



Revisión del

Plan Estratégico de la Autoridad Portuaria de Ceuta

2017-2026

Líneas y objetivos estratégicos

Plan Estratégico del Puerto de Ceuta

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	ANTECEDENTES	6
3.	METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO	7
3.1.	INTRODUCCIÓN	7
3.2.	PROCESO DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN	7
3.3.	ESQUEMA METODOLÓGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO	8
3.3.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES	9
3.3.2.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	13
3.3.3.	DEFINICIÓN DE LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	14
3.3.4.	ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	15
3.3.5.	PRIORIZACIÓN Y CRONOGRAMA DE ACTUACIONES	17
3.3.6.	SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	18
4.	DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES	20
4.1.	LÍNEAS REGULARES DE PASAJE.....	20
4.1.1.	DIAGNÓSTICO.....	20
4.1.2.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	22
4.2.	CRUCEROS	23
4.2.1.	DIAGNÓSTICO.....	23
4.2.2.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	27
4.3.	MERCANCÍA GENERAL.....	28
4.3.1.	TRÁFICO RO-RO	28
4.3.2.	CONTENEDORES.....	30
4.4.	GRANELES SÓLIDOS.....	33
4.4.1.	DIAGNÓSTICO.....	33

4.4.2.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	34
4.5.	GRANELES LÍQUIDOS Y BUNKERING.....	34
4.5.1.	DIAGNÓSTICO.....	34
4.5.2.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	39
4.6.	PESCA Y NÁUTICA DEPORTIVA	40
4.6.1.	DIAGNÓSTICO.....	40
4.6.2.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	42
4.7.	ASTILLEROS.....	42
4.7.1.	DIAGNÓSTICO.....	42
4.7.2.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	44
4.8.	ÁREAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS Y COMPLEMENTARIOS	45
4.8.1.	DIAGNÓSTICO.....	45
4.8.2.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	46
5.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	47
6.	DEFINICIÓN DE LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	48
7.	ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	57
8.	PRIORIZACIÓN Y CRONOGRAMA DE ACCIONES	105
9.	SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	114
9.1.	REUNIONES DE SEGUIMIENTO	114
9.2.	SISTEMA DE INDICADORES.....	115
9.3.	PLAN DE COMUNICACIÓN	117
9.3.1.	OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	118
9.3.2.	PÚBLICO OBJETIVO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	119
9.3.3.	CUADRO DE ACTOS DE COMUNICACIÓN A DESARROLLAR, DESTINATARIOS, MENSAJE Y CANAL DE COMUNICACIÓN.....	120

1. INTRODUCCIÓN

El Puerto de Ceuta se encuentra ahora mismo en una situación en la que se hace imperativo establecer una estrategia a seguir para asegurar su desarrollo óptimo, que haga posible un crecimiento del negocio. Esta es la razón que lleva a revisar su planificación estratégica.

La ubicación fronteriza de la ciudad, su tamaño y la separación de la Península, suponen condicionantes muy importantes para el desarrollo del Puerto de Ceuta, a los que este debe adaptarse, como ha venido haciendo hasta el momento. La actividad del Puerto ha estado condicionada siempre por la coyuntura internacional, viviendo etapas muy prósperas durante el siglo pasado, en paralelo con una buena situación en Marruecos y las ventajas para el suministro a buques, y otras de descenso de tráfico. La liberación del mercado de combustibles tras la entrada de España en la CEE o el escenario aparecido con la Ley de Puertos de 1992, entre otros factores, perjudicaron la situación competitiva del Puerto de Ceuta, haciéndolo depender en mayor medida de su limitado hinterland y de los tráfico de pasaje del Estrecho.

En los últimos años, el puerto ha potenciado sus dos negocios principales: las líneas regulares con la Península y los tráfico relacionados con los combustibles. Para ello ha llevado a cabo una mejora de sus infraestructuras con el objetivo de captar nuevos tráfico, adecuando sus terminales y construyendo una primera fase de ampliación anexa al Muelle de Poniente. La planificación futura deberá determinar el óptimo aprovechamiento de las infraestructuras y medios actuales según los tráfico más favorables para los intereses del puerto, y analizar las alternativas de ampliación de infraestructuras para permitir continuar el desarrollo del puerto y la ciudad.

De cara al futuro, resulta imprescindible realizar una planificación que permita identificar los mercados estratégicos más favorables para el Puerto de Ceuta, y la mejor manera de centrarse en ellos. Esto permitirá dirigir las actuaciones y decisiones de la Autoridad Portuaria hacia unos objetivos definidos, aprovechando al máximo los recursos disponibles, y haciendo posible la disponibilidad de instalaciones en el momento en el que sean necesarias, evitando así pérdidas de oportunidad.

La necesidad de reconocer las fortalezas y debilidades de la propia oferta, adelantarse a las tendencias del sector, en constante cambio, y posicionarse de manera óptima en el mercado, obligan al Puerto a analizar su situación y definir un plan estratégico que permita planificar su futuro a medio/largo plazo estableciendo objetivos alcanzables y adaptándose a la realidad competitiva actual.

2. ANTECEDENTES

Los antecedentes más recientes de documentos estratégicos y de planificación de la Autoridad Portuaria de Ceuta han sido tenidos en cuenta como punto de partida para el desarrollo del presente Plan. Son los siguientes:

- **PLAN DIRECTOR DEL PUERTO DE CEUTA (2002)**
Este Plan Director centraba los tráficos del puerto en los graneles líquidos, pasajeros y mercancía general, notando en esta última tipología la evolución de mercancía general convencional a Ro-Ro. Establecía unas previsiones de crecimiento conservadoras, hasta el año 2006, y enfocaba los desarrollos en el suministro de productos refinados, las actividades logísticas vinculadas a la mercancía general, y la promoción del Puerto de Ceuta como puerto hub de grandes buques portacontenedores. Para llevar a cabo los desarrollos planteados, se definía una importante ampliación exterior del puerto, hacia el lado de Poniente, en varias fases.
- **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA TERMINAL DE CONTENEDORES EN EL PUERTO DE CEUTA (2007)**
Este plan estratégico estaba centrado en el desarrollo de una terminal de contenedores hub en la ampliación prevista del Puerto de Ceuta. Respondía a la congestión existente en ese momento en los puertos del Estrecho, con unos volúmenes de transporte de contenedores en auge, y a la lentitud en la planificación y licitación de nuevas terminales en el entorno (ese año aún se estaba inaugurando la primera de las terminales de Tánger-Med). Se aprovechaba de la idónea ubicación de Ceuta y de las posibilidades de crecimiento de las infraestructuras, así como de la competitividad en precios que podría ofrecer Ceuta. La terminal planteada ocuparía una superficie de 5,1 ha, con hasta 21 m de calado, y su capacidad operativa sería de 2,5 millones de TEU anuales.
- **LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO DEL PUERTO DE CEUTA (2010)**
Estas líneas estratégicas constituyen el antecedente más cercano a la situación actual del Puerto. En ellas se rebaja el interés en los tráficos de contenedores, y se orienta hacia el bunkering, fundamentalmente, y los tráficos Ro-Ro y de pasajeros. En el bunkering, se plantea potenciar el mercado de los buques pequeños, en los que en ese momento se podía competir en posición ventajosa frente a Algeciras o Gibraltar. Se identifican ya en estas líneas la necesidad de mejoras en la estación marítima y de trasladar el helipuerto a su azotea, y la tendencia favorable en el mercado de cruceros, así como las necesidades existentes para atender estos tráficos.

3. METODOLOGÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1. INTRODUCCIÓN

La gran competencia que existe en el sistema portuario y los cambios a los que continuamente se ve sometido el sector, hacen que adoptar estrategias que permitan el desarrollo de sus ventajas competitivas sea un factor clave y prioritario para la Autoridad Portuaria de Ceuta.

La planificación estratégica es el proceso a partir del cual la Autoridad Portuaria pone de manifiesto sus objetivos y sus metas futuras, analiza las oportunidades pero también los desafíos que existen en el entorno, diagnostica sus fortalezas y debilidades y define lo que quiere ser en el futuro a través de líneas de actuación que ayuden a alcanzar las metas propuestas.

A continuación se describen tanto el proceso de trabajo llevado a cabo para la elaboración del Plan Estratégico, en cuanto a los agentes implicados en su desarrollo y la organización del mismo, como la metodología seguida para su realización.

3.2. PROCESO DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

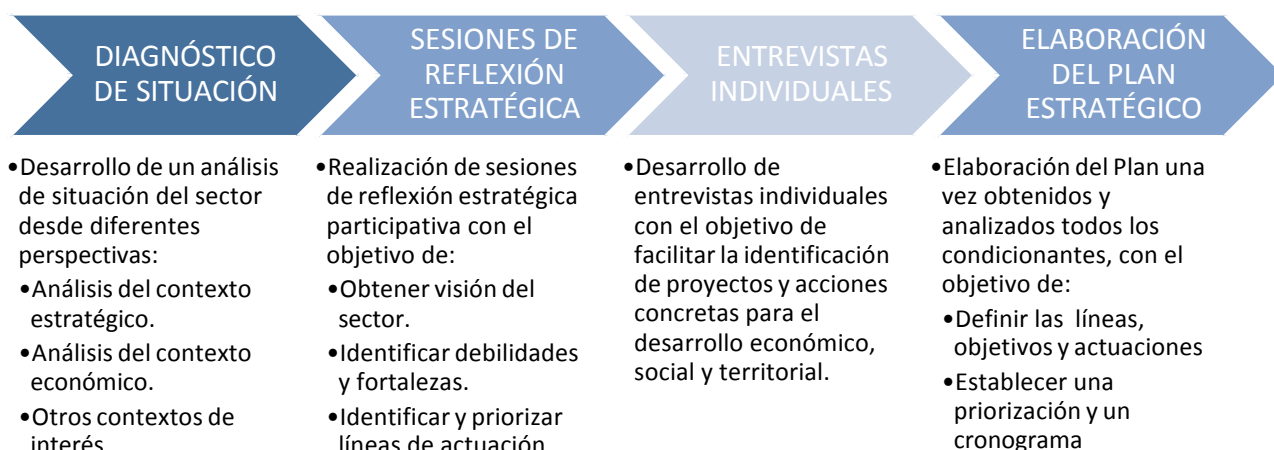
Para la consecución de los objetivos de planificación estratégica planteados, se ha desarrollado una metodología orientada a fomentar un proceso participativo entre los diferentes agentes implicados (Autoridad Portuaria, otros miembros de la comunidad portuaria, asociaciones, empresas privadas, etc.). El objetivo fundamental ha sido generar dinámicas de colaboración e interrelación que permitan obtener una visión global de la situación y también realizar propuestas consensuadas en cada una de las fases de que consta el Plan Estratégico.

Este proceso ha contado con sesiones participativas de reflexión, entrevistas individuales a agentes implicados y un trabajo de seguimiento continuo de los responsables de la Autoridad Portuaria con los colaboradores designados por éstos. A través de la realización de reuniones periódicas, la Autoridad Portuaria ha guiado la elaboración de este Plan para la consecución de los objetivos planteados mediante:

- La planificación del proyecto en cuanto a enfoque metodológico, alcance, tiempo y participantes en las sesiones de trabajo.
- La reflexión acerca de los resultados de las sesiones, entrevistas realizadas y conclusiones extraídas en cada una de las reuniones.

- La definición de la orientación estratégica del Plan Estratégico y de las actuaciones concretas, en base a las valoraciones y orientaciones planteadas en las sesiones y entrevistas.

La reflexión realizada cuenta también con un análisis de situación del puerto aunando las perspectivas interna y externa que será descrito con más detalle en la sección posterior correspondiente sobre el esquema metodológico.



En definitiva, con el transcurso de trabajo planteado se ha configurado un proceso participativo con el objetivo de asegurar la obtención de un Plan Estratégico específico para la Autoridad Portuaria de Ceuta.

3.3. ESQUEMA METODOLÓGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La metodología seguida para la elaboración del Plan Estratégico del Puerto de Ceuta se resume en el siguiente esquema metodológico:



Los elementos, definidos secuencialmente, se explican en los siguientes apartados.

3.3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

A) ANTECEDENTES

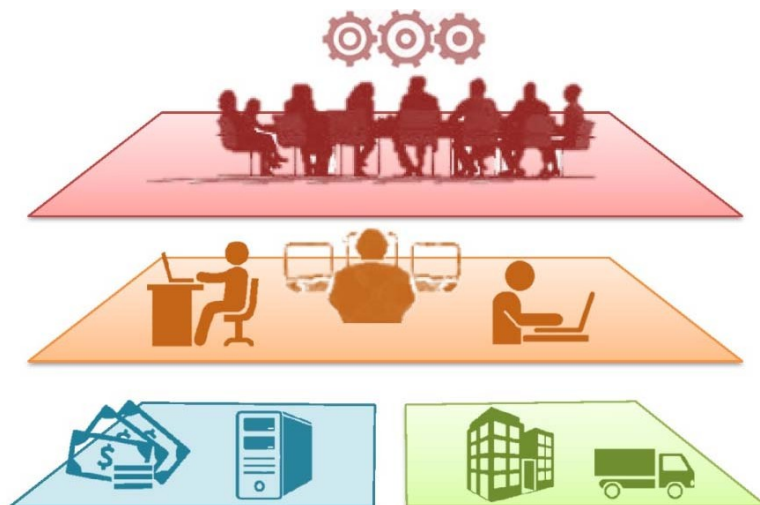
El proceso de planificación portuaria parte de los instrumentos de planificación recogidos en el apartado de Antecedentes. Estos documentos se han analizado y revisado para evaluar los análisis realizados en coyunturas pasadas, valorar su grado de ejecución y aplicabilidad de sus conclusiones, y poder modelar el Plan Estratégico del Puerto de Ceuta 2017-2026, que será por tanto el resultado de un proceso de análisis y diagnóstico integral de la situación actual del Puerto para dar respuesta a los retos futuros que se le presenten.

B) ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

A la hora de establecer el diagnóstico del Puerto que sirve de base para el proceso de identificación de necesidades y oportunidades, es necesario realizar un análisis exhaustivo de todos los factores intervinientes, y este ha sido el objeto del trabajo previo realizado de análisis de la situación actual. El objetivo es conocer el funcionamiento del Puerto de Ceuta y analizar el entorno en el que realiza su actividad para obtener información del estado actual que pueda servir de partida para la determinación de posibles mejoras futuras. Este análisis se realiza integrando dos vertientes, una interna que tiene en cuenta la forma de desarrollar las actividades por parte de la Autoridad Portuaria y una externa que estudia el desarrollo de las mismas en cuanto a los agentes que las rodean. Las características y objetivos de ambas vertientes del análisis se resumen a continuación.

a) Análisis interno

El análisis interno del Puerto de Ceuta evalúa su situación actual y en definitiva, identifica las debilidades y fortalezas existentes. Para hacer el diagnóstico se han tenido en cuenta diferentes aspectos organizativos de la Autoridad Portuaria de Ceuta:



- Aspectos **ESTRATÉGICOS**, que tienen en cuenta el marco estratégico en que se encuadra la Autoridad Portuaria de Ceuta, la planificación del territorio, los instrumentos de ordenación vigentes, los usos del suelo, la integración con el entorno, la política de tasas y tarifas o la política de calidad.
- Aspectos **OPERACIONALES**, que analizan e identifican los servicios portuarios o comerciales que se prestan en el Puerto de Ceuta, así como sus tráficos, los países de origen y destino de la mercancía o la evolución de los mismos en los últimos años.
- Aspectos **ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN**, que se centran en las políticas de organización interna y gestión de la Autoridad Portuaria de Ceuta, como los aspectos económico-financieros, las acciones formativas que puedan existir o la existencia o no de indicadores de gestión.
- Aspectos relativos a las **INFRAESTRUCTURAS**, que tienen en cuenta la ubicación geográfica del puerto y su accesibilidad terrestre y marítima, sus conexiones y las actuaciones previstas en este sentido, las características técnicas de las instalaciones e infraestructuras del puerto y los proyectos de relevancia ejecutados con anterioridad y los previstos o en estado de tramitación.

b) Análisis externo

El análisis externo del Puerto de Ceuta incluye la determinación de las condiciones del entorno en que se ubica, para conocer el potencial del mercado en la actualidad, indicando su

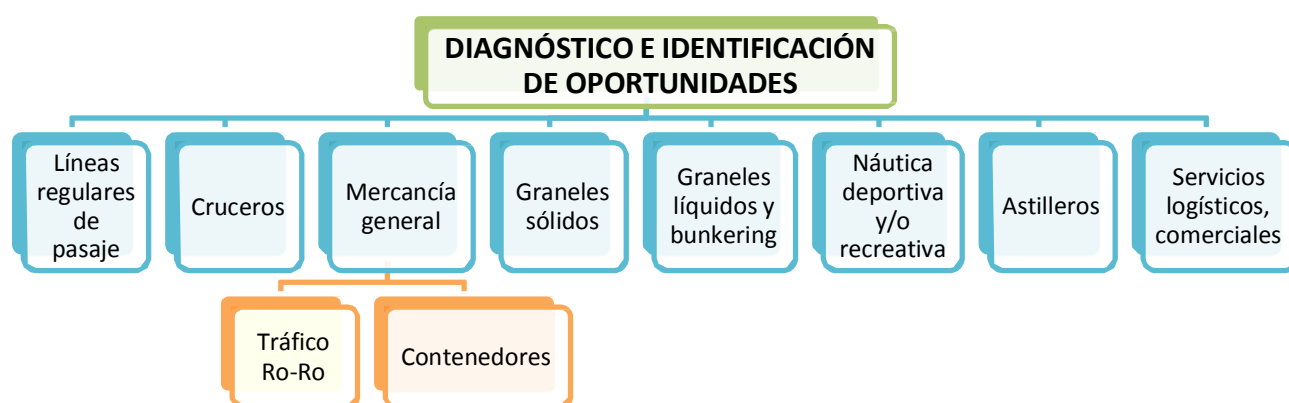
crecimiento o decrecimiento y por lo tanto, su posición estratégica. Para hacer el diagnóstico externo se han tenido en cuenta los aspectos del entorno que afectan al Puerto de Ceuta:



- El aspecto **POLÍTICO** tiene en cuenta el marco político y normativo que afecta al Puerto de Ceuta en el ámbito autonómico, nacional e internacional, la normativa medioambiental y otras leyes y normas de aplicación.
- El aspecto **ECONÓMICO**, tanto la situación económica actual de España y su afección al sector portuario como el crecimiento de los tráficos portuarios por mercancías, las actividades económicas principales asociadas a los tráficos de Ceuta, sus necesidades en cuanto a materias primas, industria, servicios, etc. y su situación fiscal e impositiva.
- El aspecto **SOCIAL** tiene en cuenta las tendencias sociodemográficas, que afectan necesariamente a la actividad del puerto, las necesidades de consumo o transporte, aspectos socioculturales, como el aumento o desarrollo de actividades de ocio, turismo o culturales, o urbanos, que puedan condicionar la demanda de espacio y la relación institucional del puerto y la ciudad.
- El aspecto **TECNOLÓGICO** incluye el posible desarrollo de nuevas tecnologías que puedan ser de aplicación en la Autoridad Portuaria, tanto de hardware y de software como en lo concerniente al desarrollo tecnológico relativo a buques, mercancía o equipos; y la posible mejora de las medidas de ahorro del gasto energético, de tratamiento de la información o de control y seguridad.

C) RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados del análisis realizado se recogen durante la fase de diagnóstico de la situación actual e identificación de oportunidades, donde se diagnostican e identifican las principales oportunidades de los sectores de mayor interés, que se recogen en el siguiente esquema:



En el posterior apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se recogen las conclusiones alcanzadas. Algunos de los aspectos más relevantes del análisis son estos:

- Rutas y navieras: se ha prestado especial atención a la posibilidad de creación de nuevas rutas y líneas marítimas o a su inclusión en otras existentes, a la captación de tráficos como el de cruceros o graneles líquidos y a las tendencias de crecimiento de los existentes. También se han estudiado las estrategias internas de los operadores puesto que determinan la viabilidad de futuros desarrollos.
- Naturaleza de las mercancías: este es un factor determinante para la identificación de oportunidades, puesto que los tiempos de entrega, frecuencia de escalas y agilidad condicionan las operaciones y los modos de transporte requeridos.
- Situación estratégica y competencia con el entorno: en la zona de estudio tiene especial relevancia el atractivo turístico poco explotado de la ciudad de Ceuta, el potencial de desarrollo de actividades de ocio y/o culturales que ello implica y las características de la competencia con otros puertos en función de los tráficos transportados, con las particulares ventajas competitivas

que presenta el Puerto de Ceuta. Su situación geográfica estratégica también resulta un factor determinante para negocios como el bunkering.

- Infraestructuras e instalaciones portuarias existentes: se ha estudiado la necesidad de renovación y/o mejora de infraestructuras existentes o la disposición de instalaciones especializadas para tráfico que lo requieran mejorando incluso sus características técnicas. También se ha analizado la existencia de superficie disponible para el aumento de las terminales actuales o para el establecimiento de actividades logísticas y comerciales y la adecuación de las infraestructuras existentes a los servicios demandados.
- Demanda de nuevas superficies y terminales: se han estudiado diversas posibilidades, como la creación de una nueva estación marítima o la materialización de una nueva dársena exterior. También se ha analizado el interés existente en superficies para actividades de almacenamiento y logística.
- Servicios portuarios: se ha estudiado la influencia de algunos servicios portuarios en las líneas de negocio del Puerto de Ceuta, identificando sus debilidades.
- Operativa y seguridad: se ha analizado si el equipamiento reúne las condiciones idóneas para adaptarse a la operativa actual con los rendimientos demandados y las condiciones de seguridad que presenta el Puerto de Ceuta.
- Otros actores económicos y legislativos: Debido a la singular fiscalidad de Ceuta, se han estudiado las ventajas impositivas que pueden generarse en determinadas rutas y las ventajas económicas que dicha fiscalidad supone para la implantación de nuevas empresas. El impacto de los nuevos límites de emisiones de azufre impuestos por la legislación para 2020 también condiciona la demanda de productos y la actividad logística, y la Ley de Puertos impone la necesidad del desarrollo de Pliegos de Prescripciones Particulares del Servicio al Pasaje.

3.3.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Tras el análisis de la situación inicial, el siguiente paso en la metodología adoptada es sintetizar la Misión, Visión y Valores del Puerto. La definición de estos tres componentes, que conforman lo que se conoce como Formulación Estratégica, es un aspecto fundamental del Plan Estratégico, porque son la base para el desarrollo de las líneas y objetivos estratégicos puesto y podrán y deberán ser conocidos y compartidos por todos los agentes de la Comunidad Portuaria.

