



MINISTERIO
DE FOMENTO



SECRETARÍA GENERAL

Melilla, a 27 de junio de 2012

DESTINATARIOS:

- Sr. Director
- Sra. J. Dpto. de Explotación y Planificación

ASUNTO: ACUERDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. PLAN ESTRATÉGICO 2012-2022 DEL PUERTO DE MELILLA.

El Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla, en sesión celebrada en fecha 25 de junio de 2012, adoptó, entre otros, el siguiente Acuerdo:

“Aprobar el Plan Estratégico 2012-2022 del Puerto de Melilla (cuya copia se adjunta).”

Vº Bº EL PRESIDENTE,



Fdo. Arturo Esteban Albert

EL SECRETARIO DEL CONSEJO,



Fdo. José M. Noguero Abián

Nota: El Acta que documenta la sesión del Consejo de referencia se encuentra pendiente de aprobación (Art. 27.5 Ley 30/92).



DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla



Puerto de Melilla

Plan Estratégico 2012-2022

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fue **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25.06.2012
EL SECRETARIO



Índice

1	Resumen Ejecutivo	6
1.1	Introducción	6
1.2	Situación actual del Puerto de Melilla.....	6
1.3	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del Puerto de Melilla.....	7
1.4	Estrategia Corporativa: Misión, Visión y Valores	8
1.5	Desarrollo del Plan Estratégico	9
1.5.1	Plan de acción	12
1.6	Conclusiones y claves de éxito para el futuro	13
2	Introducción	15
2.1	Necesidad de un Plan Estratégico para el Puerto de Melilla	15
2.2	Plan Estratégico elaborado en el año 2006.....	15
2.3	Actualización del Plan Estratégico.....	16
2.4	Esquema metodológico del Plan Estratégico	18
2.4.1	Situación inicial	19
2.4.2	Misión, visión y valores.....	19
2.4.3	Proyectos e iniciativas estratégicas	20
3	Situación actual del Puerto de Melilla	21
3.1	Perfil del Puerto	21
3.1.1	Localización.....	21
3.1.2	Dotación de infraestructuras	22
3.1.3	Resumen de tráficos actuales y evolución.....	23
3.1.4	Entorno competitivo	25
3.2	Actuaciones recientes de la Autoridad Portuaria de Melilla.....	27
3.3	Análisis DAFO del Puerto de Melilla.....	27
3.3.1	Debilidades	28
3.3.2	Amenazas.....	31
3.3.3	Fortalezas.....	33
3.3.4	Oportunidades	36
4	Definición de la nueva estrategia corporativa del Puerto de Melilla	40
4.1	Misión, Visión y valores del Puerto de Melilla	40
4.1.1	Misión del Puerto de Melilla.....	40
4.1.2	Visión del Puerto de Melilla	40
4.1.3	Valores de la Autoridad Portuaria	40

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

4.2	Prestación de servicios portuarios	41
4.2.1	Servicios generales.....	41
4.2.2	Servicios portuarios	41
4.2.3	Servicios comerciales.....	41
4.2.4	Servicio de señalización marítima.....	42
4.3	Definición de objetivos estratégicos	42
4.3.1	Objetivos estratégicos básicos.....	42
5	Desarrollo del Plan Estratégico	43
5.1	Legislación aplicable.....	43
5.2	Líneas de actuación para el desarrollo de los ejes estratégicos.....	44
5.2.1	Eje 1. Desarrollo orgánico	44
5.2.1.1	Desarrollo del tráfico de contenedores	44
5.2.1.2	Desarrollo del tráfico de pasajeros	46
5.2.1.3	Desarrollo del tráfico de cruceros.....	48
5.2.1.4	Desarrollo de la actividad de <i>bunkering</i>	50
5.2.1.5	Desarrollo de las Autopistas del Mar	50
5.2.1.6	Modelo de explotación del Puerto Deportivo.....	54
5.2.1.7	Modelo de explotación del Muelle Ro - Ro.....	56
5.2.1.8	Aumento de los estándares de calidad	56
5.2.1.9	Despliegue de las TIC para la mejora de la eficiencia global.....	57
5.2.2	Eje 2. Ampliación del Puerto	58
5.2.2.1	Construcción del Puerto Exterior	58
5.2.2.2	Reordenación de zonas portuarias	61
5.2.2.3	Traslado de industrias peligrosas.....	61
5.2.2.4	Desarrollo de zona industrial	62
5.2.3	Eje 3. Responsabilidad Social Corporativa	62
5.2.3.1	Integración Puerto- Ciudad	62
5.2.3.2	Desarrollo de un Plan de Responsabilidad Social Corporativa.....	63
5.2.3.3	Desarrollo de políticas de seguridad.....	63
5.2.3.4	Desarrollo de planes de protección Medio Ambiental	63
5.2.4	Plan de acción	64
5.3	Conclusiones y claves de éxito para el futuro	64
6	Anexos	66

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

Índice de figuras

Figura 1: Esquema de la metodología para la realización del Plan Estratégico.....	19
Figura 2: Esquema de las rutas marítimas mundiales más importantes	21
Figura 3: Principales puertos del Mediterráneo y zona de influencia del Estrecho de Gibraltar	21
Figura 4: Infraestructuras y zonificación del Puerto de Melilla	22
Figura 5: Zona 1 y 2 del Puerto de Melilla	23
Figura 6: Desglose de los tipos de tráficos del Puerto de Melilla en el año 2011	24
Figura 7: Reparto de mercancías cabotaje/ exterior	24
Figura 8: Reparto de mercancías Desembarcadas/embarcadas	24
Figura 9: Evolución de los diferentes tipos de tráficos en el Puerto de Melilla entre los años 2000 y 2011	25
Figura 10: Principales puertos en la zona del Estrecho de Gibraltar	26
Figura 11: Análisis DAFO del Puerto de Melilla	28
Figura 12: Ejes del desarrollo estratégico y objetivos	42
Figura 13: Eje 1. Desarrollo orgánico	44
Figura 14: Evolución de los tráficos acumulados de mercancías en el periodo enero-marzo en los últimos cinco años	45
Figura 15: Evolución de los tráficos acumulados de pasajeros y vehículos en el periodo 2008-2012	47
Figura 16: Líneas regulares operando en el Puerto de Melilla	47
Figura 17: Estimación de los pasajeros usuarios del Puerto de Melilla en el periodo 2006 - 2020 con la apertura del servicio de Autopistas del Mar	48
Figura 18: Numero de pasajeros en crucero en el Puerto de Melilla en el periodo 2000 - 2011	49
Figura 19: Esquema de la nueva ruta Melill - Cartagena - Sete	51
Figura 20: Evolución de los ingresos de la línea propuesta (en millones de €) para el periodo 2011 - 2020	52
Figura 21: Plano para la solicitud de las ayudas TEN-T para el 2012	53
Figura 22: Distribución de los ingresos y los gastos de la concesión en el año 2014 y cómo evoluciona en 2020	55
Figura 23: Evolución de los ingresos, gastos y el EBITDA a lo largo de toda la concesión.....	55
Figura 24: Eje 2. Ampliación del Puerto.....	58
Figura 25: Estimaciones de la evolución del tráfico de contenedores en el Puerto de Melilla.....	59
Figura 26: Esquema de las alternativas propuestas para la Ampliación del Puerto de Melilla.....	60
Figura 27: Diseño final para el Proyecto de Ampliación del Puerto de Melilla.....	61
Figura 28: Eje 3 Responsabilidad Social Corporativa	62
Figura 29: Situación de los Puertos de Melilla y Beni Enzar	75
Figura 30: Cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios 2009, 2010 y 2011	80
Figura 31: Esquema de las rutas Este – Oeste y Norte Sur	82
Figura 32: Tráfico mundial de contenedores por zonas en el año 2010.....	83

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

Figura 33: Situación de los 10 puertos con mayor tráfico del mundo en el año 2010	83
Figura 34: Tráfico de mercancías en MTEUs de los 10 principales operadores portuarios en el 2010 y cuota de mercado	84
Figura 35: Capacidad en MTEUs de la capacidad de la flota actual y de los pedidos de las 10 principales navieras del mundo	85
Figura 36: Principales puertos en la zona del Mediterráneo y zona de influencia del Estrecho de Gibraltar	85
Figura 37: Operadores y principales clientes en los puertos más importantes del Mediterráneo	86
Figura 38: Esquema de las principales actividades de trasbordo realizadas en el Estrecho de Gibraltar ..	86
Figura 39: Evolución del tráfico de mercancías en TEUs en el Puerto de Melilla en el periodo 2000-2011	87
Figura 40: Esquema de la ampliación exterior del Puerto de Melilla	88
Figura 41: Tons de bunker suministradas en el año 2011 por los principales puertos de la zona del Estrecho de Gibraltar	90
Figura 42: Evolución de los millones de tons de <i>bunkering</i> suministradas en el Puerto de Gibraltar en el periodo 2000 -2011	91
Figura 43: Evolución de los millones de tons de <i>bunkering</i> suministradas en el Puerto de Bahía de Algeciras en el periodo 2000/11	91
Figura 44: Evolución de los millones de tons de <i>bunkering</i> suministradas en el Puerto de Ceuta en el periodo 2000/11	92
Figura 45: Configuración actual del Puerto de Melilla	95
Figura 46: Esquema de las principales rutas Este - Oeste a nivel mundial	95
Figura 47: Principales puertos de mercancías en el Mediterráneo	96
Figura 48: Recreación de la Ampliación del Puerto de Melilla	97
Figura 49: Esquema del uso de los pasos fronterizos entre España y Francia y Red de Carreteras de España	99
Figura 50: Conexión actual del TMCD en el Mediterráneo de los puertos españoles con los puertos italianos	99
Figura 51: Esquema de los flujos de 3 mercancías estudiados en el análisis de mercado	100
Figura 52: Mercado potencial actual en sentido bajada	101
Figura 53: Mercado potencial actual en sentido subida	101
Figura 54: Mercado potencial del servicio durante la Operación Paso del Estrecho y el periodo ordinario	101
Figura 55: Mercado potencial actual y del 2020 para pasajeros y vehículos	101
Figura 56: Cuadro comparativo de los puertos franceses estudiados	102
Figura 57: Cuadro comparativo de los puertos españoles estudiados	102
Figura 58: Metodología realizada para la estimación de los tráficos	103
Figura 59: Desglose del mercado contestable en el flujo Norte - Sur	103
Figura 60: Desglose del mercado contestable en el flujo Sur - Norte	104
Figura 61: Mercado contestable durante la Operación Paso del Estrecho en el periodo 2009-2020	104
Figura 62: Desglose del mercado contestable actual por tipología y flujo del tráfico	105

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

Figura 63: Valoración de los diferentes criterios en la selección del puerto de origen	105
Figura 64: Valoración de los diferentes criterios en la selección del puerto de escala	105
Figura 65: Selección de los requerimientos operativos de la línea	106
Figura 66: Metodología propuesta para el estudio de viabilidad de la ruta Melilla - Cartagena - Sete ...	107
Figura 67: Demandas captadas por tipo de flete para cada escenario.....	107
Figura 68. Resultados operativos del escenario con buque óptimo y escenario base	108
Figura 69: Ratio EBITDA vs Ingresos para los diferentes escenarios	108
Figura 70. Resumen de los mercados y de la viabilidad de la línea	109
Figura 71: Análisis DAFO del Puerto Deportivo de Melilla	114
Figura 72: Metodología utilizada para la evaluación de la viabilidad de la concesión	115
Figura 73: Ingresos y costes (en miles de €) que permiten hallar la tasa equivalente a pagar por el concesionario.....	116
Figura 74: Zonas turísticas próximas al estrecho y número de puertos deportivos de cada región	117
Figura 75: Mapa de los principales puertos deportivos de la zona	117
Figura 76: Precio de tarifa diaria para promedio de esloras (€/m ² -día)	118
Figura 77: Precio de abono anual para promedio de esloras (€/m ² -día).....	118
Figura 78: Zonas incluidas en la concesión	119
Figura 79: Evolución de los ingresos por embarcaciones hasta el año 2035.....	120
Figura 80: Evolución y desglose de los ingresos durante el periodo de la concesión	120
Figura 81: Evolución y desglose de los costes durante el periodo de la concesión.....	121
Figura 82: Evolución del EBITDA a lo largo de toda la concesión en millones de €.....	121
Figura 83: Cuenta de resultado de la concesión.....	122
Figura 84: Resumen de la cuenta de explotación de la Autoridad Portuaria de Melilla durante los años de concesión	122
Figura 85: Flujo de fondos acumulado de la concesión para la Autoridad Portuaria de Melilla en millones de €.....	123
Figura 86: Calendario propuesto para la puesta en marcha de la concesión del Puerto Deportivo de Melilla	124

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

1 Resumen Ejecutivo

1.1 Introducción

El Puerto de Melilla, como cualquier otro puerto comercial, es un sistema complejo en el que múltiples actores se interrelacionan sobre la base de unas infraestructuras y equipamientos comunes para obtener solución a sus necesidades de transporte de mercancías, o personas.

En estos momentos de incertidumbre, se constata la necesidad de que la Autoridad Portuaria de Melilla cuente con un Plan Estratégico adecuado que resuma cuales son las fortalezas y oportunidades del Puerto y sus alternativas de desarrollo. Para ello, resulta esencial definir los objetivos estratégicos y las iniciativas y proyectos que permitan el posicionamiento competitivo deseado para el Puerto de Melilla.

Este Plan Estratégico responde, al mismo tiempo, a la necesidad de ampliar las infraestructuras disponibles. Estas resultan ser insuficientes para afrontar el crecimiento esperado de los próximos años y esta situación impide aprovecharse de los crecimientos esperados en el tráfico marítimo mundial. Además, una buena planificación puede servir para reubicar las instalaciones de mercancías peligrosas existentes en la ciudad. Por otro lado, es clara la necesidad por parte del Puerto de seguir contribuyendo en mayor medida al desarrollo económico de Melilla.

El Plan resulta en la actualidad prioritario debido a una serie de circunstancias, como la aprobación en septiembre de 2011 de la nueva Ley de Puertos, los cambios sucedidos en el contexto económico mundial, la saturación de las instalaciones portuarias actuales y, por último, la necesidad de contar con nuevas iniciativas que tengan un alto impacto en la actividad del Puerto.

