

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

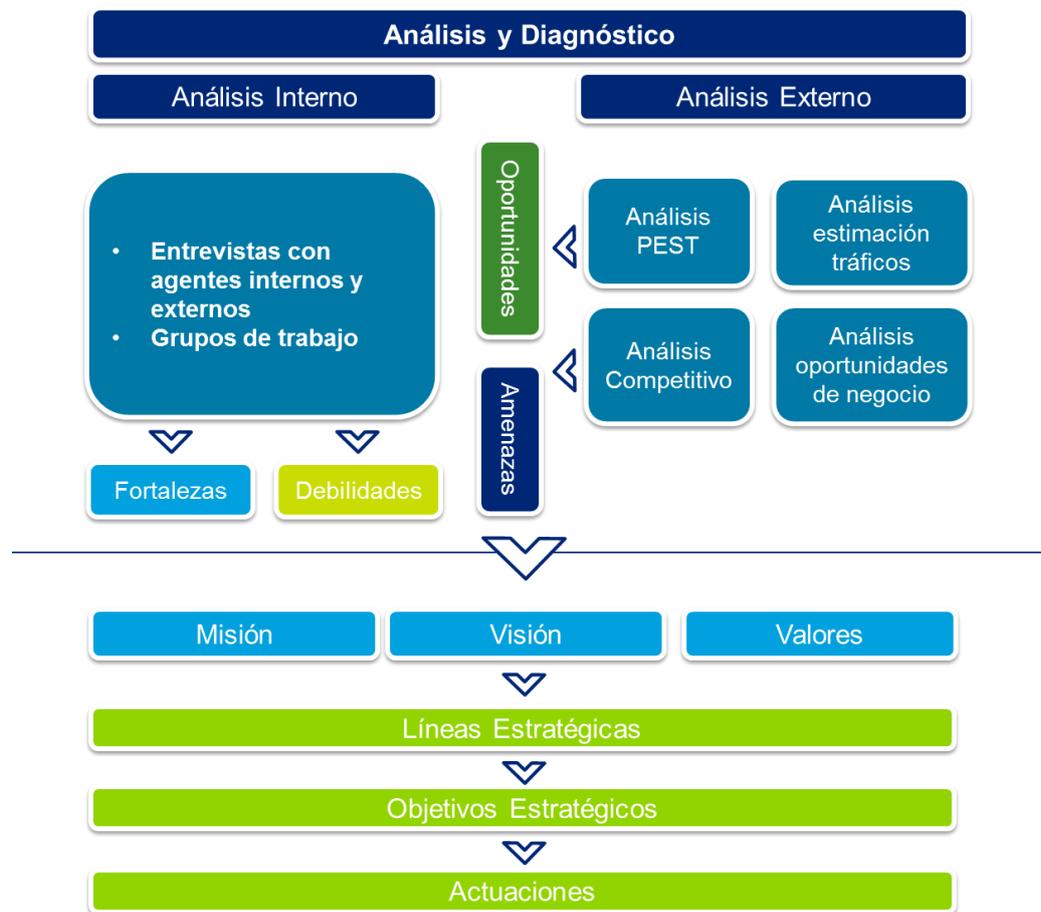


Índice

Índice	2
1. Enfoque	3
2. Diagnóstico	5
3. Formulación Estratégica	10
3.1 El Puerto de Huelva en 2017: nuevo modelo de Puerto.....	11
3.2 El Puerto de Huelva en 2022	13
3.3 Marco Estratégico: Misión, Visión y Valores	14
4. El Plan Estratégico del Puerto de Huelva.....	16
4.1 Líneas Estratégicas	16
4.2 Objetivos Estratégicos	18
4.3 Actuaciones	19
4.4 Priorización de las Actuaciones	22
5. Conclusiones	26

1. Enfoque

El Plan Estratégico 2012-2017 del Puerto de Huelva es el resultado de un proceso de análisis y diagnóstico integral de la situación actual del Puerto.



Este proceso se ha caracterizado por ser participativo, incorporando la visión 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.

Con ello, el objetivo perseguido en la primera fase del proyecto ha sido la realización de un diagnóstico de la situación del Puerto de Huelva que permitiese obtener una visión y misión lo más ajustadas a la realidad.