A través de la Formulación Estratégica se pretende hacer ver cuál es el futuro proyectado para el Puerto de Ceuta, qué prevé y qué desea ser y cuáles son los principios a los que deben adherirse en los trabajos e iniciativas que sean necesarios para hacer realidad esa visión de futuro, por medio de definiciones que resulten concisas, duraderas y motivadoras. En definitiva:

- La MISIÓN es una definición precisa y clara de cuál es la razón de ser del Puerto y representa la máxima expresión de las metas de la Autoridad Portuaria de Ceuta.
- La VISIÓN recoge la definición de la posición que desea alcanzar el Puerto en el futuro. Supone por tanto la propuesta sobre la que se asienta todo el Plan Estratégico.
- Los VALORES son los principios que rigen el funcionamiento de la Autoridad Portuaria de Ceuta y que establecen los márgenes y restricciones a ese funcionamiento.

3.3.3. DEFINICIÓN DE LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La definición de líneas y objetivos estratégicos constituye el eje vertebrador y fundamental del Plan. Se han planteado objetivos que se consideran tanto concretos como realizables, que presenten un aspecto motivador para el crecimiento del puerto y cuyo desarrollo pueda ser medible.

En esta etapa de planificación estratégica se proponen dos niveles:

- Un primer nivel con cuatro líneas estratégicas.
- Un segundo nivel en el que se desglosan las líneas estratégicas en 12 objetivos estratégicos.

Las líneas y objetivos planteados en el Plan Estratégico, que garantizan la coherencia y continuidad de la planificación, y que serán la base de las actuaciones planteadas, se recogen en el apartado 6 DEFINICIÓN DE LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. En este apartado se justifican brevemente las cuatro líneas estratégicas propuestas en el Plan Estratégico, se relacionan los objetivos propuestos con las líneas a las que se adscriben y se incluye una ficha por objetivo con una descripción de sus características y justificación.

3.3.4. ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Cada objetivo estratégico tiene varias acciones asociadas a cumplir en el horizonte temporal de estudio, que deberán llevarse a cabo para la obtención del nuevo modelo de puerto proyectado. alguna de las acciones ayuda a la consecución de varios objetivos simultáneamente, por lo que se ha reseñado la relación objetivos/acciones propuesta. Las acciones concretas más relevantes que se han propuesto para que la Autoridad Portuaria de Ceuta pueda conseguir sus objetivos estratégicos, misión y visión, y que han sido formuladas en colaboración con los agentes del entorno, se recogen en el apartado 0

ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.

En este apartado se relacionan las acciones propuestas con los objetivos que satisfacen y se incluye una ficha por objetivo con una descripción detallada de sus características y justificación:

A) MODELO DE FICHA

Las fichas incluidas para cada acción cuentan con los siguientes apartados:

1. Datos generales: se detalla el número y nombre de la acción y los objetivos estratégicos que persigue.
2. Cronograma: se define un desarrollo temporal tentativo de esa acción en el marco temporal del Plan Estratégico.
3. Descripción: se describe la acción propuesta, se señalan las razones por las cuales las acciones forman parte del Plan Estratégico y su participación en el cumplimiento de los objetivos y se incluyen indicaciones para su desarrollo.
4. Prioridad y responsable: se detalla el responsable de la acción (según lo establecido en el siguiente apartado de asignación de recursos), y su prioridad (a partir de la establecida la metodología de priorización definida en el apartado correspondiente).
5. Datos de seguimiento de la acción: se señala el número de versión de la ficha, la fecha de elaboración/modificación, el grado de ejecución de la acción en esa fecha y un campo de notas para posibles observaciones. Serán, por tanto, fichas modificables que se irán actualizando en el tiempo para adaptarse al desarrollo del Plan Estratégico y al contexto de cada momento.

B) ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Para desarrollar las acciones previstas, se ha previsto una asignación preliminar de los recursos humanos y económicos asociados a cada acción, con dos posibilidades de elaboración de las acciones:

- Acciones a realizar **internamente**, con el personal de la Autoridad Portuaria de Ceuta **(I)**.
- Acciones a **contratar externamente (CE)**.

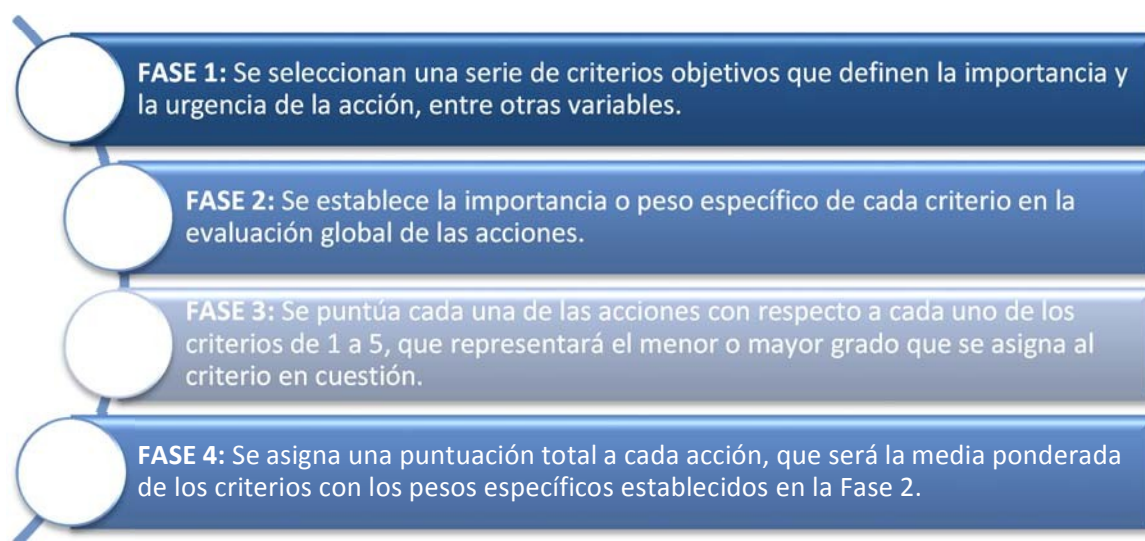
En el apartado de definición de acciones mencionado con anterioridad se incluye un apunte que detalla quién es el responsable de cada acción (I/CE). En función de la acción, serán necesarios recursos diversos. Algunos costes de las tareas necesarias para completar una acción (obras de construcción,

rehabilitación o urbanización de infraestructuras portuarias, Asistencias Técnicas, compra de equipamiento, etc.) deberán de incluirse en el Plan de Inversiones del Puerto. Este es un instrumento de planificación del nivel operativo, que permite la conversión a corto plazo de los objetivos y acciones estratégicas mediante la asignación de los recursos necesarios para su consecución.

3.3.5. PRIORIZACIÓN Y CRONOGRAMA DE ACTUACIONES

Con el fin de que el Plan Estratégico tenga una mayor eficacia y para que pueda facilitar y servir de apoyo a la toma de decisiones, se realizará una priorización de las acciones que se hayan propuesto en el apartado anterior.

Para sistematizar y profesionalizar la asignación del grado de prioridad a las distintas acciones, se propone la siguiente metodología por fases:



La puntuación que se le asigna a cada acción permite detectar cuáles son las prioritarias. Además, en fases posteriores de la planificación estratégica del Puerto de Ceuta, podría facilitar el cálculo del porcentaje de presupuesto que se asignará a cada una, a partir del total disponible.

La descripción detallada de los criterios, pesos específicos y puntuaciones por acción se recoge en el apartado posterior de **PRIORIZACIÓN Y CRONOGRAMA DE ACTUACIONES**. Este apartado también contendrá un calendario de actuaciones que establecerá su estructura de ejecución, y en el que podrá visualizarse el desarrollo propuesto a corto, medio y largo plazo.

3.3.6. SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Con el objetivo de controlar el cumplimiento del Plan Estratégico y de proponer modificaciones indispensables para la consecución de los objetivos y para la inclusión de nuevas necesidades, es necesario definir mecanismos que permitan evaluar el desarrollo del Plan de manera eficaz. Por lo tanto, esta revisión debe servir para:

- Verificar los avances logrados en relación con los objetivos del Plan Estratégico.
- Informar sobre las acciones y estado de objetivos e indicadores del Plan Estratégico.
- Identificar las desviaciones e inconvenientes que pudieran aparecer, y proponer modificaciones del Plan Estratégico en ese sentido o cambios en las acciones.
- Analizar la validez de las acciones adoptadas.
- Incorporar los cambios que pudieran hacer falta como consecuencia de cambios en el marco legal o normativo, en la planificación estatal o los que corresponda, para mantener la coherencia con otros instrumentos de ordenación que pudieran ser aprobados durante la vigencia del Plan.
- Programar con detalle las acciones que se proponen para el siguiente periodo de vigencia del Plan.

Para el Plan Estratégico del Puerto de Ceuta, se ha elaborado una propuesta de **Plan de Seguimiento**, a través del cual se pretende determinar de manera precisa los parámetros que se utilizarán y las actuaciones que se pondrán en marcha para valorar el avance del Plan Estratégico de la manera más objetiva posible. A grandes rasgos, el Plan de Seguimiento se basa en tres ejes:



- El seguimiento periódico de un grupo de elementos cuantificables, que se denominan indicadores: El sistema de indicadores supone una herramienta vital para monitorizar de manera objetiva, precisa y poco compleja el desarrollo del Plan Estratégico del Puerto de Ceuta.
- El establecimiento de reuniones periódicas para, además de evaluar el avance del Plan a través del sistema de indicadores ya indicado en el eje anterior, realizar aportaciones y valoraciones del proceso de implantación y ejecución del mismo.
- La difusión del Plan Estratégico a través de un Plan de Comunicación, que facilite la implicación de los agentes interesados.

4. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

4.1. LÍNEAS REGULARES DE PASAJE

4.1.1. DIAGNÓSTICO

- Rutas

Las rutas actuales del Puerto de Ceuta con Algeciras están fuertemente implantadas y no existe ningún factor que lleve a pensar en cambios de rutas en los próximos años. La falta de posibilidades de transporte hacia otros puertos es en la actualidad un factor limitante para la actividad socioeconómica de Ceuta. En especial, supone una deficiencia importante la falta de conexión con algún puerto mejor comunicado que Algeciras a nivel nacional. Un puerto candidato a una conexión que ofrezca alternativas para Ceuta es Málaga, pues dispone de un aeropuerto internacional con abundantes conexiones (4º puerto nacional en nº de operaciones y pasajeros), y su estación ferroviaria conecta con Madrid mediante AVE. Una segunda alternativa sería un puerto del sur de Francia; esto no tendría una repercusión tan importante en el incremento de las posibilidades de pasaje como la opción de Málaga, pero facilitaría la captación de tráficos de OPE y abriría nuevas posibilidades de relaciones comerciales.

- Navieras

El abandono de alguna de las navieras actuales no es previsible. Si esto se produjese por decisiones internas de las empresas, por ejemplo, sus tráficos serían posiblemente recogidos por otras compañías. De acuerdo a los intereses hechos públicos por algunos operadores, sería más realista la aparición de alguna nueva naviera, que pudiera atraer un pequeño porcentaje de nuevos tráficos y, mayoritariamente, captar tráficos de los operadores actuales a través de la competencia de tarifas.

- Infraestructura portuaria

El número y características de los atraques actuales son adecuados para los tráficos existentes, salvo algunos casos puntuales de escalas de buques de gran tamaño y mareas desfavorables. Se han realizado reparaciones en los tableros de los muelles de Cañonero Dato, y es probable que puedan ser necesarias nuevas reparaciones puntuales, ya que el estado de mantenimiento de las infraestructuras es mejorable. En el caso de aparición de nuevos operadores, sí pudiera ser necesario mejorar las condiciones del atraque 1, especialmente en cuanto a su calado.

- Instalaciones portuarias

En cuanto a los equipos para la conexión de pasajeros y vehículos, es decir, pasarelas y rampas, las deficiencias de la situación actual son importantes. Las pasarelas se encuentran en un estado de conservación deficiente, que afecta a su aspecto y a su funcionamiento, llegando a estar actualmente inutilizada una de las pasarelas para poder reparar otras unidades. No se cumplen condiciones de accesibilidad para personas con problemas de movilidad, ni de confort en general. La única rampa móvil existente tiene un rango de variación de altura limitado y unas dimensiones estrictamente funcionales. Con estos equipos se cumplen las necesidades básicas actualmente, aunque no serían válidos para la operación con buques de mayor tamaño que pudieran presentarse en el futuro próximo a la vista de la tendencia del sector naviero en el tráfico de pasajeros.

- Estación Marítima

La Estación Marítima supone el primer contacto del pasajero que llega a Ceuta, y la primera impresión que se lleva de la ciudad. Su aspecto actual puede verse anticuado, alejado de la imagen moderna ofrecida por otras de las instalaciones de transporte de referencia en ciudades españolas. Fuera de su imagen estética, la terminal sufre otras carencias en funcionalidad y servicios ofrecidos al usuario. Las cintas de transporte de maletas no se encuentran activas por problemas en su diseño, y no existen otras alternativas de ayuda. Las dos escaleras mecánicas no son suficientes en horas punta y, en general, los recorridos peatonales son susceptibles de mejora, tanto dentro como fuera de la terminal. El aparcamiento de la Estación Marítima es otro punto débil en la actualidad, con una concesión finalizada de una explanada de aparcamientos cuya gestión pudiera mejorarse.

- Seguridad

La seguridad es un aspecto fundamental en el que desarrollar mejoras, ya que las instalaciones deben estar preparadas para los exigentes requisitos de seguridad actuales, en una coyuntura de aumento del riesgo terrorista. En cuanto al tránsito irregular de personas, la Estación Marítima supone también una vía de paso de inmigrantes sin papeles hacia la Península, y es frecuente su salto a los ferries atracados desde la cubierta de las galerías elevadas.

- Tarifas

Las tarifas actuales son percibidas como elevadas por los usuarios, que en muchos casos dependen de los viajes con la Península para su actividad profesional o social, y para los que, incluso con las bonificaciones existentes, el transporte marítimo supone un gasto importante. La administración ceutí llegó a plantear la creación de una línea pública de ferries y, una vez desechada esta opción por varias razones de competencia y sostenibilidad, se ha centrado en aumentar las bonificaciones (aplicándolas a los “ausentes”) y buscar vías alternativas. En estas alternativas la Autoridad Portuaria tiene un papel primordial y comparte los intereses con la ciudad, y se basan en incrementar la competitividad y en un mayor control y regulación del servicio ofrecido por las navieras.

- Pliego de Prescripciones Particulares del Servicio al Pasaje

El desarrollo actual del Pliego de Prescripciones Particulares del Servicio al Pasaje es una necesidad impuesta por la Ley de Puertos. En este proceso es clave permitir la competitividad de las empresas privadas, garantizando a su vez un adecuado servicio para los usuarios del puerto y una nula o mínima influencia en las tarifas, ya de por sí percibidas como elevadas por los usuarios.

- Aparición de una conexión regular con la Península mediante helicóptero

Este nuevo servicio para Ceuta no sólo no será competidor de las líneas de ferries actuales, si no que puede convertirse en un potenciador de los tráficos, ya que la aparición de nuevas posibilidades de transporte, de características bien diferenciadas, puede suponer un impulso a la actividad económica y social de Ceuta.

4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- La creación de una **nueva Estación Marítima** o una **reforma importante** de la estación actual, a través de un concurso de construcción y explotación, supondría una oportunidad de relevantes **mejoras del servicio general ofrecido: seguridad, imagen, servicios, confort, etc.**
- El desarrollo del **Pliego de Prescripciones Particulares del Servicio al Pasaje** es una oportunidad para activar la inversión privada en la Estación Marítima.
- La renovación de **rampas y pasarelas** reduciría las limitaciones actuales del puerto y, sobre todo, incrementaría la comodidad, accesibilidad y seguridad de los tránsitos de personas y vehículos.

- La **reducción de tarifas** puede obtenerse a través de las condiciones impuestas en los procesos de licitación vinculados a los tráficos de pasaje.
- La creación de **nuevas rutas marítimas** fomentaría la actividad socioeconómica de la ciudad, especialmente si estas nuevas rutas conectasen con Málaga, por sus buenas comunicaciones nacionales e internacionales.
- La **nueva conexión por helicóptero** es un complementario del servicio de ferries, potenciando los tráficos y la actividad socioeconómica de Ceuta.

4.2. CRUCEROS

4.2.1. DIAGNÓSTICO

- Potencialidad del negocio de cruceros

El Turismo de Cruceros es un segmento que de partida parece poseer todos los ingredientes que lo convierten en un producto interesante para su desarrollo en un puerto que cuente con unas características apropiadas para ello, fundamentalmente por los motivos siguientes:

- Se encuentra todavía en fase de crecimiento
- Se ha erigido como un sector resistente a la crisis
- Cuenta con unas perspectivas de futuro buenas
- No ha alcanzado su grado de madurez.

- Tendencias del sector

La tendencia principal del sector es la diversificación del mercado, ofreciendo nuevos productos para buscar la diferenciación, y ampliando el perfil del cliente crucerista más allá del usuario tradicional de clase media-alta.

- Concentración del mercado

Se trata de un negocio muy dominado por unos pocos operadores, agrupados en cuatro grandes grupos que controlan el 85% del mercado y tienen una fuerte posición negociadora en la selección de puertos de escala. Esta selección recae fundamentalmente en estas empresas navieras, y atiende a múltiples

razones y a intereses diversos. Las variables que determinan la decisión comprenden, entre otros, los siguientes extremos: la accesibilidad marítima del buque, la accesibilidad terrestre y aérea de sus potenciales clientes (en el caso de puertos base), factores de costes de los servicios y las tasas portuarias y de seguridad de operativas; infraestructuras, instalaciones y condiciones técnicas del puerto y atractivos del destino que provoquen la venta de excursiones.

Estas condiciones objetivas y algunas otras se tendrán en cuenta por los responsables de la toma de decisiones y la planificación de los itinerarios que siguen las diferentes rutas de cruceros ofertadas. Todo ello con un único objetivo: obtener la máxima ocupación en cada uno de los buques puestos en ruta y cubrir, con ello, las miles de plazas que ofrece un buque de cruceros turísticos.

- Crecimiento de tráficos en el Puerto de Ceuta

Desde el año 2015 se ha producido un notable incremento de tráficos en el Puerto de Ceuta, tras las labores de marketing realizadas por la Autoridad Portuaria. En 2016 han realizado escala en Ceuta 17 cruceros, cifra que no se alcanzaba desde el año 2008.

- Situación estratégica del Puerto de Ceuta

El Puerto de Ceuta se ubica en el Estrecho de Gibraltar, en la transición entre el mar Mediterráneo y el océano Atlántico. El Mediterráneo es la segunda zona del mundo en nivel de importancia para las rutas de cruceros (19 %), sólo por detrás del Caribe (37 %), y por delante del norte de Europa (11 %). Ceuta se encuentra en el entorno de las rutas del Mediterráneo occidental (España, Italia, Francia, Marruecos), y en el paso de las rutas hacia el Atlántico (con especial relevancia de las Islas Canarias y Madeira y también de las rutas hacia Europa), por lo que una escala no supone un desvío respecto de rutas tradicionales, esto permite que se pueda incluirse de forma sencilla como nuevo destino dentro de las rutas tradicionales ya establecidas.

- Competencia en el entorno

Los itinerarios de cruceros por el Mediterráneo suelen hacer entre 4 y 6 escalas en las diferentes ciudades con atractivo turístico en dicha costa. Por este motivo, Ceuta cuenta con una enorme competencia con el resto de ciudades portuarias del entorno para entrar a formar parte de alguna de las rutas ofertadas por las empresas del sector. Es decir, se trata de un mercado muy atractivo y con alta

actividad, pero también con una elevada competencia. El mercado está dominado por Málaga y Cádiz, puertos que ofrecen un producto distinto al que puede ofrecer el Puerto de Ceuta, y que no se pueden considerar competidores al mismo nivel. Otros puertos, como Gibraltar, Tánger Ville, Motril o Almería son competidores actuales en un mismo orden de magnitud de tráficos que Ceuta, y Huelva es un entrante importante en el mercado.

- Atractivo turístico de Ceuta

El Puerto de Ceuta y su ciudad se puede consolidar como destino alternativo para rutas mediterráneas o en conexión con el Atlántico. Se trata de un destino interesante y poco explotado por la industria del turismo en general, pero que sin embargo, cuenta con numerosos atractivos en la propia ciudad tal y como ha sido comentado en apartados anteriores (Murallas Merínidas, Castillo del Desnarigado, Parque Marítimo del Mediterráneo, Catedral de Santa María Asunción, Fuertes Fronterizos, museos) y cuenta con la especial particularidad cultural de ser una ciudad europea emplazada en el continente africano y en la cual se da la convivencia de cuatro culturas de forma simultánea. Por otra parte, su especial emplazamiento en el norte de África permite el desarrollo de excursiones de pocas horas de duración a ciudades de Marruecos: Tánger, Tetuán, Castillejos, etc.

En definitiva, Ceuta presenta unas características geográficas, culturales y políticas que suponen una alternativa de diferenciación del producto para el cliente crucerista, manteniendo rutas y destinos clásicos, e incorporando nuevas escalas que permitan actualizar la oferta pensando en clientes recurrentes pero sin perder la estructura de las rutas que han venido funcionando de forma exitosa en el Mediterráneo y Atlántico. Esto convierte a Ceuta en un destino para el tráfico de cruceros con notable atractivo.

- Ubicación de las infraestructuras de atraque dentro del puerto

Las escalas de cruceros en el Puerto de Ceuta realizan el atraque en el muelle España, que cuenta con un emplazamiento idóneo para el desembarque de los cruceristas, a muy poca distancia del centro de la ciudad y de los focos de interés turístico, y con accesos peatonales directos. Los pasajeros que bajan del crucero pueden iniciar de forma inmediata la visita a la ciudad haciendo uso del transporte público de la ciudad o incluso a pie, sin necesidad de esperar ni depender de los servicios shuttle de autobuses que se requieren en otros puertos donde el atraque se encuentra distanciado de la estación marítima o de los puntos de interés.

