2017 se prevé alcanzar la cifra de 6 Mt, superior incluso a la hipótesis Muy Favorable (máxima) de las previstas en el Plan Estratégico. La clave estuvo en el fuerte crecimiento del tráfico por instalación especial (nueva terminal de IMPALA).

4. En cuanto a la **mercancía general**, se produjo una disminución en el periodo, pasando de 754 miles de toneladas a 486. Para el año 2017 se prevé alcanzar la cifra de 800 miles de toneladas, inferior en un 40% a la prevista en la hipótesis continuista del Plan Estratégico. La clave estuvo en la pérdida de mercancía general convencional en parte compensada con la presencia y previsible incremento del tráfico de contenedores y Ro-Ro.

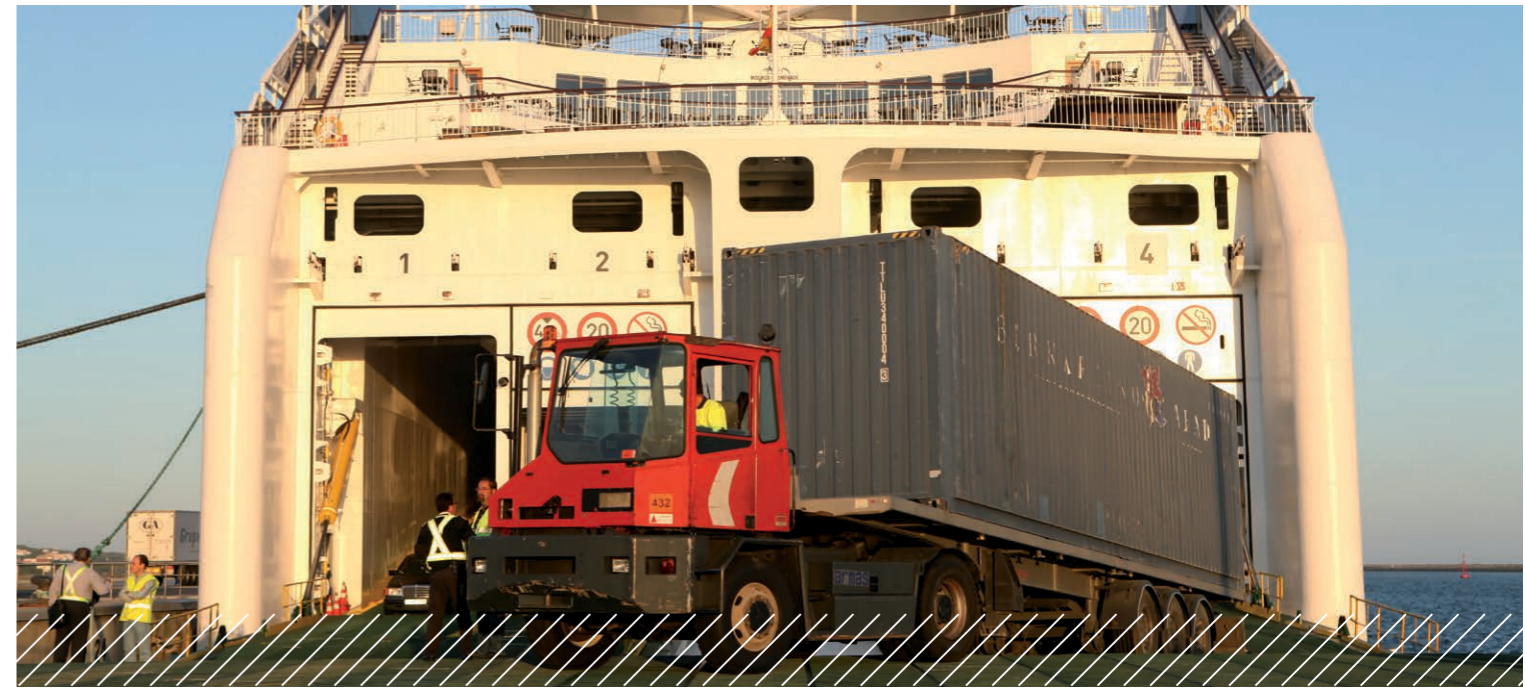
5. En resumen, las expectativas del Plan Estratégico para 2017, se han alcanzado en sus valores continuistas. Hay una fuerte tendencia

"Las expectativas del Plan Estratégico se han alcanzado en sus valores continuistas. Se observa una fuerte tendencia de crecimiento de los graneles sólidos por instalación especial, contenedores y Ro-Ro"

de crecimiento de los graneles sólidos por instalación especial. Asimismo se observa la tendencia al alza de los graneles líquidos por el aumento de los productos petrolíferos refinados. Por último se prevé el crecimiento en la mercancía general en contenedores y Ro-Ro.

Se observa que **la estructura de la composición de tráfico** prácticamente no ha variado en el periodo 2012-2017, manteniéndose el fuerte protagonismo del granel líquido, en torno al 80%. Sin embargo, más allá de las cifras absolutas **merece la pena destacar la aparición con fuerza de:**

- Los graneles sólidos por instalación especial
- La presencia y previsible crecimiento a medio plazo del tráfico de contenedores y Ro-Ro.
- La presencia incipiente y previsible crecimiento del ferrocarril.



2.4. ▶ Las previsiones de tráfico del periodo 2016-2022

▶▶ Respecto las previsiones de crecimiento 2016-2022 reflejadas en el Plan de Empresa 2018, cabe comentar lo siguiente:



▶ GRANELES LÍQUIDOS:

Aumenta de 24,13 Mt a 25,92 Mt en 2022. Los crecimientos se deben al gas natural y a otros graneles líquidos no petrolíferos.



▶ GRANELES SÓLIDOS:

Aumenta de 5,7 Mt a 6,24 Mt. El aumento es debido a los tráfico por instalación especial (mineral de cobre y otros minerales, cereales, piensos, etc.).



▶ MERCANCÍA GENERAL:

Aumenta de 0,48 Mt en 2016 a 3,045 en 2022, debido al aumento del tráfico de contenedores.



▲ TRÁFICO DE FERROCARRIL:

Se prevé un aumento de 0,047 Mt en 2016 a 0,186 Mt en 2022.



▲ VEHÍCULOS:

Se prevé un aumento de 29.365 en 2016 a 37.000 a partir de 2018.



▲ PASAJEROS:

Sufren un descenso de 56.860 en 2016 a 50.000 en 2018 (se mantiene igual hasta 2022). El descenso se produce en cruceros principalmente pasando de 19.865 a 10.000 pasajeros.