La metodología de trabajo llevada a cabo en la definición del Plan Estratégico se basa en el desarrollo consecutivo de las siguientes tareas:

- Análisis de la situación actual: resumiendo características básicas del puerto y su entorno, evolución de tráfico en los últimos años, evaluación de los principales puertos regionales y competidores
- Definición de la Misión, Visión y Valores del Puerto, asentando los principios generales en los que se debe enfocar la definición y desarrollo de los objetivos estratégicos. Éstos deben ser ambiciosos, factibles y concretos
- Estructuración de estos objetivos a través de tres ejes principales de desarrollo estratégico (primer nivel)
- A su vez, estos se articulan en líneas de acción, o lo que es lo mismo, proyectos e iniciativas a impulsar por la Autoridad Portuaria de Melilla

1.2 Situación actual del Puerto de Melilla

El Puerto de Melilla se ubica en el extremo oriental del Estrecho de Gibraltar y disfruta de una localización privilegiada, con acceso a un tráfico muy elevado. En la región se generan importantes ventajas dentro del mercado *relay* para dar servicio a África Occidental, Continente Americano y Norte de Europa. El puerto consta de una terminal comercial, una de pasajeros y mercancías y una zona náutica-deportiva. Cabe señalar que el puerto está situado en frente del puerto marroquí de Beni-Enzar.

El tráfico del Puerto de Melilla en 2011 ha estado constituido, básicamente, de mercancía general (85% del total; 762.000 Ton) y de pasajeros (642.000 pax). Además, ha movilizado 27.000 TEUs y 95.000 vehículos. El análisis de distribución de mercancías embarcadas y desembarcadas indica que el Puerto sirve como entrada de productos de consumo a la ciudad, distribuyéndose después en la región mediante comercio atípico. También señala que Melilla no es un centro de producción importante. La situación económica ha afectado el tráfico total del puerto en los últimos años, pero se constata que dicho tráfico se ha recuperado hasta llegar a niveles máximos en 2010 y 2011. En los primeros meses de 2012, las cifras de tráfico de mercancía general, pasajeros y vehículos han aumentado un 22,3%, 34,8% y 160,2%, respectivamente, en relación al mismo periodo del año anterior.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

Los puertos más importantes en mercancías en la zona del Estrecho son: Bahía de Algeciras, Tanger Med, Málaga, Alicante, Almería, Ceuta y Melilla. El Puerto de Melilla acumuló en 2011 el 0,5% de los TEU de la región y el 0,8% de las mercancías. En cambio, se ha acumulado el 7% del total de los pasajeros transportados en la región. Con el fin de dar respuesta a las tendencias globales del transporte marítimo, el Puerto está considerando y ha desarrollado la Ampliación Exterior del Puerto, las Autopistas del Mar, una nueva terminal de pasajeros y un puerto deportivo, entre otros.

1.3 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del Puerto de Melilla

En primer lugar, las **debilidades** del Puerto de Melilla están relacionadas con su carácter periférico, que incrementa los costes frente a otros puertos en la costa peninsular española y costa africana. Al mismo tiempo, el puerto es altamente dependiente de la economía local, la cual está constituida por el sector servicios en un 87% del PIB, y posee un tejido industrial poco relevante, en torno al 5% del PIB. Esto limita la influencia y el impacto del Puerto en el crecimiento de la actividad industrial y logística en la ciudad y viceversa.

A este hecho se le suma la escasa integración con el entorno marroquí, básicamente marcado por las fuertes medidas fronterizas. Tal falta de integración supone una debilidad para el futuro posicionamiento competitivo del Puerto, condicionando las posibilidades de desarrollo.

En tercer lugar, tanto las restricciones de espacio que limitan un mayor desarrollo del puerto, como la dificultad de ampliar su *hinterland*, hacen necesario que el crecimiento de Melilla se oriente hacia el lado mar y, especialmente, hacia una actividad de transbordo y de *bunkering*.

En último lugar, es de fundamental importancia señalar la fortaleza de los puertos competidores del entorno, como Tanger Med o el Puerto de Algeciras, que condiciona el posicionamiento estratégico del Puerto de Melilla. Finalmente, es necesario enunciar otras debilidades como la obsolescencia de las instalaciones y equipos, las necesidades de aplicar importantes recursos en materia de Protección y Seguridad y las dificultades en lograr compromisos de financiación de inversiones por parte del sector privado.

Las **amenazas** están ligadas a su fuerte dependencia de la economía local. Asumiendo una relación respecto al PIB español similar a la del pasado, las previsiones de crecimiento de la Ciudad de Melilla (y, por ende, del Puerto) se sitúan en torno al 1%. Además, existe otra amenaza ligada a la incapacidad de desarrollar un sector empresarial local de mayor tamaño. Se debe añadir el hecho de que pueden acontecer posibles cambios en las políticas europeas debido al crecimiento de la Unión Europea a 27 países, que puede disminuir los fondos públicos europeos destinados al desarrollo de infraestructuras. Por otro lado, las dudas sobre la evolución económica española provocan una disminución de la inversión privada.

En un contexto más generalizado, el desarrollo de los 3 puertos principales de la región lleva a la conclusión de que la capacidad instalada en la zona supone una amenaza sustancial para el desarrollo a futuro del Puerto de Melilla. Si se evalúa la evolución de infraestructuras y régimen comercial con Marruecos, que viene experimentando un crecimiento promedio del 4,6% en los últimos 6 años, se puede comprobar cómo se han ido actualizando y modernizando las infraestructuras de los puertos cercanos a Melilla. Es interesante resaltar, al mismo tiempo, el aumento de capacidad de tráfico de contenedores de los puertos del entorno. Todo ello puede suponer que la Unión Europea cambie el estatus actual de su modelo de relación comercial con Marruecos en un sentido que pudiera perjudicar a los intereses de la Ciudad de Melilla y el potencial desarrollo del puerto. Otras amenazas para el Puerto de Melilla incluye el riesgo para la financiación de las infraestructuras de transporte en el sector público.

Las principales **fortalezas** del Puerto de Melilla son, en esencia, derivadas de su localización privilegiada en el Estrecho de Gibraltar, enclave fundamental de paso de varias rutas de barcos de gran tamaño que se aprovechan de las economías de escala y las principales rutas de comercio entre Europa y el Norte de África.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



La segunda fortaleza es su atractiva condición fiscal (ventajas en impuestos directos e indirectos) y arancelaria, debido a su condición de Puerto Franco. Esto último permite la entrada de mercancías carentes de aranceles de importación. Por otro lado, la región posee una gran integración entre el Puerto y la Ciudad, con un consumo local consolidado y muy estable. Cabe subrayar el hecho de que el puerto constituye el 5% del PIB de Melilla, y que el servicio que la Autoridad Portuaria ofrece es de una calidad muy superior al de la competencia local. Al mismo tiempo, las perspectivas de continuidad en tráfico de pasajeros y vehículos Ro-Ro son positivas. Finalmente, cabe mencionar el alto grado de implantación de la normativa internacional en materia de Protección, Emergencias, Calidad y Medio Ambiente.

Estas fortalezas, unidas a la posibilidad de aumentar el flujo de mercancías, pasajeros y vehículos sustentan la **oportunidad** para un mayor desarrollo de las infraestructuras portuarias. Este desarrollo permitirá afrontar la reordenación de las actividades portuarias realizadas en las instalaciones actuales. Gracias a este desarrollo será posible afrontar un crecimiento de tráfico que se ve actualmente limitado por la escasez de suelo logístico e industrial.

La siguiente gran oportunidad del Puerto de Melilla es la posibilidad de poder estudiar en profundidad el negocio de cruceros; las tendencias son positivas y el mercado potencial de considerable tamaño. Paralelamente, se ha identificado la posibilidad del desarrollo de la actividad de *bunkering*, ya que el Puerto cuenta con unas condiciones fiscales que hacen que el precio del combustible sea mucho menor que en los restantes puertos españoles, situándose a un nivel competitivo con el resto de puertos del entorno. Además, el Puerto de Melilla puede aprovecharse de unos estándares técnicos que ofrecen una calidad de combustible superior a la de los competidores.

Otras oportunidades para el puerto incluyen la mejora de servicios y el rendimiento económico del Puerto Deportivo y de los muelles Ro-Ro a través de modelos de concesión. Finalmente, es relevante señalar la posibilidad de ser líderes en materia de Protección y Seguridad; así como la alta capacidad de apoyo financiero del sistema portuario de Melilla.

1.4 Estrategia Corporativa: Misión, Visión y Valores

Una vez se han identificado las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procede a la definición de la nueva Estrategia Corporativa. En primer lugar, se puede concretar la Misión del Puerto en:

“La Misión del Puerto de Melilla es contribuir a la competitividad de sus clientes, mediante una prestación eficiente de servicios que respondan a sus necesidades, siendo un motor para el desarrollo económico de la Ciudad de Melilla”

Cabe señalar que las actividades del puerto están orientadas hacia el servicio al cliente y que en éstas debe prevalecer la perspectiva del usuario, a pesar de que las prestaciones no deben llevarse a cabo a cualquier coste. Se debe hallar, pues, el equilibrio adecuado entre un servicio excelente y un uso racional y óptimo de los recursos. Por último, el desarrollo está íntimamente ligado a la Ciudad, por lo que es parte fundamental de la vocación del puerto contribuir de manera relevante al desarrollo económico de la Ciudad de Melilla.

La visión del Puerto de Melilla, que resume su posicionamiento competitivo a futuro, y que constituye el objetivo clave que deberá subyacer tras cada una de las líneas estratégicas y de proyectos, es:

“La Visión del Puerto de Melilla es consolidarse como la gran puerta de entrada del sur de Europa al mercado del Norte de África”

Para alcanzar la visión, será necesario apoyarse en una serie de valores compartidos por todos los ámbitos:

- Contribución al desarrollo de la Comunidad Portuaria y a la integración Puerto - Ciudad
- Prestación al cliente de un servicio de calidad con un uso eficiente de los recursos disponibles
- Desarrollo del capital humano del Puerto e integridad profesional de todos sus trabajadores
- Fomento de la iniciativa profesional para el crecimiento del Puerto y de su actividad

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

- Actitud proactiva en la protección del Medioambiente y en la implantación de políticas de seguridad en el trabajo
- Actuación coordinada con todas las Administraciones Públicas y Entidades relacionadas con la gestión del Puerto para un cumplimiento estricto de las normas establecidas y un despliegue de las mejores prácticas

El siguiente paso para una correcta definición de Estrategia Corporativa es la constatación de los servicios ofrecidos. Los Servicios Portuarios se pueden dividir en los siguientes subgrupos:

- Servicios Generales, que son servicios comunes de los que se benefician los usuarios del puerto sin necesidad de solicitud. Se incluyen en esta categoría servicios como de ordenación, coordinación y control del tráfico portuario, señalización, balizamiento y otras ayudas a la navegación, entre otros
- Servicios Portuarios, que están ligados a las actividades de prestación que sean necesarias para la explotación de los puertos y se resumen en servicios técnico-náuticos, de recepción de desechos, e incluso, manipulación de mercancías de tránsito marítimo y trasbordo de mercancías
- Servicios Comerciales, que se definen como actividades de prestación de naturaleza comercial que están vinculadas a la actividad portuaria
- Servicios de Señalización Marítima, que tienen como objetivo la instalación, mantenimiento, control e inspección de dispositivos visuales, acústicos, entre otros, para mejorar la seguridad de la navegación y los movimientos de los buques en el mar

1.5 Desarrollo del Plan Estratégico

La expansión que ha llevado a cabo la Autoridad Portuaria de Melilla en los últimos años en materia de infraestructuras, líneas de negocio y servicios, se ha basado fundamentalmente en tres ejes estratégicos y prioritarios que se detallan a continuación. Los tres pilares del Plan Estratégico para el desarrollo del Puerto de Melilla deberán ir acompañados de un Plan de Acción Comercial que permita su desarrollo de manera óptima.

El desarrollo del Plan Estratégico debe ir ligado a una correcta comprensión del sistema legal. Actualmente, la Ley aplicable en España para el sistema portuario es el Real Decreto Legislativo 2/2011, del 5 de septiembre de 2011, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. Con este contexto en mente, las líneas de actuación para el desarrollo del Plan Estratégico se apoyan en tres pilares fundamentales y bien diferenciados; el desarrollo orgánico, la ampliación del Puerto y la Responsabilidad Social Corporativa.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



El Desarrollo Orgánico se deberá articular a partir de nueve líneas de actuación principales:

1) Desarrollo del tráfico de contenedores

- **Desarrollo del tráfico de contenedores Europa-Norte de África:** El puerto de Melilla debe aspirar ser una alternativa al transporte de mercancías entre Europa y Norte de África por carretera. El impulso del Tráfico Marítimo de Corta Distancia y el desarrollo de las Autopistas del Mar serán clave.
- **Desarrollo del tráfico de contenedores de transbordo:** Debido a los grandes flujos de contenedores en el Mediterráneo, el Puerto de Melilla puede ser relevante en el futuro entorno portuario, ya que actualmente no tiene un papel importante en el tráfico de mercancías. La Ampliación Exterior será fundamental para ello.
- **Desarrollo del tráfico de mercancía general:** La Ampliación Exterior, de nuevo, será de capital importancia para dinamizar esta clase de tráfico, que ya en 2011 supuso el 85% del total del tráfico portuario.

2) Desarrollo de Pasajeros:

La introducción de un nuevo agente, Armas, a la línea existente de Acciona Transmediterránea, generará la competencia necesaria para una mejora global de servicios y posible reducción de coste. De hecho, este nuevo agente ya ha impactado en las estadísticas del Puerto con un aumento del 45% de tránsito de pasajeros en el 2011.

Paralelamente, la Autoridad Portuaria ha identificado la línea Melilla-Cartagena-Sete como una ruta potencial, debido al hecho de que atraería nuevos tráficos y permitiría crear sinergias con otras rutas ya implantadas.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

La Autoridad Portuaria debe favorecer, en todo momento, el desarrollo de actividades auxiliares a las relacionadas exclusivamente con el transporte marítimo. Con el fin de fomentar el uso de sus rutas, se están llegando a acuerdos comerciales que crean sinergias, favoreciendo a todo el entorno portuario.

En consecuencia, y a partir de los distintos desarrollos iniciados por la Autoridad Portuaria, se espera que aumente el número de vehículos, usuarios y pasajeros en los próximos años. En 2011, el sector ha crecido un 45% y se espera que para 2015 se añada un 11,4% de tráfico adicional con respecto al actual, llegando en el 2020 a 153.000 pasajeros adicionales, con una previsión de hasta un millón de pasajeros potenciales al año en el 2020.