- Características de la infraestructura

En el último año se han realizado reformas en el muelle España para habilitarlo para cruceros gran eslora, hasta cerca de 300 m, y organizar adecuadamente los tránsitos de personas y vehículos, así como dotarlo de los servicios básicos necesarios. Pese a ello, y a su óptima ubicación, sigue presentando limitaciones en cuanto a sus características técnicas. Debido a sus dimensiones y al calado del muelle, solamente se puede dar servicio a buques de ciertas dimensiones, condicionando al crecimiento del negocio al no ser posible atender los megacruceros de gran tamaño, que en los últimos años son cada vez más frecuentes. Existe una evidente limitación por eslora, pudiendo establecerse el límite, aproximadamente, en las máximas esloras alcanzadas hasta el momento (290 m). El incremento de esta longitud a través de la ejecución de nuevas obras influiría sobre los tráficos de acceso a la zona de Poniente y Cañonero Dato.

- Instalaciones especializadas

La falta de especialización del muelle España implica que no se disponga de todas las instalaciones específicas para el tráfico de cruceros. Aunque no existe un edificio dedicado a la terminal, esta situación es frecuente en otros puertos con un importante número de escalas. Sin embargo, esta situación requiere una adecuada operativa para poder garantizar un correcto servicio a los cruceristas y unas condiciones adecuadas de seguridad.

- Ventajas impositivas de las escalas en Ceuta

Ceuta puede ofrecer una ventaja económica a los cruceristas: una escala en el puerto supone la exención de IPSI o IVA en las ventas a bordo durante la navegación, en el caso de rutas que hagan escala en puertos europeos (la misma ventaja aparecería haciendo escala en puertos externos a la UE o que posean también otra regulación fiscal). Esta ventaja puede ser manejada por la naviera en su política de fijación de precios.

- Limitación de una estructura empresarial auxiliar

En la actualidad existe un escaso desarrollo de empresas que ofrezcan servicios complementarios de actividades turísticas, de ocio, u otros servicios añadidos al crucerista. La oferta turística a los cruceristas está representada por una empresa de carácter público, y no existe una estructura estable de empresas

dedicadas a estas actividades. Para poder satisfacer las demandas de los cruceristas es necesario un incremento en la oferta de servicios de los mercados secundarios, por lo que sería necesario el incremento del número de empresas dedicadas a la organización y oferta de actividades turísticas, de ocio, culturales, restauración, etc., para mejorar la oferta con la que compite Ceuta ante las navieras frente a los puertos competidores alternativos.

- Proveedores de transporte terrestre

Teniendo en cuenta la cercanía del muelle al centro urbano, y el clima favorable de la ciudad de Ceuta, no se identifica una deficiencia importante de vehículos de transporte público terrestre. Una evolución positiva de la actividad de cruceros potenciaría la aparición de nuevas unidades de autobuses o taxis.

4.2.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- Ceuta posee un **atractivo turístico poco explotado**, un aspecto muy favorable en un momento en el que las navieras buscan la innovación en sus rutas y la diferenciación de sus productos.
- Existe un elevado **margen de crecimiento en la demanda** europea de cruceros, siendo el Mediterráneo la segunda zona de mayor tráfico de cruceros a nivel global, con un 18% del total.
- Grandes **posibilidades de desarrollo de actividades turísticas y/o culturales** (espectáculos, tours, actividades deportivas...), restauración, ocio, venta de productos tradicionales, cambio y envío de moneda, etc. que en la actualidad no se encuentran muy desarrolladas, pero que podrían expandirse de la mano de la oferta inducida por la implantación de la industria del crucero en el puerto. La potenciación del turismo de cruceros fomentaría el crecimiento de este mercado de servicios auxiliares y complementarios. La aparición de nuevas empresas que oferten paquetes de turismo y ocio a los cruceristas que hacen escala en el Puerto de Ceuta supondría un valor añadido necesario e importante para consolidar los tráficos de cruceros.
- La ubicación de Ceuta facilita su **incorporación dentro de alguna de las múltiples rutas** que pasan frente a su costa, tanto las del Mediterráneo occidental como en las rutas que cruzan hacia el Atlántico. El funcionamiento como puerto base no es una alternativa para el Puerto de Ceuta, fundamentalmente por la falta de conexiones de transporte más allá de las líneas regulares de ferry, pero sí los escalas en tránsito de rutas ya existentes frente a sus costas, haciendo valer las ventajas de su oferta.

- El atraque destinado a cruceros en el muelle España se encuentra en una **ubicación inmejorable** para el crucerista, con una **conexión peatonal directa con el centro de la ciudad** y sus principales focos turísticos. Esta cercanía es ofrecida en un número muy reducido de puertos. Sería deseable la mejora de la capacidad de la infraestructura y de las instalaciones puestas a disposición de los cruceristas para dar incrementar las posibilidades de captación de tráfico que permite esta ubicación.
- Las escalas en Ceuta pueden generar **ventajas impositivas** (no aplicación del IVA) en determinadas rutas, un beneficio que puede ser regulado por la naviera al fijar los precios de sus tiendas a bordo pero que, en general, repercutirá también al crucerista.
- La redacción del **Pliego de Prescripciones Técnicas del Servicio al Pasaje** supone una oportunidad de establecer unas exigencias de calidad adecuadas en la gestión de la operativa de cruceros.
- Algunos puertos del entorno pueden considerarse en algún caso como **complementarios** de Ceuta, ya que, en determinadas rutas con elevado número de escalas, el mismo crucero puede tocar ambos puertos. Este es el caso del Puerto de Almería en la situación actual, por ejemplo.

4.3. MERCANCÍA GENERAL

4.3.1. TRÁFICO RO-RO

4.3.1.1. DIAGNÓSTICO

- Reparto por tipologías de transporte

La práctica totalidad del tráfico de mercancía general (el 99,9% en 2015) se transporta de forma rodada por lo que la dependencia del tráfico Ro-Ro para el tráfico de mercancías de Ceuta es evidente, por ser esta la única vía existente de entrada. En conjunto, el tráfico de Mercancía General supone un volumen anual similar al del tráfico de graneles líquidos.

- Destinos de la mercancía

Debido a lo reducido del hinterland del Puerto de Ceuta y a la falta de aduana comercial con Marruecos, los destinos de las mercancías se limitan al consumo interno de la ciudad y al consumo externo, no regulado, de mercancías adquiridas en Ceuta y porteadas hacia Marruecos. La capacidad de influencia y control sobre este consumo externo es baja, al estar supeditado a decisiones diplomáticas sobre el

funcionamiento de la frontera. Sin embargo, su importancia es alta, y se ha estimado que aproximadamente 2/3 de las mercancías descargadas en puerto tienen como destino último Marruecos, tras ser vendidas en el comercio local.

- Tráficos

La tendencia es de crecimiento, desde un mínimo relativo en 2011 con 850.000 t, alcanzándose en 2015 alrededor del millón de toneladas operadas. El consumo externo presenta una mayor tasa de crecimiento que el interno, incrementando la variación interanual desde el 1,2% que se puede asociar al consumo de la ciudad, hasta el 1,6%.

- Demanda cubierta

A pesar de que el tráfico de carga cuenta con una importante demanda en el Puerto de Ceuta, dicha demanda se encuentra actualmente cubierta con las dos líneas regulares establecidas conectando con Algeciras (*Stamp*) y Málaga (*Marítima Peregrar*), y también con las líneas RoPax que conectan con Algeciras con una frecuencia superior a 15 escalas diarias (*Trasmediterránea*, *Baleària* y, en menor medida por las características de sus buques, *FRS*). Éstas cuentan con el apoyo del tráfico de pasajeros en línea regular, que permite la operativa de dichas líneas sin una dependencia exclusiva del tráfico de mercancías, lo que le aporta una diferencia competitiva fundamental.

- Naturaleza de las mercancías

Por tratarse de un tráfico de abastecimiento, las mercancías descargadas son fundamentalmente bienes de consumo de naturaleza muy variada. Destacan los epígrafes de bebidas, materiales de construcción, frutas y hortalizas y productos químicos. Los tráficos de salida, minoritarios (36% del total), se componen casi en su totalidad de taras de contenedores y camiones (un 80%), y de la basura que Ceuta traslada hacia la Península en el buque que conecta con Algeciras.

- Inexistencia de competencia con otros puertos

Las características del tráfico ya mencionadas, sirviendo de abastecimiento a la propia ciudad y a los porteadores que cruzan la frontera, hacen que no pueda darse competencia con otros puertos en este sector. Las posibles variaciones de tráficos vendrían dadas por un aumento del consumo de la ciudad,

algo que en ningún caso generaría grandes alteraciones de la tendencia, un cambio en las condiciones de la frontera, fuera del alcance de la influencia de la Autoridad Portuaria, o un traspaso de cargas entre Ro-Ro y otras tipologías de carga, como pudieran ser los portacontenedores puros.

4.3.1.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- El desarrollo de nuevos proyectos de terminales de tráfico rodado no se aprecia como necesario ni viable, ya que **la demanda de superficie de terminal es actualmente bien cubierta**. Sería necesario analizar las necesidades de superficie para estos tráficos a futuro, para no coartar su desarrollo, aunque su crecimiento es moderado y existe superficie disponible en su entorno directo.
- Posibilidad de establecimiento de **nuevas líneas** que compitan con las existentes, pudiendo ofrecer nuevas conexiones o frecuencias complementarias.
- El crecimiento de los tráficos se generaría a través de la aparición de nuevas iniciativas empresariales, por lo que la potenciación de cualquier desarrollo en este sentido sería muy favorable para el puerto. Una posibilidad a evaluar sería la de implantar una terminal hub de automóviles, en la que las limitaciones del hinterland no fuesen un condicionante.
- Las **mejoras en la terminal y atraques de Cañonero Dato** repercutirían favorablemente también en el servicio ofrecido a la cara rodada en ferries.

4.3.2. CONTENEDORES

4.3.2.1. DIAGNÓSTICO

- Terminal

La capacidad estática de la zona vallada para almacenamiento de contenedores es de 360 TEU, lo que permite operar anualmente 18.720 TEU, suponiendo tiempos de estancia de una semana. Esta capacidad es suficiente para los tráficos actuales, que se encuentran alrededor de los 20.000 TEU anuales, ya que los tiempos de estancia reales son menores y no todos los contenedores hacen uso de la terminal. En todo caso, existiría superficie disponible en el muelle de Poniente para incrementar la superficie de la terminal si fuese necesario.

- Operativa

Todos los contenedores se mueven actualmente sobre camiones o plataformas en las dos líneas Ro-Ro o en los ferries con Algeciras, suponiendo un 12% de los tráficos Ro-Ro. La grúa pico-pato existente en el muelle de Poniente no reúne las condiciones idóneas para adaptarse a la estiba y desestiba de contenedores con los rendimientos demandados por el mercado naviero actual, y sería necesario recurrir a medios propios de los buques o a la adquisición de una grúa móvil moderna para atender a buques portacontenedores.

- Naturaleza de las mercancías

La naturaleza de las mercancías es la prácticamente la misma observada de forma general para todos los tráficos Ro-Ro. Las principales mercancías descargadas dentro de contenedores en Ceuta son las bebidas, frutas y hortalizas, piensos, cereales y harinas, y tabaco, cacao, café y especias. Las mercancías cargadas son en este caso mayoritarias en peso (56%), pero este dato es engañoso, pues un 97% del total está compuesto por taras de contenedores y camiones, en regreso a la Península, y por la basura de Ceuta que es transportada hacia Algeciras.

- Tráficos directos

Las tendencias de la mercancía general (Ro-Ro) se pueden escalar al caso particular de los contenedores. Tras la bajada en 2009, alcanzando 9.500 TEU en 2010, se han superado ya los tráficos previos desde 2012, llegando a los 18.200 TEU en 2015, y con previsiones de superar los 20.000 TEU en 2016, a la vista de los datos parciales hasta septiembre.

En tráficos directos, y por las mismas razones de reducido hinterland y falta de aduana comercial con Marruecos indicadas para el caso general de Ro-Ro, no es de aplicación el análisis competitivo frente a otros puertos. Esta situación impide un crecimiento sustancial de los tráficos, y todo el posible crecimiento tiene que generarse por el aumento de consumo de la población (crecimiento vegetativo del 1,2%) o por el incremento de los porteos hacia Marruecos.

- Posibilidad de desarrollo de una línea regular de portacontenedores

Existen varias razones por las que no se aprecian ventajas estratégicas importantes para el puerto en la implantación de una línea regular de contenedores mediante buques portacontenedores

- Demanda moderada: Limitada por el consumo de la propia Ciudad Autónoma, con un crecimiento vegetativo del 1,2%, y a las ventas a particulares que transportan los productos a Marruecos, un mercado incierto y de difícil control.
- Demanda atendida: La demanda actual se suministra adecuadamente con las líneas Ro-Ro y RoPax existentes. Por lo tanto, la creación de una nueva línea de tráficos directos necesitaría sustraer tráficos de las líneas actuales. Además, por la necesidad de un volumen umbral para iniciar el servicio, esta captación sería muy brusca.
- Naturaleza de las mercancías: Pese a que una parte de la mercancía Ro-Ro se transporta en contenedor, otras necesitan tiempos de entrega más cortos y la frecuencia de escalas y agilidad, tanto en las operaciones portuarias como en el transporte al destino final, que aporta el Ro-Ro. Por lo tanto, una línea de portacontenedores no podría acceder a captar mucho más que lo que ya se mueve en contenedor por Ro-Ro.
- Falta de medios: Sería necesario adquirir, al menos, una grúa móvil, ya fuese por agentes privados o por la Autoridad Portuaria. De otro modo sólo se podría atender a buques con medios propios, un mercado más limitado y que generaría mayores costes.
- Influencia en la viabilidad de las líneas Ro-Ro existentes: el reparto de las cargas podría afectar negativamente a las cuentas de las líneas actuales que cediesen tráficos, y que son necesarias para dar el servicio Ro-Ro actual.

Una salvedad a lo anterior podría ser la posibilidad de incorporar tráficos adicionales a estos de import/export, vinculando la línea a un nuevo desarrollo empresarial concreto que demandase una gran cantidad de transporte de contenedores. Este podría ser el caso de los contenedores vacíos, implantando en Ceuta un depósito de almacenamiento y reparación de estos que diese servicio a los puertos de transbordo cercanos, como Algeciras o incluso Tánger-Med. Esto se vería favorecido por el régimen impositivo ceutí.

En todo caso, partiendo de que se mantenga un equilibrio de la competencia entre terminales, la implantación de un proyecto así depende de las decisiones internas de los operadores involucrados, y para el puerto no supondría una mejora estratégica importante.

- Posibilidad de creación de una terminal hub

El desarrollo de una terminal hub de contenedores en Ceuta no sería viable en la situación actual, pese a aspectos favorables como su régimen fiscal o su ubicación, por las siguientes razones principales:

- Saturación actual de la oferta de puertos hub en el Estrecho: Tánger-Med y Algeciras con gran actividad y capacidad, nuevo proyecto en Orán, capacidad de Málaga y Cádiz, etc.
- Aislamiento comercial: impide reforzar el número de operaciones con una base de tráficos directos que aporte estabilidad al proyecto.
- Elevada inversión necesaria en infraestructuras y equipos.
- Dependencia casi total de las estrategias internas de los operadores navieros, concentradas en grupos cada vez mayores y con enorme poder de decisión.

4.3.2.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- Existencia de **superficie disponible para el aumento de la terminal actual** si fuese necesario. Necesidad de establecer la superficie necesaria a futuro para no condicionar el desarrollo de los tráficos.
- Posibilidad de creación de una **nueva línea de contenedores vinculada a un nuevo desarrollo empresarial** concreto que demandase una gran cantidad de transporte. Este podría ser el caso de un depósito de almacenamiento y reparación de contenedores que diese servicio a los puertos de hub cercanos. Esto se vería favorecido por el régimen impositivo ceutí, pero requeriría de una superficie importante.

4.4. GRANELES SÓLIDOS

4.4.1. DIAGNÓSTICO

- Tráficos

El tráfico de graneles sólidos en el Puerto de Ceuta es moderado y relativamente estable, manteniéndose históricamente por debajo de las 100.000 t anuales, salvo años puntuales.

- Naturaleza de las mercancías

El tráfico se reduce a la importación de áridos y cemento para su empleo en el sector de la construcción, fundamentalmente, y la cantidad embarcada es nula. Los áridos se descargan sin instalaciones

especiales en el muelle de Poniente, y una parte del cemento descargado (un 36%) lo hace por las instalaciones especiales situadas en el muelle de Levante.

- Baja capacidad de influencia del lado portuario

No se trata de un mercado en el que la Autoridad Portuaria de Ceuta base su negocio. Por tratarse de un tráfico de suministro a la ciudad, sin ningún otro destino final (en este caso no ocurren porteos hacia Marruecos) se trata de un tráfico totalmente dependiente de las demandas de la ciudad, y las variaciones interanuales responden directamente a esto, con una capacidad de intervención por el lado portuario muy reducida.

4.4.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- Debido a las características del servicio, como suministro a demanda de la ciudad, y al no ser posible la ampliación del hinterland, el tráfico de graneles sólidos **no es un mercado de crecimiento** para el Puerto de Ceuta.
- Mantener la **calidad y niveles de servicio** ofrecidos repercutirá positivamente en los clientes, pudiendo potenciar, de manera muy moderada, la actividad de construcción en la ciudad.

4.5. GRANELES LÍQUIDOS Y BUNKERING

4.5.1. DIAGNÓSTICO

- Características principales del mercado

El tráfico de graneles líquidos del Puerto de Ceuta está basado en el bunkering, destino final de la mayoría de la mercancía descargada. Este sector, en su conjunto, representa uno de los pilares del desarrollo económico del Puerto de Ceuta, y uno de sus mercados tradicionales junto a las líneas regulares de pasajeros.

La captación de tráficos depende en gran medida de la coyuntura económica internacional y del mercado de hidrocarburos, además de la competencia entre puertos, en donde tienen gran influencia las instalaciones e infraestructuras disponibles.

- Tráficos

El Puerto de Ceuta ha reducido su participación en el mercado del Estrecho desde los años 80 y 90, cuando llegó a ser el referente de la zona, muy afectado por la integración de España en la UE y cambios legislativos. En los últimos 15 años los tráficos totales de graneles líquidos se han mantenido casi siempre por debajo del millón de toneladas, con un máximo relativo en 2009, año desde el que han ido descendiendo los tráficos. El año 2015 ha sido negativo, por problemas en la tubería del muelle de Poniente y falta temporal de la gabarra, pero, a la vista de los resultados parciales del año, se prevé una recuperación en 2016.

Alrededor del 87% de los tráficos son de descarga, y las cargas se reducen a actividades de trading.

- Oferta de bunkering

El bunkering o suministro de combustible a buques es el principal destino de los productos descargados (el 80% del total). Los productos ofrecidos son MGO, MDO, IFO180, IFO380, 500CST (fuel pesado) y variantes bajas en azufre: LS180, LS380 y LSMGO. El servicio de bunkering puede realizarse por tubería (ex-pipe), camión cisterna o gabarra, a buques fondeados. Los fuel oils (IFO y HFO) necesitan sistemas calorifugados para su suministro, algo que no ocurre con los destilados como MGO, MDO y LSMGO, para lo que se pueden emplear también camiones cisterna.

- Naturaleza de las mercancías

Alrededor de la mitad de las cantidades descargadas proceden de la refinería de Algeciras, el principal foco suministrador. Se trata siempre de hidrocarburos, fuel oil y gas oil casi en su totalidad (98,6%). En menor medida, también gasolina, gases derivados del petróleo y petróleo crudo. Desde 2012, con la aplicación de la Directiva 2012/33/EU, que limitó al 1,5% en masa el contenido de azufre de los combustibles empleados por ferries, el volumen de gas oil supone gran parte del total (33% en 2015).

- Infraestructuras

El calado máximo actual que es posible atender son 10,2 m, que será aumentado hasta 12,5 m con las obras en desarrollo en el muelle de Poniente. Las esloras máximas son de 230 m. Esto supone una limitación para el servicio de bunkering, pero más aún para la recepción previa de hidrocarburos por grandes tankers, actualmente limitados a 30.000 GT, frente a los 80.000 de Gibraltar, los 120.000 de

Tánger-Med, o los 230.000 de Algeciras. En algunos casos, la limitación de calado hace que sea necesario achicar la carga antes de llegar a Ceuta.

En los puertos cercanos es posible obtener economías de escala que en Ceuta resulta imposible. Además, los buques que cumplen esta limitación de calado son poco habituales y su falta de disponibilidad hace que aumente el precio del flete.

- Fondeos para bunkering

Los buques que actualmente requieren servicio de bunkering son generalmente de tamaño moderado, con entre 3.000 y 8.000 G.T. Cualquier buque de tamaño superior a esto deberá ser atendido en fondeo mediante gabarra. La única zona de fondeo habilitada se encuentra al norte del puerto, ya que el fondeo en la bahía Sur, situado junto a una zona de fondeo empleada por Tánger-Med, está prohibido por Capitanía Marítima desde 2007. Actualmente, solo Vilma Oil cuenta con autorización para el suministro de combustible desde medios flotantes realizado con una única gabarra. Ambos aspectos generan un problema de falta de flexibilidad.

- Actores involucrados

En el mercado de los hidrocarburos en el Puerto de Ceuta, la empresa que ofrece el servicio logístico (almacenamiento) puede considerarse un cliente intermedio (además de proveedor), siendo los clientes finales en el puerto los buques (bunkering), las empresas a las que revenda el combustible (trading) y la propia ciudad. Entre el consumo de la ciudad se puede diferenciar el consumo de combustible directamente por la población, vendido al por menor tanto para vehículos como para otros posibles usos, y el consumo realizado por la central térmica de Endesa, situada en dominio público portuario.

- Competencia en el suministro

El Puerto de Ceuta concentra su oferta de bunkering en una sola empresa logística y en un reducido número de suministradoras, dentro de las cuales sólo una ofrece servicio por gabarra. Esto puede reducir la presión competitiva por la reducción de tarifas.

- Servicios complementarios

Una de las claves del éxito del servicio de bunkering, como se observa en el caso de Gibraltar, radica en la posibilidad que tiene el buque para aprovechar la escala para la prestación de otros servicios complementarios tales como avituallamiento, agua, reparaciones, cambio de tripulación, piezas, etc.

- Servicios portuarios

El servicio portuario de practicaaje supone un aspecto negativo con cierta importancia para el negocio del bunkering. De acuerdo con el pliego, en teoría deberían estar disponibles dos prácticos, pero en realidad sólo hay uno que pueda realizar las operaciones de practicaaje, lo que hace que los tiempos de espera sean altos, con el correspondiente coste asociado debido al tiempo de inactividad de los barcos (un buque de 30.000 GT tiene un flete diario superior a 15.000 €).