▲ TRÁFICO DE CARRETERA:

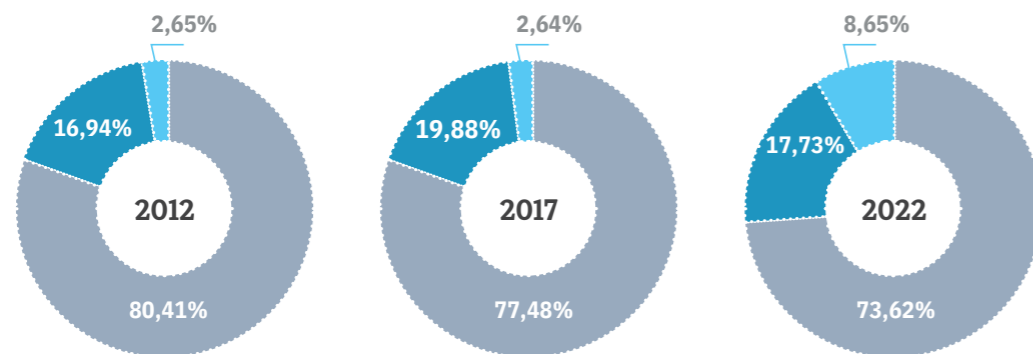
Se prevé un aumento de 5,866 Mt en 2016 a 7,789 Mt a partir de 2018.



▲ TRÁFICO DE TUBERÍA:

Se prevé un decremento de 22,029 Mt en 2016 a 21,278 Mt en 2022.

▲ Tráficos por forma de presentación. Previsión 2012 ▶ 2017 ▶ 2022



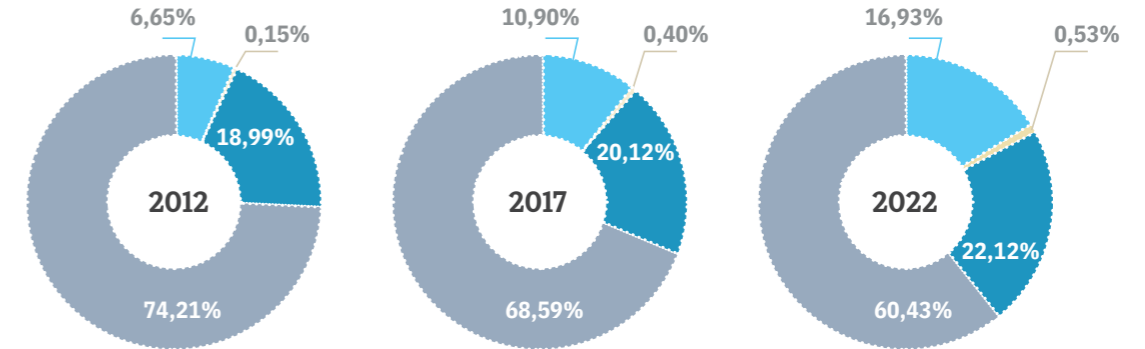
Mercancía general

Graneles líquidos

Graneles sólidos

Elaboración: EPC Datos: APH.

▲ Distribución modal. Previsión 2012 ▶ 2017 ▶ 2022



Tuberías



Tránsito Marítimo



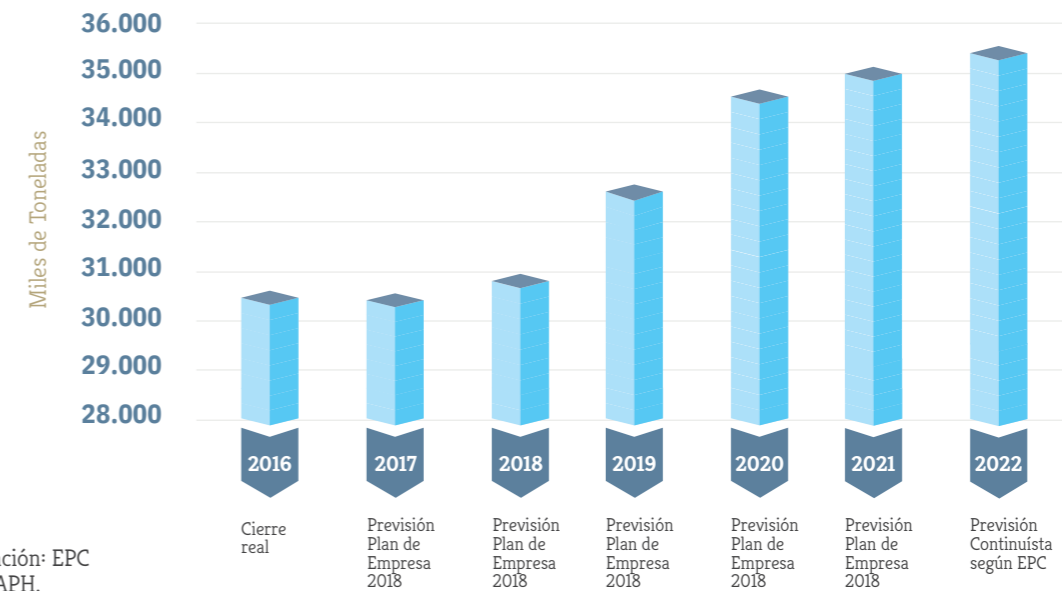
Ferrocarril



Carreteras

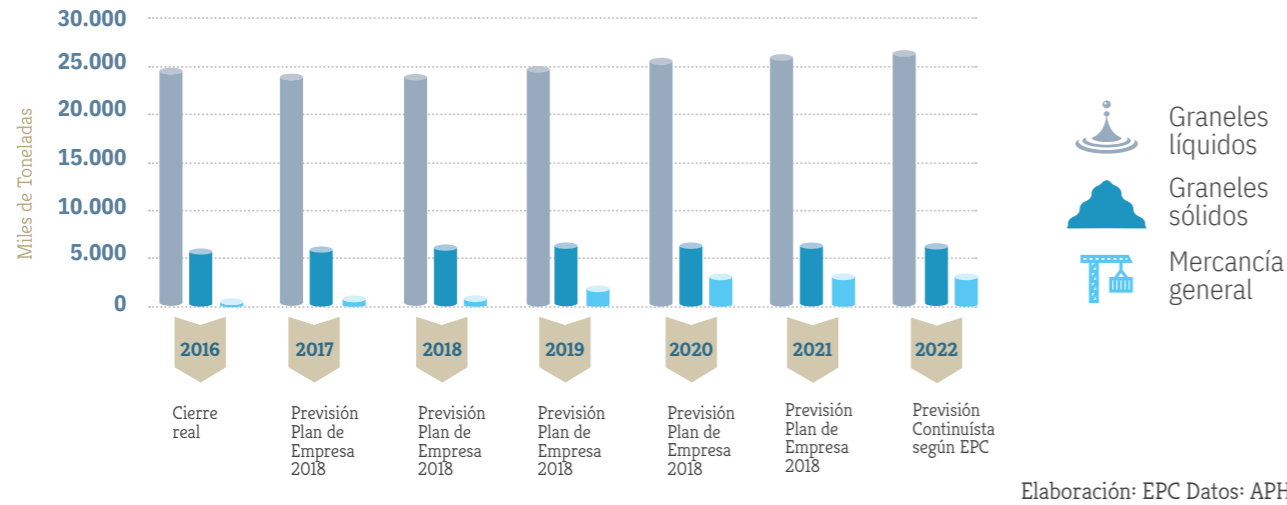
Elaboración: EPC Datos: APH.

▲ Tráfico total. 2016 y previsiones 2017 ▶ 2022



Elaboración: EPC
Datos: APH.