Cabe destacar el alto grado de compromiso obtenido de todos los agentes implicados en dicha fase, ya que tanto internamente a través de los departamentos propios de la Autoridad Portuaria, como de los miembros de la Comunidad Portuaria y principales clientes (Cepsa, Atlantic Copper, Enagas, Decal...) y los grupos de interés externos al Puerto de Huelva como son las Administraciones Públicas (Junta de Andalucía, Diputación Provincial y Ayuntamientos de Huelva y Palos de la Frontera) y las Asociaciones empresariales (AIQBE, Asociación de Exportadores de Pescados y Mariscos de Huelva,...) han desarrollado un papel fundamental en la identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Puerto de Huelva.

En una segunda fase, el proceso de planificación estratégica ha tenido lugar a través de la celebración de mesas de trabajo. Durante éstas, los departamentos han cooperado en la identificación de los objetivos, las líneas estratégicas y las actuaciones del Plan. De esta forma, el proceso ha adquirido un alto nivel de consenso y ha hecho partícipes a todos los miembros del Puerto de Huelva en la puesta en marcha de las acciones futuras para el desarrollo del modelo de Puerto deseado.

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, con visión a 2022, constituirá la base de los planes de gestión anuales y garantizará la coherencia y continuidad de la planificación a través de las cinco líneas de actuación establecidas:

- **Consolidación y Diversificación**
- **Competitividad**
- **Desarrollo de infraestructuras e Intermodalidad**
- **Relación con el entorno**
- **Integración con el medio ambiente**

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.

2. Diagnóstico

A fin de poder obtener las necesidades y oportunidades del Puerto de Huelva, el primer paso que se ha realizado ha sido elaborar un diagnóstico, tanto interno como competitivo, que establece 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.

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.	D9. 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: <ul style="list-style-type: none"> 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. 	O5. Capacidad para atraer empresas industriales y su implantación en áreas alejadas de núcleos urbanos
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.	O6. Consenso entre las instituciones y sector industrial para el fomento y la mejora de las infraestructuras de la región.
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.	O7. Alta concienciación de las industrias instaladas en el puerto de las medidas medioambientales a adoptar en su actividad.
O4. 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. 	O8. La ausencia de grandes operadores de contenedores facilita la implantación de operadores de tamaño medio
	O9. Entrada en el Corredor del Mediterráneo de la Red Transeuropea del Transporte

El análisis DAFO realizado en este proyecto refleja 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.

3. Formulación Estratégica

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.**

3.1 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.

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.**

3.2 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.

3.3 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.

Misión

Prestar servicios de intermodalidad marítimo-terrestre a cadenas logísticas de transporte y actividades industriales, comerciales y otros servicios, gestionando la provisión de infraestructuras, suelos y otros recursos (económicos, financieros y humanos) para que fomenten el desarrollo socioeconómico de su área de influencia (*hinterland*).

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.

Visión

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, desde la potenciación y el respecto al medio ambiente.

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

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

Valores

Transparencia	Compromiso
Excelencia	Vocación de Servicio Público
Personas	Innovación

4. El Plan Estratégico del Puerto de Huelva

Para poder alcanzar la visión que el Puerto desea, el Plan Estratégico debe basarse en líneas clave que le permita dar respuesta a los retos a los que se enfrenta la organización en el corto y medio plazo.

4.1 Líneas Estratégicas

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.

4.2 Objetivos Estratégicos

Las líneas estratégicas se despliegan en **20 objetivos estratégicos** que favorecerán el crecimiento del Puerto:

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

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

4.3 Actuaciones

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 la adecuada evaluación del Plan Estratégico del Puerto de Huelva 2012-2017.

Cada actuación definida tiene una **planificación** temporal y lleva asociados un conjunto de **indicadores** que permitirán monitorizar el grado de cumplimiento de los objetivos, así como su evolución.