- Inmigración no regulada

Las empresas navieras describen una problemática asociada a las escalas en Ceuta, vinculada a la existencia de polizones. Las medidas de seguridad existentes (fundamentalmente en el muelle de Poniente) son insuficientes, lo que provoca que los polizones tengan acceso a los buques atracados en el muelle con la consiguiente problemática para la tripulación y la naviera.

- Ubicación

El Estrecho de Gibraltar es un punto estratégico para el bunkering, debido a los 90.000-100.000 buques que lo atraviesan cada año, y a la cercanía de la costa respecto de la ruta de transporte.

- Puertos competidores

El bunkering en el Estrecho está dominado por Gibraltar y Algeciras, operando anualmente 4 y 3,2 millones de toneladas respectivamente. En tercer lugar se ha situado Tánger-Med que, habiendo iniciado su actividad en 2012 ya se acerca a los 3 millones de toneladas anuales, suponiendo la principal amenaza para los puertos tradicionales, ya que la capacidad total de sus instalaciones se estima en 10 millones de toneladas (aproximadamente, el total operado en todo el Estrecho en 2015). En esta situación, Algeciras es, frente a Gibraltar, el que parece mostrarse menos competitivo, habiendo perdido ya un suministrador importante a favor de Tánger-Med. Ceuta ocupa hoy en día la cuarta posición, con menos de un millón de toneladas suministradas.

Los precios del combustible son actualmente similares en Gibraltar y Algeciras, y en los últimos años Algeciras ha mejorado sus instalaciones. Sin embargo, los operadores valoran de forma positiva, a la hora de decidirse por realizar el avituallamiento de combustible en Gibraltar, la oferta de servicios asociados. En Gibraltar pueden realizarse actividades complementarias como limpiezas e inspecciones bajo el agua, reparación y mantenimiento de embarcaciones, aprovisionamientos o cambios de tripulación, entre otras. Otro aspecto importante es que los costes totales de escala en el puerto son bajos en comparación con los puertos del entorno, en parte gracias a su sistema de gestión de fondeos, que minimiza las esperas a los buques y les ofrece información constante.

Ceuta contaba con una ventaja competitiva frente a Algeciras debido a que este puerto no disponía de los medios necesarios para abastecer a buques de pequeñas dimensiones, que sí podían recibir el servicio en Ceuta; y, frente a Gibraltar, ya que éste solamente disponía de la alternativa de suministrar combustible desde medios flotantes. Actualmente, Algeciras cuenta con una toma de muelle que le permite suministrar a barcos de pequeñas dimensiones y Gibraltar ha instalado un jetty que le permite no depender exclusivamente del abastecimiento desde gabarra. En este sentido, la evolución y el avance tecnológico de la competencia hacen que el mercado se vuelva más competitivo.

- Tendencias en la demanda de hidrocarburos

El tráfico de productos refinados (MGO, MDO, etc.), y el de las mezclas y nuevos desarrollos de combustibles para reducir su contenido de azufre, se encuentra en crecimiento, debido a las normativas de limitación de emisiones, frente a los productos residuales (fuel oils).

- Ampliación del Canal de Panamá

No se espera que la ampliación del Canal de Panamá tenga un impacto sustancial en la demanda de bunkering en el Estrecho, ya que se mantienen limitaciones en el canal de Panamá, no existentes en el canal de Suez. Además, el canal de Suez ha respondido con una bajada muy importante de tarifas en rutas concretas, como la de conexión de Asia y la costa Este de los EE.UU., pudiendo alcanzar el 65% de descuento.

4.5.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- La **situación geográfica estratégica**, en un paso que cruzan aproximadamente 100.000 barcos al año, es compartida entre los 4 principales puertos competidores en el Estrecho. Es un mercado muy activo y la zona en donde se concentra un mayor volumen de suministro de combustible en el Mediterráneo. Ya sea mediante suministro mediante medios flotantes o en atraque, el Puerto de Ceuta compite directamente con los puertos vecinos de Gibraltar, Tánger y Algeciras por el negocio del bunkering en el Estrecho.
- A partir de 2020 se producirá un **cambio brusco en el mercado** para adaptarse a los nuevos límites de emisiones de azufre. Será necesaria la adaptación de la oferta de combustibles a las nuevas demandas de productos que se pueden resumir en una **mayor variedad de combustibles**. Por un lado, más refinados y combustibles ligeros bajos en azufre, la opción más directa. Por otro, actividades logísticas para blending de combustibles, u oferta de combustibles híbridos de nueva generación, una alternativa para la reducción de costes manteniendo bajas emisiones. La última de las opciones sería la que probablemente se dé en buques de gran tamaño, esto es, el empleo de fuel oil residuales muy viscosos y aplicación de scrubbers.
- El incremento de la demanda de gas oil generará una mayor **demandas de servicios de bunkering**, y un mayor reparto entre puertos, ya que los rendimientos de carga de gas oil son sustancialmente menores que los de fuel oil, por lo que los tiempos de avituallamiento son mayores y se pueden presentar colapsos más frecuentemente.
- Ceuta suma al punto anterior la existencia de un cierto número de **clientes estable**, y la existencia de las líneas de **ferries** con Algeciras, que demandan gas oil y constituyen un nicho de mercado importante. Ahora los ferries hacen noche en Algeciras y programan allí sus escalas más largas, por lo que mayoritariamente aprovechan esos tiempos para realizar el suministro de combustible, pero esta situación podría variar ofreciendo ventajas a los operadores.
- El mercado del bunkering a los **yates y cruceros** está poco desarrollado. Los megayates son embarcaciones que pueden superar los 100 m de eslora y facturaciones por cada depósito de combustible de más de 250.000€, lo que revela la existencia de un importante nicho de mercado por explorar. Algo similar ocurre con el tráfico de cruceros, de elevada intensidad en la zona por la presencia de los cruceros del Mediterráneo Occidental y de las rutas que se adentran en el Atlántico con destino

a las Islas Canarias o al norte, y con una captación creciente en Ceuta. Una oferta en este sentido podría ser complementaria dentro del marketing de Ceuta frente a los operadores de cruceros.

- Una **ampliación de la superficie portuaria** disponible permitiría desarrollar en mayor medida proyectos de almacenamiento y logística de hidrocarburos, fomentando la competencia y permitiendo desarrollar economías de escala que permitan aprovechar las ventajas fiscales y de ubicación del Puerto de Ceuta. Esto podría ser complementado con el aumento de las escalas admisibles en el puerto.
- La **prestación de servicios complementarios** demandados por el buque durante las escalas para bunkering incrementaría el atractivo de las escalas en el Puerto de Ceuta. Para esto sería favorable también la conexión con la Península por helicóptero.
- La **mejora de la seguridad en el acceso de polizones** a los buques sería otro factor que se podría presentar a los usuarios para incrementar su interés por realizar el suministro en Ceuta.
- La **conexión entre muelles** reforzará las posibilidades de ofrecer diversos productos, ya que todos los muelles de suministro tendrán acceso a todos los tanques de almacenamiento, tanto Dúcar I como Dúcar II.
- Un adecuado **mantenimiento de las infraestructuras e instalaciones** evitará nuevas interrupciones de servicio como las ocurridas en 2015 y que generaron una reducción de tráfico del puerto.
- La zona de fondeo de **Tánger-Med** en la bahía Sur, más alejada del Puerto de Tánger-Med que el propio Puerto de Ceuta, es muestra de que existe una demanda, que podría ser parcialmente captada por Ceuta ofreciendo condiciones similares o mejores.

4.6. PESCA Y NÁUTICA DEPORTIVA

4.6.1. DIAGNÓSTICO

- Ubicación

El Mediterráneo es una zona de excepcional actividad del sector de la náutica recreativa y deportiva. Sin embargo, existen grandes diferencias entre la costa norte, en donde se produce una importante concentración y saturación de puertos deportivos, con más del 80% de los puertos, y la costa sur.

- Suficiencia de las infraestructuras para la náutica deportiva

En el Puerto de Ceuta existen dos instalaciones relacionadas con el sector de la náutica deportiva y recreativa: un puerto deportivo y un pequeño astillero destinado a la construcción y reparación de yates de lujo. La infraestructura es adecuada y puede prestar los servicios demandados por los usuarios en una instalación de este tipo. La ocupación por tráficos base de la actual marina es muy estable desde el año 2007. El margen de crecimiento de la demanda es pequeño, y la demanda actual se encuentra ya bien cubierta. En tráficos de tránsito si pudiera aparecer un crecimiento, pero no son esperables grandes incrementos.

- Potencialidad de Ceuta para la construcción de una marina de lujo

Pese a que el Puerto de Ceuta presentaría ventajas para la construcción de una nueva marina de megayates, como su fiscalidad o la existencia de un astillero, otros factores hacen difícil la viabilidad de este sector. Entre ellos destaca la concentración del mercado en torno a las Islas Baleares y las costas de Francia e Italia, lo reducido del número de clientes potenciales o la falta de una oferta turística y de ocio complementaria.

La oferta de servicios complementarios de ocio, turismo y cultura que puede ofrecer Ceuta a los potenciales clientes de una marina de lujo se revela como insuficiente en términos absolutos y dichas carencias se agudizan si se compara con la oferta que brindan actualmente otras marinas en destinos exclusivos como Marbella, Mallorca, Ibiza, Barcelona y las costas de Francia, Mónaco o Italia, con capacidad para satisfacer holgadamente los lujosos servicios demandados por los clientes de las marinas.

- Situación de la flota de pesca en Ceuta

La flota pesquera existente en la actualidad en Ceuta es muy pequeña, con alrededor de una decena de pequeños barcos dedicados a la pesca. El pescado consumido en Ceuta procede fundamentalmente de otros puertos. Las posibilidades de crecimiento de esta unidad de negocio son mínimas, ya que la prohibición de comercialización hacia la Península y Europa condiciona por completo las oportunidades de explotación pesquera.

4.6.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- Un atractivo para la potenciación de la náutica recreativa y deportiva en Ceuta es su uso como **comunicación** entre ambos continentes desde un punto de vista **turístico y de ocio**. El aprovechamiento de este atractivo podría incrementar los tráficos base por encima del crecimiento vegetativo de la población, pero las posibilidades de crecimiento son limitadas.
- La oferta de alquiler de embarcaciones o la realización salidas organizadas para la práctica de pesca deportiva sería una posibilidad de mercado sin explotar en la actualidad. Esto sería compatible con una reconversión de la pequeña flota pesquera existente y con la reordenación de espacios portuarios, dando un nuevo uso a la dársena pesquera.

4.7. ASTILLEROS

4.7.1. DIAGNÓSTICO

- Astillero de yates existente

El Puerto de Ceuta no cuenta en la actualidad con instalaciones para la construcción o reparación de buques de transporte marítimo, pese a tratarse de un mercado con alta demanda de servicios en el entorno del Estrecho. Las únicas instalaciones de astilleros en el puerto son el astillero de reparación de yates gestionado por la empresa Marina Meridional Ceuta S.A., con un número de servicios ofrecidos irregular durante los últimos años.

- Ubicación

El intenso tráfico marítimo del Estrecho lo convierte en una zona muy favorable para el desarrollo de astilleros de reparación de buques, al nivel de áreas como Panamá o Singapur. La cartera de potenciales clientes es muy amplia, ya que todos los buques necesitan pasar revisión al menos una vez cada cuatro años. Además, es frecuente que buques spot vacíos a la espera de órdenes se encuentren en esta zona, y que tengan sus bodegas vacías es una condición necesaria para la mayoría de reparaciones.

Cerca del Estrecho pasan alrededor de 200.000 barcos al año, de los cuales 120.000 cruzan el Estrecho, 40.000 conectan España y el norte de África, y 40.000 hacen ruta N-S por el Atlántico. Por lo que cualquier barco que pase a menos de 24 horas del astillero es un cliente potencial. Se ha estimado en

más de 5.000 buques aquellos que podrían requerir reparaciones en las inmediaciones del Estrecho cada año.

- Alternativa de construcción de un astillero de construcción de buques

La perspectiva de construcción de nuevos barcos es baja para los próximos años, y además la competencia asiática en costes es muy intensa, manteniendo estándares de calidad aceptables.

- Alternativa de creación de un astillero de reparación de buques

La creación de un astillero de reparaciones estaría vinculada necesariamente con una red de pequeñas empresas auxiliares: talleres mecánicos, talleres de montaje, empresas de bienes de equipo, empresas de suministros, empresas de instalaciones eléctricas, electrónicas e informáticas, empresas de servicios y empresas de ingeniería, entre otras. La puesta en activo de estas empresas no supondría un obstáculo importante, ya que al generarse la actividad existirían previsiblemente muchas empresas actuales dispuestas a desplazar equipos en poco tiempo. De todos modos, la “insularidad” de Ceuta sería un inconveniente moderado para la implantación de la industria auxiliar.

- Competencia en astilleros de reparación

Sólo dos astilleros actuales ofrecen la misma ventaja de ubicación que Ceuta: los astilleros de Algeciras (*Cernaual*) y Gibraltar (*Gibdock*). Otro astillero cercano, *Navantia Cádiz-Puerto Real* está especializado en cruceros y, especialmente, en buques militares. La saturación en los astilleros de buques comerciales que ofrecen un buen servicio es muy elevada.

- Suministros

La existencia de un flujo constante de ferries, y la posibilidad de helicópteros, hace que pudieran trasladarse los elementos necesarios (aceros laminados, perfiles tubulares, tornillería, equipos mecánicos, componentes tecnológicos, pinturas, consumibles, etc) en un tiempo razonable. De todas formas, sería necesario disponer de un stock de material suficiente en el astillero, no sería demasiado importante, y que es común a cualquier astillero de este tipo.

La situación de “insularidad” de Ceuta obligaría al transporte de los suministros desde la Península lo que repercute en un cierto incremento del coste del transporte de todos los equipos y piezas.

- Mano de obra cualificada

La cualificación de la mano de obra es un aspecto diferencial dentro de la competitividad de un astillero de reparaciones. En Ceuta no existe actualmente mano de obra especializada, pero en las proximidades (Cádiz, Algeciras, Málaga y Gibraltar) existen centros industriales vinculados al sector naval que podrían servir para nutrirse de profesionales e industria auxiliar experimentados.

- Necesidad de superficie

El primer paso para poner en marcha un astillero de reparaciones sería habilitar una nueva superficie de terreno portuario en el que construir las instalaciones necesarias. Dicha superficie podría ubicarse en una nueva dársena exterior, de forma ideal, o bien mediante la reformulación de los espacios existentes actualmente, algo que interferiría con los tráficos actuales. Se puede considerar que, para dar servicio a buques de hasta 200 m de eslora, siguiendo los ratios y las relaciones de superficie existentes en los astilleros de la competencia, una configuración del espacio del astillero necesitaría cerca de 50.000 m² de superficie de explanada total, y disponer de un dique seco de 220 m x 50 m. Unas instalaciones de este tipo serían suficientes para atender hasta 24 reparaciones al año.

4.7.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- La creación de un astillero de reparaciones generaría una **importante industria a su alrededor**; tanto el propio astillero como esta industria serviría para **generar empleo** en Ceuta, lo que aliviaría esta problemática en la ciudad.
- Posibilidad de construir unas **instalaciones acordes con la demanda** del mercado: El desarrollo del astillero en una nueva dársena exterior permitiría su concepción desde cero adaptándose a las necesidades del mercado.
- **Alta demanda y competencia ineficiente**: frente a la alta demanda existente, el astillero del puerto de Algeciras presenta un funcionamiento irregular, con impresiones negativas en algunos clientes. Los puertos que ofrecen un servicio óptimo presentan ocupaciones muy altas, con esperas para reparaciones. La demanda de estos servicios en el entorno del Estrecho es tan elevada que la competencia entre unos y otros astilleros, ofreciendo un buen servicio, es inocua, ya que la demanda supera la oferta.

- **Servicio imprescindible:** Las empresas de clasificación exigen a los buques llevar a cabo revisiones de mantenimiento y conservación de forma obligatoria con periodicidad cuatrianual, por lo que los armadores requieren del servicio para poder seguir en ruta, y la cartera potencial de clientes es siempre elevada.
- La especial **fiscalidad** de Ceuta supone una importante ventaja económica para la empresa de astilleros que podría emplear este aspecto para ofrecer a sus clientes una mayor competitividad en sus tarifas con respecto a las de la competencia.

4.8. ÁREAS DE SERVICIOS LOGÍSTICOS Y COMPLEMENTARIOS

4.8.1. DIAGNÓSTICO

- Demanda de superficie existente

La configuración y disposición territorial de la Ciudad Autónoma de Ceuta limita las posibilidades de elección de ubicación de las empresas e industrias. El Puerto de Ceuta supone una oportunidad frente a esta limitación, pudiendo ofrecer superficie a potenciales concesionarios mediante la habilitación o acondicionamiento de áreas infrautilizadas e incluso en desuso actualmente en el Puerto de Ceuta.

- Importancia para la economía portuaria

La Autoridad Portuaria ha ingresado en 2015, en concepto de tasas totales por obras o actividades autorizadas a particulares, más de 3,5 M€. Más del 40% de esta cantidad ha sido aportada por el pago de las tasas de concesiones destinadas al desarrollo de actividades logísticas, de almacenaje y de comercialización de todo tipo de bienes

- Concesiones existentes

Actualmente, diversas empresas dedicadas a los servicios logísticos y comerciales están en posesión de sus correspondientes concesiones de suelo portuario, en zonas de uso complementario. Su actividad está fuertemente ligada al transporte de mercancías entrante por los muelles de Cañonero Dato y Poniente.

- Demanda de bienes de consumo

El sector servicios concentra la mayoría del PIB ceutí, con un 86,2% del total, destacando el comercio minorista, con un 70% de las empresas. Una parte importante de las mercancías descargadas en el puerto y vendidas a través del comercio minorista termina traspasando la frontera mediante porteo. De las 7,3 toneladas de mercancía general descargada en el puerto correspondientes por habitante, se ha estimado que corresponden al consumo de los habitantes de Ceuta alrededor de 2,3 t, un 31%. La población ceutí experimenta un crecimiento vegetativo moderado, del 1,2%, pero el mayor aumento de los porteos hacia Marruecos eleva el incremento de demanda de mercancías hasta el 1,6%. Otro factor de incremento de la demanda de bienes de consumo es el incremento de flujo de personas en las OPE que tienen lugar cada verano.

- Insuficiencia del número de comercios minoristas

El número de habitantes por supermercado en Ceuta es de 6.071, mientras que en otras ciudades con un número similar de habitantes la proporción es inferior a los 2.500 habitantes por cada supermercado, y en ciudades con bastante más población del sur de Andalucía, como Cádiz y Algeciras, el ratio no supera los 5.000 habitantes por supermercado.

- Insuficiencia de la superficie asociada al comercio minorista

Mientras que la media española se sitúa en 412 m² dedicados a la distribución de productos básicos alimenticios por cada 1.000 habitantes, en Ceuta se dispone de menos de 260 m², incluso realizando un cálculo conservador.

4.8.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- La superficie disponible existente en la **explanada de Poniente**, designada para usos complementarios, podría aprovecharse para responder a la demanda de superficie de la ciudad para actividades logísticas y complementarias.
- En caso de **ampliación de la superficie portuaria**, a través de rellenos o de la construcción de una dársena exterior, la superficie destinada a servicios logísticos y complementarios podría ampliarse, ayudando a resolver el problema de limitación de superficies existente en la ciudad.

5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

El fin de la Autoridad Portuaria de Ceuta es prestar un servicio a los ciudadanos y a los sectores económicos de ambas orillas del Estrecho de Gibraltar, mediante la puesta a disposición del dominio público marítimo portuario adscrito a su ámbito de competencias y mediante la prestación o la regulación de una serie de servicios vinculados al tráfico marítimo.

VISIÓN

El Puerto de Ceuta aspira a reforzar su situación como puerto de referencia en el Mediterráneo, aprovechando sinergias con otros puertos del Estrecho, en un marco de sostenibilidad económica, social y ambiental, constituyendo en estos ámbitos un modelo para la Ciudad de Ceuta.

VALORES

En virtud de su responsabilidad con la sociedad en general, la Autoridad Portuaria establece un compromiso de fomento de la calidad y la modernización de los servicios, como elemento diferenciador de este Puerto respecto a otros de su entorno y como estrategia para la captación de tráficos.

En lo que respecta al ejercicio de sus funciones, la Autoridad Portuaria propugna la participación, la transparencia y el cumplimiento riguroso de los requisitos legales de aplicación como principios básicos de actuación.

La vinculación del Puerto con su ámbito de influencia en beneficio de la Comunidad Portuaria y del tejido empresarial de la Ciudad, el diálogo social, la seguridad y la protección del medio natural, constituyen para la Autoridad Portuaria los valores que orientan su Política y determinan su desempeño.

6. DEFINICIÓN DE LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: COMPETITIVIDAD

El Puerto de Ceuta necesita mantener y reforzar su posición dentro de los mercados en los que ofrece sus servicios actualmente. En el negocio de los combustibles, el Puerto de Ceuta compite con los dos puertos de mayor volumen de tráfico en el Estrecho actualmente: Gibraltar y Algeciras, y con un nuevo puerto en crecimiento: Tánger Med. Fijando objetivos y acciones para ello, el Puerto podrá incrementar su cuota de mercado y equilibrar el escenario competitivo actual. En el servicio al pasaje, las mejoras competitivas se deberán centrar en el aumento del nivel de calidad del servicio ofrecido a los usuarios. En los flujos de mercancía general, la generación de tráfico potenciando los servicios existentes será la clave para mejorar los volúmenes totales y la satisfacción de los clientes.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: CRECIMIENTO

El crecimiento y el progreso del puerto, a nivel cualitativo y cuantitativo, es una obligación que se podrá cumplir estableciendo objetivos adecuados y alcanzables. Para el crecimiento es fundamental implantarse en nuevos mercados, o posicionarse claramente en mercados poco explotados en la actualidad. Dentro de las particularidades que vienen dadas por la ubicación de Ceuta, se observan posibilidades de crecimiento en el mercado de cruceros, consolidando la labor desarrollada en los últimos años, y en el desarrollo de la actividad de astilleros de reparación de buques, para lo que sería necesaria una ampliación de las infraestructuras. Otras posibilidades de presentarían en nuevos mercados vinculados a los ya existentes.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: SEGURIDAD

La seguridad en el Puerto deberá estar garantizada en todo momento. El Puerto de Ceuta deberá estar protegido para asegurar la integridad de sus usuarios y de sus instalaciones. Para ello, los medios destinados a la seguridad serán acordes a las exigencias actuales para estar preparados frente a ataques externos y reaccionar de la mejor manera posible. Por otra parte, la problemática asociada al acceso no controlado de personas a buques requiere actuaciones que eviten este hecho, y sus costes económicos y sociales, reduzcan el atractivo del puerto.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: SOSTENIBILIDAD

Un Puerto necesita ser sostenible para alcanzar una estabilidad en sus operaciones, reducir sus riesgos y alcanzar sus metas futuras sin incidentes. En el Puerto de Ceuta, esta sostenibilidad deberá darse en las relaciones con la ciudad, con la que convive estrechamente y comparte intereses comunes, en la gestión interna de la propia Autoridad Portuaria, en los aspectos medioambientales o en la relación con la sociedad que le rodea, y en la que el Puerto de Ceuta está especialmente inmerso, por ser un nodo vital para los ciudadanos de Ceuta.

LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

L1	COMPETITIVIDAD	O 1.1	Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos
		O 1.2	Mejora de la calidad del servicio al pasaje
		O 1.3	Afianzamiento de los tráficos de Mercancía General
		O 1.3	Optimización de los recursos de la Autoridad Portuaria
L2	CRECIMIENTO	O 2.1	Posicionamiento de Ceuta como puerto de escala de cruceros de referencia en el Estrecho
		O 2.2	Desarrollo de la actividad de astillero de reparación de buques
		O 2.3	Apertura a nuevos mercados
L3	SEGURIDAD	O 3.1	Fortalecimiento de la seguridad en el control de acceso a buques
		O 3.2	Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias
L4	SOSTENIBILIDAD	O 4.1	Fomento de estrategias comunes con la ciudad
		O 4.2	Desarrollo orgánico (gestión interna)
		O 4.3	Fomento de iniciativas medioambientales
		O 4.4	Responsabilidad social corporativa

OBJETIVO 1.1

Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos

COMPETITIVIDAD

El tráfico de graneles líquidos, basado en el bunkering, es un mercado clave para la economía del Puerto de Ceuta, y en el que existen posibilidades de incremento de la participación dentro de un contexto actual de cambios.

Los tráficos de combustibles fue históricamente la mercancía principal operada en el puerto, con etapas en las que el Puerto de Ceuta ha ocupado una posición predominante en el Estrecho, pero actualmente Gibraltar y Algeciras concentran la mayoría de tráficos, y Tánger Med crece a gran ritmo.

El sector se encuentra en una fase de cambio a nivel internacional, fomentada por las políticas de reducción de emisiones de azufre. Frente a las limitaciones impuestas, que se materializarán de forma brusca a partir de 2020, existen diversas alternativas de combustibles con bajas emisiones o modificaciones en los motores para retener las partículas contaminantes. En todo caso, se modificarán los patrones de consumo de combustibles marinos, pudiendo generarse mayor demanda (combustibles de menor rendimiento) o diversificación de los productos demandados. El Puerto de Ceuta deberá aprovechar esta oportunidad para posicionarse con mayor relevancia en el mercado del Estrecho de Gibraltar.

OBJETIVO 1.2

Mejora de la calidad del servicio al pasaje

COMPETITIVIDAD

Por su importancia en la sociedad de Ceuta, la mejora de la calidad en el servicio prestado a los usuarios del pasaje debe ser un objetivo prioritario para la Autoridad Portuaria, como medio de progreso del puerto y la ciudad.

El tráfico de pasajeros en línea regular es uno de los tráficos principales del Puerto de Ceuta. Pero más importante incluso que el negocio que genera para la Autoridad Portuaria este tráfico es su importancia como servicio público a la sociedad, que depende del mismo para sus relaciones sociales y comerciales, ya que es la única vía actual de conexión con la Península.

El volumen anual de tráficos es estable, y no es una prioridad el incremento cuantitativo de la actividad. Sin embargo, las condiciones en las que se presta el servicio al pasaje sí requieren actuaciones de mejora. En la estación marítima no se ofrecen todos los servicios que pudieran demandarse, o existe margen de mejora en alguno de los ofrecidos. El estado de conservación de la estación marítima, tanto el edificio principal como las infraestructuras e instalaciones, no es el óptimo. La imagen que proyecta sobre visitante, suponiendo su primera impresión de la ciudad, puede resultar anticuada y descuidada, y más en comparación con terminales actuales de otros puertos.

OBJETIVO 1.3

Afianzamiento de los tráficos de Mercancía General

COMPETITIVIDAD

La ciudad de Ceuta depende de los tráficos directos de Mercancía General para su vida diaria, y condicionan su desarrollo socioeconómico, por lo que deberán ofrecerse las mejores condiciones y opciones posibles.

La Mercancía General, operada a través de las líneas Ro-Ro y las líneas regulares de pasaje con la Península, es actualmente el grupo de mercancías con mayor volumen de tráficos, con cifras cercanas a los graneles líquidos. La mercancía entrante son bienes de consumo cuyo destino es la propia ciudad, aunque en su demanda ejerce gran influencia el consumo de los ciudadanos procedentes de Marruecos. Los flujos salientes están dominados por el transporte de residuos y taras de camiones y contenedores hacia la Península, por lo que también es un tráfico con posibilidades de crecimiento limitadas.

En esta situación, el objetivo de la gestión estratégica debe ser mantener y mejorar, en la medida de lo posible, las condiciones en las que se prestan los servicios de transporte, y potenciar la posible generación de nuevas oportunidades de intercambio comercial o iniciativas generadoras de nuevos flujos de transporte.

OBJETIVO 1.4

Optimización de los recursos de la Autoridad Portuaria

COMPETITIVIDAD

El Puerto de Ceuta dispone de activos valiosos que, en algún caso, pudieran no estarse aprovechando todo lo que sería posible, por dedicar esfuerzos a otros que ofrecen una rentabilidad menor.

La optimización de la gestión económica y la rentabilización del patrimonio y de los recursos que tengan asignados es una de las competencias que, según la Ley de Puertos vigente, corresponden a las Autoridades Portuarias. La Autoridad Portuaria de Ceuta debe velar por el máximo aprovechamiento de sus recursos, centrando sus esfuerzos económicos y de gestión en aquellos más productivos.

Las limitaciones de superficie de la ciudad de Ceuta acrecentan esta necesidad, y obligan a la Autoridad Portuaria a definir esta optimización de recursos como un objetivo estratégico, efectuando las reordenaciones de superficies y usos que fuesen necesarias, o la enajenación de activos improductivos, para lograr una mayor productividad de las infraestructuras vinculadas a las unidades de negocio más beneficiosas para la comunidad portuaria.

OBJETIVO 2.1

Posicionamiento de Ceuta como puerto de escala de cruceros de referencia en el Estrecho

CRECIMIENTO

Las escalas de cruceros son estimuladoras de la actividad turística y comercial de una ciudad, y suponen una oportunidad para Ceuta que debe ser aprovechada, persiguiendo la captación de más escalas y su continuidad.

El de los cruceros es un sector en crecimiento y en el que se está produciendo una diversificación de la oferta que resulta favorable para los nuevos entrantes. En el éxito de una escala intervienen multitud de variables, desde las puramente portuarias, como las infraestructuras e instalaciones de recepción de cruceristas, hasta las vinculadas a la ciudad y su entorno, fundamentalmente en cuanto a su oferta turística.

La Autoridad Portuaria ha venido impulsando en los últimos años la captación de cruceros, y fruto de ello se han incrementado las escalas. Pero, para generar un volumen mayor de escalas y mantener una regularidad en las visitas, es necesario realizar una serie de acciones que incrementen el atractivo del Puerto de Ceuta. Debe ser un objetivo de la Autoridad Portuaria desarrollar aún más un mercado que genera valor para el puerto y para la ciudad, y en el que existe un crecimiento potencial notable potenciando los activos turísticos de la ciudad o de su ubicación.

OBJETIVO 2.2

Desarrollo de la actividad de astillero de reparación de buques

CRECIMIENTO

Un astillero de reparación de buques sería una gran alternativa para el desarrollo del puerto, ya que aprovecha las ventajas de su ubicación o fiscalidad, y no se ve afectada por el limitado hinterland existente.

Se ha identificado como muy favorable la ubicación y condicionantes de Ceuta para la implantación de un astillero de reparación de buques. El intenso tráfico del Estrecho hace que exista una cartera de potenciales clientes muy amplia, tanto para revisiones como para reparaciones o modificaciones, y el hecho de que sea una zona de espera de buques spot incrementa aún más las posibilidades de negocio. La saturación existente en otros astilleros del entorno es muestra de la existencia del mercado.

El desarrollo de esta actividad generaría la aparición de otras empresas auxiliares asociadas y, en conjunto, la generación de numerosos puestos de trabajo, por lo que el impacto social podría ser muy positivo. Su puesta en marcha implica la ampliación de las infraestructuras portuarias actuales, pero, por las ventajas observadas, deberá establecerse como un objetivo.

OBJETIVO 2.3

Apertura a nuevos mercados

CRECIMIENTO

El crecimiento del puerto tiene que apoyarse en la apertura a nuevos mercados, de mayor o menor tamaño, con posibilidades de generación de negocio en los próximos años.

Dentro de las particularidades del Puerto de Ceuta, condicionadas especialmente por lo moderado de su área de influencia, su vinculación directa con la población de la ciudad o el reducido número de centros exportadores, existen fortalezas importantes en su ubicación o fiscalidad, por ejemplo, y mercados a los que podría acceder poniendo en marcha desde la Autoridad Portuaria una serie de acciones para ello.

El compromiso de la Autoridad Portuaria deberá ser el de impulsar directamente o potenciar el aprovechamiento por sus usuarios de las alternativas posibles, que podrán ser en algunos casos especializaciones de las actividades presentes, poniendo los medios necesarios para ello. Este objetivo de apertura a nuevos mercados requerirá del análisis de la viabilidad de los proyectos planteados, o de la reconversión de actividades actuales a favor de otras más productivas y beneficiosas para el colectivo.

OBJETIVO 3.1

Fortalecimiento de la seguridad en el control de acceso a buques

SEGURIDAD

Es necesario reforzar el control de los accesos a buques para impedir embarques no autorizados que suponen costes económicos y sociales y restan atractivo a la realización de escalas en el Puerto de Ceuta.

El acceso no autorizado de personas a los buques que hacen escala en el puerto es una problemática existente; su importancia en caso de Ceuta viene dada por la presión migratoria que sufre la ciudad de Ceuta, debido a su ubicación fronteriza, y a que el único modo de comunicación externa es por vía marítima.

El control de los accesos a buques debe ser una prioridad en la gestión portuaria, por la inseguridad que esto genera y los costes económicos y sociales provocados porque exista la posibilidad de subir a bordo de los buques de manera irregular. De cara a las navieras, tanto de mercancía general, graneles, ferries o cruceros, puede generar una pérdida de interés por realizar escalas en Ceuta, frente a otros puertos. Los medios para lograr este objetivo podrán ser mejoras físicas en instalaciones o cambios en los procedimientos.

OBJETIVO 3.2

Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias

SEGURIDAD

Garantizar la seguridad de los usuarios y las instalaciones debe ser un objetivo estratégico de la Autoridad Portuaria, más aún en un contexto internacional actual de amenaza terrorista.

La necesaria seguridad que es necesario garantizar en todo caso para infraestructuras e instalaciones portuarias de la importancia de las ceutíes se ve incrementada por el contexto internacional de amenaza vinculada al terrorismo yihadista.

Algunas de las instalaciones actuales, y fundamentalmente la estación marítima, se han ido quedando anticuadas en sus prestaciones y, en lo relativo a la seguridad, el objetivo debe ser disponer de unos sistemas y protocolos de vanguardia. En otros casos, la integridad de las instalaciones y la seguridad de sus usuarios se garantizará a través de la adecuada conservación de las infraestructuras.

Para alcanzar este objetivo, la Autoridad Portuaria podrá actuar en la mejora directa de las instalaciones, en incrementar los efectivos destinados a la seguridad, o en revisar los protocolos de seguridad empleados.

OBJETIVO 4.1

Fomento de estrategias comunes con la ciudad

SOSTENIBILIDAD

Los intereses en común entre el puerto y la ciudad de Ceuta son numerosos, y hacen conveniente el establecimiento de estrategias comunes para aprovechar sinergias en los esfuerzos de ambos organismos.

El vínculo con la ciudad es, en el caso del Puerto de Ceuta, mucho más intenso que en otros puertos, ya que el puerto es un centro vital y de paso para todos los ciudadanos. La relación puerto ciudad es muy estrecha, hasta tal punto que se varios de los principales centros de distribución se encuentran en suelo portuario, así como la central térmica, alimentada por fuel que entra a través del puerto. Otra conexión directa entre el puerto y la ciudad viene dada por el interés mutuo en el desarrollo turístico de Ceuta, asociado en el caso del puerto al tráfico de las líneas regulares y los cruceros.

En resumen, tanto en lo relativo a las conexiones con la Península, como en el fomento de la actividad empresarial y del atractivo turístico de Ceuta, el puerto y la ciudad pueden tener objetivos coincidentes, y es necesario reforzar la colaboración entre los dos organismos para identificar estos intereses y compatibilizar la planificación estratégica.

OBJETIVO 4.2

Desarrollo orgánico

SOSTENIBILIDAD

La búsqueda de la optimización en la gestión interna de la Autoridad Portuaria es un proceso constante, y que debe ser siempre un objetivo a perseguir para fomentar un clima de trabajo favorable y potenciar la captación de clientes.

En el proceso de mejora continua de una entidad como la Autoridad Portuaria, surgen numerosos aspectos en los que es necesario aportar un impulso adicional para no ralentizar el crecimiento. Estos pueden darse de partida en el propio desarrollo y materialización del presente Plan Estratégico, pero también en la actividad del día a día. Potenciar la actividad comercial para atraer clientes potenciales del puerto, mejorar el modelo de gestión, la formación interna del personal o el tratamiento ofrecido a los clientes son ejemplos de pautas a seguir para el futuro.

Los beneficios de la mejora de la gestión interna son variados. Además de aprovechar al máximo los recursos propios y mantener un control sobre las actividades en todo momento, fomenta la implicación del personal para alcanzar la Visión común perseguida. Esto repercute en mejoras del servicio ofrecido y en el aumento de atractivo del puerto.

OBJETIVO 4.3

Fomento de iniciativas medioambientales

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad ambiental debe ser un objetivo para cualquier puerto, ya que las actividades portuarias son proclives a generar impactos ambientales negativos, y es una obligación tratar de reducirlos al máximo.

La actividad en los puertos es generadora de impactos ambientales negativos en muchos casos. El progreso tecnológico ha permitido reducir estos impactos, reduciendo el consumo de combustible de los motores marinos o generando tecnologías más limpias, por ejemplo. La creciente concienciación de la sociedad al respecto en las últimas décadas ha generado cambios en los comportamientos, y hoy en día existe una mayor responsabilidad de las personas por el cuidado del medio. A todo esto han contribuido las políticas nacionales, de la Unión Europea o internacionales sobre medio ambiente y, en el transporte marítimo, muy especialmente el convenio MARPOL.

Sin embargo, como muchas otras actividades productivas y del transporte, los puertos siguen generando impactos negativos y existe margen de mejora para prevenir, mitigar, controlar, compensar o corregir estos impactos. El Puerto de Ceuta deberá fijarse como objetivo estratégico el fomento de iniciativas medioambientales que permitan reducir la afectación al medio ambiente.

OBJETIVO 4.4

Responsabilidad social corporativa

SOSTENIBILIDAD

La Autoridad Portuaria debe mantener un compromiso de apoyo al entorno socioeconómico en el que se integra, y fomentar la consolidación de la entidad en la identidad colectiva de la ciudad de Ceuta.

La actividad portuaria sólo tiene sentido para dar servicio a la sociedad, por lo que depende de ella y de su desarrollo socioeconómico para el propio crecimiento del puerto. Por lo tanto, resulta evidente que el interés de la Autoridad Portuaria por la mejora de su entorno deberá ir más allá de cualquier regulación o imposición normativa, y ser un objetivo constante al que dedicar los recursos posibles y adecuados. No sólo se obtendrá una mejora de la imagen corporativa de la Autoridad Portuaria, sino que se generarán beneficios directos a medio y largo plazo para el puerto, ya que el puerto es parte de su entorno socioeconómico.

En el caso del Puerto de Ceuta, además de actividades divulgativas y la participación en proyectos sociales, el fomento de un buen clima de relaciones internacionales, dentro del margen de posible actuación de la Autoridad Portuaria, es positivo para todas las partes.

7. ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Los objetivos estratégicos se alcanzarán a través del desarrollo de acciones estratégicas, que recogen las principales vías de trabajo para la planificación estratégica futura. Estas acciones podrán ser comunes a varios objetivos estratégicos, definiéndose esta relación a través de una matriz de congruencia entre las líneas, los objetivos y las acciones estratégicas.

Se presentan a continuación fichas de cada una de las acciones estratégicas consideradas. Estas fichas recogen los objetivos que se pretenden alcanzar con cada acción, su descripción y justificación de la necesidad, un cronograma tentativo de su desarrollo o las valoraciones de su prioridad, según lo presentado en el apartado de metodología. Se añade además un apartado de seguimiento, ya que su ejecución será paulatina y viva, reaccionando a las variaciones del contexto que se puedan presentar. Las acciones serán concretadas posteriormente en tareas específicas que las materialicen.

L4 OSTENIBILIDAD			L3 SEGURIDAD		L2 CRECIMIENTO			L1 COMPETITIVIDAD				OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	
O4.3	O4.2	O4.1	O3.2	O3.1	O2.3	O2.2	O2.1	O1.4	O1.3	O1.2	O1.1			
Fomento de iniciativas medioambientales	Desarrollo orgánico (gestión interna)	Fomento de estrategias comunes con la ciudad	Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias	Fortalecimiento de la seguridad en el control de acceso a buques	Apertura a nuevos mercados	Desarrollo de la actividad de astillero de reparación de buques	Posicionamiento de Ceuta como puerto de escala de cruceros de referencia en el Estrecho	Optimización de los recursos de la Autoridad Portuaria	Afianzamiento de los tráficos de Mercancía General	Mejora de la calidad del servicio al pasaje	Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos			
			■								■	A1	Revisar y adecuar las instalaciones de suministro de combustible	
											■	A2	Garantizar la calidad de los servicios portuarios de practica y remolque	
											■	A3	Incentivar la implantación de nuevos operadores	
						■					■	A4	Impulsar el desarrollo de servicios complementarios al buque	
											■	A5	Adaptar los requisitos operativos a los nuevos escenarios de demanda de combustibles	
											■	A6	Aumentar los atraques disponibles para embarcaciones auxiliares	
			■		■		■		■	■	■	A7	Actualizar los procedimientos y medios de control de acceso de personas y vehículos	
			■						■	■	■	A8	Mejorar el estado general de las infraestructuras portuarias existentes	
			■							■	■	A9	Implantar progresivamente la gestión digital en toda la actividad de la Autoridad Portuaria	
										■		A10	Aprobar el pliego regulador del servicio al pasaje	
										■		A11	Implementar el servicio comercial de pasarelas y rampas	
			■	■						■		A12	Desarrollar la nueva estación marítima de Ceuta	
										■		A13	Poner a disposición de los usuarios dotaciones de aparcamiento adecuadas	
										■		A14	Revisar el sistema de bonificaciones de tasas y tarifas portuarias	
					■					■		A15	Estudiar la viabilidad de nuevas rutas ro-pax de corta o larga distancia	
					■				■			A16	Fomentar nuevas conexiones ro-ro	
		■			■	■		■	■			A17	Acondicionar superficies para actividades logísticas y complementarias	
									■	■		A18	Promover desarrollos empresariales generadores de tráficos	
								■				A19	Enajenación de activos improductivos	
		■					■					A20	Mantener y reforzar la asistencia a congresos sectoriales de cruceros	
							■					A21	Reforzar la estructura del sector turístico ceutí, en colaboración con la ciudad	
							■					A22	Poner en valor el atractivo turístico diferenciado de Ceuta	
												A23	Aumentar la capacidad para el atraque de cruceros en el Muelle España	
						■						A24	Desarrollar el Plan Director de Infraestructuras	
						■						A25	Creación de una nueva dársena exterior del Puerto de Ceuta	
		■				■						A26	Respaldar la puesta en marcha de una conexión con la Península mediante helicóptero	
					■							A27	Estudiar la viabilidad de crear una terminal hub dedicada a automóviles	
					■							A28	Favorecer la aparición de un servicio competitivo de bunkering a yates y cruceros	
					■							A29	Apoyar la reconversión de la flota pesquera en una oferta de pesca deportiva como atractivo turístico	
			■	■								A30	Mejorar las instalaciones específicas de televigilancia y control	

Acción 01		Revisar y adecuar las instalaciones de suministro de combustible
Objetivos estratégicos		O 1.1 Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		La finalidad de esta acción es garantizar que las instalaciones de combustible del puerto, o vinculadas a él, se encuentran en condiciones adecuadas para dar servicio a los buques, y evitar, además del riesgo ambiental asociado, las paradas del suministro debidas a fugas o pérdidas de funcionamiento de los depósitos o tuberías. Un ejemplo de los incidentes que se deben evitar es el ocurrido a finales del 2014, cuando un derrame de fuel requirió la activación del Plan Interior Marítimo del Puerto de Ceuta. Este derrame tuvo su origen en una fuga localizada en una de las tuberías que conectan la instalación de almacenamiento de combustible de CEPSA con el puerto. El vertido fue controlado mediante barreras de contención y material absorbente, con los que se protegió los recursos de especial vulnerabilidad que podrían resultar afectados, pero supuso importantes pérdidas económicas y la paralización del servicio durante meses, influyendo sobre los tráficos del año 2015. Para el desarrollo de la acción se deberá, por un lado, revisar el cumplimiento estricto de las concesiones en cuanto a los requisitos técnicos y de seguridad y, por otro, realizar una revisión del estado actual de las instalaciones dentro del puerto para planificar luego las actuaciones necesarias y llevarlas a cabo.
IMPACTO		5
NECESIDAD		5
TRANSVERSALIDAD		3
COMPLEJIDAD		3
PRIORIDAD		5
RESPONSABLE		I / CE