▲ Tráficos por forma de presentación. 2016 y previsiones 2017 ▶ 2022 ▲



►► En consecuencia, para el periodo 2016-2022 cabe concluir lo siguiente:

1. Se produce una **reducción** del porcentaje de participación de **graneles líquidos** (del 80,4% al 73,6%) en favor sobre todo de la **mercancía general**, manteniéndose el peso relativo de los **graneles sólidos** en torno al 17%.
2. Destaca el fuerte **crecimiento** de los **graneles sólidos** por instalación especial en los primeros años, que se mantiene hasta el final del periodo.
3. Destaca, asimismo, el importante **crecimiento relativo del contenedor**, que pasa de la previsión de 55.000 TEUs en 2017 a 173.000 TEUs

en 2022, de los cuales del orden de la mitad (91.911) son de tránsito. Del mismo modo se produce un fuerte **crecimiento de la mercancía contenerizada** (es de notar que se ha adoptado un peso medio por TEU de 15 toneladas).

4. Mantenimiento y **crecimiento** pausado del **tráfico Ro-Ro**, que alcanza las 270.000 toneladas en el año 2022 y 13.196 UTIs.
5. **Crecimiento** paulatino del **tráfico ferroviario** hasta alcanzar las 186.000 toneladas en el 2022.



3 Evaluación del Plan Estratégico del Puerto de Huelva [2012-2017, con visión a 2022]

3.1. ▶ Misión, visión y valores

En el análisis, también se han sometido a revisión la **Misión, Visión y Valores del Plan Estratégico**. No han sufrido modificación la misión ni los valores pero sí la visión que se ha concretado atendiendo a la evolución sufrida en este periodo de ejecución. El resultado final es el siguiente:

Misión

“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)”.

Visión

“Puerto líder del Sur-Atlántico europeo en el sector energético, minero y agroalimentario y principal nodo logístico e intermodal del sur-oeste peninsular”.

Valores

- | | |
|------------------------|---------------------------------------|
| ▲ <i>Transparencia</i> | ▲ <i>Vocación de Servicio público</i> |
| ▲ <i>Compromiso</i> | ▲ <i>Personas</i> |
| ▲ <i>Excelencia</i> | ▲ <i>Innovación</i> |



3.2. ▶ DAFO de la Autoridad Portuaria

Para llevar a cabo un diagnóstico general de la situación del Puerto de Huelva en el periodo 2018-2022, se ha analizado el contenido del **DAFO** planteado en el Plan Estratégico 2012-2017 y su comportamiento y evolución reflejado en los Planes de Empresa de 2014 a 2018.

Es destacable la desaparición de debilidades reduciéndose de 13 a 5 con respecto al Plan Estratégico 2012-2017 y no apareciendo ninguna nueva. En concreto, 2 de ellas se han convertido en fortalezas:

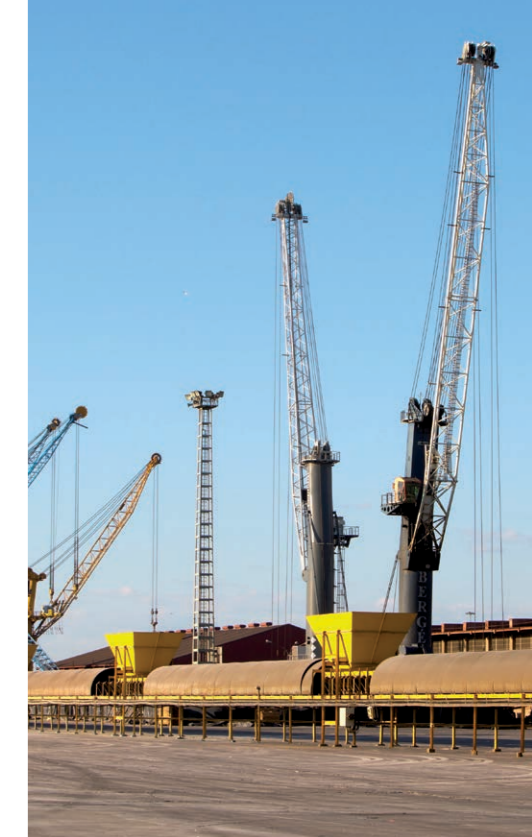
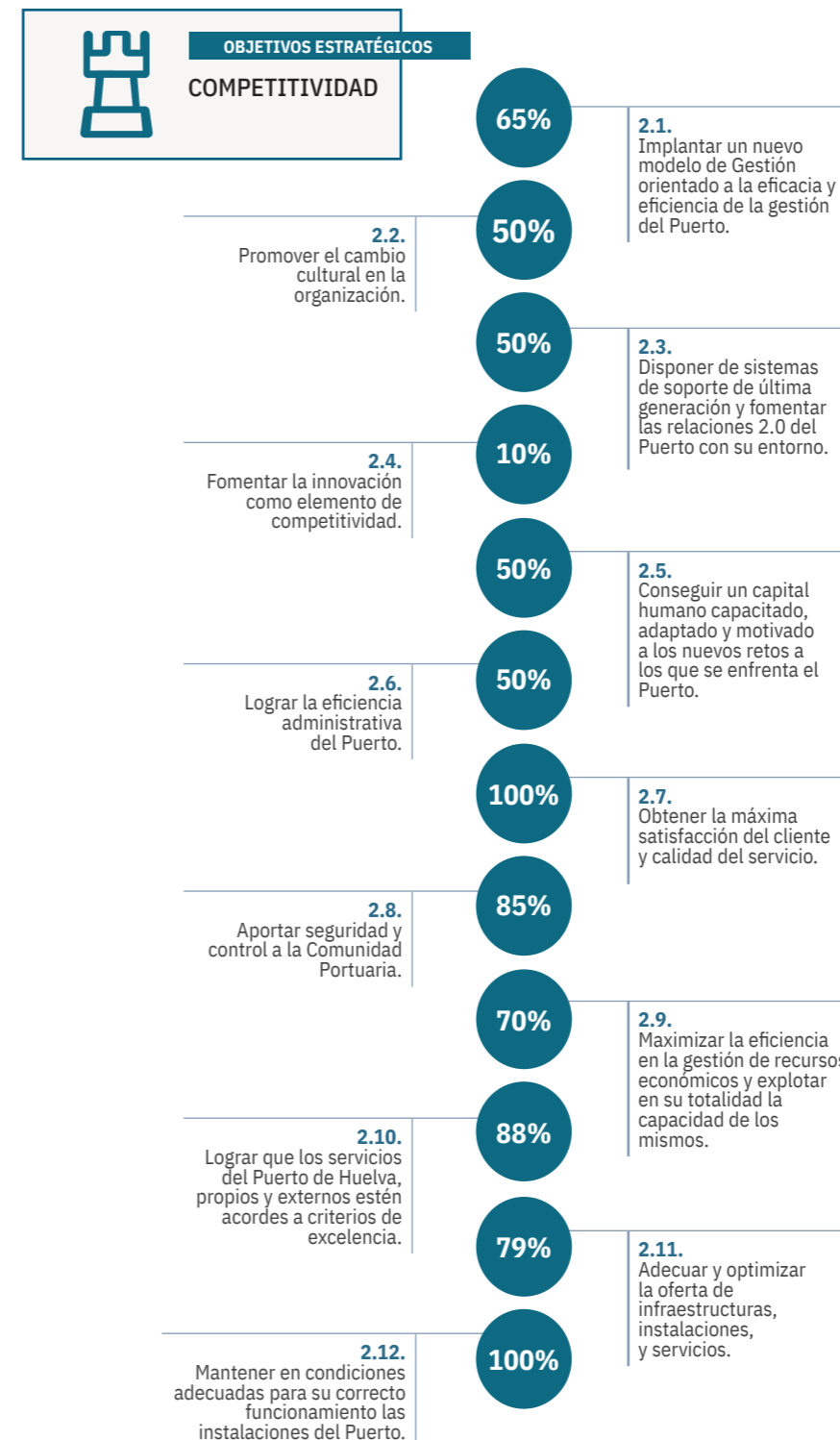
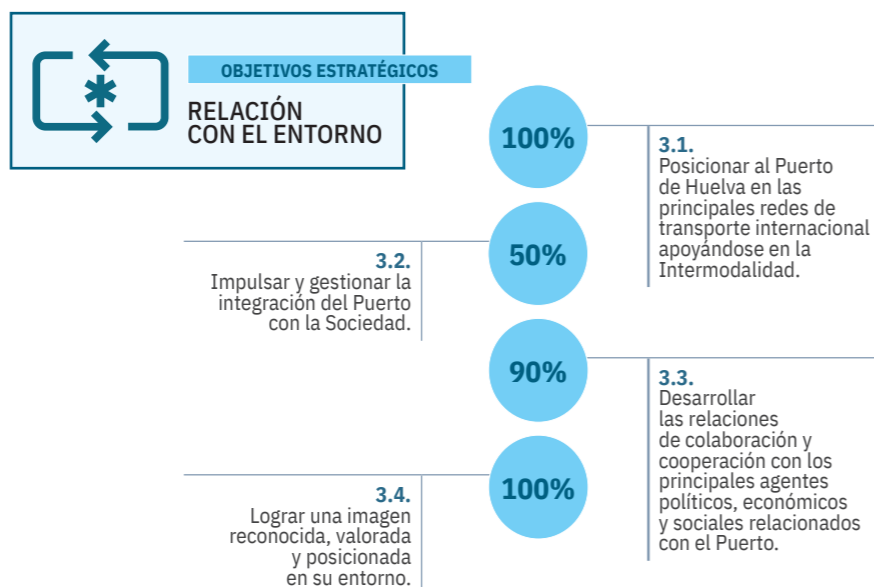
- **Insuficiente conectividad** del puerto tanto por carretera como por ferrocarril. ▶ F5.