1.1	Desarrollar la Inteligencia de negocio como herramienta de gestión comercial	1 Creación y puesta en marcha del observatorio portuario
		2 Implantación de una herramienta de business intelligence
1.2	Consolidar y desarrollar los tráficos actuales	3 Elaboración de la base de datos de clientes actuales y potenciales
		4 Evolución de las bases de datos de clientes a un CRM
		5 Definición de la política de gestión de clientes
1.3	Diversificar el negocio actual del puerto con la puesta en marcha de nuevas líneas de negocio y atracción de nuevos tráficos	6 Captación de operadores logísticos
		7 Captación de navieras
		8 Elaboración de planes de acción para abordar las nuevas oportunidades de negocio
1.4	Impulsar la promoción y gestión comercial	9 Elaboración del Plan Comercial
		10 Elaboración del Plan de Marketing
		11 Elaboración de cuadernos de venta sectorizados
		12 Actualización del catálogo de servicios del Puerto

2.1	Implantar un nuevo Modelo de Gestión orientado a la eficacia y eficiencia de la gestión del Puerto	13 Definición y desarrollo de un modelo de gestión por proyectos
		14 Implantación de unidades de negocio
		15 Implantación de la gestión por competencias al personal excluido de convenio
		16 Definición y desarrollo de una oficina de gestión de proyectos del Plan Estratégico
2.2	Disponer de sistemas de soporte de última generación y fomentar las relaciones 2.0 del Puerto con su entorno	17 Desarrollo e implantación de la e-administración
		18 Diseño y desarrollo de Smart Port Huelva
		19 Implantación del Plan de Sistemas
2.3	Fomentar la innovación como elemento de competitividad	20 Elaboración del Plan de Innovación
2.4	Conseguir un capital humano capacitado, adaptado y motivado a los nuevos retos a los que se enfrenta el Puerto	21 Creación del Cluster de innovación
		22 Aplicación de la evaluación de competencias genéricas del personal de convenio.
		23 Diseño y ejecución del plan de formación
		24 Diseño de un sistema de evaluación del clima laboral
		25 Desarrollo de la evaluación del desempeño
2.5	Lograr la eficiencia organizativa del puerto	26 Rediseño y simplificación del mapa de procesos
		27 Diseño e implantación de protocolos de gestión documental
		28 Implantación del modelo de gestión por proyectos
		29 Elaboración e implantación del Plan de Igualdad
		30 Dotación de una unidad en el área económica financiera para auditoría interna

2.6	Obtener la máxima satisfacción del cliente y calidad de servicio	31	Despliegue del sistema de calidad en los procesos de la APH: obtención de la certificación ISO 9001
		32	Mejora del sistema de medición de la calidad de los servicios
		33	Creación de una unidad de apoyo para las certificaciones de calidad de la comunidad portuaria
		34	Optimización del Sistema de Atención al Cliente (SAC)
2.7	Promover el cambio cultural en la organización	35	Elaboración del Plan de Gestión del Cambio
		36	Elaboración del Plan de Comunicación
2.8	Aportar seguridad y control a la comunidad portuaria	37	Búsqueda de alternativas de utilización del sistema de seguridad de cámaras
		38	Definición e implantación del plan de emergencia integral
2.9	Conseguir nuevas vías de financiación para el desarrollo del puerto	39	Elaboración del Plan de Fomento de la colaboración público - privada
2.10	Maximizar la eficiencia en la gestión de recursos y explotar en su totalidad la capacidad de los mismos	40	Diseño e implantación de un sistema de contabilidad analítica por tráficos
		41	Implantación del Plan de Eficiencia Energética en el Puerto de Huelva
		42	Elaboración del Plan de optimización y redistribución de concesiones
		43	Dotación de una unidad en el departamento de estrategia para la búsqueda de fondos europeos
		44	Elaboración de un Plan de Austeridad

3.1	Adecuar y optimizar la oferta de infraestructuras, espacios, instalaciones y servicios	45	Elaboración de un análisis de la posible ubicación de nueva industria en el entorno del muelle Juan Gonzalo
		46	Estudio de las capacidades de infraestructuras a partir de la evolución de los tráficos identificados en el plan estratégico
		47	Estudio para el tratamiento y almacenamiento de los dragados
		48	Análisis de viabilidad y localización de una zona de actividades logísticas
		49	Mejora de las instalaciones de atención al pasaje
3.2	Posicionar al puerto de Huelva en las principales redes de transporte internacional apoyándose en la intermodalidad	50	Coordinación con la administración para desarrollar los accesos ferroviarios y por carretera al puerto.
		51	Fomento del transporte intermodal en el entorno
		52	Inclusión del Puerto de Huelva como nodo básico en la Red TENT