SEGUIMIENTO A01

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 02		Garantizar la calidad y competitividad de los servicios portuarios de practica y remolque									
Objetivos estratégicos		O 1.1 Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos									
Cronograma		2017201820192020202120222023202420252026									
Descripción		En el Puerto de Ceuta existe un único remolcador disponible en todo momento, pudiendo recurrir al uso de un segundo remolcador, si es necesario y así lo indican los prácticos, que se traslada “ad hoc” desde el Puerto de Algeciras. Esto sucede habitualmente en los buques de más de 10.000 GT, incrementando el coste notablemente. Se generan quejas en los usuarios, a las que se suman las quejas por retrasos en el servicio. El servicio de remolque pierde competitividad respecto de otros puertos cercanos a medida que se incrementa el tamaño del buque. Esta situación afecta en la actualidad a los tankers de mayor tamaño, y condiciona el desarrollo futuro del puerto, ya que la tendencia actual del mercado de transporte marítimo evoluciona hacia la obtención de economías de escalas mediante el uso de buque de mayores dimensiones. Por su relevancia en la competitividad del puerto, especialmente en el tráfico de combustibles, es necesario garantizar la calidad y competitividad del servicio de remolque y del servicio de practica y remolque vinculado. Un primer paso en esta vía podrá ser aprobar los pliegos reguladores del servicio de remolque.									
IMPACTO		4									
NECESIDAD		4									
TRANSVERSALIDAD		3									
COMPLEJIDAD		2									
PRIORIDAD		4									
RESPONSABLE		I / CE									
											
SEGUIMIENTO A02											
VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN				NOTAS					
v1	30/06/2017	0 %				Versión de inicio					

Acción 03		Incentivar la implantación de nuevos operadores
Objetivos estratégicos		O 1.1 Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		A la ya de por sí beneficiosa captación de nuevos operadores para atraer mayor volumen de negocio de suministro de bunkering, se añade en la actualidad el reciente abandono de operaciones en Ceuta por parte de Atlas, S.A., Combustibles y lubricantes (participada al 100 % por CEPESA). La implantación de nuevos operadores de graneles líquidos podrá ir vinculada a la aparición de nuevos combustibles en la oferta del puerto, para adaptarse al próximo incremento de los límites en las emisiones de azufre, y a la generación de nuevas superficies logísticas para actividades asociadas, como almacenamiento o blending de combustibles. Esta generación de nuevas superficies estaría vinculada, a su vez, con la posibilidad de creación de una dársena exterior del puerto, lo que a su vez incrementaría los calados admisibles y facilitaría las economías de escala en el transporte de graneles líquidos. A corto plazo, la ampliación de calado en el muelle de Poniente facilitará también la captación de operadores. La Autoridad Portuaria deberá incentivar al máximo la implantación de nuevos operadores, para alcanzar el objetivo de aumento de la cuota de mercado de graneles líquidos.
IMPACTO	5	
NECESIDAD	5	
TRANSVERSALIDAD	2	
COMPLEJIDAD	2	
PRIORIDAD	5	
RESPONSABLE	I	



SEGUIMIENTO A03

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 04		Impulsar el desarrollo de servicios complementarios al buque
Objetivos estratégicos		O 1.1 Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos O 2.1 Desarrollo de la actividad de astillero de reparación de buques
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		En un entorno competitivo con variedad de oferta, las decisiones sobre la escala en uno u otro puerto se pueden tomar en función de las ventajas adicionales ofrecidas, y estas pueden pasar por el aprovechamiento de una misma escala para la realización de varias actividades. Esto puede aplicarse a la elección de un puerto para suministro de combustible, pero también puede suponer un factor de éxito en el desarrollo de nuevas actividades portuarias, como pudiera ser un astillero de reparación de buques, e incluso pudieran funcionar ambas actividades como complementarias entre sí. Se ha comprobado que la oferta de servicios complementarios es ya un aspecto que fomenta la actividad de otros puertos competidores. Entre los servicios adicionales ofrecidos pudieran estar avituallamientos, suministro de agua, cambio de tripulación, abastecimiento de piezas, limpiezas, reparaciones, modificaciones dentro del buque, etc. La Autoridad Portuaria podrá establecer como un objetivo estratégico el apoyo a la implantación de servicios complementarios como los mencionados en el Puerto de Ceuta.
IMPACTO		3
NECESIDAD		5
TRANSVERSALIDAD		2
COMPLEJIDAD		1
PRIORIDAD		4
RESPONSABLE		I



SEGUIMIENTO A04

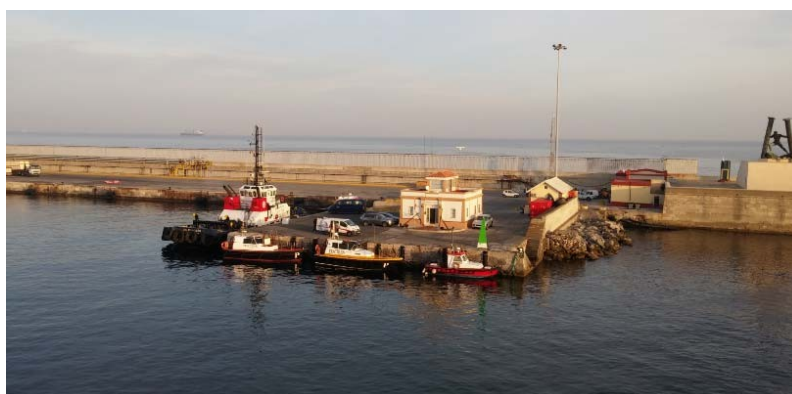
VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 05	
Adaptar los requisitos operativos a los nuevos escenarios de demanda de combustibles	
Objetivos estratégicos	O 1.1 Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	Con la introducción de la limitación global de emisiones de azufre en 2020 a 0,5 %, es previsible que el cambio más inmediato sea una alta demanda de gas oil de hasta 0,1 % o 0,5 % de SOx, lo que supondría ya una variación en el modelo de demanda. En función de las soluciones que finalmente terminen por imponerse, variarán los tipos de combustible demandados. Por un lado, la mejora tecnológica de los sistemas de scrubbers podría hacer más atractivo el consumo de fuel residual, frente al uso de destilados, en buques de grandes dimensiones. Pero, además de esta posibilidad y del mayor uso de gas oils, existen otras posibilidades, como los combustibles híbridos (ULSFO), fueles residuales a los que se añade gas oil de vacío. Existe una cierta incertidumbre sobre cómo los combustibles que se impondrán en los buques que operan en el Estrecho, pero es un hecho cierto que habrá cambios sobre la demanda actual. Esto puede suponer una oportunidad de incrementar la cuota de mercado de Ceuta frente a sus competidores y, para ello, se deberá interpretar rápidamente las tendencias y adaptarse para facilitar la oferta de los combustibles más demandados.
IMPACTO	4
NECESIDAD	3
TRANSVERSALIDAD	3
COMPLEJIDAD	1
PRIORIDAD	3
RESPONSABLE	I / CE
	

SEGUIMIENTO A05

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 06		Aumentar los atraques disponibles para embarcaciones auxiliares
Objetivos estratégicos		O 1.1 Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		En la actualidad, las lanchas de los prácticos, los remolcadores y otras embarcaciones auxiliares de los servicios portuarios, se amarran en el martillo del Muelle de Levante. En esa zona existe poca alineación para el amarre, y es frecuente que se requiera ocupar también parte del muelle de Poniente. Es necesario disponer nuevas zonas para el amarre de estas embarcaciones auxiliares, para evitar condicionar las operaciones en uno de los muelles de mayor valor del puerto, debido a su calado, longitud y abrigo. Una vía para alcanzar este objetivo estará asociada a la reconversión de la flota pesquera existente y a la liberación de espacios en la actual marina deportiva, con lo que se podrán trasladar las embarcaciones auxiliares a esa zona.
IMPACTO		2
NECESIDAD		2
TRANSVERSALIDAD		3
COMPLEJIDAD		2
PRIORIDAD		2
RESPONSABLE		I



SEGUIMIENTO A06

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

65

Acción 08	Mejorar el estado general de las infraestructuras portuarias existentes
Objetivos estratégicos	O 1.1 Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos O 1.2 Mejora de la calidad del servicio al pasaje O 1.3 Afianzamiento de los tráficos de Mercancía General O 3.2 Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	Existe un deterioro en algunas de las infraestructuras del puerto debido a su edad y a que las labores de mantenimiento realizadas no han sido las necesarias en algunos casos. Un ejemplo de esto es el muelle de Cañonero Dato, que es de losa con un cantil dañado en diferentes puntos por el impacto de buques (el último incidente ocurrió en 2016, quedando afectado el tacón del atraque 3) y un estado de los pilotes que requiere de inspecciones y posibles actuaciones de reparación para garantizar su operatividad futura. En el caso de los muelles de Poniente y Levante, es fundamental garantizar su máxima operatividad, ya que son los muelles comerciales de mayores prestaciones del puerto. Un adecuado mantenimiento de las infraestructuras e instalaciones evitará interrupciones de servicio que puedan generar una reducción de tráficos y una pérdida de atractivo del Puerto. Esto requerirá un análisis para priorizar las actuaciones y un esfuerzo económico imprescindible por parte de la Autoridad Portuaria.
IMPACTO 5	
NECESIDAD 3	
TRANSVERSALIDAD 5	
COMPLEJIDAD 4	
PRIORIDAD 4	
RESPONSABLE I / CE	
	

SEGUIMIENTO A08

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 09	Implantar progresivamente la gestión digital en toda la actividad de la Autoridad Portuaria
Objetivos estratégicos	O 1.1 Incremento de la cuota de mercado de graneles líquidos O 1.2 Mejora de la calidad del servicio al pasaje O 3.2 Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	La creciente entrada de las tecnologías de la información e interconexión digital dentro de la gestión de los puertos es una respuesta al necesario incremento de eficiencia para actuar en un mercado cada vez más competitivo, y un efecto natural de que los puertos estén integrados en la sociedad. Se trata de un valor añadido para los clientes, ofreciéndoles mayores posibilidades en su uso del puerto, agilidad y comodidad en las gestiones y una mayor transparencia. Además, estas tecnologías pueden facilitar la gestión para los responsables portuarios, optimizando los procesos y haciendo posible un mayor aprovechamiento de los medios humanos disponibles. Las posibles tecnologías son muy variadas y se encuentran en continuo progreso, y van desde la instalación de redes de cámaras, a la automatización de controles de acceso, monitorización de buques y vehículos, meteorología, control de emisiones, etc. Una creciente implantación de estas tecnologías contribuirá a incrementar la captación de tráficos, a mejorar la calidad del servicio (algo también aplicable a los usuarios de pasaje), y facilitará la mejora de la seguridad en las instalaciones.
IMPACTO 3	
NECESIDAD 2	
TRANSVERSALIDAD 1	
COMPLEJIDAD 4	
PRIORIDAD 3	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A09

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 10	Aprobar el pliego regulador del servicio al pasaje
Objetivos estratégicos	O 1.2 Mejora de la calidad del servicio al pasaje
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	El servicio de pasaje, regulado en el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, aprobado por Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre (en adelante TRLP), se concibe como un servicio portuario a prestar en régimen competitivo mediante el otorgamiento de licencias. La citada licencia sólo puede otorgarse previa aprobación del correspondiente Pliego de Prescripciones Particulares del servicio correspondiente. Por lo tanto, disponer de un Pliego de Prescripciones Particulares del servicio de pasaje es una exigencia legal. Para dar respuesta a ello, la Autoridad Portuaria impulsó la redacción de dicho pliego, pero este aún no ha sido aprobado. La aprobación del pliego regulador del servicio al pasaje es una necesidad para el Puerto de Ceuta, que se complementará con el Plan de Calidad del tráfico de pasaje realizado por la Autoridad Portuaria para contribuir al objetivo de mejora de la calidad del pasaje. Tendrá efectos positivos para los usuarios, al revisarse las exigencias de calidad del servicio, además de activar la inversión privada en la estación marítima. 
IMPACTO 5	
NECESIDAD 5	
TRANSVERSALIDAD 1	
COMPLEJIDAD 1	
PRIORIDAD 5	
RESPONSABLE I	

SEGUIMIENTO A10

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 11	Implementar el servicio comercial de pasarelas y rampas
Objetivos estratégicos	O 1.2 Mejora de la calidad del servicio al pasaje
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	En el muelle Cañonero Dato se concentran todos los tráficos de ferries con la Península. Allí se dispone de una galería fija y varias pasarelas móviles para la conexión de pasajeros entre la Estación Marítima y los buques, así como de rampas metálicas para la carga y descarga de vehículos. Con estos medios operan las tres compañías que actualmente prestan el servicio de línea regular. Además de encontrarse en unas condiciones precarias, sus prestaciones son muy limitadas ya para los tráficos existentes en la actualidad.
IMPACTO 5	La importante inversión que supone la adquisición de nuevas instalaciones, los efectos negativos que tendría sobre las tarifas si cada concesionario del servicio al pasaje tuviese que invertir en sus medios, o las complicaciones operativas y privilegios por integración vertical que pudiesen aparecer si no todos los prestadores dispusiesen de medios y dependiesen de su alquiler a otros operadores, justifica que se asocie este servicio comercial al servicio portuario del pasaje con la figura de operador único, que sería la opción idónea de cara a la sostenibilidad del negocio, considerando las características del tráfico y de las infraestructuras existentes.
NECESIDAD 5	La puesta en marcha de este servicio comercial reduciría las limitaciones actuales del puerto y, sobre todo, incrementaría la comodidad, accesibilidad y seguridad de los tránsitos de personas y vehículos.
TRANSVERSALIDAD 3	
COMPLEJIDAD 3	
PRIORIDAD 5	
RESPONSABLE I	

SEGUIMIENTO A11

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 12	Desarrollar la nueva estación marítima de Ceuta
Objetivos estratégicos	O 1.2 Mejora de la calidad del servicio al pasaje O 3.1 Fortalecimiento de la seguridad en el control de acceso a buques O 3.2 Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	La estación marítima supone el primer contacto del pasajero que llega a Ceuta, y la primera impresión que se lleva de la ciudad. Su aspecto actual puede verse anticuado, alejado de la imagen moderna ofrecida por otras de las instalaciones de transporte de referencia en ciudades españolas. Fuera de su imagen estética, la terminal sufre otras carencias en funcionalidad y servicios ofrecidos al usuario. Las cintas de transporte de maletas no se encuentran activas por problemas en su diseño, y no existen otras alternativas de ayuda. Las dos escaleras mecánicas no son suficientes en horas punta y, en general, los recorridos peatonales son susceptibles de mejora, tanto dentro como fuera de la terminal. La creación de una nueva estación marítima, a través de un concurso de construcción y explotación, supondría una oportunidad de relevantes mejoras del servicio general ofrecido: seguridad, imagen, servicios, confort, etc. Además, permitiría situar en su azotea el helipuerto y liberar la zona destinada actualmente, además de generar nuevas plazas de aparcamiento en mejores condiciones. Por todo lo anterior, se trata de una acción clave para la mejora de la calidad en el servicio al pasaje, pero también para las mejoras en la seguridad portuaria.
IMPACTO 5	
NECESIDAD 5	
TRANSVERSALIDAD 5	
COMPLEJIDAD 5	
PRIORIDAD 5	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A12

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 13		Poner a disposición de los usuarios dotaciones de aparcamiento adecuadas
Objetivos estratégicos		O 1.2 Mejora de la calidad del servicio al pasaje
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		El aparcamiento de la estación marítima es otro punto débil en la actualidad de cara a ofrecer un servicio cómodo y de calidad para los usuarios. El aparcamiento actual, una explanada situada junto al edificio de la estación marítima, ha finalizado su concesión, lo que supone una oportunidad para la mejora de la gestión y para adecuar las prestaciones y capacidad a la demanda real del puerto. Aunque una primera solución pudiera consistir en la adecuación de la superficie de aparcamiento actual, a medio plazo esta acción podría estar vinculada a la construcción de una nueva estación marítima, realizando un edificio de aparcamientos que mejore el aprovechamiento de la superficie. La Autoridad Portuaria deberá generar soluciones a corto y medio plazo para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios del pasaje.
	IMPACTO	3
	NECESIDAD	2
	TRANSVERSALIDAD	2
	COMPLEJIDAD	1
	PRIORIDAD	3
	RESPONSABLE	I / CE



SEGUIMIENTO A13

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 14		Revisar el sistema de bonificaciones de tasas y tarifas portuarias
Objetivos estratégicos		O 1.2 Mejora de la calidad del servicio al pasaje
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		Para ser competitivo, el Puerto de Ceuta debe establecer tasas y tarifas de sus servicios que sean competitivas dentro de su entorno. Un caso especial es el del pasaje, ya que se trata de un cliente cautivo del puerto que está obligado a su uso para trasladarse a la Península, y resulta una obligación para la Autoridad Portuaria, dentro de su compromiso con la sociedad en la que se integra, ofrecerle unos precios asequibles que faciliten que toda la ciudadanía pueda hacer uso del servicio de ferries sin que el factor económico sea limitante. La reducción de tarifas puede obtenerse a través de las condiciones impuestas en los procesos de licitación vinculados a los tráficos de pasaje, pero se puede actuar también a través de bonificaciones a las tasas y tarifas portuarias.
	IMPACTO	3
	NECESIDAD	3
	TRANSVERSALIDAD	1
	COMPLEJIDAD	1
	PRIORIDAD	3
	RESPONSABLE	I



SEGUIMIENTO A14

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 15	Estudiar la viabilidad de nuevas rutas ro-pax de corta o larga distancia
Objetivos estratégicos	O 1.2 Mejora de la calidad del servicio al pasaje O 2.1 Apertura a nuevos mercados
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	En la actualidad, la única conexión de Ceuta mediante ferry se realiza con Algeciras, a través de tres compañías que ofrecen una alta regularidad a través de ferries y fast ferries. Por las características de los tráficos de Ceuta, basado en el tránsito de sus ciudadanos con la Península, el volumen de viajeros no es previsible que muestre grandes variaciones con la aparición de nuevas líneas. Pero más importante que esto es la calidad del servicio ofrecido, y en este caso la posibilidad de conexión con otros puertos podría suponer enormes ventajas para los usuarios. Una alternativa que resultaría muy favorable sería la de una conexión directa con Málaga, ya que esta ciudad se encuentra muy bien conectada nacional e internacionalmente, con una estación de AVE conectando con el centro de la Península y un aeropuerto internacional que es el cuarto en número de pasajeros en España. Una ruta con Málaga conectaría a la ciudad de Ceuta en unas condiciones mucho mejores que las actuales, ahorrando trayectos por carretera. Una segunda alternativa sería una ruta con un puerto del sur de Francia. Esta opción no mejoraría tanto la conectividad de los ceutíes, pero sí generaría nuevas posibilidades de intercambio comercial y un posible incremento de tráficos en periodo de OPE.
IMPACTO	1
NECESIDAD	1
TRANSVERSALIDAD	2
COMPLEJIDAD	3
PRIORIDAD	2
RESPONSABLE	I / CE



SEGUIMIENTO A15

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 16		Fomentar nuevas conexiones ro-ro
Objetivos estratégicos		O 1.3 Afianzamiento de los tráficos de Mercancía General O 2.1 Apertura a nuevos mercados
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		A pesar de que el tráfico de carga cuenta con una importante demanda en el Puerto de Ceuta, dicha demanda se encuentra actualmente cubierta con las dos líneas regulares establecidas conectando con Algeciras (Stamp) y Málaga (Marítima Peregar), y también con las líneas ro-pax que conectan con Algeciras con una frecuencia superior a 15 escalas diarias. Sin embargo, el establecimiento de nuevas líneas que compitan con las existentes ofrecería nuevas conexiones o frecuencias complementarias, y podría generar la apertura de nuevas relaciones comerciales, además de reforzar el abastecimiento actual de bienes de consumo de la ciudad de Ceuta. La Autoridad Portuaria, para lograr estos objetivos de afianzamiento de tráficos de Mercancía General y de apertura a nuevos mercados, deberá fomentar, en la medida de lo posible, la aparición de nuevas conexiones ro-ro.
	IMPACTO	4
	NECESIDAD	1
	TRANSVERSALIDAD	3
	COMPLEJIDAD	3
	PRIORIDAD	3
	RESPONSABLE	I



SEGUIMIENTO A16

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 17	Acondicionar superficies para actividades logísticas y complementarias
Objetivos estratégicos	O 1.3 Afianzamiento de los tráficos de Mercancía General O 1.4 Optimización de los recursos de la Autoridad Portuaria O 2.1 Apertura a nuevos mercados
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción <i>IMPACTO</i> 5 <i>NECESIDAD</i> 3 <i>TRANSVERSALIDAD</i> 4 <i>COMPLEJIDAD</i> 3 <i>PRIORIDAD</i> 4 <i>RESPONSABLE</i> I	Las expectativas de futuro de las empresas que desarrollen actividades logísticas y complementarias son claramente positivas, presentándose por tanto, la alternativa de desarrollar nuevas áreas de servicios logísticos y comerciales en el Puerto de Ceuta, como una alternativa totalmente viable y a desarrollar, y que daría respuesta a la necesidad de superficie existente. La superficie disponible existente en la explanada de Poniente, designada para usos complementarios, podría aprovecharse para responder a la demanda de superficie de la ciudad para actividades logísticas y complementarias. Una ampliación de la superficie portuaria disponible permitiría desarrollar en mayor medida proyectos de almacenamiento y logística de hidrocarburos, fomentando la competencia y permitiendo desarrollar economías de escala que permitan aprovechar las ventajas fiscales y de ubicación del Puerto de Ceuta. Esto podría ser complementado con el aumento de las escalas admisibles en el puerto que generaría dicha ampliación. Esta disposición de superficies permitirá alcanzar los objetivos de afianzamiento de tráficos de Mercancía General y de apertura a nuevos mercados. 