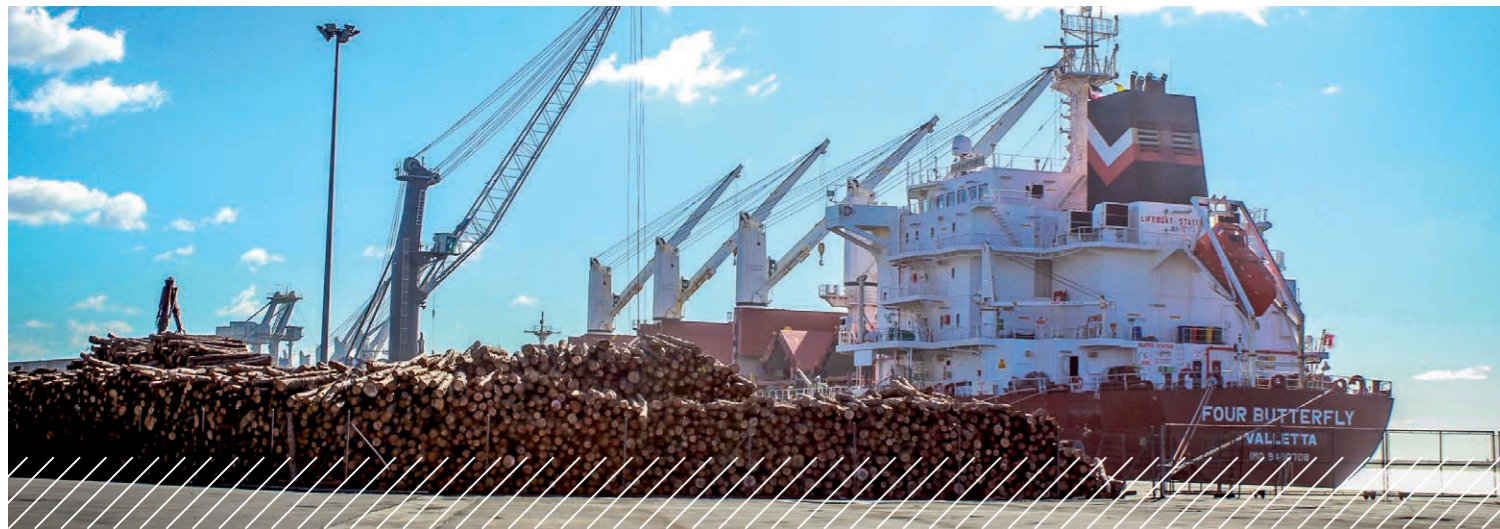
Mejora de conectividad del puerto tanto por carretera como por ferrocarril al formar parte funcionalmente de los corredores TEN-T.

- **Falta de definición** de un sistema de gestión ambiental y de eficiencia y ahorro energético. ▶ F10. Puesta en marcha de un sistema de gestión ambiental y de eficiencia y ahorro energético.

Por otra parte, **no desaparece ninguna fortaleza** de las que ya se contemplaban en el Plan Estratégico 2012-2017. En el apartado 4: **Adaptación del Plan Estratégico del Puerto de Huelva al periodo 2018-2022** se presenta el nuevo DAFO.

3.3. ► Análisis del Estado de avance y cumplimentación del Plan Estratégico - Grado de consecución





3.4. ► Análisis del estado de avance y cumplimentación del Plan Estratégico - Detalle por actuaciones