- 3) Desarrollo del tráfico de cruceros:
 - Se considera fundamental explorar el negocio de este sector, ya que no ha sido analizado y desarrollado en profundidad por el Puerto de Melilla
 - A pesar de que la actividad en el sector de los cruceros es incipiente y todavía no se ha estabilizado, cabe señalar que en los últimos años, el tráfico de cruceros en el Mediterráneo, y más concretamente en el Norte de África, ha experimentado un crecimiento muy destacado
- 4) Desarrollo de la actividad de *Bunkering*: Este negocio presenta un atractivo muy relevante para el Puerto, debido a que el desarrollo de esta explotación estará ligado al proyecto de ampliación del Exterior del Puerto.
- 5) Desarrollo de las Autopistas de Mar: Gracias a un estudio de la Autoridad Portuaria de Melilla, se ha identificado la línea Melilla-Cartagena-Sete como una ruta para implantar una Autopista de Mar; atrayendo nuevos tráficos al Puerto. Este estudio ha llegado a la conclusión de que en la ruta programada, el mercado contestable actual sería de 1,5 millones de toneladas para mercancías, 1,2 millones de pasajeros y, aproximadamente, 300.000 vehículos.
- 6) Modelo de explotación y desarrollo del Puerto Deportivo: El posicionamiento actual de Puerto como "puerto local" es el adecuado. Sin embargo, un cambio de modelo de gestión del Puerto Deportivo permitiría mejorar la rentabilidad de la instalación con su consecuente beneficio, debido a un aumento de tarifas (las más bajas de la zona), subida de las tarifas locales comerciales y de aparcamiento. Este cambio de modelo se produciría sacando en concesión la gestión del Puerto Deportivo. Tras el estudio de viabilidad se ha encontrado que podría obtener un flujo de fondo equivalente a €4 millones, con una T.I.R. del 48%.
- 7) Modelo de Explotación del Muelle Ro-Ro: La explotación debe ser revisada con el objetivo de optimizar los servicios portuarios que se ofrecen, incrementando la productividad y permitiendo al Puerto ser más competitivo. Para ello, se debe llevar a cabo un estudio que determine el modelo de realización.
- 8) Aumento de los estándares de calidad: La Autoridad Portuaria ha considerado como eje estratégico de su política de desarrollo orgánico el aseguramiento de la calidad en las operaciones. Por ello, ha adoptado una estrategia permanente de Mejora Continua que ha plasmado en un Sistema de Gestión de la Calidad, con referencia a la norma ISO 9001:2008, fundamentada en 5 diferentes aspectos y basada en numerosos compromisos.
- 9) Despliegue de las Tecnologías de la Información y Comunicación: La red logística del Puerto requiere la definición de estándares, ingeniería de los procesos y una plataforma tecnológica que soporte el intercambio documental y de información, impulsando la mejora continua de las operaciones. Se han definido ciertas líneas de acción para mejorar el uso de las herramientas y se han concretado varios aspectos para conseguir los objetivos fijados.

El segundo Eje de Desarrollo Estratégico se fundamenta en la Ampliación del Puerto, actuando en 4 focos diferentes:

- 1) Construcción del Puerto Exterior: Debido a que las previsiones apuntan a un aumento de tráfico global en el Puerto, la Autoridad Portuaria encargó el estudio de la Ampliación Exterior del Puerto

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

de Melilla. Esta ampliación permitiría el desarrollo de otras actividades relativas al tráfico marítimo como la realización de la previamente citada *bunkering*, la mejora del tráfico de contenedores y la potenciación del tráfico de mercancía general. El Proyecto ha supuesto la realización de 10 tareas, entre las que se encuentran la Redacción del Anteproyecto del Puerto Exterior y la Licitación y Concursos relativos a la construcción, entre otros. La consecuencia última de este proyecto será el fortalecimiento del Puerto y la Ciudad de Melilla en el escenario Mediterráneo.

La Autoridad Portuaria de Melilla ha considerado prioritario estudiar la viabilidad del desarrollo de entre 8 y 10 hectáreas de suelo industrial como fase inicial a la Ampliación del Puerto Exterior actualmente diseñada.

- 2) Reordenación de zonas portuarias: La Autoridad Portuaria debe comenzar un proceso que permitirá una reasignación de los espacios portuarios con el fin de alcanzar una optimización de los mismos. Las actuaciones pasan por reordenar tanto el inventario y el Plan de Seguimiento y Control de concesiones, como el traslado de mercancías peligrosas, ubicación de almacenes frigoríficos y la definición de una zonificación de espacios portuarios.
- 3) Traslado de mercancías peligrosas: Con el fin de minimizar la posibilidad de que incidentes afecten a una parte importante del entorno portuario, la Ciudad se propone trasladar las industrias a la nueva zona proyectada tras la ampliación, dejando espacio al mismo tiempo para asentar las restantes industrias peligrosas que operan en el casco urbano de la ciudad.
- 4) Desarrollo de una Zona de Actividad Logística: Este aspecto también se abordará con la Ampliación del Puerto de Melilla. Para determinar la viabilidad de esta zona industrial, se deberá realizar un estudio de viabilidad de una ZAL en el Puerto Exterior y un Diseño Funcional y Plan de Comercialización.

El tercer y último Eje de Desarrollo Estratégico se fundamenta en la Responsabilidad Social Corporativa, actuando en 4 focos diferentes:

- 1) Integración Puerto-Ciudad: El Puerto de Melilla debe ser integrado como parte fundamental de la Ciudad, posicionándose como referencia. Ello supondrá un fomento de la economía local, convirtiéndose en un actor importante en la contribución a la competitividad del tejido económico, actuando a través de respuestas a necesidades logísticas, atrayendo industrias de la propia Ciudad e innovando en servicios portuarios.
- 2) Desarrollo de un Plan de Responsabilidad Social Corporativa: La Autoridad se encuentra inmersa en la definición y desarrollo de un Plan de Responsabilidad Social Corporativa que incluye un programa de Seguridad Laboral y un Plan de Sostenibilidad Medioambiental. Las etapas próximas para la implementación pasarán por la creación de un comité de Calidad de la Comunidad Portuaria, continuando con la elaboración de un Plan de Responsabilidad Social Corporativa, incluyendo su publicación y promoción, y concluyendo con una dotación económica, seguida de la puesta en marcha y seguimiento.
- 3) Desarrollo de políticas de seguridad: Se ha definido aprobar tanto un Plan de Autoprotección de la Nueva terminal de Pasajeros como la actualización del Plan de Emergencias Interior. Al mismo tiempo se propone realizar simulacros sobre planes anteriores, revisar el reglamento de mercancías peligrosas y los sistemas contra incendios, entre otras medidas.
- 4) Desarrollo de planes de protección Medio Ambiental: Debido al hecho de que el Puerto de Melilla tiene entre sus principios básicos asegurar la sostenibilidad medioambiental del entorno portuario, se ha fijado la implantación de diferentes Sistemas y Planes integrados de Gestión Ambiental y Medioambiental, al igual que un Plan Anual de Comunicación Externa.

1.5.1 Plan de acción

Los ejes estratégicos deben complementarse transversalmente con un Plan de Acción que ponga el énfasis en los aspectos clave de cada oportunidad:

- Desarrollo de estudios de viabilidad técnica y económica

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012
EL SECRETARIO



- Selección del modelo de gestión y desarrollo de los proyectos
- Planificación y secuenciación de los pasos a dar
- Identificación e involucración de los agentes implicados
- Aseguramiento de la financiación del proyecto
- Selección e implicación del sector privado
- Obtención de la aprobación de los permisos pertinentes
- Puesta en marcha y desarrollo del proyecto

1.6 Conclusiones y claves de éxito para el futuro

A modo de conclusión, los siguientes aspectos son clave para el desarrollo del Puerto de Melilla en el periodo 2012-2022:

- En primer lugar, el **tráfico de transbordo** ha de ser considerado como uno de los pilares en los que se debe basar el crecimiento del Puerto. Se espera que el tráfico de contenedores a nivel mundial continúe con una tendencia al alza, arrastrado por el aumento de la producción y el consumo de los países emergentes. El Puerto de Melilla debe aprovechar la ventaja que le proporciona su localización privilegiada de cara a atraer el tráfico de transbordo. Tal como se ha comentado con anterioridad, se prevé que el Puerto de Melilla podría manejar entre 1,1 y 2,4 millones de TEUs en 35 años; una oportunidad que debe ser evaluada para poder ser aprovechada en su totalidad.
- En segundo lugar, es interesante resaltar la importancia que tiene incrementar y mejorar las conexiones, rutas y frecuencias con la Península Ibérica con el fin de mejorar el servicio ofrecido a los **pasajeros**. Al mismo tiempo, futuras medidas deben apoyarse en la correcta gestión de servicios portuarios de embarque y desembarque de pasajeros, ya que se espera que los flujos de éstos aumenten. Paralelamente, se ha identificado la necesidad de desarrollar las Autopistas del Mar, debido al hecho que aumentarían el volumen de intercambio con Europa Occidental. Con la implantación de las propuestas del proyecto se espera alcanzar un tráfico potencial de un millón de pasajeros anuales en el 2020, lo que significaría más de 153.000 pasajeros adicionales al año.
- A continuación, se considera fundamental, y muy relevante, explorar el **negocio de cruceros**, dentro de una estrategia a medio plazo. A pesar de que existe una tendencia de crecimiento en los últimos años, y un potencial considerable en el Norte de África, no se ha explorado esta actividad en profundidad por parte del Puerto de Melilla. Por ello, se debe estudiar la posibilidad de posicionar al Puerto de Melilla como una alternativa en la región, creando una posible fuerte línea de negocio que ofrezca servicios de calidad y de alto valor añadido. La definición del producto Melilla – Crucero será imperativo en el futuro cercano.
- La actividad de **bunkering** tiene una importancia destacada en las zonas portuarias en el Estrecho de Gibraltar. El Puerto de Melilla posee actualmente un papel testimonial en estas actividades y se considera que será complejo competir con los puertos cercanos debido a las exigentes necesidades inherentes a la actividad. Sin embargo, se ha identificado una posible opción de implantar operadores y empresas de servicios una vez se haya llevado a cabo la ampliación del Puerto, ya que se contará con una amplia superficie portuaria; la exploración de esta actividad podría permitir una diferenciación estratégica frente a Puertos de la región.
- El **Proyecto de Ampliación del Puerto de Melilla** es una de las claves para el desarrollo de nuevas líneas de negocio; no sólo en la atracción de nuevos tráficos, sino también en la reordenación de zonas portuarias, como el traslado de mercancías peligrosas y la ubicación de almacenes frigoríficos. La ampliación deberá permitir el traslado de las industrias peligrosas alejándolas, por lo tanto, del centro urbano. Por último, la ampliación permitirá el desarrollo de una Zona de Actividad Logística (ZAL) para potenciar la eficiencia y eficacia de los servicios de valor añadido en el Puerto. El proyecto se ha confirmado como rentable, a pesar del contexto económico actual. De hecho, se concreta que el TIR alcanzaría el 6% para la Autoridad Portuaria de Melilla y 14% para el operador si se construyesen, únicamente, las fases I y II.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

- Finalmente, se considera importante realizar **cambios en los modelos de gestión**. Un estudio posterior debería tener en cuenta que la concesión de negocios como el Puerto Deportivo (dársena de embarcaciones menores, parte de la marina seca, centro comercial y el aparcamiento), muelles Ro-Ro y terminal de pasajeros, permitiría alcanzar el nivel de rentabilidad exigida por parte de la nueva Ley de Puertos. Este nuevo modelo de prestación de servicios deberá desarrollar un estudio para determinar el mejor modelo conjunto para la realización de los servicios mencionados. El resultado obtenido, que sería realizado por un operador especializado, deberá ir acompañado de una mejora del nivel de servicios para el usuario y un aumento de los tráficos permitiendo, consiguientemente, una mayor productividad y mayores ingresos de la Autoridad Portuaria de Melilla.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012
EL SECRETARIO

2 Introducción

2.1 Necesidad de un Plan Estratégico para el Puerto de Melilla

El Puerto de Melilla es un sistema complejo en el que múltiples actores se interrelacionan sobre la base de unas infraestructuras y equipamientos comunes para obtener solución a sus necesidades de transporte de mercancías o personas.

La Autoridad Portuaria de Melilla, como actor principal en este sistema, provee las infraestructuras y equipamientos necesarios, establece y vigila el cumplimiento de normas para un funcionamiento más eficiente y una prestación de servicios de calidad y define y pone en marcha acciones para la mejora global del Puerto.

La definición y desarrollo de estas acciones de mejora del Puerto parten de una visión clara sobre su misión dentro del contexto portuario en el que se encuentra y de su relevancia social y económica para la Ciudad de Melilla.

Sin embargo, además de estar orientadas hacia el cumplimiento de una misión común, es necesario que todas estas acciones estén convenientemente alineadas con las fortalezas del Puerto y oportunidades que ofrece el mercado, se estructuren en acciones con unos objetivos cuantificables y programables que faciliten su implantación efectiva y que puedan ser comunicadas de una manera clara a todos los actores de la Comunidad Portuaria.

En este sentido, surge la necesidad de que la Autoridad Portuaria de Melilla cuente con un Plan Estratégico que resuma de manera ordenada:

- Las fortalezas del puerto y las oportunidades que existen para mejorar su posicionamiento competitivo
- Las alternativas de desarrollo para aprovechar dichas fortalezas y oportunidades
- Los objetivos estratégicos del puerto que aseguren su competitividad en un futuro
- Las iniciativas y proyectos que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos fijados

Esta herramienta básica de planificación es reconocida en el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y la Marina Mercante, que en su artículo 53 señala:

“1. Con el fin de establecer el modelo de desarrollo y la posición estratégica de la Autoridad Portuaria, ésta podrá elaborar un Plan Estratégico (...) que incluirá, al menos, un análisis y diagnóstico de la situación actual, la definición de las líneas y objetivos estratégicos, los criterios de actuación y el plan de acción.

2. El Plan Estratégico, en su caso, deberá actualizarse siempre que se apruebe un nuevo Marco Estratégico del sistema portuario o se produzcan cambios sustanciales que condicionen o alteren su contenido.”

2.2 Plan Estratégico elaborado en el año 2006

Con el objetivo de dotarse de un instrumento de planificación clave para el desempeño de sus funciones, en el año 2006 la Autoridad Portuaria de Melilla encargó a una consultora externa la redacción de un Plan Estratégico.