4.1	Impulsar y gestionar el proyecto de integración puerto ciudad con las autoridades locales	53	Elaboración de un Plan de integración puerto ciudad
		54	Redacción de la DEUP
		55	Desarrollo de un proyecto de integración lúdico comercial cultural ciudad/puerto
		56	Impulso de la coordinación y colaboración con la administración para desarrollar los PGOU y consensuar el PE
4.2	Desarrollar las relaciones de colaboración y cooperación con los principales agentes políticos, económicos y sociales relacionados con el Puerto	57	Desarrollo de un proyecto de impacto socioeconómico del puerto en su área de influencia
		58	Creación de un foro de potenciación de la actividad industrial de la comunidad portuaria
		59	Celebración de convenios de colaboración con otras entidades para el desarrollo de estudios y análisis de carácter divulgativo y científico
		60	Celebración de alianzas con otras entidades portuarias
4.3	Lograr una imagen reconocida, valorada y posicionada en su entorno	61	Diseño de la marca puerto Huelva con la comunidad portuaria
		62	Elaboración de un Manual de Identidad Corporativa
		63	Definición de la Política de Responsabilidad Social Corporativa
		64	Rediseño del portal web del Puerto de Huelva
		65	Organización de eventos nacionales/internacionales en el puerto

Rentabilizar en términos económicos y sociales la ubicación del Puerto y las actuaciones sobre el medio ambiente	66	Identificación de buenas prácticas medioambientales con la comunidad portuaria
	67	Divulgación de los avances y proyectos medioambientales desarrollados en el Puerto
	68	Creación del foro medioambiental de la comunidad portuaria
	69	Promoción de los parajes naturales existentes dentro del recinto portuario
	70	Diseño y desarrollo de la estrategia Green Port Huelva
71	Estudio de posibilidades medioambientales para la certificación ISO14000 de los muelles existentes	

4.4 Priorización de las Actuaciones

Junto a la Comisión Directiva Ampliada se ha llevado a cabo la priorización de las actuaciones identificadas.

Para la realización de la priorización de actuaciones se ha tenido en cuenta la relación entre el impacto que tendrá cada una de las actuaciones en la organización y su grado de complejidad a la hora de ejecutarlas. Se deduce un primer nivel de priorización con las actuaciones que tienen mayor impacto y menor complejidad.

Por otro lado, se valoró el grado de transversalidad de las acciones. A mayor transversalidad mejor posicionamiento en la priorización.

Derivado de la interrelación de estas tres variables, se establece una priorización de las actuaciones.