LÍNEAS ESTRATÉGICAS		CONSOLIDACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO			
CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	% CONSECUCIÓN	CÓDIGO	ACTUACIONES	% CONSECUCIÓN
1.1.	Desarrollar la inteligencia de negocio como herramienta de gestión comercial.	64%	1.1.1	Creación y puesta en marcha del Observatorio Portuario	10%
			1.1.2	Implantación de una herramienta de Business Intelligence	25%
			1.1.3	Oficina de gestión de proyectos del Plan Estratégico	100%
			1.1.4	Diseño de la marca comercial Puerto de Huelva	75%
1.2.	Consolidar y desarrollar los tráficos actuales.	88%	1.2.1	Realizar un estudio de mercado del hinterland ampliado y crear base de datos de potenciales clientes	75%
			1.2.2	Evolución de las bases de datos de clientes a un CRM	75%
			1.2.3	Política de gestión de clientes	100%
1.3.	Diversificar el negocio actual del Puerto con la puesta en marcha de nuevas líneas de negocio y atracción de nuevos tráficos.	100%	1.3.1	Captación de operadores logísticos	100%
			1.3.2	Captación de navieras	100%
			1.3.3	Elaboración de planes de acción para abordar las nuevas oportunidades de negocio	100%
1.4	Impulsar la promoción y gestión comercial.	100%	1.4.1	Plan Comercial y de Mk	100%
1.5.	Sistematizar la Captación y Gestión de Fondos.	75%	1.5.1	Identificación de ubicación de nueva industria y plan de optimización y redistribución de concesiones y autorizaciones.	50%
			1.5.2	Análisis de viabilidad y localización de una zona de actividad logística	75%
			1.5.3	Sistema de Captación y Gestión de Fondos Europeos	100%
1.6.	Integrar los instrumentos de planificación.	84%	1.6.1	Plan de Empresa	100%
			1.6.2	Plan de Inversiones	100%
			1.6.3	DEUP: conversión del PUEP en DEUP	90%
			1.6.4	Impulso de la coordinación y colaboración con la administración para desarrollar los PGOU y consensuar el PEOPH	30%
			1.6.5	CMI	100%

LÍNEAS ESTRATÉGICAS		COMPETITIVIDAD			
CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	% CONSECUCIÓN	CÓDIGO	ACTUACIONES	% CONSECUCIÓN
2.1.	Implantar un nuevo modelo de Gestión orientado a la eficacia y eficiencia de la gestión del Puerto.	65%	2.1.1	Definición y desarrollo del Modelo de Gestión de Procesos	75%
			2.1.3	Manual de Identidad Corporativa	25%
2.2.	Promover el cambio cultural en la organización.	50%	2.2.2	Plan de Comunicación Interna	50%
2.3.	Disponer de sistemas de soporte de última generación y fomentar las relaciones 2.0 del Puerto con su entorno.	50%	2.3.1	Desarrollo e implantación de la e-administración	25%
			2.3.2	Smart Port Huelva	25%
			2.3.3	Plan de Sistemas	75%
			2.3.4	Actualización del Mapa de Redes del Puerto de Huelva	100%
			2.3.5	GMAO	10%
			2.3.6	Optimización de los espacios a disposición de Conservación	75%
			2.3.7	Ordenación y optimización de los espacios terrestres	10%
2.4	Fomentar la innovación como elemento de competitividad.	10%	2.4.1	Plan de Innovación	10%
			2.4.2	Cluster de innovación	10%
2.5.	Conseguir un capital humano capacitado, adaptado y motivado a los nuevos retos a los que se enfrenta el Puerto.	50%	2.5.1	Adaptación de la Gestión por Competencias al Modelo de Gestión de Procesos de la A.P.	0%
			2.5.2	Plan de Formación de los/as profesionales	100%
			2.5.3	Sistema de evaluación del clima laboral	0%
			2.5.4	Plan de Igualdad	100%
2.6.	Lograr la eficiencia administrativa del Puerto.	50%	2.6.1	Rediseño y simplificación del mapa de procesos. (Homogeneización de los procedimientos)	25%
			2.6.2	Diseño e implantación de protocolos de gestión documental	75%
2.7.	Obtener la máxima satisfacción del cliente y calidad del servicio.	100%	2.7.2	Despliegue del sistema de calidad en los procesos de la APH: obtención de la certificación ISO 9001	100%
2.8.	Aportar seguridad y control a la Comunidad Portuaria.	85%	2.8.1	Reorganización y remodelación del CPCS	100%
			2.8.2	Plan de emergencia integral	100%
			2.8.3	Sistemas de actuación de la Policía Portuaria.	90%
			2.8.4	Marco Regulador de Entrada, Salida, Atrache y Desatraque en el Puerto de Huelva	50%
2.9.	Maximizar la eficiencia en la gestión de recursos económicos y explotar en su totalidad la capacidad de los mismos.	70%	2.9.1	Sistema de contabilidad analítica desde la perspectiva de cliente y producto	10%
			2.9.2	Sistema de Control Presupuestario (gastos e inversiones) individualizado por cada responsable de área o departamento	100%
			2.9.3	Plan de Tesorería	100%
2.10.	Lograr que los servicios del Puerto de Huelva, propios y externos estén acordes a criterios de excelencia.	88%	2.10.1	Procurar la mejora de los servicios paraduaneiros	90%
			2.10.2	Regulación de los Servicios Portuarios	75%
			2.10.3	Plan de Recepción de Residuos procedentes de buques	100%
2.11.	Adecuar y optimizar la oferta de infraestructuras, instalaciones, y servicios.	79%	2.11.1	Estudio para el tratamiento y almacenamiento de los dragados	50%
			2.11.2	Mejora de las instalaciones de atención al pasaje	35%
			2.11.3	Plan de Proyectos y Obras	100%
2.12.	Mantener en condiciones adecuadas para su correcto funcionamiento las instalaciones del Puerto.	100%	2.12.1	Plan de Conservación	100%

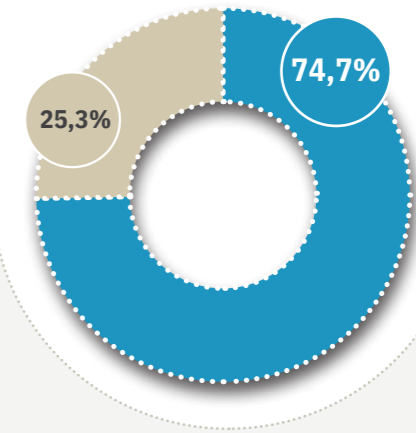


3.5. ▶ Síntesis de resultados

Desde su elaboración, el Plan Estratégico siempre se ha considerado una **herramienta dinámica** que permitiese adaptarse a las necesidades del momento. Es por ello que, tanto las Líneas Estratégicas, como los Objetivos y las Actuaciones, han ido evolucionado a lo largo de su vigencia.

El Plan inicialmente redactado, constaba de 5 Líneas Estratégicas, Consolidación y Diversificación, Competitividad, Desarrollo de infraestructuras e intermodalidad, Relación con el entorno e Integración con el Medio Ambiente. Posteriormente, con el fin de abordar su puesta en marcha de una manera más eficiente, se optó por integrar la línea estratégica **“Desarrollo de Infraestructuras e Intermodalidad”**, así como sus objetivos asociados, a las líneas estratégicas **“Competitividad”** y **“Relación con el Entorno”**.

Asimismo constaba de 74 actuaciones, de las que 69 han mantenido su vigencia hasta 2017 y 5 se eliminaron, 2 en 2015 y 3 más a lo largo del proceso hasta 2017.