Además de la necesidad de contar con una herramienta de planificación básica para establecer las directrices para la evolución del Puerto, la elaboración de dicho Plan Estratégico respondía a la necesidad de dar respuesta a los siguientes aspectos:

- **Necesidad de ampliar las infraestructuras disponibles**

A partir de la evolución de los tráficos observada en el pasado y la proyectada para un futuro cercano, se consideraba que las infraestructuras existentes en el Puerto resultarán a medio plazo insuficientes para soportar el crecimiento potencial del Puerto, por lo que se planteaba la necesidad de una ampliación ordenada de la capacidad.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

- **Necesidad de contribuir en mayor medida al desarrollo económico de Melilla**

La escasez de suelo logístico - portuario y las dificultades para encontrar zonas hábiles en el perímetro de la Ciudad limitan el potencial de crecimiento del Puerto y su contribución al desarrollo social y económico de Melilla.

- **Necesidad de reubicar las instalaciones de mercancías peligrosas existentes en la ciudad**

En función de sus características particulares, un alto porcentaje de la superficie de la Ciudad de Melilla (cerca del 20%) se encuentra ocupado por industrias que desarrollan actividades peligrosas. A este respecto, el Puerto de Melilla debería contribuir a dar respuesta a una mejor ubicación de este tipo de industrias para aumentar los niveles de seguridad.

- **Existencia de oportunidades de desarrollo en el contexto marítimo portuario de Melilla**

En función de su localización privilegiada y su atractivo régimen fiscal, se identifican oportunidades de crecimiento y desarrollo del Puerto. Para su aprovechamiento es necesario la definición de una estrategia clara y la adopción de las medidas necesarias para su desarrollo.

A partir de una metodología que incluía entrevistas con los principales actores de la Comunidad Portuaria, el análisis de fuentes internas y externas, en el Plan Estratégico se establecieron unas líneas básicas de desarrollo que se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Estrategia de Desarrollo:
 - Ampliación de la zona terrestre: Plan Ampliación Exterior del Puerto de Melilla
 - Mejora de la planificación urbana
 - Oferta de dominio público
- Traslado de mercancías peligrosas (desde el centro de la Ciudad hasta las zonas previstas dentro de la Ampliación Exterior del Puerto)
- Mejora de la explotación del Puerto, a partir de las oportunidades derivadas de la Ley de Puertos
- Desarrollo de nuevas actividades que pongan en valor las ventajas fiscales de las que goza el Puerto (actividad de *bunkering*)
- Desarrollo de una estrategia de Calidad

2.3 Actualización del Plan Estratégico

En el contexto actual del Puerto de Melilla, sigue siendo necesario contar con una herramienta de planificación básica como es un Plan Estratégico que estructure los objetivos clave y las acciones previstas para su consecución, que sea pública y compartida por todos los actores de la comunidad portuaria implicados en su puesta en práctica.

Asimismo, el ejercicio realizado en el año 2006 sigue siendo válido en muchos aspectos, en la medida en que su resultado resumía las aportaciones y visión de un amplio conjunto de actores de la Comunidad Portuaria.

Sin embargo, se han dado cambios relevantes en el contexto económico y marítimo- portuario del Puerto de Melilla y se ha avanzado en iniciativas de alto impacto impulsadas por la propia Autoridad Portuaria. Entre los cambios más relevantes observados desde la redacción inicial del Plan Estratégico cabe destacar los siguientes:

- **Cambio profundo en el contexto económico mundial**

Desde el año 2006 hasta la fecha se ha dado una crisis económica mundial que ha afectado especialmente al continente europeo y, de manera particular, a España. Esta crisis económica, que comenzó teniendo un carácter básicamente financiero, ha evolucionado hacia una crisis de deuda soberana, que ha incrementado de manera drástica los déficits públicos de países como España y sus dificultades para obtener financiación externa.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

Para afrontar este hecho, se han establecido estrictos programas de control del gasto para la reducción del déficit público, lo que está implicando recortes en todas las partidas presupuestarias y un replanteamiento de la iniciativa pública y de los modelos de financiación en todos los ámbitos.

A nivel mundial, la presente crisis ha afectado de manera generalizada a todas las regiones y países, derivando en una disminución de los volúmenes de tráfico de mercancías por vía marítima.

Sin embargo, el impacto de la crisis no ha sido igual en todas las regiones, siendo los países emergentes (fundamentalmente los denominados BRICS: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) los que han recuperado de manera más temprana una senda de fuerte crecimiento.

Este impacto dispar de la crisis entre los países avanzados (en especial, los países europeos) y las regiones en vías de desarrollo, unido a la diferente pujanza de la demanda interna, ha acelerado la tendencia hacia la localización de los centros de producción en los países emergentes, lo que ha condicionado la formación de los flujos y las redes de transporte marítimo.

Todo este cambio profundo en el contexto económico (de financiación) y en el sector del transporte marítimo ha generado un impacto relevante sobre el Puerto de Melilla.

- **Aprobación de la nueva Ley de Puertos**

En septiembre del año 2011 se aprobó el texto refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante con la Ley 2/2011 que establece la autofinanciación como principal objetivo del régimen económico del sistema portuario español. Para lograrlo se establecen los recursos económicos de las Autoridades Portuarias, definiéndose un nuevo modelo de tasas portuarias y estableciéndose las condiciones para una mayor participación de la iniciativa privada en la prestación de servicios en los puertos.

Este marco normativo ofrece nuevas oportunidades para el desarrollo de la actividad del Puerto de Melilla que, con una estrategia adecuada, podrían redundar en un crecimiento de los tráficos, una ampliación y mejora de la calidad de los servicios y en una mejora de la cuenta de resultados.

Por todo ello, es preciso analizar en profundidad el impacto sobre las actividades del Puerto de este nuevo marco normativo y establecer unas líneas estratégicas que permitan aprovechar las oportunidades que de él se derivan.

- **Desarrollo del tráfico del Puerto y saturación de las instalaciones actuales**

Desde el año 2006, los tráficos del Puerto de Melilla han tenido un crecimiento constante, lo que ha conllevado que las infraestructuras del Puerto se acerquen de manera paulatina hacia una situación de saturación que afectaría a la calidad del servicio y limitaría las posibilidades de evolución.

Por este motivo, cobra especial relevancia el proyecto del Puerto Exterior como elemento clave para permitir el desarrollo del puerto, mejorar la integración Puerto - Ciudad y contribuir de manera clave al desarrollo económico de Melilla.

El Proyecto de Ampliación Exterior del Puerto de Melilla era una posibilidad ya contemplada en el Plan Estratégico elaborado en el año 2006. Sin embargo, es preciso incorporar al Plan Estratégico los trabajos realizados para la definición e impulso del Puerto Exterior de Melilla, donde se ha observado un avance reseñable.

- **Desarrollo de nuevas iniciativas con alto impacto en la actividad del Puerto**

Finalmente desde la elaboración de la versión actual del Plan Estratégico, la Autoridad Portuaria de Melilla ha impulsado nuevas iniciativas que suponen un cambio relevante para la realidad actual del Puerto y para sus perspectivas de desarrollo a medio plazo.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

Entre las iniciativas desplegadas desde el año 2006 cabe destacar las realizadas en los siguientes ámbitos:

- **Puerto Exterior de Melilla:** elaboración del estudio de viabilidad y proyecto de definición de la Ampliación Exterior del Puerto de Melilla
- **Desarrollo de Autopistas del Mar:** elaboración de un estudio de viabilidad sobre el establecimiento de Autopista del Mar entre Melilla y el Sur de Francia. A partir de dicho estudio se ha establecido un acuerdo entre el Puerto de Melilla y los de Sete y Cartagena para acudir de manera conjunta a los correspondientes programas de ayuda de la Unión Europea
- **Nueva Terminal de Pasajeros:** finalización de las obras de construcción de la nueva terminal de pasajeros del Puerto de Melilla y concesión de su explotación a un operador privado
- **Puerto Deportivo:** elaboración de un estudio sobre alternativas para el desarrollo de la actividad en este área del puerto, el incremento del servicio y la mejora de su rentabilidad económica
- **Planes de desarrollo:** elaboración y aprobación del Plan Especial del Puerto, Plan de Utilización de Espacios Portuarios y Plan Director del Puerto de Melilla, aprobación de la nueva valoración del suelo y lámina de agua
- **Desarrollo de las instalaciones portuarias:** construcción del nuevo Muelle Ribera II, mejora de las carreteras de acceso al Puerto, nueva red de Media Tensión, urbanización de la explanada Nordeste II...
- **Implantación del Plan de Protección del Puerto:** primer Plan de Protección otorgado a un puerto por parte del Ministerio del Interior de España
- **Obtención de certificaciones:** el puerto posee la certificación ISO 9001:2008, que comprende todos los procesos incluidos su alcance de Gestión de Contenedores y la certificación correspondiente a la Gestión Ambiental y Seguridad y Salud ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007.

Todos los aspectos mencionados justifican la necesidad de llevar a cabo un Plan Estratégico del Puerto de Melilla que permita incorporar al mismo la evolución del puerto y su contexto en los últimos años, las iniciativas impulsadas y proyectadas por la Autoridad Portuaria y actualizar las suposiciones y estimaciones realizadas en el momento de su redacción inicial.

Para llevar a cabo este Plan, se ha seguido el enfoque metodológico que se muestra en el siguiente apartado y que se desarrolla de manera detallada a lo largo del presente documento.

2.4 Esquema metodológico del Plan Estratégico

Para elaborar el Plan Estratégico del Puerto de Melilla se seguirá el esquema metodológico que se muestra en la siguiente figura y se explica a continuación.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Figura 1: Esquema de la metodología para la realización del Plan Estratégico

2.4.1 Situación inicial

El análisis comenzará con una revisión de la situación actual del Puerto de Melilla en la que se resumirán sus características básicas, la composición de sus tráficos y su evolución en los últimos años. Este análisis del Puerto se pondrá en contexto a nivel regional y mundial con una descripción de las características básicas de los principales puertos competidores en la región y de las dinámicas del tráfico marítimo de mercancías en la zona.

La descripción de las características del Puerto se completará con un resumen de la estrategia que ha seguido hasta la fecha la Autoridad Portuaria y de las principales iniciativas y proyectos impulsados por la misma en los últimos años para el desarrollo del Puerto. El análisis de la situación de partida concluirá con una revisión de las fortalezas y oportunidades del Puerto, que se resumirán en un esquema de DAFO.

2.4.2 Misión, visión y valores

Una vez establecida la situación de partida, se sintetizarán la Misión, Visión y Valores del Puerto. Es decir, se resumirá cuál es la razón del ser del Puerto de Melilla (*Misión*), qué desea y prevé ser en el futuro (*Visión*) y cuáles son los principios que regirán de manera general los trabajos necesarios para lograr hacer realidad esta visión de futuro (*Valores*). La expresión de estos tres elementos es un aspecto fundamental del Plan Estratégico, puesto que sentarán los principios generales en los que debe moverse la definición y desarrollo de los objetivos estratégicos y podrán ser compartidos y conocidos por todos los actores de la Comunidad Portuaria.

Objetivos estratégicos

La definición de los objetivos estratégicos constituye la parte fundamental del Plan. Los objetivos estratégicos deberán ser ambiciosos, factibles y concretos, de modo que supongan un impulso motivador para el crecimiento del Puerto y sus profesionales y su desarrollo pueda ser medido y monitorizado.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

Los objetivos estratégicos del Puerto de Melilla se resumirán en cuatro objetivos de primer nivel, que podrán desglosarse en un conjunto de objetivos de segundo nivel para facilitar su implantación y seguimiento.

2.4.3 Proyectos e iniciativas estratégicas

Finalmente, a partir de los objetivos establecidos será necesario definir una serie de proyectos e iniciativas concretas a impulsar por la Autoridad Portuaria de Melilla para lograr la consecución de los mismos.

La definición de proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos del Puerto permitirá su priorización, programación temporal, asignación de recursos y responsables, así como el seguimiento de su evolución.

Con el desarrollo de cada uno de estos apartados se obtendrá un Plan Estratégico para el Puerto de Melilla ambicioso, actualizado y ejecutivo que preste el marco para el crecimiento y evolución del puerto a medio plazo.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

3 Situación actual del Puerto de Melilla

3.1 Perfil del Puerto

3.1.1 Localización

El Puerto de Melilla se ubica en el extremo oriental del Estrecho de Gibraltar y disfruta de una localización privilegiada en relación a su capacidad potencial de servir a los mercados del Mediterráneo Occidental, Norte y Centro de África y Norte de Europa. Esta ventaja es resultado de la desviación mínima respecto a los principales corredores de comercio este-oeste.

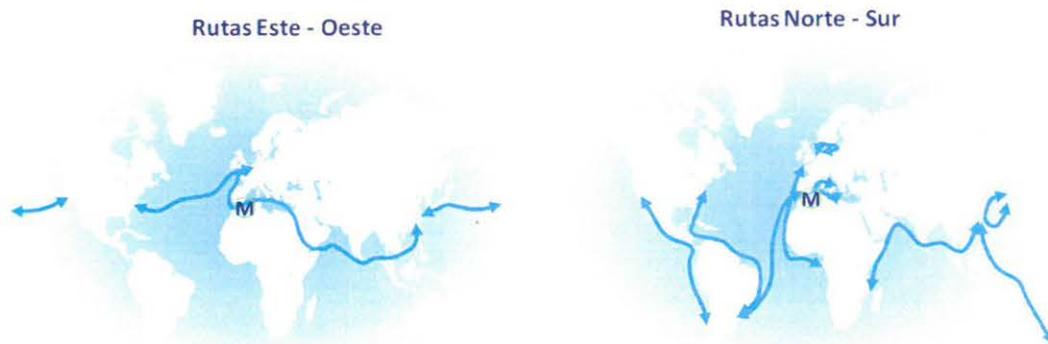


Figura 2: Esquema de las rutas marítimas mundiales más importantes

Adicionalmente a la situación central de las rutas troncales de ámbito mundial, el Puerto de Melilla se encuentra en una zona con presencia de Puertos que generan un tráfico muy elevado en la región y de la que el Puerto de Melilla se puede aprovechar con servicios de valor añadido y poco congestionado que lo diferencien de sus competidores.



Figura 3: Principales puertos del Mediterráneo y zona de influencia del Estrecho de Gibraltar

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

Los puertos de la región sirven principalmente de puertos *Hubs* dónde los grandes buques realizan el *transshipment* para servir a los mercados regionales. En consecuencia, se generan importantes ventajas dentro del mercado *relay* para dar servicio a África Occidental, Continente Americano y Norte de Europa.