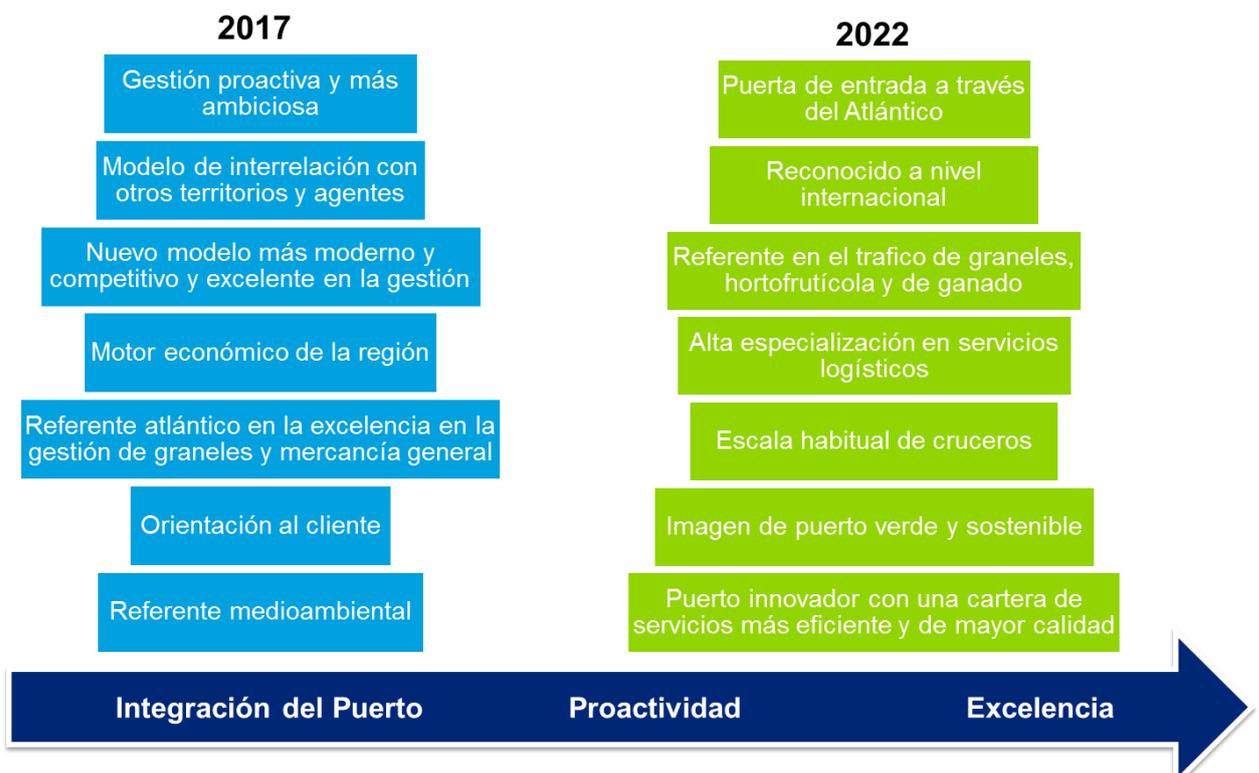
	Grado de transversalidad	Impacto	Complejidad
Definición y desarrollo de una oficina de gestión de proyectos del Plan Estratégico	●	◐	○
Elaboración del Plan de Gestión del Cambio	●	◐	◐
Diseño y ejecución del plan de formación	◐	◐	○
Diseño de un sistema de evaluación del clima laboral	◐	◐	◐
Desarrollo 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	○	◐	○

5. Conclusiones

El Puerto de Huelva ha definido una nueva hoja de ruta para el periodo 2012 a 2017, con visión a 2022, donde la imagen de **Puerto integrador, moderno, excelente en su gestión y medioambientalmente comprometido** deberá potenciarse para facilitar el acceso a nuevos mercados internacionales y para el fomento de nuevas rutas con otros continentes.



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.

Se llevarán a cabo **71 proyectos** durante el periodo 2012 - 2017, para favorecer el crecimiento del Puerto y que se encuentran enmarcadas con las líneas estratégicas que sirven de guía en este Plan Estratégico del Puerto de Huelva:



- En la línea de **Consolidación y Diversificación**, cabe destacar los proyectos relacionados con la actividad comercial:

- Creación y puesta en marcha del observatorio portuario
- Captación de operadores logísticos
- Captación de navieras



- En la línea de **Competitividad**, destacan los proyectos dirigidos a lograr una organización más ágil, proactiva y flexible:

- Diseño y desarrollo de Smart Port Huelva, la estrategia que permita lograr que el Puerto sea más eficaz y eficiente y mejore la calidad de su servicio mediante la aplicación de la tecnología existente.
- Optimización del Sistema de Atención al Cliente (SAC)
- Elaboración del Plan de Gestión del Cambio
- Elaboración del Plan de optimización y redistribución de concesiones



- En la línea de **Desarrollo de infraestructuras e Intermodalidad** cabe destacar el:

- Desarrollo de proyectos de mejora para la conectividad y la logística (ZAL)
- Desarrollo del Puerto de Huelva como nodo básico en la Red TENT



- La **línea de Relación con el entorno** posee también ambiciosos proyectos relacionados con la integración del Puerto y del apoyo al sector económico de su entorno

- Elaboración de un Plan de integración Puerto Ciudad
- Creación de un foro de potenciación de la actividad industrial de la comunidad portuaria



- En la línea de **Integración con el medio ambiente** cabe destacar la gran apuesta por convertirse en un referente de la excelencia en la gestión medioambiental y sostenibilidad:

- Diseño y desarrollo de la estrategia Green Port Huelva, que permita lograr beneficios ambientales, sociales y económicos a través de la conservación de recursos, la reducción de residuos y la prevención de la contaminación.



Si desea información adicional, por favor, visite 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 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.