SEGUIMIENTO A17

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 18	Promover desarrollos empresariales generadores de tráfico
Objetivos estratégicos	O 1.3 Afianzamiento de los tráfico de Mercancía General O 2.1 Apertura a nuevos mercados O 4.1 Fomento de estrategias comunes con la ciudad
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	Los destinos de las mercancías que entran por el puerto se limitan al consumo interno de la ciudad y al consumo externo, no regulado, de mercancías adquiridas en Ceuta y porteadas hacia Marruecos, que tiene una importancia muy alta en la demanda. Esto genera una dependencia alta para el mantenimiento de los tráfico de un mercado no regulado y cuya evolución siempre es incierta. Los tráfico salientes están basados en el transporte de basura para su gestión en la Península, y en las taras de contenedores y camiones. Casi no existen relaciones comerciales que generen tráfico de salida por el puerto. Ya que el consumo interno de la ciudad sólo puede presentar un crecimiento vegetativo asociado al de la propia población, y a que los acarreo hacia Marruecos implican un riesgo por la incertidumbre sobre su evolución futura, la única vía para mantener o generar nuevos tráfico es la de que aparezcan nuevas iniciativas empresariales generadoras de carga. El fomento del desarrollo de iniciativas empresariales en Ceuta deberá ser una acción continua de la Autoridad Portuaria, en la que existirá un claro interés común con la ciudad.
IMPACTO 3	
NECESIDAD 1	
TRANSVERSALIDAD 2	
COMPLEJIDAD 3	
PRIORIDAD 2	
RESPONSABLE I	



SEGUIMIENTO A18

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 19	Enajenación de activos improductivos
Objetivos estratégicos	O 1.4 Optimización de los recursos de la Autoridad Portuaria
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	La integración del puerto de Ceuta en la ciudad es muy intensa, ya que el puerto constituye para Ceuta su vía de suministro y conexión comercial con otros territorios, y en sus terrenos se realizan actividades logísticas y complementarias vinculadas al puerto que son vitales para la sociedad ceutí. Por esto, y por las limitaciones de superficie industrial y logística de la ciudad, en Ceuta la frontera entre puerto y ciudad es mucho más difusa que en otros puertos españoles, y la Autoridad Portuaria podría estar realizando un esfuerzo importante en la gestión de zonas que estuviesen repercutiendo un beneficio escaso para la comunidad portuaria. La Ley de Puertos vigente establece como competencia de las Autoridades Portuarias la optimización de la gestión económica y la rentabilización del patrimonio y de los recursos que tengan asignados. Esta competencia se ha identificado como un objetivo estratégico de la Autoridad Portuaria de Ceuta, y para alcanzarlo una acción a realizar será la de enajenación de aquellos activos improductivos que estén limitando los esfuerzos económicos y de gestión. Esta acción, que a su vez generará ingresos que podrán ser invertidos en actuaciones de carácter estratégico para el puerto, tendrá que partir de una identificación de los posibles bienes que cumplan las condiciones para que su enajenación sea favorable.
IMPACTO 4	
NECESIDAD 3	
TRANSVERSALIDAD 4	
COMPLEJIDAD 2	
PRIORIDAD 3	
RESPONSABLE I	
	

SEGUIMIENTO A19

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 20	Mantener y reforzar la asistencia a congresos sectoriales de cruceros
Objetivos estratégicos	O 2.1 Posicionamiento de Ceuta como puerto de escala de cruceros de referencia en el Estrecho
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	Para que un puerto tenga éxito captando escalas de cruceros, además de ofrecer unas buenas infraestructuras e instalaciones, y una oferta turística y auxiliar atractiva, es necesaria una labor comercial intensa. El mercado está concentrado en unos pocos grupos navieros, y sólo entre las marcas asociadas a los dos principales grupos del sector se reparten el 70 % de la actividad a nivel global. Por lo tanto, es fundamental mantener un contacto cercano con los decision-makers que definen las rutas de los diferentes segmentos de cruceros. Estos contactos de carácter comercial se realizan en los congresos sectoriales internacionales, como Seatrade Cruise Global, Seatrade Cruise Europe, Seatrade Med, Posidonia Sea Tourism Forum, etc. Es una obligación para la Autoridad Portuaria, de cara a posicionarse como un puerto de escala de cruceros de referencia en el Estrecho, el mantenimiento y refuerzo de la asistencia a estos eventos, e intensificar la labor comercial en ellos.
IMPACTO	4
NECESIDAD	5
TRANSVERSALIDAD	1
COMPLEJIDAD	1
PRIORIDAD	4
RESPONSABLE	I



SEGUIMIENTO A20

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 21	Reforzar la estructura del sector turístico ceutí, en colaboración con la ciudad
Objetivos estratégicos	O 2.1 Posicionamiento de Ceuta como puerto de escala de cruceros de referencia en el Estrecho O 4.1 Fomento de estrategias comunes con la ciudad
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	Las características geográficas, culturales y políticas de Ceuta suponen una alternativa de diferenciación del producto para el cliente crucerista, lo que convierte a Ceuta en un destino para el tráfico de cruceros con notable atractivo. Sin embargo, en la actualidad existe un escaso desarrollo de empresas que ofrezcan servicios complementarios de actividades turísticas, de ocio, restauración, u otros servicios añadidos al crucerista, como guías turísticos preparados para atender a cruceristas de diferentes nacionalidades. La oferta turística a los cruceristas está representada por una empresa de carácter público, y no existe una estructura estable de empresas dedicadas a estas actividades. Para mejorar la oferta con la que compite Ceuta ante las navieras frente a los puertos competidores alternativos, es necesario impulsar la estructura turística, y la Autoridad Portuaria deberá implicarse en ello en la medida de sus posibilidades, colaborando con la propia ciudad, con la que comparte objetivos.
IMPACTO 5	
NECESIDAD 5	
TRANSVERSALIDAD 3	
COMPLEJIDAD 3	
PRIORIDAD 5	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A21

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 22	Poner en valor el atractivo turístico diferenciado de Ceuta
Objetivos estratégicos	O 2.1 Posicionamiento de Ceuta como puerto de escala de cruceros de referencia en el Estrecho
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	Para atraer pasajeros, las compañías navieras han ido diversificando el producto ofertado, adaptándose a las demandas de cada segmento de mercado. En la actualidad, se ofrecen alternativas dirigidas a diferentes niveles de ingresos, o aspectos diferenciadores en cuanto a destinos o servicios ofertados. Ceuta es un destino interesante y poco explotado por la industria del turismo en general. Además de sus puntos turísticos de mayor atractivo y la peculiaridad de la unión de culturas que se produce en la ciudad, su especial emplazamiento en el norte de África permite la visita a ciudades marroquíes con breves viajes por carretera. Esto supone una alternativa única frente a muchos otros puertos del entorno, que deberá ser puesta en valor por la Autoridad Portuaria en sus labores comerciales, destinando los recursos adecuados para ello. 
IMPACTO 3	
NECESIDAD 2	
TRANSVERSALIDAD 2	
COMPLEJIDAD 2	
PRIORIDAD 3	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A22

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 23	Aumentar la capacidad para el atraque de cruceros en el Muelle España
Objetivos estratégicos	O 2.1 Posicionamiento de Ceuta como puerto de escala de cruceros de referencia en el Estrecho
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	El tráfico de cruceros en el puerto de Ceuta es atendido en el Muelle España, que cuenta con una eslora de atraque de 250 m y un calado de 9,5 m. Este muelle se encuentra en una ubicación inmejorable para el crucerista, con una conexión peatonal directa con el centro de la ciudad y sus principales focos turísticos. Esta cercanía es ofrecida en un número muy reducido de puertos, lo que supone una ventaja competitiva importante para el Puerto de Ceuta.
IMPACTO 5	En los últimos años se han realizado reformas en el muelle España para habilitarlo para cruceros gran eslora, hasta cerca de 300 m, y organizar adecuadamente los tránsitos de personas y vehículos, así como dotarlo de los servicios básicos necesarios. Pese a ello, y a su óptima ubicación, sigue presentando limitaciones en cuanto a sus características técnicas. Debido a sus dimensiones y al calado del muelle, solamente se puede dar servicio a buques de ciertas dimensiones, condicionando al crecimiento del negocio al no ser posible atender los megacruceros de gran tamaño que en los últimos años son cada vez más frecuentes.
NECESIDAD 4	La mejora de las condiciones del muelle España repercutiría muy favorablemente en una mayor captación de escalas de cruceros en el puerto.
TRANSVERSALIDAD 3	
COMPLEJIDAD 2	
PRIORIDAD 4	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A23

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 24	Desarrollar el Plan Director de Infraestructuras
Objetivos estratégicos	O 2.2 Desarrollo de la actividad de astillero de reparación de buques
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	Para la ejecución de una ampliación exterior del puerto, que permitiría la implantación de nuevas líneas de negocio, es necesaria la aprobación previa de un Plan Director de Infraestructuras, según lo indicado por el R.D.L. 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante, al suponer una modificación significativa de sus límites físicos exteriores en el lado marítimo. El último Plan Director, del año 2002, planteaba una gran ampliación en tres fases, enfocada en la construcción de una gran terminal de contenedores. Este proyecto es inviable en la coyuntura actual, y las necesidades de ampliación son otras, más moderadas. La elaboración de un nuevo Plan Director, adaptado a las necesidades actuales, permitirá el crecimiento físico del puerto y su apertura a nuevos negocios, como el de la reparación de buques. 
IMPACTO 5	
NECESIDAD 5	
TRANSVERSALIDAD 4	
COMPLEJIDAD 4	
PRIORIDAD 5	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A24			
VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 25		Creación de una nueva dársena exterior del Puerto de Ceuta
Objetivos estratégicos		O 2.2 Desarrollo de la actividad de astillero de reparación de buques
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		La posibilidad de disponer de mayor superficie para instalaciones logísticas o complementarias, para nuevas terminales especializadas, o para la implantación de otros negocios, como pudiera ser un astillero de reparación de buques, pasa por la ejecución de una dársena exterior, ya que las infraestructuras actuales están limitadas en capacidad y superficie libre. Será necesario analizar profundamente las necesidades específicas de abrigo, superficie de terreno y lámina de agua, calado o alineación de muelle para plantear la ejecución de una dársena exterior del puerto sobre la que se puedan implantar negocios nuevos, como el de un astillero de reparación de buques, identificado como un objetivos estratégico por su especial interés para el puerto y la sociedad de Ceuta.
IMPACTO		5
NECESIDAD		5
TRANSVERSALIDAD		5
COMPLEJIDAD		5
PRIORIDAD		5
RESPONSABLE		I / CE



SEGUIMIENTO A25

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 26	Respaldo la puesta en marcha de una conexión con la Península mediante helicóptero
Objetivos estratégicos	O 2.2 Desarrollo de la actividad de astillero de reparación de buques O 4.1 Fomento de estrategias comunes con la ciudad
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	La Ciudad de Ceuta cuenta con un helipuerto situado en el puerto que sirve de conexión con la Península y que permite la comunicación entre ambos territorios para aquellos servicios urgentes que así lo requieran. Los servicios regulares de conexión por helicóptero con la Península se suspendieron en junio de 2014, y hasta mediados de 2017 no se han iniciado de nuevo, puestos en marcha por una nueva empresa local. Este servicio no sólo no es competidor de las líneas de ferries actuales, si no que puede convertirse en un potenciador de los tráficos, ya que la aparición de nuevas posibilidades de transporte, de características bien diferenciadas, puede suponer un impulso a la actividad económica y social de Ceuta. Sería además complementario de cualquier actividad industrial de Ceuta, como un nuevo astillero de reparación de buques, por la inmediatez que ofrece para el traslado de personas y piezas pequeñas. Desde la perspectiva del puerto, la implicación con el servicio será máxima, pues genera nuevas oportunidades potenciando tanto la propia actividad portuaria como la actividad económica de Ceuta, y se deberá facilitar su consolidación en la medida de lo posible. 
IMPACTO 3	
NECESIDAD 4	
TRANSVERSALIDAD 4	
COMPLEJIDAD 3	
PRIORIDAD 3	
RESPONSABLE I	

SEGUIMIENTO A26

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 27		Estudiar la viabilidad de crear una terminal hub dedicada a automóviles
Objetivos estratégicos		O 2.3 Apertura a nuevos mercados
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		La creación de una terminal hub de tránsitos de automóviles sería una oportunidad de negocio para Ceuta, si los pertinentes análisis de viabilidad lo confirmasen. Se trataría de un negocio en el que Ceuta aprovecharía su ubicación geográfica, y en el que puede no intervenir el hinterland del puerto, limitado a la propia ciudad en el caso de Ceuta El posible funcionamiento de una terminal de este tipo consistiría en la captación de vehículos en rutas de car carriers de larga distancia, para un almacenamiento temporal (que pudiera incluir alguna aportación de valor a la cadena logística de los automóviles) y la recogida por otro buque para trasladar los vehículos hacia otra zona. Un ejemplo sería un buque que navegase desde el norte de Europa hacia Asia, y que descargase parte de su carga en Ceuta para que esta fuese trasladada luego hacia diversos puertos africanos o americanos. La Autoridad Portuaria deberá elaborar, interna o externamente, los análisis de mercado que fuesen necesarios, estableciendo contactos con operadores de SSS y fabricantes de automóviles.
IMPACTO		1
NECESIDAD		1
TRANSVERSALIDAD		2
COMPLEJIDAD		1
PRIORIDAD		1
RESPONSABLE		I / CE



SEGUIMIENTO A27

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 28		Favorecer la aparición de un servicio competitivo de bunkering a yates y cruceros
Objetivos estratégicos		O 2.3 Apertura a nuevos mercados
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		Vinculado a dos mercados de especial interés para el puerto, como son el tradicional del bunkering y la creciente implantación en el mercado de cruceros, sería una buena oportunidad para Ceuta el impulso de un servicio de abastecimiento de combustible a cruceros o yates de gran eslora, un mercado poco explotado y con gran demanda en el entorno. Se debería tratar de un servicio especializado y adaptado a las peculiaridades de este mercado, tanto en los tipos de combustible como en los medios para abastecerlo o en los tiempos requeridos por los clientes. El buen funcionamiento y la competitividad de un servicio así supondría la creación de un nuevo negocio, dentro del general de bunkering, pero además incrementaría las posibilidades de captación de escalas de cruceros o de visitas de yates de gran eslora. La acción a tomar por la Autoridad Portuaria será la de ser un catalizador, dentro de sus competencias, para la implantación de un servicio de este tipo en el puerto.
IMPACTO		3
NECESIDAD		2
TRANSVERSALIDAD		3
COMPLEJIDAD		1
PRIORIDAD		2
RESPONSABLE		I



SEGUIMIENTO A28

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 29	Apoyar la reconversión de la flota pesquera en una oferta de pesca deportiva como atractivo turístico
Objetivos estratégicos	O 2.3 Apertura a nuevos mercados
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	La flota pesquera actual del Puerto de Ceuta se reduce a unos pocos barcos pequeños, con una actividad muy baja que sólo cubre en una mínima parte el consumo local. Se trata de una actividad que consume recursos económicos y de infraestructuras que se pudieran aprovechar en otros mercados más productivos y beneficiosos para la sociedad ceutí. El paso a dar por la Autoridad Portuaria para dar respuesta a esta situación es el de apoyar la reconversión de esta flota pesquera residual. Esta reconversión pasaría por enfocar su actividad en los servicios turísticos de pesca deportiva, ofreciendo rutas de pesca de atún u otras especies presentes en el Estrecho. Esto podría mejorar la rentabilidad actual de estas embarcaciones y constituir un aliciente para generar visitas a Ceuta. La actual dársena pesquera se podrá destinar así a la náutica recreativa, trasladándola total o parcialmente desde su marina actual, que se podrá emplear para el atraque de embarcaciones auxiliares del puerto. El desarrollo de esta acción requerirá que se fijen en detalle los pasos a seguir para este proceso, a través de una serie de tareas que concluyan con la reconversión completa de la flota pesquera actual y la reorganización de dársenas.
IMPACTO	3
NECESIDAD	2
TRANSVERSALIDAD	2
COMPLEJIDAD	1
PRIORIDAD	3
RESPONSABLE	I
	

SEGUIMIENTO A29

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 30	Mejorar las instalaciones específicas de televigilancia y control
Objetivos estratégicos	O 3.1 Fortalecimiento de la seguridad en el control de acceso a buques O 3.2 Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	El aumento de los requisitos de seguridad motivados por el incremento de riesgo de ataques externos a las instalaciones e infraestructuras portuarias, o el problema del paso de polizones a buques, agravado por la fuerte presión migratoria que sufre Ceuta, hace necesaria una inversión extra en medios de seguridad.
IMPACTO 4	Entre los medios destinados a la mejora del nivel de seguridad del puerto se deberá incluir la adaptación de los sistemas de televigilancia y control a las tecnologías actuales, que permiten un control en todo momento de cualquier punto del puerto por parte de la policía portuaria, a través de una red de cámaras móviles. También la implantación de otros sistemas como detectores de presencia, regulación lumínica, etc.
NECESIDAD 4	La Autoridad Portuaria deberá seguir avanzando en la mejora constante de sus medios de televigilancia y control para fortalecer la seguridad en los accesos a buques y en las instalaciones portuarias.
TRANSVERSALIDAD 4	
COMPLEJIDAD 3	
PRIORIDAD 4	
RESPONSABLE I / CE	

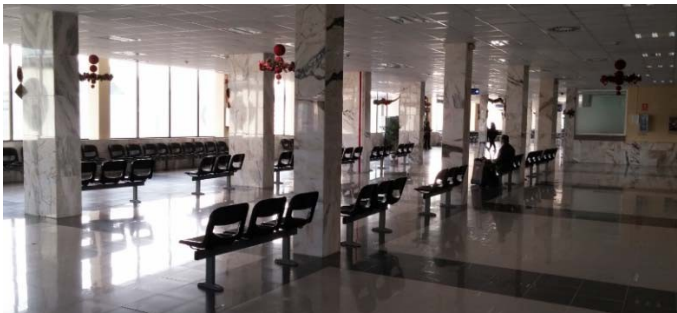
SEGUIMIENTO A30

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 31	Mejorar el cierre perimetral del puerto
Objetivos estratégicos	O 3.1 Fortalecimiento de la seguridad en el control de acceso a buques O 3.2 Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	Disponer de un cierre perimetral eficiente es una necesidad básica para el puerto, ya que es necesario garantizar el conocimiento total de los accesos a la zona portuaria para mantener un control en cuanto a seguridad. Estos accesos, de existir puntos débiles o menos controlados en el perímetro portuario, se pueden realizar por zonas no destinadas al paso de personas. La mejora del cierre perimetral del puerto es una acción ya iniciada por la Autoridad Portuaria, pero a la que deberá dedicar un esfuerzo económico para su optimización y adecuado mantenimiento. Con esta acción se podrá fortalecer la seguridad en la entrada de polizones a buques, e incrementar la seguridad general en todas las instalaciones portuarias.
IMPACTO 4	
NECESIDAD 3	
TRANSVERSALIDAD 4	
COMPLEJIDAD 3	
PRIORIDAD 3	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A31

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 32	Adecuar las instalaciones de seguridad e higiene en la Estación Marítima
Objetivos estratégicos	O 3.2 Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	Uno de los aspectos que justifican la necesidad de construcción de una nueva Estación Marítima en el puerto es la seguridad. En el contexto actual de amenaza terrorista, los medios disponibles para evitar incidentes en instalaciones en las que se concentra un gran número de personas deben ser máximos.
IMPACTO 3	La actual estación marítima ofrece un nivel de seguridad admisible, por la adaptación de los protocolos de los cuerpos de seguridad a los medios existentes, pero es necesario implementar mejoras que permitan disponer de tecnologías modernas y una gestión y control de los flujos de personas óptimos. Dentro de la estación marítima actual, esto pasaría por reformas en el edificio, pero la construcción de una nueva estación marítima supone una oportunidad inmejorable de realizar un diseño enfocado en disponer de los más altos estándares de seguridad en terminales.
NECESIDAD 2	En higiene y seguridad sanitaria de las instalaciones son deseables también mejoras, que de nuevo serían posibles sobre la terminal actual, pero que se realizarían de manera óptima sobre una terminal actual bien dimensionada.
TRANSVERSALIDAD 3	
COMPLEJIDAD 2	La seguridad en la Estación Marítima debe ser una acción continua para la Autoridad Portuaria, concentrando en ella esfuerzos para garantizar la seguridad de personas e instalaciones.
PRIORIDAD 3	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A32

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 33		Incrementar la dotación de policía portuaria
Objetivos estratégicos		O 3.2 Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		Entre las particularidades de la labor de la policía portuaria en el Puerto de Ceuta se encuentra el control del acceso de indocumentados al puerto, que por la ubicación fronteriza con Marruecos de Ceuta supone una importante dedicación de su tiempo. La falta de control sobre la identidad de estas personas constituye un riesgo para la seguridad del puerto. Para poder atender de forma eficaz a sus actividades en el puerto, y permitir el refuerzo que se ha identificado como necesario de la seguridad en las instalaciones y de acceso de polizones a buque, se deberá incrementar la dotación de policía portuaria, un colectivo en el que ya en la actualidad se han mostrado déficits de personal en algunas situaciones. La acción a llevar a cabo por la Autoridad Portuaria será la de impulsar la contratación de nuevas plazas de policía portuaria para el puerto, con el objetivo de incrementar la seguridad de las instalaciones.
	IMPACTO	4
	NECESIDAD	3
	TRANSVERSALIDAD	4
	COMPLEJIDAD	2
	PRIORIDAD	3
	RESPONSABLE	I



SEGUIMIENTO A33

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 34	Revisar y actualizar los planes de emergencia y protección
Objetivos estratégicos	O 3.2 Incremento de la seguridad de las instalaciones portuarias
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	El Plan de Emergencia Interior supone el documento de referencia del puerto en caso de una emergencia. El Plan de Emergencia Interior del Puerto de Ceuta se implantó en el año 2002, y se articula en tres fases, según el grado de afectación de la emergencia. Las nuevas imposiciones legislativas obligan a la actualización del Plan, y en este proceso se encuentra actualmente el puerto. Supone una necesidad, de cara a garantizar que los protocolos de seguridad son los óptimos, aprobar este Plan de Emergencia Interior. Por su parte, el Plan de Protección del puerto define las medidas orientadas a aumentar la protección del puerto frente a la amenaza de sucesos o actos ilícitos deliberados que afecten a la protección marítima. Fija también 3 niveles de protección, según el nivel de riesgo. El Plan de Protección del puerto se encuentra aprobado y en correcto funcionamiento. En este caso, la postura de la Autoridad Portuaria debe ser la de mantener actualizado y revisar de manera continua la adecuación del Plan de Protección.
IMPACTO 3	
NECESIDAD 2	
TRANSVERSALIDAD 3	
COMPLEJIDAD 3	
PRIORIDAD 3	
RESPONSABLE I	