3.1.2 Dotación de infraestructuras

Con objeto de dar servicio a la actividad que se desarrolla en la ciudad, el Puerto de Melilla consta de una terminal comercial, una terminal de pasajeros y mercancías y una zona náutico-deportiva, conformando una Zona de Servicio total de 36,84 Has. La terminal comercial y de pasajeros están abrigadas por un dique mixto de 1.158,20 m. de longitud con una bocana de 515 m. y 12,50 m. de calado, que a su vez está compartida con la bocana del puerto marroquí de Beni – Enzar, generando una lámina de agua abrigada de 24,64 Has. La terminal comercial consta de 7 atraques distribuidos en 4 muelles con calados comprendidos entre 12,50 y 8,00 m. y longitud total de muelles de 1.067,59 m. La zona comercial está dotada de instalaciones para descarga de combustible, graneles sólidos y una terminal de contenedores con dos grúas pórtico de 30 y 35 ton sobre raíles. Los accesos quedan controlados garantizando la impermeabilidad del recinto aduanero. Las infraestructuras principales son: dos estaciones marítimas, una de ellas cerrada, un edificio de aparcamientos, un edificio de oficinas y una torre de control en la que está ubicada la capitania del puerto.

La terminal de pasajeros y mercancías consta de un total de dos muelles de 177,00 y 224,00 m y calados de 8,00 y 10,00 m. respectivamente y está dotada de una instalación de pasajeros con un finger por atraque. Para facilitar la operativa de embarque y desembarque del tráfico rodado (vehículos y mercancía), cada muelle dispone de un tación Ro-Ro de 28,00 m. de ancho.

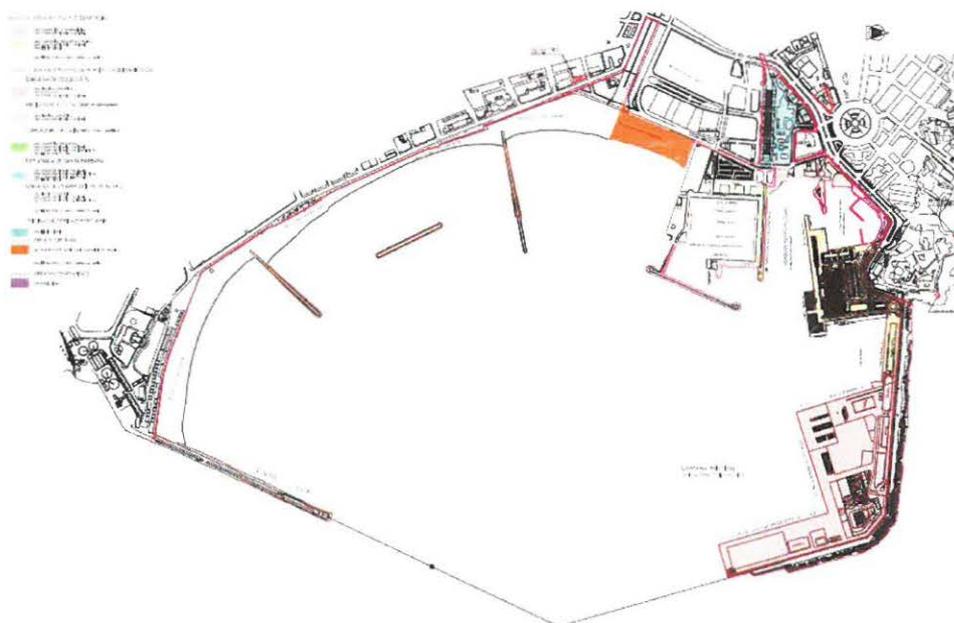


Figura 4: Infraestructuras y zonificación del Puerto de Melilla

La zona náutico–deportiva está abrigada por un dique en talud de 287,00 m. generando una superficie de 9,56 Has con un total de 393 atraques. Las instalaciones principales adjuntas son un edificio de oficinas, un muelle de espera, una estación de servicio de repostaje, una rampa de varada de embarcaciones, una marina seca y un travellift entre otras. Se complementan las instalaciones con una zona de locales y aparcamientos, todo ello englobado en un recinto cerrado y de acceso controlado.

En total, la zona terrestre consta de una superficie de 5,80 Has que incluye además un cargadero de mineral de principios del siglo XX calificado como patrimonio histórico.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012
 EL SECRETARIO

Las playas de Melilla han sido desafectadas de la Zona de Servicio del Puerto en el año 2010, restando una única playa de 1,85 Has con una Zona adscrita de 111,56 Has, careciendo de Zona 2; actualmente, ésta última se encuentra en tramitación. El puerto de las Islas Chafarinas consta de un muelle de atraque para embarcaciones militares de 70,00 m. de longitud y un calado de 6,00 m. Se completa la instalación portuaria con un espigón-embarcadero, una rampa de varada y una grúa de 5t.

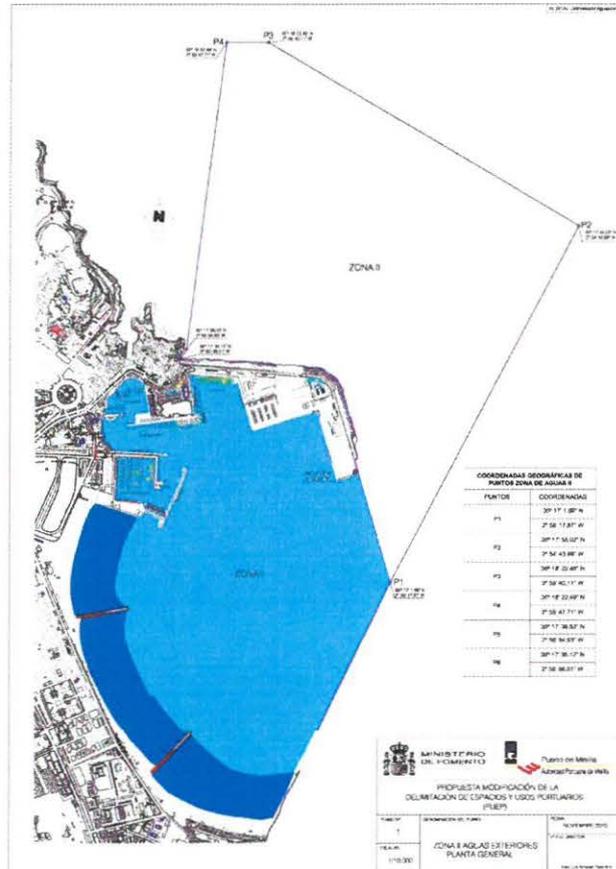


Figura 5: Zona 1 y 2 del Puerto de Melilla

3.1.3 Resumen de tráficos actuales y evolución

a) Volumen actual

El tráfico en el Puerto de Melilla en el 2011 ha sido básicamente de mercancía general, de pasajeros y carga rodada, principalmente en buques Ro – Ro, llegando a ser ésta de 594.771 tons suponiendo el 66% del total de mercancías. En este sentido, la mercancía general corresponde al 85% del total, con un total de carga contenedorizada que corresponde a 26.912 TEUs.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

La figura siguiente muestra el desglose de los tráficos del Puerto de Melilla en el año 2011:

RESUMEN DE TRÁFICOS (2011)		
TOTAL TRAFICO	894.943	Tons
Gran. Líquidos	68.267	Tons
Gran. Sólidos	33.395	Tons
Mcia. General	762.620	Tons
Avituallamiento	30.661	Tons
Contenedores	26.912	TEUs
Buques	1.357	Uds
Pasajeros	642.020	Pax
Vehículos	95.915	Uds

Figura 6: Desglose de los tipos de tráficos del Puerto de Melilla en el año 2011

b) Composición

En el Puerto de Melilla el cabotaje es la actividad más importante ya que en el año 2010, supusieron el 85,4% de las mercancías del Puerto, mientras que las exteriores se quedaron con el 14,6% restante.

El gráfico de la distribución entre mercancías embarcadas y desembarcadas pone de manifiesto el hecho de que Melilla no es un centro de producción importante y que el Puerto sirve como entrada principal de los productos de consumo a la región. Así, las mercancías embarcadas alcanzaron únicamente el 19% mientras que las desembarcadas llegaron a suponer el 81%. Cabe señalar que el 70% de estas mercancías desembarcadas se trasladan a Marruecos en forma de comercio atípico.

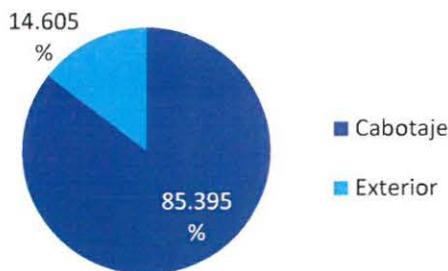


Figura 7: Reparto de mercancías cabotaje/exterior

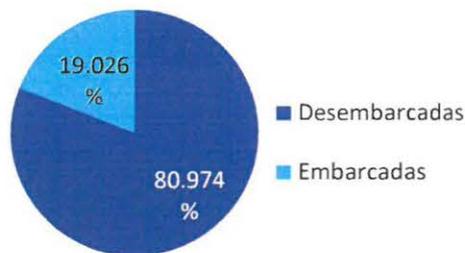


Figura 8: Reparto de mercancías Desembarcadas/embarcadas

La evolución de los tráficos desde el 2000 presenta distintos ciclos claramente diferenciados. Un período de fluctuación entre el año 2000 y el 2004, cuando todos los tráficos adquieren una tendencia al alza, con un crecimiento acumulado anual en este periodo del 12% hasta que en el 2007 esta tendencia se ve claramente afectada por la recesión en la economía mundial y española. A partir del máximo histórico del 2006, se produce una bajada en los siguientes años, llegando al mínimo del 2008. Sin embargo, en el 2009, y a pesar de la grave situación de la economía española, el tráfico se ha recuperado hasta llegar a niveles máximo en el 2010 y 2011.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

En la figura adjunta se muestra la evolución de los tráficos en el Puerto de Melilla en los últimos años:

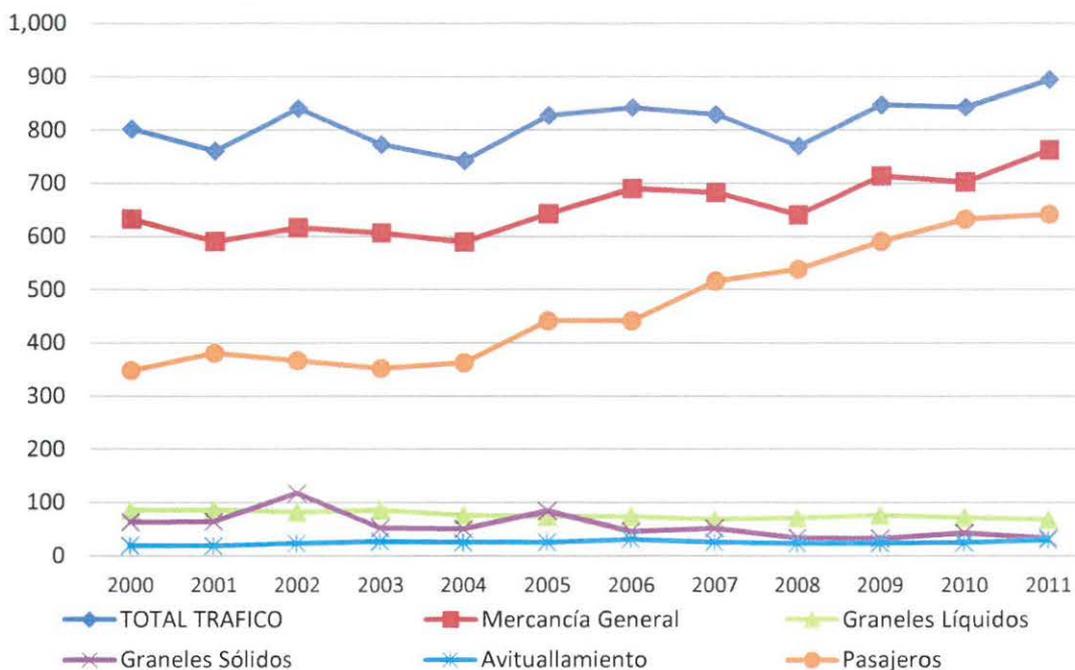


Figura 9: Evolución de los diferentes tipos de tráficos en el Puerto de Melilla entre los años 2000 y 2011

A pesar del contexto económico global, el tráfico de pasajeros ha experimentado un crecimiento sostenido en todo el periodo, con un cambio en la tendencia a partir del 2006 con altos crecimientos (un crecimiento anual del 13% de media y un total del 45% en el periodo 2006-2011). Se espera que la puesta en marcha del proyecto de las Autopistas del Mar, con uniones entre distintos puntos de la Europa continental, sea un aspecto clave para un aumento de las tendencias mostradas.

Las buenas cifras que se han dado a conocer están siendo confirmadas e incluso mejoradas en los primeros meses del año 2012 ya que respecto al tráfico de mercancía general, el acumulado hasta marzo de 2012 es un 22,3% que el del 2011. En relación a los pasajeros, este incremento llega a ser del 34,8% y en relación a los vehículos la cifra es aún mucho mejor ya que el incremento de los vehículos acumulados se sitúa en el 160,2% (27.377 vehículos entre enero y marzo de 2012 frente a 10.521 vehículos en el mismo periodo de 2011)

3.1.4 Entorno competitivo

a) Contexto económico y tráfico marítimo de mercancías a nivel mundial

El desarrollo de la economía y el tráfico marítimo son dos conceptos íntimamente ligados ya que los dos dependen tanto de la producción como del consumo. En el año 2011, la economía mundial creció un 4,0%, siguiendo por tanto la tendencia ya iniciada en el 2010 de recuperación, ya que en el año 2009 se produjo un retroceso a nivel global del 0,7%.

Sin embargo, ese crecimiento del año 2011 no ha sido homogéneo, pudiéndose diferenciar diferentes zonas con distintos crecimientos. Así, en el año 2011, los países que crecieron a un mayor ritmo fueron los países emergentes del sudeste asiático que llegaron a tener un crecimiento conjunto del PIB del 8,2%. El grupo de países con el siguiente mayor crecimiento de la economía fueron los países de la zona de Oriente Medio, con un crecimiento conjunto del 5,1%.

Sin embargo, el crecimiento de los países desarrollados fue más lento y sólo pudieron crecer al 2,7%.