🚀 A 30 de junio de 2017, el Plan Estratégico se encuentra en una fase avanzada de ejecución, habiéndose alcanzado un grado de cumplimiento del **74,7%**.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS		RELACIÓN CON EL ENTORNO			
CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	% CONSECUCCIÓN	CÓDIGO	ACTUACIONES	% CONSECUCCIÓN
3.1.	Posicionar al Puerto de Huelva en las principales redes de transporte internacional apoyándose en la Intermodalidad.	100%	3.1.1	Coordinación con la administración para desarrollar los accesos ferroviarios y por carretera al Puerto	100%
			3.1.2	Dinamización de la integración de la comunidad portuaria y los agentes económicos en el marco de la TEN-T para asegurar la conectividad del Puerto de Huelva	100%
			3.1.3	Fomento del transporte intermodal en el entorno	100%
3.2.	Impulsar y gestionar la integración del Puerto con la Sociedad.	50%	3.2.1	Plan de integración Puerto-Sociedad	50%
3.3.	Desarrollar las relaciones de colaboración y cooperación con los principales agentes políticos, económicos y sociales relacionados con el Puerto.	90%	3.3.1	Evaluación del impacto socioeconómico del Puerto en su área de influencia	100%
			3.3.2	Creación de un foro de potenciación de la actividad industrial de la Comunidad Portuaria	100%
			3.3.3	Celebración de convenios de colaboración con otras entidades para el desarrollo de estudios y análisis de carácter divulgativo y científico	50%
			3.3.4	Celebración de alianzas con otras entidades portuarias	100%
3.4.	Lograr una imagen reconocida, valorada y posicionada en su entorno.	100%	3.4.1	Política de Responsabilidad Social Empresarial	100%
			3.4.2	Rediseño del portal web del Puerto de Huelva	100%
			3.4.3	Organización de eventos nacionales o internacionales en el Puerto	100%

LÍNEAS ESTRATÉGICAS		INTEGRACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE			
CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	% CONSECUCCIÓN	CÓDIGO	ACTUACIONES	% CONSECUCCIÓN
4.1.	Rentabilizar en términos económicos y sociales la ubicación del Puerto y las actuaciones sobre el medio ambiente.	70%	4.1.1	Plan de Eficiencia Energética en el Puerto de Huelva	75%
			4.1.2	Identificación de buenas prácticas medioambientales con la comunidad portuaria	100%
			4.1.3	Divulgación de los avances y proyectos medioambientales desarrollados en el Puerto	50%
			4.1.4	Estrategia Green Port Huelva	50%
			4.1.5	Establecer el Sistema de Gestión Medioambiental que posicione al Puerto de Huelva a nivel de excelencia en este aspecto	75%
			4.1.6	Promoción de los parajes naturales existentes dentro del recinto portuario	75%

OBJETIVOS		
GRADO DE CUMPLIMIENTO	Nº DE OBJETIVOS	% DE CONSECUCCIÓN
100	6	26%
>70%	9	30%
<70%	8	35%
TOTALES	23	100%

ACTUACIONES		
GRADO DE CUMPLIMIENTO	Nº DE ACTUACIONES	% DE CONSECUCCIÓN
100	31	45%
75%-90%	15	21,7%
<75%	23	33,3%
TOTALES	69	100%

4. ADAPTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PUERTO DE HUELVA

AL PERIODO 2018 ▶ 2022



4.1. ▶ Evolución del Plan Estratégico


Tras el análisis de revisión, se mantienen las 4 **Líneas Estratégicas**, Consolidación y Diversificación; Competitividad; Relación con el Entorno e Integración con el Medio Ambiente, disminuyendo el número de Objetivos y de Actuaciones. Las causas de esta reducción son: en algunos casos, haber alcanzado su consecución; en otros porque se han integrado objetivos o actuaciones con otros con contenidos muy conexos; y por último se da el caso de Objetivos y Actuaciones que ya no están en consonancia con el actual enfoque estratégico.


Como consecuencia, el **Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2018-2022** se resume en:


- **4** Líneas estratégicas
- **14** Objetivos
- **65** Actuaciones


El DAFO resultante se muestra a continuación en el punto 4.1 seguido de la enumeración de objetivos y actuaciones para el periodo 2018-2022 para finalizar con el nuevo mapa estratégico

DAFO de la Autoridad Portuaria

 DEBILIDADES	D.1.	Dependencia del puerto en tráficos concentrados en un reducido número de clientes.
	D.2.	Inexistencia de una Zona de Actividades Logísticas.
	D.3.	Necesidad de mantener un calado apropiado para atraer tráficos de mayores dimensiones, así como de obtener nuevas fórmulas de gestión y almacenamiento de los dragados.
	D.4.	Modelo de desarrollo condicionado por la integración de espacios medioambientalmente sensibles en su área de servicio.
	D.5.	Necesidad de integrar los sistemas de información, así como de incorporar nuevos avances tecnológicos a los mismos.

 AMENAZAS	A.1.	Puertos del entorno con alta especialización en mercancía general, tráfico contenerizado y cruceros.
	A.2.	Impacto de la crisis económica en el consumo interno así como en las inversiones públicas actuales y a medio plazo.
	A.3.	Déficit de conectividad terrestre con Extremadura.
	A.4.	Mayores requerimientos para el tratamiento y almacenamiento de los dragados del puerto.
	A.5.	Rigidez externa y poca autonomía en la gestión de personal.
	A.6.	Percepción negativa de la población sobre las actividades industriales vinculadas al puerto y desconocimiento de las actividades medioambientales promovidas por éste.
	A.7.	Debate permanente en torno a la compatibilidad entre el desarrollo urbano y el desarrollo industrial.
	A.8.	Inexistencia de objetivos comunes definidos para el desarrollo de la actividad de la Comunidad Portuaria y necesidad de fomentar su integración y sentimiento de pertenencia.
	A.9.	Insuficiente adaptación de los servicios parauaneros a las necesidades de los tráficos portuarios.

 FORTALEZAS	F.1.	Situación financiera saneada, contando con una significativa liquidez y un endeudamiento nulo.
	F.2.	Alta especialización en el tráfico de graneles líquidos y sólidos.
	F.3.	Disponibilidad de instalaciones para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio en el Puerto Exterior y, específicamente, en el Muelle Sur.
	F.4.	Puerto con mayor extensión de superficie libre a concesionar del sistema portuario estatal.
	F.5.	Mejora de conectividad del puerto tanto por carretera como por ferrocarril al formar parte funcionalmente de los corredores TEN-T.
	F.6.	Situación geográfica cercana a las principales rutas marítimas Norte- Sur, Este-Oeste.
	F.7.	Alta calidad de los servicios técnico-náuticos que permite aprovechar al máximo la capacidad infraestructural del Puerto.
	F.8.	El trazado ferroviario interno cubre gran parte de la zona de servicio del Puerto habiéndose reforzado con la puesta en marcha de la terminal ferroviaria y el foso.
	F.9.	Amplia experiencia en el desarrollo de actividades relacionadas con la conservación del medio ambiente.
	F.10.	Puesta en marcha de un sistema de gestión ambiental y de eficiencia y ahorro energético.