SEGUIMIENTO A34

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 35	Identificar la importancia del puerto en el desarrollo económico de la ciudad
Objetivos estratégicos	O 4.1 Fomento de estrategias comunes con la ciudad
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	El vínculo entre el puerto y la ciudad es especialmente intenso en el caso del Puerto de Ceuta, ya que el puerto forma parte importante de la propia ciudad, al desarrollarse en él una parte importante de la actividad productiva y de servicios de la ciudad, además de ser un nodo de paso en los desplazamientos de sus ciudadanos. El impacto económico de la actividad del puerto en la sociedad es muy alto. Esto se puede comprobar, por ejemplo, al observar que, entre las empresas ceutíes de mayor facturación, la inmensa mayoría tiene su actividad relacionada directamente con el puerto. Sin embargo, no existe un análisis reciente que permita detallar dicho impacto. Para impulsar el objetivo de fomento de estrategias comunes con la ciudad, es necesario disponer previamente de un estudio de impacto económico que permita cuantificar y caracterizar la importancia del Puerto de Ceuta. 
IMPACTO 3	
NECESIDAD 4	
TRANSVERSALIDAD 4	
COMPLEJIDAD 3	
PRIORIDAD 3	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A35			
VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 36		Colaborar con la ciudad para la realización de un Plan Estratégico de Ceuta
Objetivos estratégicos		O 4.1 Fomento de estrategias comunes con la ciudad
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		Existe una coincidencia de intereses estratégicos en la gestión de la ciudad y de las instalaciones portuarias, ya que, en gran medida, los éxitos en el ámbito portuario se repercuten directamente a la ciudad, y viceversa. Para el puerto, el crecimiento socioeconómico de Ceuta genera tráfico de mercancías y personas, mientras que para la ciudad, el progreso del puerto mejora sus posibilidades de desarrollo económico e industrial, y la calidad de vida de sus ciudadanos. La definición de un Plan Estratégico de Ceuta adaptado al contexto actual serviría para potenciar el desarrollo ceutí, algo en lo que la Autoridad Portuaria tiene el máximo interés, por lo que colaboraría en su realización y materialización.
IMPACTO		4
NECESIDAD		5
TRANSVERSALIDAD		2
COMPLEJIDAD		3
PRIORIDAD		4
RESPONSABLE		I



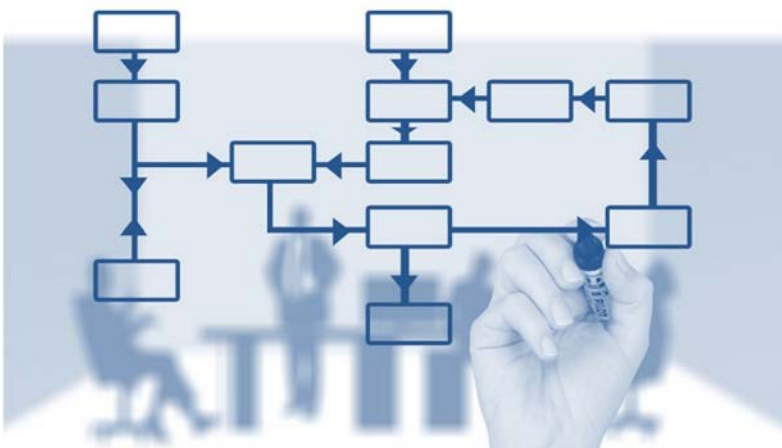
SEGUIMIENTO A36

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 37		Elaborar un Plan Comercial del Puerto de Ceuta
Objetivos estratégicos		O 4.2 Desarrollo orgánico (gestión interna)
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		La captación de tráfico depende en gran medida de la actividad comercial del puerto, dando a conocer las posibilidades de las infraestructuras portuarias a clientes potenciales del puerto, o reforzando las relaciones con los clientes actuales. Mantener la labor comercial constantemente activa es una actividad obligada para la Autoridad Portuaria. Esto ya se cumple en la actualidad, pero una acción deseable para asegurar la sostenibilidad económica futura es la potenciación de la estrategia comercial a través de la realización de un Plan Comercial del Puerto de Ceuta. Este Plan Comercial analizará en detalle los clientes existentes o posibles del puerto en cada una de sus unidades de negocio presentes o mercados estratégicos en los que se plantea un crecimiento. Para ello se realizarían estudios sectoriales, concluyendo en unos objetivos de captación y en una planificación de los contactos comerciales a realizar, incluyendo cronograma o responsables.
IMPACTO		5
NECESIDAD		5
TRANSVERSALIDAD		3
COMPLEJIDAD		3
PRIORIDAD		5
RESPONSABLE		I / CE



SEGUIMIENTO A37			
VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 38	Desarrollar un modelo de gestión por objetivos evaluables mediante indicadores
Objetivos estratégicos	O 4.2 Desarrollo orgánico (gestión interna)
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	En la eficacia en la gestión de la Autoridad Portuaria resulta fundamental que existan unos objetivos claros y entendibles para todo el personal interviniente, y que estos sean realistas y medibles, con hitos intermedios que permitan la organización adecuada de las actividades en cuanto a reparto de responsabilidades o establecimiento de plazos.
IMPACTO 3	La definición de un modelo de gestión basado en objetivos establecidos, que a su vez puedan ser evaluables de forma objetiva a través de indicadores, constituye una metodología eficiente y eficaz, y coherente con las líneas, objetivos y acciones estratégicas planteadas en el Plan Estratégico.
NECESIDAD 2	La aplicación de un modelo de gestión de este tipo a toda la actividad de la Autoridad Portuaria redundará en una optimización de los medios personales disponibles, en la transparencia interna e interna y, en definitiva, en un mayor éxito en la gestión interna de la organización, contribuyendo a su sostenibilidad.
TRANSVERSALIDAD 2	
COMPLEJIDAD 2	
PRIORIDAD 3	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A38

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 39	Materializar las acciones del Plan Estratégico en tareas y proyectos
Objetivos estratégicos	O 4.2 Desarrollo orgánico (gestión interna)
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	Un paso primordial para poder alcanzar los objetivos definidos en el Plan Estratégico es su seguimiento durante los años en los que éste se desarrolle. En este seguimiento se deberán materializar las acciones a través de la definición de tareas y proyectos vinculados a cada una de ellas. De otro modo, los objetivos y acciones no pasarán de ser intenciones. Esta acción deberá activarse al inicio de la puesta en marcha del Plan Estratégico, según su Plan de Seguimiento. La implicación de todo el personal involucrado en la realización de estas tareas y proyectos será fundamental para el éxito de las acciones, y alcanzar así los objetivos estratégicos marcados.
IMPACTO 5	
NECESIDAD 5	
TRANSVERSALIDAD 3	
COMPLEJIDAD 4	
PRIORIDAD 5	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A39			
VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 40		Incrementar la oferta de formación interna
Objetivos estratégicos		O 4.2 Desarrollo orgánico (gestión interna)
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		El objeto de una mejora en la formación interna del personal de la Autoridad Portuaria es aumentar su eficacia y eficiencia en la realización de las tareas que les correspondan. Un efecto positivo de la formación del personal es que, además de realizar mejor su trabajo, el equipo se implica en mayor medida al tener mayor conocimiento lo que se espera de él y la forma de conseguirlo, y al conocer los objetivos que deben alcanzarse. Este conocimiento fomenta que el personal se sienta partícipe de los logros de objetivos comunes de la Autoridad Portuaria. Al margen de contribuir a la sostenibilidad de la Autoridad Portuaria, generando un equipo preparado e implicado, esta acción tendrá una influencia indirecta sobre otros objetivos de competitividad, crecimiento y seguridad, al aumentar la cualificación del personal y su rendimiento.
	IMPACTO	4
	NECESIDAD	2
	TRANSVERSALIDAD	3
	COMPLEJIDAD	1
	PRIORIDAD	3
	RESPONSABLE	I



SEGUIMIENTO A40

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 41		Elaborar un plan de mejora de la atención al cliente
Objetivos estratégicos		O 4.2 Desarrollo orgánico (gestión interna)
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		La mejora del trato a los clientes del puerto tiene varias repercusiones muy positivas. Por un lado, se fideliza a los clientes actuales, al aportarles mejoras que minimicen la posibilidad de su traslado a otros puertos que compitan en las mismas unidades de negocio. Por otro lado, la satisfacción del cliente generará un interés en él por ofrecer sus servicios con el mayor nivel de calidad posible, como respuesta al buen trato recibido y por haber reforzado su interés en mantenerse en el puerto en el futuro. Por último, y con especial importancia, la mejora de las condiciones en las que se atiende al cliente fomentará siempre la aparición de nuevos operadores y empresas en el puerto. Todos estos beneficios contribuirán a mantener y mejorar la sostenibilidad del puerto. Realizar un plan de mejora de la atención al cliente permitirá organizar la forma en la que se introduzcan los avances en este aspecto. Este plan podrá definir la mayor integración de las tecnologías de la información en las gestiones de los usuarios del puerto, o potenciar una mayor transparencia y agilidad en las relaciones entre puerto y operadores.
	IMPACTO	2
	NECESIDAD	2
	TRANSVERSALIDAD	2
	COMPLEJIDAD	1
	PRIORIDAD	2
	RESPONSABLE	I



SEGUIMIENTO A41

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 42		Modernizar la imagen corporativa
Objetivos estratégicos		O 4.2 Desarrollo orgánico (gestión interna)
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		La imagen externa proyectada por un puerto influye también en la toma de decisiones de los clientes por el uso del mismo. Esto, que puede ser menos relevante en algunos sectores, es importante en unidades de negocio como los cruceros o los yates, por ejemplo. Ofrecer una imagen moderna da un valor añadido al puerto y aporta seguridad a los clientes de que se van a encontrar un puerto con unas prestaciones actuales y competitivas. Además, una imagen con la que identificarse es también un factor para animar la motivación del personal. La web del Puerto de Ceuta es funcional y ofrece numerosa información, pero su diseño actual, que se mantiene desde el año 2012, puede generar la sensación de falta de actualización a los visitantes. Asimismo, el logotipo de la Autoridad Portuaria adolece de un diseño que acentúe una identidad propia del puerto y lo presente como un puerto moderno. Sería deseable que se renovase la imagen corporativa de la Autoridad Portuaria, ya que esto incrementaría su valor de marca y contribuiría al objetivo de desarrollo del organismo.
	IMPACTO	2
	NECESIDAD	1
	TRANSVERSALIDAD	2
	COMPLEJIDAD	2
	PRIORIDAD	2
	RESPONSABLE	I / CE



SEGUIMIENTO A42

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 43	Impulsar proyectos de eficiencia energética
Objetivos estratégicos	O 4.3 Fomento de iniciativas medioambientales
Cronograma	2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción	El compromiso con la protección del medio natural es uno de los valores de la Autoridad Portuaria de Ceuta. En este sentido, la Autoridad Portuaria mantiene esfuerzos por garantizar el desarrollo sostenible de la actividad del puerto, y publica anualmente su memoria de sostenibilidad, en la que resume las actividades principales realizadas en este campo, sus principios y sus retos y perspectivas futuras. Entre otros aspectos, la Autoridad Portuaria ha publicado guías de buenas prácticas ambientales, tiene implantada una Política integrada de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo, y su Plan Interior de Contingencias por Contaminación prevé las respuestas en caso de incidentes ambientales, para minimizar sus efectos. De cara al futuro, y a avanzar en el fomento de iniciativas medioambientales, la Autoridad Portuaria deberá tratar de impulsar proyectos de eficiencia energética, implicándose o promoviendo proyectos a nivel nacional o europeo. Entre las posibilidades existentes, se podrá valorar la implantación de fuentes de energía limpias en el puerto, como la solar o la eólica, y el fomento de combustibles limpios, adaptándose de manera ágil a las imposiciones normativas sobre emisiones aplicables desde 2020.
IMPACTO 4	
NECESIDAD 2	
TRANSVERSALIDAD 3	
COMPLEJIDAD 2	
PRIORIDAD 3	
RESPONSABLE I / CE	

SEGUIMIENTO A43

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 44		Fomentar las relaciones internacionales									
Objetivos estratégicos		O 4.4 Responsabilidad social corporativa									
Cronograma	2017201820192020202120222023202420252026										
Descripción	La historia de Ceuta y su ubicación en el continente africano, haciendo frontera con Marruecos, es motivo de un patrimonio cultural único, por la confluencia de varias religiones y culturas. Las relaciones entre España y Marruecos son cordiales, pero existe una problemática fronteriza susceptible de mejoras. Evidentemente, la posición del Puerto de Ceuta es la de un agente interviniente en los flujos de personas y mercancías, y la intervención directa en estas relaciones internacionales excede sus competencias. El Puerto de Ceuta se ve muy influenciado por la frontera en su actividad diaria. Gran parte de las mercancías que entran en el puerto tienen como destino final su consumo en Marruecos, a donde pasan tras ser adquiridas en Ceuta. Pero, al no existir la posibilidad de intercambios comerciales regulados con Marruecos, se limita el hinterland a la propia ciudad. Por otra parte, la presión migratoria existente se ve reflejada también en los intentos de acceso no controlado a buques. La acción a desarrollar por la Autoridad Portuaria, dentro de sus competencias, es el fomento de un clima de relaciones amistosas entre los países, en busca del beneficio común, y en colaboración con la ciudad. Esto será favorable para el puerto y para toda la ciudadanía a ambos lados de la frontera.										
IMPACTO	5										
NECESIDAD	2										
TRANSVERSALIDAD	1										
COMPLEJIDAD	2										
PRIORIDAD	4										
RESPONSABLE	I										



The map shows the Strait of Gibraltar (Estrecho de Gibraltar) between Spain (ESPAÑA) and Morocco (MARRUECOS). It highlights the location of Ceuta, a Spanish enclave in North Africa, and the Bay of Ceuta (Bahía de Ceuta). Key geographical features include Punta Blanco, Punta Barrosa, Punta Almira, and the Peninsula of Almira. The map also shows the Mediterranean Sea (MAR MEDITERRÁNEO) and the Strait of Gibraltar. A scale bar indicates 2 km.



SEGUIMIENTO A44

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 45		Celebrar convenios para el fomento de actividades de carácter divulgativo y científico
Objetivos estratégicos		O 4.4 Responsabilidad social corporativa
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		Una de las obligaciones de la Autoridad Portuaria es la de poner en conocimiento de los ciudadanos la importancia del puerto y de su buena marcha sobre la sociedad ceutí. La relación de la ciudadanía con el puerto ya es cercana, al ser punto de paso para los viajes a la Península, pero esto debe mantenerse y fomentarse una identificación de los ceutíes con su puerto. Se debe poner en valor la actividad portuaria y su conocimiento, divulgando la actividad que en él se realiza, y las posibilidades que ofrece. Las relaciones con los medios son otro factor clave en la política divulgativa del puerto. El fomento de actividades de carácter divulgativo y científico es ya una acción desarrollada por la Autoridad Portuaria, y esto se mantendrá en los próximos años, estableciendo los convenios necesarios para ello.
IMPACTO		1
NECESIDAD		1
TRANSVERSALIDAD		2
COMPLEJIDAD		1
PRIORIDAD		1
RESPONSABLE		I



SEGUIMIENTO A45

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

Acción 46		Participar en iniciativas de cooperación y desarrollo
Objetivos estratégicos		O 4.4 Responsabilidad social corporativa
Cronograma		2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026
Descripción		El diálogo social es uno de los valores de la Autoridad Portuaria de Ceuta, y en su compromiso con la sociedad ceutí la participación en iniciativas de cooperación y desarrollo es uno de las labores realizadas. Como acción a mantener durante los próximos años se encuentra la de seguir generando y participando en iniciativas de cooperación y desarrollo que favorezcan la igualdad de oportunidades entre las personas, ayuden a personas en situaciones desfavorecidos o mejoren la integración de algunos colectivos en la sociedad. Esta acción impulsará el esfuerzo de la Autoridad Portuaria en su responsabilidad social corporativa y favorecerá el crecimiento sostenible del puerto y la ciudad de Ceuta.
IMPACTO		1
NECESIDAD		1
TRANSVERSALIDAD		2
COMPLEJIDAD		1
PRIORIDAD		1
RESPONSABLE		I



SEGUIMIENTO A46

VERSIÓN	FECHA	GRADO EJECUCIÓN	NOTAS
v1	30/06/2017	0 %	Versión de inicio

8. PRIORIZACIÓN Y CRONOGRAMA DE ACCIONES

El análisis multicriterio realizado para establecer la priorización de las acciones identificadas es el siguiente:

FASE 1) se han tenido en cuenta los siguientes cuatro criterios:

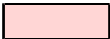
- Impacto en la organización. Mide la importancia de la acción considerada, es decir, su contribución en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Inmediatez de la necesidad que solventan. Mide la urgencia de la acción considerada.
- Grado de complejidad en la ejecución. Mide la cantidad y disponibilidad de los recursos a emplear: técnicos, económicos, humanos, materiales, etc.
- Grado de transversalidad de las acciones. Mide el impacto sobre otros objetivos y/o acciones estratégicas.

La valoración de estas variables se realiza a través de una escala numérica del 1 al 5 (1 = Mínimo y 5 = Máximo).

FASE 2) Se deduce un primer nivel de priorización con las actuaciones que tienen mayor impacto y que cubren necesidades más inmediatas. A estos dos criterios (impacto e inmediatez) se les asigna un peso específico de 1,5; puesto que son los más relevantes para establecer una priorización eficaz.

Por otro lado, se valora el grado de transversalidad de las acciones y su complejidad. A mayor transversalidad y menor complejidad, mejor posicionamiento en la priorización. A estos dos criterios (complejidad y transversalidad) se les asigna un peso específico de 0,5; puesto que son aspectos secundarios en el proceso de priorización.

FASES 3 y 4) Derivado de la interrelación de estas cuatro variables, se asigna una puntuación total a cada acción que será la media ponderada de los criterios con los pesos específicos señalados, lo cual permite establecer una priorización de las actuaciones. La visualización de esta priorización se consigue a través del siguiente código de colores:

- | | |
|---------------------|---|
| 1. Prioridad mínima |  |
| 2. Poca prioridad |  |
| 3. Prioridad media |  |

4. Mucha prioridad



5. Prioridad máxima



La clasificación de las acciones propuestas en el Plan Estratégico del Puerto de Ceuta, ordenadas en función de su prioridad, es la siguiente:

		IMPACTO	NECESIDAD	COMPLEJIDAD	TRANSVERSALIDAD	PRIORIDAD TOTAL
A.1	Revisar y adecuar las instalaciones de suministro	5	5	3	3	5
A.3	Incentivar la implantación de nuevos operadores	5	5	2	2	5
A.10	Aprobar el pliego de regulación del servicio al pasaje	5	5	1	1	5
A.11	Implementar el servicio comercial de pasarelas y rampas	5	5	3	3	5
A.12	Desarrollar la nueva estación marítima de Ceuta	5	5	5	5	5
A.21	Reforzar la estructura del sector turístico ceutí, en colaboración con la ciudad	5	5	3	3	5
A.24	Desarrollar el Plan Director de Infraestructuras	5	5	4	4	5
A.25	Creación de una nueva dársena exterior del Puerto de Ceuta	5	5	5	5	5
A.37	Elaborar un Plan Comercial del Puerto de Ceuta	5	5	3	3	5
A.39	Materializar las acciones del P.E. en tareas y proyectos	5	5	3	4	5
A.2	Garantizar la calidad de los servicios portuarios de practica y remolque	4	4	3	2	4

A.4	Impulsar el desarrollo de servicios complementarios al buque	3	5	2	1	4
A.7	Actualizar los procedimientos y medios de control de acceso de personas y vehículos	3	5	2	5	4
A.8	Mejorar el estado general de las infraestructuras portuarias existentes	5	3	5	4	4
A.17	Acondicionar superficies para actividades logísticas y complementarias	5	3	4	3	4
A.20	Mantener y reforzar la asistencia a congresos sectoriales de cruceros	4	5	1	1	4
A.23	Aumentar la capacidad para el atraque de cruceros en el Muelle España	5	4	3	2	4
A.30	Mejorar las instalaciones específicas de televigilancia y control	4	4	4	3	4
A.36	Colaborar con la ciudad para la realización de un Plan Estratégico de Ceuta	4	5	2	3	4
A.44	Fomentar las relaciones internacionales	5	2	1	2	4
A.5	Adaptar los requisitos operativos a los nuevos escenarios de demanda de combustibles	4	3	3	1	3
A.9	Implantar progresivamente la gestión digital en toda la actividad de la Autoridad Portuaria	3	2	1	4	3
A.13	Poner a disposición de los usuarios dotaciones de aparcamiento adecuadas	3	2	2	1	3
A.14	Revisar el sistema de bonificaciones de tasas y tarifas portuarias	3	3	1	1	3
A.16	Fomentar nuevas conexiones ro-ro	4	1	3	3	3

A.19	Enajenación de activos improductivos	4	3	4	2	3
A.22	Poner en valor el atractivo turístico diferenciado de Ceuta	3	2	2	2	3
A.26	Respaldar la puesta en marcha de una conexión con la Península mediante helicóptero	3	4	4	3	3
A.29	Apoyar la reconversión de la flota pesquera en una oferta de pesca deportiva como atractivo turístico	3	2	2	1	3
A.31	Mejorar el cierre perimetral del puerto	4	3	4	3	3
A.32	Adecuar las instalaciones y dotaciones de higiene en la Estación Marítima	3	2	3	2	3
A.33	Incrementar la dotación de policía portuaria	4	3	4	2	3
A.34	Revisar y actualizar los planes de emergencia y protección	3	2	3	3	3
A.35	Identificar la importancia del Puerto en el desarrollo económico de la ciudad	3	4	4	3	3
A.38	Desarrollar un modelo de gestión por objetivos evaluables mediante indicadores	3	2	2	2	3
A.40	Incrementar la oferta de formación interna	4	2	3	1	3
A.43	Impulsar proyectos de eficiencia energética	4	2	3	2	3
A.6	Aumentar los atraques disponibles para embarcaciones auxiliares	2	2	3	2	2
A.15	Estudiar la viabilidad de nuevas rutas ro-pax de corta o larga distancia	1	1	2	3	2

A.18	Promover desarrollos empresariales generadores de tráfico	3	1	2	3	2
A.28	Favorecer la aparición de un servicio competitivo de bunkering a yates y cruceros	3	2	3	1	2
A.41	Elaborar un plan de mejora de la atención al cliente	2	2	2	1	2
A.42	Modernizar la imagen corporativa	2	1	2	2	2
A.27	Estudiar la viabilidad de crear una terminal hub dedicada a automóviles	1	1	2	1	1
A.45	Celebrar convenios para el fomento de actividades de carácter divulgativo y científico	1	1	2	1	1
A.46	Participar en iniciativas de cooperación y desarrollo	1	1	2	1	1

En función de su prioridad, se propone el cronograma de actuaciones para el periodo que abarca el Plan Estratégico del Puerto de Ceuta (2017-2026) presentado en la siguiente página.