El tráfico mundial de mercancías en el año 2010 llegó a ser de 520 MTEUS, siendo el continente asiático la región más importante ya que procesó más de 300 MTEUS y acaparando, pues, una cuota del 58% del

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

tráfico mundial. La siguiente zona de mayor tráfico de mercancías fue Europa con 90 MTEUs, lo que le supuso llegar a alcanzar el 17% del tráfico mundial.

b) Contexto marítimo-portuario en la zona del estrecho

Los puertos más importantes en mercancías en la zona del Estrecho de Gibraltar son los de Bahía de Algeciras, Tanger Med, Málaga, Alicante, Almería, Ceuta y Melilla y en segundo lugar se colocarían puertos como Sevilla, Huelva, Bahía de Cádiz, Cartagena y Motril. Los siete primeros puertos suman un tráfico conjunto de aproximadamente 6,6 MTEUs y más de 95 millones de toneladas. El posicionamiento de Melilla respecto a los puertos de la zona es que acumuló el 0,5% de los TEUs de la región y el 0,8% de las mercancías.

Entre ellos, se pueden diferenciar dos claros perfiles de puertos ya que los puertos de Bahía de Algeciras, Málaga y Tanger Med están claramente destinados al transbordo de mercancías con una cuota sin torno al 85% para este tipo de tráfico, mientras que los demás puertos están prácticamente dedicados en exclusiva a ser la entrada o salida de mercancías.

Respecto al tráfico marítimo de pasajeros, estos puertos suman en torno a 9,1 millones de pasajeros en el año 2011, por lo que Melilla, con 642.000 pasajeros transportados, tuvo aproximadamente un 7% del total de pasajeros.

En la siguiente figura se muestran los principales puertos de la zona del Estrecho de Gibraltar con el desglose de mercancía general, vehículos y pasajeros transportados para el año 2011.

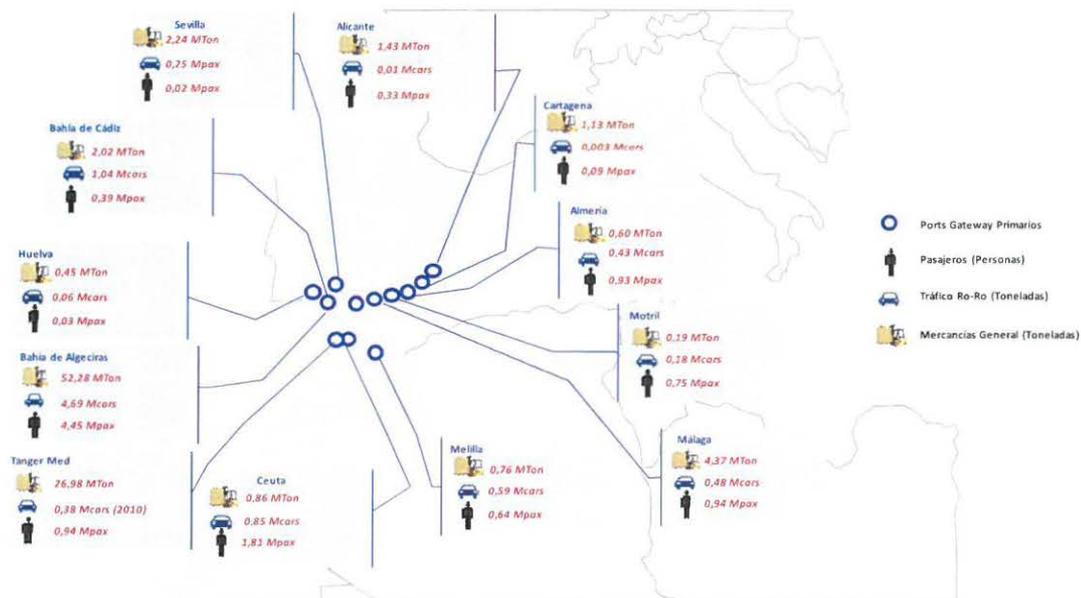


Figura 10: Principales puertos en la zona del Estrecho de Gibraltar

c) Tendencias globales en el transporte marítimo

En el mercado actual del transporte marítimo hay una serie de tendencias comunes que se pueden desglosar según del lado del mercado que procedan, teniendo así:

• Del lado de la demanda:

- Crecimiento de la demanda de transporte a nivel mundial y del transporte por contenedor.
- Crecimiento de los tráficos de mercancías Europa- Norte de África por la deslocalización de la producción y el desarrollo del Norte de África
- Protagonismo de la logística como un factor clave para la competitividad y crecimiento empresarial

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

- Requerimiento de servicios de transporte puerta a puerta frecuentes, rápidos, seguros y económicos
- Nuevas generaciones de buques de alta capacidad y concentración progresiva de las compañías navieras
- **Del lado de la oferta:**
 - Aparición y expansión de operadores portuarios globales
 - Planes de expansión de los puertos competidores
 - Saturación de la carretera y las fronteras terrestres: necesidad de desarrollo de AdM
 - En el plano regulador:
 - Política europea de desarrollo sostenible del transporte
 - Impulso de la intermodalidad y el transporte marítimo de corta distancia

3.2 Actuaciones recientes de la Autoridad Portuaria de Melilla

La Autoridad Portuaria de Melilla se ha embarcado en los últimos años en una serie de inversiones, proyectos y estudios con el objetivo de mejorar el Puerto y convertirlo en un referente de la zona de Mediterráneo. Las actuaciones más importantes llevadas a cabo por la Autoridad Portuaria han sido:

- **Ampliación Exterior del Puerto de Melilla:** realización del estudio y proyecto de definición de la ampliación. Se puede encontrar más información de este proyecto en el Anexo 6: "Ampliación Exterior del Puerto de Melilla"
- **Desarrollo de Autopistas del Mar:** estudio de viabilidad y acuerdo con Sete y Cartagena para la solicitud de subvenciones a la UE. El Anexo 7: "Promoción y desarrollo de las Autopistas del Mar" contiene toda la información relativa a este estudio
- **Nueva Terminal de Pasajeros:** finalización de las obras de construcción y concesión, en 2011, de la explotación a un operador privado
- **Puerto Deportivo:** estudios para el desarrollo de la actividad y de su rentabilidad económica. El Anexo 8: "Estudio de la concesión del Puerto Deportivo" contiene información detallada del estudio de viabilidad realizado para este proyecto
- **Planes de desarrollo:** aprobación del Plan Especial del Puerto de Melilla, Plan de Utilización de Espacios Portuarios y Plan Director
- **Desarrollo de las instalaciones portuarias:** nuevo Muelle Ribera II, mejora de las carreteras de acceso al Puerto, nueva red de Media Tensión, urbanización de la explanada Nordeste II...
- **Implantación de Planes de Protección** en todo el Puerto

3.3 Análisis DAFO del Puerto de Melilla

Para sintetizar los elementos clave de la situación actual del Puerto de Melilla se resumen sus principales Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades bajo un esquema de DAFO.

Fundamentalmente, las debilidades del Puerto de Melilla están relacionadas con su carácter periférico, las restricciones espaciales existentes para un mayor desarrollo del puerto y la ampliación de su *hinterland*. Las amenazas están ligadas a la fuerte dependencia de la economía local y a posibles cambios en las políticas europeas y el desarrollo de los Puertos competidores en la zona.

Por el contrario, las principales fortalezas del Puerto de Melilla cabe encontrarlas en su localización privilegiada en el Estrecho de Gibraltar, sus atractivas condiciones fiscales y arancelarias y la fortaleza de la integración entre el Puerto y la Ciudad. Estas fortalezas sustentan la oportunidad para un mayor desarrollo de las infraestructuras portuarias que supongan un crecimiento del tráfico de contenedores, de pasajeros, de la actividad de *bunkering* y el desarrollo de Autopistas del Mar.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

El análisis DAFO de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del Puerto de Melilla se resume esquemáticamente a continuación y se explica de manera más detallada en los apartados que le siguen.

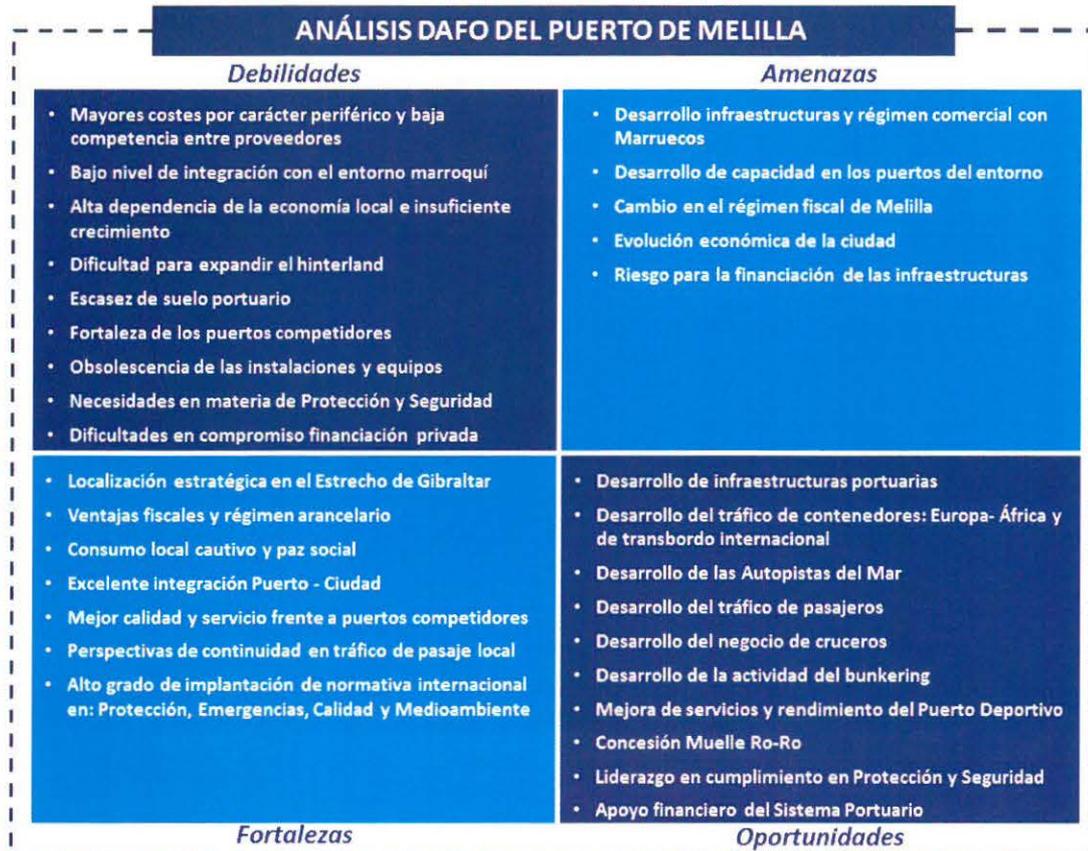


Figura 11: Análisis DAFO del Puerto de Melilla

3.3.1 Debilidades

Como se apuntaba, las principales debilidades del Puerto de Melilla están relacionadas con su carácter periférico, las dificultades existentes para la ampliación del puerto y la extensión de su *hinterland*. Las debilidades actuales del Puerto de Melilla se detallan a continuación:

- **Mayores costes por su carácter periférico y bajo nivel de competencia entre proveedores**

La situación geográfica de la Ciudad de Melilla y su carácter periférico respecto a la Península Ibérica incrementan los costes portuarios respecto a sus competidores al otro lado del Estrecho de Gibraltar y a los situados en el continente africano. Sin embargo, las bonificaciones al tráfico recibidas reducen, *a posteriori*, los costes portuarios de cara a los clientes del Puerto de Melilla.

Así, estos puertos competidores pueden abastecerse de materiales por vía terrestre sin necesidad de pasar por un trámite aduanero y cuentan con una amplia oferta de proveedores, cuya competencia redundan en unos precios menores. Por el contrario, Melilla cuenta con un abanico de opciones más limitado, y con dificultades concretas para ciertos aprovisionamientos, lo que encarece las obras o desarrollos del Puerto (p.e. en Melilla no existen canteras ni zonas de extracción de áridos, lo que aumenta el coste de las obras portuarias).

Asimismo esta menor competencia, y mayor precio entre proveedores, hace que se difuminen algunas de las ventajas competitivas del Puerto. Así, por ejemplo, la falta de competencia real en la oferta de servicios de transporte de pasajeros entre Melilla y la Península hace que las subvenciones existentes en estos trayectos beneficien directamente a las navieras que prestan el

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

servicio, sin que ello redunde de manera directa o visible en un menor precio para los pasajeros y sin que suponga una mejora de la competitividad del Puerto.

- **Bajo nivel de integración con el entorno marroquí**

El carácter periférico de la Ciudad de Melilla respecto a la península ibérica aumenta la importancia de sus relaciones comerciales con el entorno marroquí. Este aspecto es especialmente relevante en cuanto al posible suministro de electricidad y agua, la facilidad de acceso a proveedores locales (sin tener que sufrir los inconvenientes del paso fronterizo) o el mayor intercambio técnico y de información entre Melilla y los puertos circundantes.

A pesar de su importancia, en la actualidad dicha relación de la Ciudad y el Puerto de Melilla con su entorno marroquí no son todo lo fluidas que podrían ser, lo que supone una debilidad para el posicionamiento competitivo del Puerto y condiciona las posibilidades de desarrollo a futuro.

- **Alta dependencia de la economía local e insuficiente crecimiento económico de la Ciudad de Melilla**

Observando la descomposición de los tráficos del Puerto se constata la alta dependencia del Puerto de la actividad de la Ciudad de Melilla. Así, a nivel de mercancías el Puerto funciona como el canal principal para el abastecimiento de los productos demandados por la población local y son minoritarios los flujos de mercancías de transbordo, los de entrada con un destino distinto a Melilla y los de salida con un origen distinto a la Ciudad.

Esta dependencia tiene como contrapeso la ventaja de contar con un mercado cautivo o seguro, pero supone que la evolución del Puerto esté íntimamente ligada en el modelo actual a la evolución económica de la Ciudad de Melilla.

La actividad económica de Melilla está fundamentalmente basada en el sector servicios que supone cerca del 87% del PIB (fundamentalmente servicios públicos, comercio, transporte y comunicaciones) lo que es una tasa muy superior a la media nacional. Por su parte el sector industrial tiene un peso poco relevante y apenas representa el 5% del PIB, lo que está ligado a la debilidad del tejido industrial local.

Esta alta dependencia de la demanda local y la falta de un tejido industrial que dinamice la economía de la Ciudad suponen una debilidad para el posicionamiento competitivo del Puerto en su conjunto.

- **Dificultad para expandir el *hinterland***

La Ciudad de Melilla hace frontera en todo su perímetro con Marruecos y su región de Nador. La aduana Melilla - Marruecos es una aduana comercial que permite el paso de mercancías, al contrario de lo que ocurre en Ceuta, lo que supone una oportunidad potencial para ampliar el *hinterland* del Puerto.