 OPORTUNIDADES	O.1.	Amplio abanico de oportunidades de negocio que pueden consolidarse en los próximos años, tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Sector minero y del mercado del cobre en especial. • Gas Natural Licuado como combustible para bunkering. • Aumento del consumo de países del norte África. • Mejora de la conectividad con Canarias.
	O.2.	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.
	O.3.	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.
	O.4.	Existencia de Programas que prevén la mejora de la conectividad de: <ul style="list-style-type: none"> • Conexiones de Huelva con Sevilla. • Conexiones de España con Portugal.
	O.5.	Capacidad para atraer empresas industriales y su implantación en áreas alejadas de núcleos urbanos.
	O.6.	Consenso entre las instituciones y sector industrial para el fomento y la mejora de las infraestructuras de la región.
	O.7.	Alta concienciación de las industrias instaladas en el puerto de las medidas medioambientales a adoptar en su actividad.
	O.8.	Capacidad para atraer cadenas logísticas intermodales.
	O.9.	Inclusión del Puerto de Huelva como puerto core en la Red TEN-T.

4.2. ▶ Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2018-2022



▶ LINEA ESTRATÉGICA 1.

CONSOLIDACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO

▶ OBJETIVO 1.1.

Incrementar el volumen de negocio.

▶ ACTUACIONES:

1.1.1 Elaboración y ejecución de planes de acción para incrementar el volumen de negocio vía aumento del tráfico

1.1.2 Elaboración y ejecución de planes de acción para incrementar el volumen de negocio vía aumento de la actividad logística e industrial

▶ OBJETIVO 1.2.

Consolidar y desarrollar los tráficos.

▶ ACTUACIONES:

1.2.1 Captación de nuevas líneas marítimas que aumenten la conectividad con el foreland

1.2.2 Sistematización de la gestión de las bases de datos de clientes actuales y potenciales

1.2.3 Análisis de situación y elaboración de planes de acción para aumentar las actividades logísticas mediante la implantación de nuevos operadores

1.2.4 Análisis de situación y elaboración de planes de acción para aumentar las actividades industriales mediante la implantación de nuevas industrias

1.2.5 Análisis de situación y elaboración de planes de acción para aumentar el número de conexiones ferroviarias con la terminal interior

1.2.6 Análisis de situación y elaboración de planes de acción para la potenciación y desarrollo de graneles sólidos

1.2.7 Análisis de situación y elaboración de planes de acción para la potenciación y desarrollo de los graneles líquidos

1.2.8 Análisis de situación y elaboración de planes de acción para la potenciación y desarrollo del bunkering

1.2.9 Análisis de situación y elaboración de planes de acción para la potenciación y desarrollo del GNL

1.2.10 Análisis de situación y elaboración de planes de acción para la potenciación y desarrollo de la mercancía general

▶ OBJETIVO 1.3.

Desarrollar los instrumentos de planificación como herramientas de gestión.

▶ ACTUACIONES:

1.3.1 Elaboración y aprobación de la DEUP

1.3.2 Elaboración y aprobación del PEOPH

1.3.3 Seguimiento anual del planeamiento a través del Plan de Empresa

▶ OBJETIVO 1.4.

Desarrollar la inteligencia de negocio como herramienta de gestión.

▶ ACTUACIONES:

1.4.1 Participación activa en los observatorios portuarios existentes

1.4.2 Implantación de una herramienta de business intelligence

1.4.3 Conocimiento permanente y actualizado del hinterland, sus tráficos y su posicionamiento competitivo

1.4.4 Definición y creación de la imagen comercial del Puerto de Huelva

▶ OBJETIVO 1.5.

Impulsar la promoción del Puerto de Huelva.

▶ ACTUACIONES:

1.5.1 Plan Comercial y de Marketing del Puerto de Huelva, con participación de la Comunidad Portuaria

1.5.2 Elaborar un Plan de Comercialización específico de la ZAL y del suelo portuario, en general

1.5.3 Fomentar el trabajo conjunto con la Comunidad Portuaria en la acción comercial

1.5.4 Creación de una Marca de Garantía del Puerto de Huelva



▶ OBJETIVO 2.1.

Maximizar la eficiencia y la eficacia de la gestión con los sistemas de soporte de última generación.

▶ ACTUACIONES:

- 2.1.1** Definición y desarrollo del Modelo de Gestión de Procesos Administrativos
- 2.1.2** Definición del Modelo de Gestión de Procesos de las Operativas
- 2.1.3** Desarrollo e implantación de la e-administración

- 2.1.4** Diseño e implantación de un PCS como sistema único de interlocución
- 2.1.5** Plan de Sistemas
- 2.1.6** Mejora de la información contable y presupuestaria que sirva como base a la asignación de recursos internos para optimizar procesos

▶ OBJETIVO 2.2.

Conseguir un capital humano capacitado, adaptado y motivado, orientado al cliente como elemento central de la actividad.

▶ ACTUACIONES:

- 2.2.1** Plan de desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores

- 2.2.2** Seguimiento del Plan de Igualdad
- 2.2.3** Plan de comunicación interna

▶ OBJETIVO 2.3.

Adecuar y optimizar las inversiones portuarias.

▶ ACTUACIONES:

- 2.3.1** Actualización permanente de la metodología y técnicas para el tratamiento y almacenamiento de los dragados
- 2.3.2** Proyecto de ordenación y optimización de los espacios e infraestructuras terrestres
- 2.3.3** Mejora de las instalaciones de atención al pasaje

- 2.3.4** Mejora de la capacidad de la canal y muelles para adecuarlos a los nuevos tráficos
- 2.3.5** Ejecución ZAL
- 2.3.6** Establecimiento de terminales interiores de referencia para el Puerto de Huelva

▶ OBJETIVO 2.4.

Potenciar la investigación, desarrollo tecnológico y la innovación como elemento de competitividad.

▶ ACTUACIONES:

- 2.4.1** Implantación del sistema de gestión de la innovación
- 2.4.2** Desarrollo de un clúster de innovación

- 2.4.3** Diseño y puesta en marcha del centro temático LifeWatch Eric
- 2.4.4** Desarrollo de estudios y análisis de carácter divulgativo y científico

▶ OBJETIVO 2.5.

Lograr criterios de excelencia en la oferta de servicios del Puerto, optimizando coste y calidad y aportando la máxima seguridad y control.

▶ ACTUACIONES:

- 2.5.1** Despliegue del sistema de calidad en los procesos de la APH: Integración ISO 14001 con la ISO 9001
- 2.5.2** Elaboración del Marco Regulator de Entrada, Salida, Atraque, Desatraque en el Puerto de Huelva
- 2.5.3** Implantación de sistemas tecnológicos de apoyo a la seguridad, calidad y control
- 2.5.4** Control de calidad y evaluación de los servicios paraduñeros

- 2.5.5** Regulación, control de calidad y evaluación de los servicios portuarios
- 2.5.6** Seguimiento del Plan de Recepción de residuos procedente de buques
- 2.5.7** Plan de evaluación y mejora en las operaciones de la Plataforma Intermodal
- 2.5.8** Gestión de costes a partir de la vigilancia sistemática de la eficiencia en las operativas
- 2.5.9** Desarrollo de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

▶ OBJETIVO 2.6.

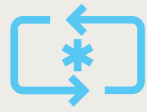
Posicionar al puerto de Huelva en las principales redes de transporte internacional, apoyándose en la multimodalidad.