Sin embargo, los trámites administrativos ligados al paso fronterizo implican un tiempo de espera considerable, lo que no incentiva el uso del Puerto de Melilla para el embarque/desembarque de mercancías con origen/destino Marruecos. De este modo, la región marroquí de Nador utiliza fundamentalmente el Puerto de Beni-Enzar (que comparte bocana con el de Melilla) para gestionar el transporte de entrada/salida de mercancías.

El puerto de Beni-Enzar cuenta con terminales especializadas en sus principales tráficos: de carga rodada y pasajeros, de contenedores y de graneles sólidos. Por lo tanto el puerto cuenta con una mejor posición competitiva respecto a la de Melilla de cara a operar los tráficos con O/D Marruecos y, en especial aquéllos, que tienen como O/D la región del Rif.

Por ello, la existencia en Melilla de la frontera Unión Europea - Marruecos, la lentitud de los trámites asociados, la existencia del Puerto de Beni-Enzar y el lógico interés de Marruecos en canalizar el tráfico de mercancías a través de sus propios puertos dificulta en gran medida la posibilidad de que el puerto de Melilla amplíe su *hinterland*.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

La fuerte dependencia del tráfico actual del Puerto de Melilla de la economía local, las limitadas perspectivas de crecimiento de la economía de la Ciudad y las dificultades para expandir su *hinterland* hacen necesario que el crecimiento de Melilla se oriente hacia el lado mar y hacia una actividad de transbordo o *bunkering* que pongan en valor su privilegiada localización estratégica y las ventajas fiscales de las que disfruta.

- **Escasez de suelo portuario**

Con una superficie de cerca de 27,5 ha, el suelo portuario disponible en la actualidad en Melilla proporciona un espacio de almacenamiento insuficiente, no posibilita una adecuada separación entre zonas dentro del Puerto, una distribución segura de las actividades peligrosas en el equilibrio Puerto - Ciudad y para soportar el crecimiento esperado del Puerto.

Así, en la actualidad, la falta de espacio portuario dificulta una adecuada separación entre zonas portuarias (carga y movimiento terrestre), una mejor ubicación de las concesiones (lo que implica mayores costes de seguridad) y la localización de las instalaciones especializadas en la carga frigorífica.

Asimismo, la falta de espacio no permite, en las condiciones actuales, la reubicación de las instalaciones peligrosas situadas dentro de la Ciudad hacia las zonas del recinto portuario más alejadas del casco urbano.

Finalmente, el grado de ocupación actual de la superficie de la Ciudad Autónoma, la adscripción de un tercio de dicha superficie a la Defensa Nacional y la inexistencia de espacios libres en el interior dificulta sobremanera la ampliación de espacios portuarios en el sentido de la ciudad y "empuja" dicha ampliación hacia desarrollos en el lado mar.

- **Fortaleza de los puertos competidores del entorno**

El Puerto de Melilla se encuentra situado en un entorno geográfico donde concurren diversos puertos con una gran capacidad operativa y especialización en el tráfico de contenedores.

Así, en primer lugar cabe destacar el Puerto de Algeciras que con 3,6 M TEUs y 83 M Tons en 2011 supone en la actualidad el primer puerto del sistema portuario español. En la ribera marroquí destaca la presencia del Puerto de Tanger Med con un tráfico actual de 2,1 M TEUs y un crecimiento del 2% respecto al 2010.

Estos dos grandes puertos están especializados en el tráfico de contenedores de transbordo y suman una capacidad de 9 M TEUs, lo que supone que en las condiciones actuales todavía tienen un amplio margen de crecimiento.

A la capacidad y volumen de tráfico de estos dos grandes puertos del Estrecho se suma el hecho de que en ellos operan las principales navieras a nivel internacional, (además en el caso de Tanger Med alguna de las principales navieras internacionales forma parte del accionariado). Este hecho asegura a Algeciras y Tanger Med un alto volumen de tráficos y restringe el margen de maniobra para los puertos competidores

A estos dos grandes puertos en la zona del Estrecho de Gibraltar se le unen en la zona otros puertos también como los de Málaga, Alicante, Almería y Ceuta en España y Alhucemas, Nador y Ghazaouet en Marruecos, que constituyen el contexto competitivo del Puerto de Melilla.

De manera agregada, todos estos puertos situados en las cercanías del Estrecho de Gibraltar suponen un volumen de tráfico de 5,6 MTEUs, lo que implica que el Puerto de Melilla suponga tan solo un 0,5% de los TEUs totales.

La fortaleza de estos grandes puertos, situados en la proximidad del Puerto de Melilla (Algeciras está a 150 mn y Tanger Med a 165 mn de Melilla) debilita la posición competitiva de Melilla y condiciona de manera fundamental la definición de su estrategia.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

- **Obsolescencia de las instalaciones y equipos**

Se deberá tener en cuenta el riesgo que implica, tanto en la eficiencia y eficacia de las operaciones como en la necesidad de renovación futura de equipos, aquellos equipos que cuenten con más de 10 años de uso.

- **Necesidades de aplicar importantes recursos en materia de Protección y Seguridad**

Como consecuencia de la particular situación geográfica del Puerto de Melilla, rodeado de territorio de Marruecos, se presenta fundamental contar con una política de Protección y Seguridad dotada de importantes recursos de cara a garantizar el correcto funcionamiento de las operaciones y no generar incertidumbre en los clientes actuales y potenciales.

- **Dificultades en lograr compromisos de financiación de inversiones por el sector privado**

En la situación económica mundial y especialmente en España implica un riesgo muy alto para la financiación pública y privada de las infraestructuras de transporte en España que afecta de manera particular a Melilla.

En el ámbito privado, las dudas generalizadas sobre la evolución de la economía española, el volumen de inversiones requerido para desarrollar infraestructuras de transporte y los largos plazos de retorno provocan que en la actualidad hayan disminuido de manera relevante las opciones para la financiación privada de nuevos desarrollos portuarios.

3.3.2 Amenazas

En cuanto a las amenazas, éstas están ligadas al desarrollo de las infraestructuras de Marruecos, el aumento de la capacidad de los Puertos competidores en la zona, así como a cambios en las fuentes de financiación o el modelo fiscal vigente en la Ciudad de Melilla.

- **Desarrollo infraestructuras y régimen comercial con Marruecos**

Marruecos viene experimentando en los últimos años fuertes niveles de crecimiento con tasas anuales en promedio del 4,6% en el periodo 2005-2011. Dicho crecimiento, empujado por la demanda local y la ubicación en el Norte del país de las plantas de producción de multinacionales europeas ha venido acompañado de un fuerte desarrollo de infraestructuras de transporte en el Norte del país.

Este crecimiento supone a priori una oportunidad de crecimiento para el Puerto de Melilla. Sin embargo, las autoridades de Marruecos están dando los pasos necesarios para que dicho crecimiento económico y el aumento del tráfico de mercancías relacionado se canalice a través de infraestructuras de transporte del propio país.

Así, la progresiva ampliación y modernización de los puertos cercanos a Melilla y la dotación de infraestructuras terrestres con acceso directo a los puertos (como la llegada del ferrocarril al puerto de Nador) supone una amenaza para el posicionamiento competitivo actual de Melilla.

En este contexto de crecimiento económico del Norte de África cabe encuadrar también los acuerdos comerciales que está estableciendo Estados Unidos con los países situados en esta zona (Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Marruecos firmado en el 2004). Esta tendencia pone de manifiesto la amenaza latente de que la Unión Europea cambie el status actual de su modelo de relación comercial con Marruecos en un sentido que pudiera perjudicar a los intereses de la Ciudad de Melilla y el potencial de desarrollo del Puerto.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

- **Desarrollo de capacidad para el tráfico de contenedores en los puertos del entorno**

Como se ha comentado anteriormente, el Puerto de Melilla se encuentra situado en un entorno geográfico donde concurren puertos de primer nivel como los de Algeciras y Tánger con otros actores relevantes (como los puertos de Málaga, Alicante, Almería y Ceuta en España y Alhucemas, Nador y Ghazaouet en Marruecos).

A la debilidad relativa de Melilla respecto a estos puertos (Melilla supone tan solo un 0,5% de los TEUs totales movidos por los puertos del entorno) se le une la amenaza de una ampliación de la capacidad existente en la zona.

Así, en el Puerto de Tanger Med existen planes para la expansión de la capacidad actual. En este sentido se ha designado a una empresa estibadora marroquí para que opere y administre una nueva terminal (T4) que permitirá ampliar a partir de 2014-2015 la capacidad total del puerto hasta 5 millones de TEUs al año. Además existe el proyecto de construir una segunda terminal (T3) que incrementaría aun más la capacidad disponible en el puerto para el tráfico de contenedores.

En el caso del Puerto de Algeciras, aunque en la actualidad no se han previsto grandes desarrollos para ampliar la capacidad instalada, las actuales infraestructuras están ocupadas sólo al 64%, por lo que existe un amplio margen para aumentar la captación de tráfico de contenedores.

Finalmente, el Puerto de Nador está experimentando un progresivo equipamiento de las instalaciones, como la conexión a la red ferroviaria; se espera que tenga capacidad de ofrecer bajos precios.

Estas previsiones de crecimiento en la capacidad instalada en la zona suponen una amenaza sustancial para el desarrollo a futuro del Puerto de Melilla. Sin embargo, el crecimiento global del tráfico en el Estrecho y un potencial colapso de estas infraestructuras podría cambiar la tendencia e implicar una oportunidad para el Puerto de Melilla de cara a atraer estos tráficos no atendidos por los puertos vecinos.

- **Evolución económica de la ciudad**

Anteriormente se ha mencionado la fuerte dependencia que presenta el Puerto de Melilla respecto a la economía de la Ciudad. Además, se ha señalado la carencia de un tejido industrial local, por lo que la demanda deriva fundamentalmente de las necesidades de aprovisionamiento de productos para la población de Melilla.

En este contexto, asumiendo una relación respecto al PIB español similar a la del pasado, las previsiones de crecimiento de la Ciudad de Melilla (y, por ende, del Puerto) se sitúan en torno al 1%.

Este bajo nivel de crecimiento económico previsto para Melilla a nivel macro y las dudas existentes sobre la posibilidad de desarrollar un sector empresarial y local de mayor tamaño suponen una amenaza para el desarrollo futuro del Puerto de Melilla.

- **Riesgo para la financiación de las infraestructuras de transporte en el sector público**

En la actualidad existe un riesgo latente para la financiación pública y privada de las infraestructuras de transporte en España que afecta de manera particular a Melilla.

En el ámbito público, además de las restricciones derivadas del actual proceso de ajuste generalizado del gasto de las administraciones públicas, en Melilla existe la amenaza de perder parte del trato preferencial en cuanto a fondos de la Unión Europea.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

Actualmente Melilla se encuentra encuadrada dentro de la denominada Zona Objetivo 1 de la Unión Europea. Esta denominación supone que existan condiciones especiales para la concesión de ayudas para el desarrollo de infraestructuras en general y de transporte en particular.

Adicionalmente, desde su incorporación a la Unión Europea, España ha sido uno de los principales receptores de fondos de ayuda para el desarrollo de infraestructuras, con el objetivo final de hacer converger su nivel de riqueza al de la media europea. Con la ampliación de la UE a 27 países, los principales destinatarios de este tipo de ayudas son y serán los países del Este de Europa por lo que los fondos que perciba España disminuirán de manera global.

Por todo ello, la ampliación de la UE a 27 países aumenta la amenaza de que disminuyan los fondos públicos europeos destinados al desarrollo de infraestructuras en regiones como Melilla, lo que impactaría de manera directa en la evolución del Puerto.

En definitiva, esta falta de fuentes de financiación pública supone una amenaza para el desarrollo futuro del Puerto de Melilla.

3.3.3 Fortalezas

Las principales fortalezas del Puerto de Melilla se encuentran en su localización privilegiada en el Estrecho de Gibraltar, sus atractivas condiciones fiscales y arancelarias y la fortaleza de la integración entre el Puerto y la Ciudad.

- **Localización estratégica en el Estrecho de Gibraltar**

El Puerto de Melilla se encuentra estratégicamente situado en el Estrecho de Gibraltar en un punto en el que se cruzan las grandes rutas de intercambio marítimo Este - Oeste y el intercambio de mercancías entre Europa y el Norte de África.

En efecto, en el Estrecho de Gibraltar confluyen las denominadas rutas marítimas de contenedores Este - Oeste, que conectan los centros productivos situados en el sudeste asiático con los polos de consumo del Mediterráneo y Norte de Europa, así como aquellas que conectan los mercados del Mediterráneo y la costa Este de América.

En estas rutas Este - Oeste, debido a la larga distancia y el volumen de tráfico existente, las navieras utilizan barcos de gran tamaño, buscando economías de escala. Además, las navieras que operan estas rutas organizan sus operaciones alrededor de grandes puertos (hubs) donde se realizan labores de transbordo de carga, tanto para abastecer los mercados regionales a través de barcos de menor tamaño, como para reorganizar la carga y dirigirla hacia otras grandes rutas interoceánicas. En este marco, el estrecho de Gibraltar acoge a dos de los mayores hubs portuarios de transbordo de contenedores del Mediterráneo, como son Algeciras y Tanger Med.

Además, el Estrecho de Gibraltar supone la zona más cercana entre el Norte de África y la Europa continental. Por esta razón en esta zona se desarrollan de manera natural los principales intercambios de mercancías entre los centros productivos situados en el Norte de África y los polos de consumo situados en el Norte y Sur de Europa.

El Puerto de Melilla está situado en la parte central del Estrecho de Gibraltar y, por lo tanto, tiene una localización privilegiada para jugar un papel relevante tanto en los flujos de mercancías Norte- Sur (entre Europa y África) como Este - Oeste (rutas marítimas interoceánicas).

- **Ventajas fiscales y régimen arancelario**

Para disminuir las desventajas derivadas de su localización geográfica respecto a la Europa continental, Melilla cuenta con un régimen fiscal especial, un privilegiado régimen arancelario, un completo programa de ayudas a la inversión y un tratamiento privilegiado en cuanto a la concesión de ayudas de los diversos programas de cohesión a nivel europeo.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

En cuanto al régimen fiscal especial, Melilla cuenta con ventajas en cuanto a los impuestos directos e indirectos. En lo que se refiere a los impuestos directos, Melilla ofrece bonificaciones del 50% en el impuesto sobre sociedades, IRPF, impuesto sobre Sucesiones y del 75% en el impuesto sobre el Patrimonio. Además, Melilla está exenta del impuesto sobre el valor añadido (IVA) y en su lugar existe un impuesto indirecto (denominado IPSI) con un tipo medio del 7%. Para las bebidas alcohólicas, tabaco e hidrocarburos el especial régimen tributario de Melilla permite ofrecer unos precios de venta al público que son entre un 30% y un 50% inferiores a los de la Península.