▶ ACTUACIONES:

- 2.6.1** Coordinación con la Administración para desarrollar los accesos ferroviarios y por carretera al Puerto
- 2.6.2** Inclusión en los corredores Ten-T y su participación en los órganos de gobernanza

- 2.6.3** Participación con Proyectos FFAT
- 2.6.4** Plan de aumento de la sincromodalidad entre las plataformas de interior del territorio y muelles

3



LINEA ESTRATÉGICA 3. RELACIÓN CON EL ENTORNO

▶ OBJETIVO 3.1.

Lograr una imagen reconocida, valorada y posicionada en el sector y en su entorno, facilitando el desarrollo de su hinterland.

▶ ACTUACIONES:

- 3.1.1** Reconocimiento del Puerto de Huelva como centro de referencia y desarrollo socioeconómico de Andalucía
- 3.1.2** Participación en foros y eventos técnicos de alto nivel

▶ OBJETIVO 3.2.

Impulsar y gestionar la integración del Puerto en la Sociedad.

▶ ACTUACIONES:

- 3.2.1** Finalización de la remodelación del Frente del Municipio de Huelva a la Ría
- 3.2.2** Formalización de la colaboración con los Ayuntamientos
- 3.2.3** Plan de RSE
- 3.2.4** Desarrollo de fórmulas para que el Puerto colabore con las Entidades y Administraciones competentes en el impulso turístico de la zona

4



LINEA ESTRATÉGICA 4. INTEGRACIÓN MEDIOAMBIENTAL

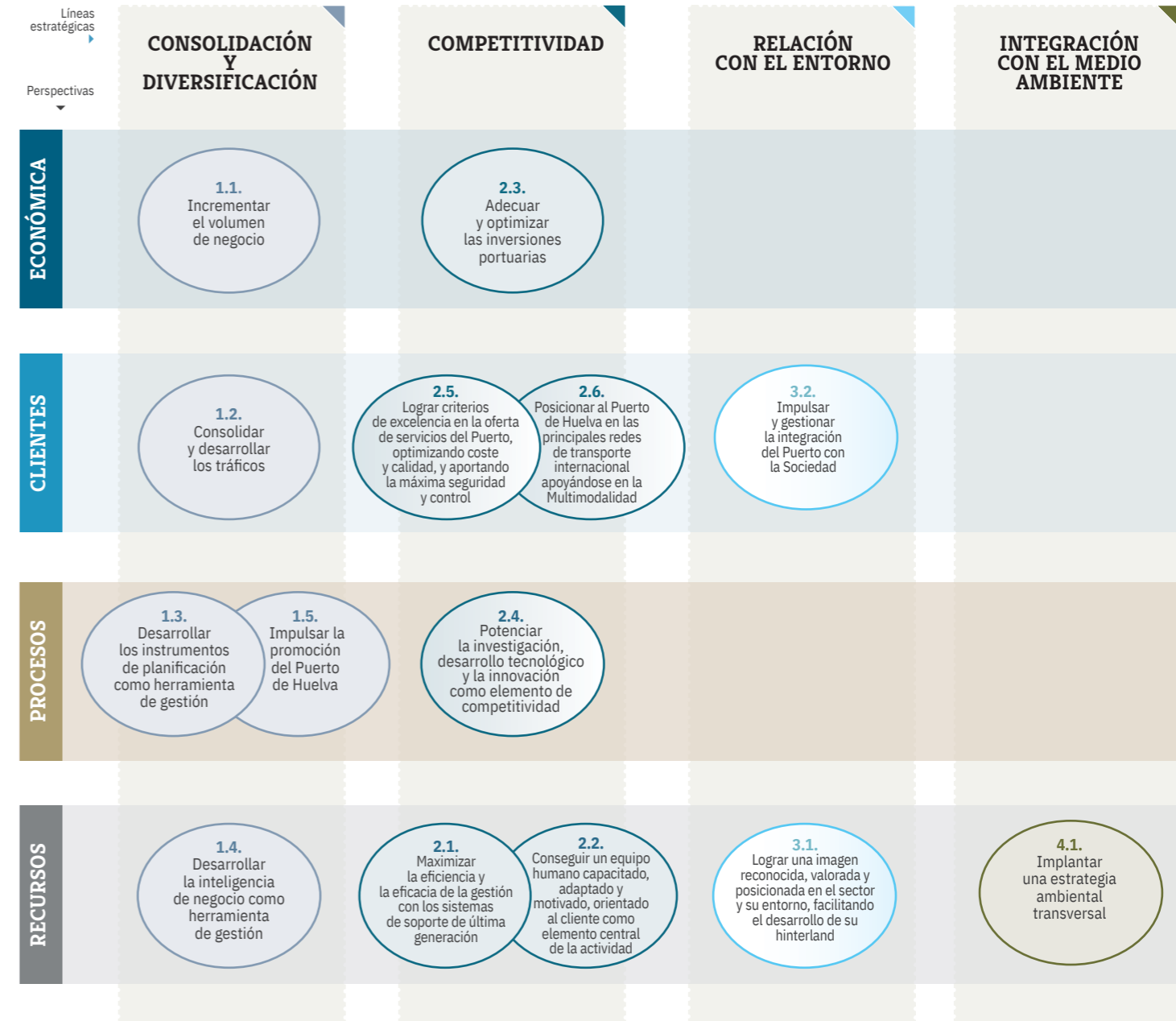
▶ OBJETIVO 4.1.

Implantar una estrategia ambiental transversal.

▶ ACTUACIONES:

- 4.1.1** Plan de eficiencia energética en el Puerto de Huelva
- 4.1.2** Establecimiento de un mecanismo de seguimiento del sistema de gestión medioambiental en su conjunto
- 4.1.3** Consecución de la certificación EMAS
- 4.1.4** Plan estratégico de comunicación medioambiental del Puerto

▶ Este planteamiento se refleja en el nuevo Mapa Estratégico:



Bibliografía

Para la elaboración del presente documento se han tenido en cuenta las siguientes fuentes y referencias bibliográficas:

- ▶ Deloitte Advisory, S.L. / Autoridad Portuaria de Huelva. *Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017, con visión a 2022*. 2013.
- ▶ Estrada Port Consulting, S.L. (EPC) / Autoridad Portuaria de Huelva. *Asistencia técnica para la evaluación del Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017, con visión a 2022*. 2017.
- ▶ Autoridad Portuaria de Huelva. *Plan de Empresa 2014*.
- ▶ Autoridad Portuaria de Huelva. *Plan de Empresa 2015*.
- ▶ Autoridad Portuaria de Huelva. *Plan de Empresa 2016*.
- ▶ Autoridad Portuaria de Huelva. *Plan de Empresa 2017*.
- ▶ Autoridad Portuaria de Huelva. *Plan de Empresa 2018*.
- ▶ Planes de acción de la Autoridad Portuaria de Huelva.
- ▶ Estadísticas de la Autoridad Portuaria de Huelva.
- ▶ Fotografías: Repositorio Autoridad Portuaria de Huelva.



Puerto de Huelva



Autoridad Portuaria de Huelva

Autoridad Portuaria de Huelva



Avda. RS Colombina Onubense, s/n
21001 Huelva · Spain



+(34) 959 49 31 00



+(34) 959 49 31 01



aph@puertohuelva.com



www.puertohuelva.com