En relación con el régimen arancelario privilegiado, Melilla está fuera de la Unión Aduanera y se considera que es un Puerto Franco, lo que permite que la entrada de mercancías no soporte aranceles a la importación. Ello significa que no se apliquen contingentes ni aranceles a la llegada de mercancías a Melilla y que los productos puedan ser reintroducidos en la Unión Aduanera de la UE como fabricados en Europa ("origen Melilla") siempre que exista una transformación y un incremento de valor suficientes.

Este modelo favorece el funcionamiento de las zonas francas como nodos de transformación y adición de valor o como centros de almacenamiento de productos de alto valor antes del trámite aduanero.

Por último, dada su condición de Zona Objetivo 1 de la Unión Europea, Melilla cuenta con un tratamiento preferencial a la hora de recibir fondos de los diferentes programas de ayuda de la UE, como son los fondos FEDER, Fondo Social Europeo y los Fondos de Cohesión. Estos fondos suponen líneas de crédito preferenciales para inversiones, ayudas a pequeñas y medianas empresas, etc.

Este tratamiento preferencial, en cuanto a régimen fiscal y arancelario y concesión de ayudas públicas, suponen un aspecto diferencial y una ventaja competitiva respecto a los principales puertos competidores situados en el entorno del Puerto de Melilla.

• Consumo local cautivo y paz social

Anteriormente se ha comentado la interrelación existente entre los tráficos del Puerto de Melilla y la demanda de mercancías de la ciudad. Este hecho que por un lado supone una amenaza (en cuanto a que liga la evolución del Puerto a la de la economía local) constituye también una fortaleza en cuanto asegura un volumen de demanda estable y cautivo para el Puerto.

Así, el tráfico portuario ligado a esta demanda se podría considerar como "seguro" en el tiempo, no existiendo alternativas factibles para que se canalice a través de otros medios.

Por otro lado, las buenas relaciones existentes entre el colectivo de estibadores del Puerto de Melilla y el resto de agentes implicados asegura un régimen de funcionamiento estable y fiable, en contraste con la situación que se da en puertos competidores del entorno como el de Tanger Med.

• Excelente integración Puerto - Ciudad

Otra de las fortalezas diferenciales del Puerto de Melilla consiste en la excelente integración entre el Puerto de Melilla y la Ciudad. En primer lugar, el Puerto es uno de los principales motores económicos de la ciudad, dado que su actividad supone cerca del 5% del PIB.

Además, el modelo de desarrollo del Puerto está íntimamente ligado con el modelo de evolución de la Ciudad. Ello ha permitido que las actuaciones impulsadas por la Autoridad Portuaria y el despliegue de políticas específicas de seguridad y respeto al medio ambiente hayan favorecido una adecuada integración entre la actividad económica y de transporte del Puerto y la vida diaria de la Ciudad.

Por último, el Puerto juega un papel fundamental en el desarrollo lúdico de la sociedad melillense en la medida en que es responsable de la operación del Puerto Deportivo y el impulsor de numerosas actividades sociales en la Ciudad.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012
EL SECRETARIO



Esta plena integración del Puerto en la realidad de la Ciudad y el reconocimiento a su importancia social y económica de Melilla se refleja en el decidido apoyo de las Administraciones Local y Central a los grandes proyectos de desarrollo y crecimiento del Puerto como es el proyecto de Ampliación Exterior del Puerto de Melilla.

- **Mejor calidad y servicio frente a puertos competidores**

Es interesante destacar entre las principales fortalezas del Puerto los mayores niveles de calidad en su operación y servicio al cliente respecto a los puertos competidores situados en Marruecos.

Así, la aplicación de las diversas políticas de calidad y de los estándares y normas europeas permite que la calidad del servicio a las navieras, transportistas, pasajeros y demás clientes del Puerto sea muy superior al de puertos cercanos como el de Beni-Enzar.

Esta mejora de la calidad se observa tanto en aspectos más cualitativos como eficiencia del servicio o atención, como en aspectos más objetivos, como es la mayor calidad del carburante servido a los buques.

Asimismo, la mencionada buena relación con el colectivo de estibadores del puerto redundará en una mayor calidad y fiabilidad del servicio, lo que constituye una fortaleza competitiva del puerto respecto a sus competidores.

- **Perspectivas de continuidad en tráfico de pasajeros y Ro-Ro**

Cabe señalar que, dentro de las fortalezas, se encuentra la positiva perspectiva de continuidad de tráfico, tanto de pasajeros como de Ro-Ro.

A pesar de que el tráfico de Ro-Ro, en 2010, fue relativamente bajo, el aumento anual en 2011 ha sido fortísimo, y centrado en el 223%; además, el tráfico de vehículos aumentó durante el mismo periodo un 21,7%. Se espera en 2012, y después de la introducción de una nueva compañía naviera, un aumento del 6,8% en el tráfico de pasajeros y un 7,95% en el correspondiente a vehículos.

A posteriori, la Autoridad Portuaria de Melilla estima una estabilización en 2013 del tráfico de pasajeros y vehículos, situándolos en valores similares y algo superiores a los registrados en 2010. Para el 2014-2016, se presenta un escenario prácticamente estable con respecto a los valores de 2013 y un ligero incremento del 2% en vehículos de régimen de pasaje.

- **Alto grado de implantación de la normativa internacional en: Protección, Emergencias, Calidad y Medio Ambiente**

La Autoridad Portuaria ha contribuido de forma proactiva tanto en acciones de protección del Medio Ambiente, como en políticas de seguridad en el trabajo. Se ha implantado un Sistema Integrado de Gestión Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo, que permite establecer y revisar las bases para lograr conseguir mejorar, continuamente, la eficiencia de su gestión, las necesidades de sus clientes y el comportamiento ambiental, además de las condiciones del entorno laboral.

En materia Medio Ambiental, se debe señalar la elaboración, y revisión por parte del Puerto de Melilla, de procedimientos UNE-EN ISO 14001:2001 que tienen el objetivo de optimizar la gestión de residuos y recursos, además de reducir el impacto negativo de actividades que puedan estar relacionadas a una posible fuga. Otras iniciativas que se han llevado a cabo son campañas de concienciación ambiental, como puesta en marcha de un proyecto piloto que tiene como objetivo fundamental la reducción de contaminación acústica y emisiones de dióxido de carbono que emiten los motores de buques atracados.

En materia de Seguridad, el Puerto de Melilla sobresale como uno de los puertos más seguros del Mediterráneo y de Europa, además de ser pionero en la elaboración de un Plan para la protección de buques e instalaciones portuarias, en cumplimiento con el Real Decreto 1617/2007. La Autoridad Portuaria de Melilla ha dado un paso más al conseguir también la

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

certificación internacional OHSAS 18001:2007 para su Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.3.4 Oportunidades

Finalmente, a partir de las fortalezas señaladas del Puerto de Melilla existe la oportunidad para un mayor desarrollo de los tráficos del Puerto (en lo que se refiere a tráfico de contenedores, pasajeros, *bunkering* o Autopistas del Mar) partiendo de la base de un amplio desarrollo de las infraestructuras existentes a través del Proyecto del Puerto Exterior.

- **Desarrollo de infraestructuras y de la actividad portuaria**

Las ventajas derivadas de su estratégica localización, su régimen fiscal y arancelario, la buena relación Puerto - Ciudad y la base de tráfico existente sustentan la oportunidad de impulsar el crecimiento del tráfico del Puerto por diferentes vías.

Para ello es condición imprescindible una ampliación sustancial de las infraestructuras y superficies actuales, lo que permitiría asimismo dar solución a problemas latentes como son la escasez de espacio logístico e industrial en el Puerto y la ciudad, la necesidad de reorganizar las diversas zonas portuarias y el traslado de las actividades peligrosas a zonas más seguras del Puerto.

El instrumento principal para lograr aprovechar este crecimiento potencial de los tráficos y de la actividad portuaria gira en torno al Puerto Exterior de Melilla. Dicho proyecto no solo permitiría desplegar las iniciativas mencionadas, sino que permitiría plantear otros desarrollos como el de una Zona de Actividades Logísticas, la comercialización de nuevo suelo industrial y logístico, etc.

- **Desarrollo del tráfico de contenedores**

A partir de su posición privilegiada en el Estrecho de Gibraltar y de las dinámicas del sector observadas en la región en los últimos años, existe un fuerte potencial para el desarrollo del tráfico de contenedores en el Puerto de Melilla.

En primer lugar, como ya se ha señalado, el Puerto de Melilla se encuentra en el eje de las grandes rutas de contenedores Este - Oeste que conectan el Sudeste asiático con Europa y América con el Mediterráneo. Dada su localización estratégica en estas rutas, en torno a los puertos del estrecho (fundamentalmente Algeciras y Tanger Med) las principales navieras mundiales organizan sus operaciones de transbordo, tanto del tipo "hub& spoke" como de "relay".

Sin embargo, dadas las particulares condiciones de operación de ambos puertos y la agilidad de las navieras para mover rápidamente sus operaciones a puertos cercanos, como el de Málaga, están operando parte de los tráficos que podrían gestionarse a través de Algeciras o Tanger Med.

Así, por un lado, la posición dominante de dos grandes navieras en Algeciras y los altos costes de estiba, limitan el atractivo de la operación de contenedores en este puerto para terceras compañías. Por otro lado, los problemas existentes con los estibadores y los bajos niveles de servicio han provocado que parte de los tráficos inicialmente previstos para Tanger Med se desplacen a otros puertos del Estrecho.

Con todo ello, dada su situación privilegiada en el eje de las grandes rutas de contenedores Este - Oeste, existe la oportunidad para que, a partir del desarrollo del nuevo Puerto Exterior, Melilla desarrolle una oferta competitiva para el tráfico de contenedores que sirva como complemento a la oferta existente en los dos grandes hubs del Estrecho de Gibraltar.

- **Desarrollo de las Autopistas del Mar**

Las dinámicas económicas, sociales y demográficas han provocado que los flujos de mercancías y pasajeros entre el Norte de África y la Unión Europea hayan crecido de manera considerable en las últimas décadas. En la actualidad, una parte considerable de dichos flujos se hace por

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012
EL SECRETARIO



carretera, lo que ha provocado la saturación de los principales pasos fronterizos España - Francia y de las principales vías Norte - Sur.

Dentro de su política de planificación de infraestructuras y con el fin de alcanzar un modelo de transporte sostenible, la Unión Europea propone el desarrollo del Transporte Marítimo de Corta Distancia (TMCD) y de las denominadas Autopistas del Mar (AdM). Dichas vías marítimas regulares pretenden ser una alternativa multimodal que aminore la carga de la red de carreteras en los flujos intra - europeos y con los países del Mediterráneo favoreciendo asimismo los intercambios comerciales.

En función de su localización en el continente africano, Melilla tiene un fuerte atractivo para situarse como puerta de entrada al Norte de África para los flujos de mercancías y pasajeros con origen o destino a la Europa continental.

En este sentido existe la oportunidad de definir un proyecto de Autopistas del Mar en el que Melilla, junto a uno o varios puertos de la costa mediterránea, pudieran acceder a las ayudas de la Unión Europea para desarrollar este tipo de soluciones de transporte.

- **Desarrollo del tráfico de pasajeros**

A partir de su localización geográfica, el Puerto de Melilla juega un papel principal en el desarrollo del tráfico de pasajeros entre el Norte de África y la Europa continental. Así, actualmente, Melilla soporta cerca de un 40% del tráfico de pasajeros de su área de influencia y éstos se concentran estacionalmente en la denominada Operación Paso del Estrecho.

Por otro lado, el Puerto de Melilla ha finalizado la construcción de la nueva terminal de pasajeros y la concesión de su operación y explotación comercial a una compañía privada. Con todo ello, la base actual de tráfico y el margen de mejora que ofrece la gestión de la terminal por un operador especializado sienta las bases para un mayor desarrollo del tráfico de pasajeros.

- **Desarrollo del negocio de cruceros**

El desarrollo del negocio de cruceros en el Puerto de Melilla se considera interesante dentro de una estrategia a largo plazo de consolidación del Puerto de Melilla en los servicios de calidad y de alto valor añadido.

Por su localización en una zona de bajo desarrollo de este sector, el Puerto puede posicionarse como líder en la región y desarrollar un sector que no sólo incrementaría la rentabilidad del Puerto, sino que aumentaría la generación de negocio en la Ciudad de Melilla y aumentaría las sinergias ya muy altas del binomio Ciudad-Puerto.

- **Desarrollo de la actividad del *bunkering***

Por su localización en el eje de las grandes rutas marítimas internacionales Este - Oeste, varios puertos del Estrecho de Gibraltar han desarrollado una oferta específica de suministro de combustible a los grandes buques que operan estas rutas (*bunkering*).

Así, los puertos de Gibraltar, Algeciras y Ceuta, además de en sus operaciones ordinarias, se han especializado en la prestación del servicio de *bunkering*.

A partir del proyecto de Nuevo Puerto Exterior, Melilla tiene la oportunidad de desarrollar una oferta diferencial para jugar un papel relevante en este tipo de servicios. En primer lugar, al igual que los puertos mencionados, Melilla está estratégicamente situado en el área del Estrecho, donde existe un gran tráfico de buques en rutas interoceánicas con necesidades específicas de repostaje.

Por otro lado, cuenta con unas condiciones fiscales particulares que hacen que el precio del combustible sea mucho menor que en los restantes puertos españoles y a un nivel competitivo con el resto de puertos del entorno.

Por último, Melilla ya cuenta con una empresa de referencia (CEPSA) situada en la ciudad, que podría operar en las nuevas instalaciones del Puerto Exterior y cuyos estándares técnicos y de

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



calidad del combustible son mucho mayores que los de los puertos competidores situados en Marruecos.

Por todo ello, existe una gran oportunidad para el desarrollo de un servicio específico de *bunkering* en el Puerto de Melilla que complemente la oferta de servicios y contribuya al crecimiento de tráficos y evolución del Puerto.

- **Mejora de los servicios y el rendimiento económico del Puerto Deportivo**

La actividad del Puerto Deportivo tiene un peso relevante en la dinámica del Puerto de Melilla. Así, en base a su fuerte relación con la sociedad melillense, el puerto tiene una orientación fundamental hacia el servicio, con una oferta de amarres adaptada a la demanda local, un nivel de tasas y tarifas comparativamente bajo en todos sus ámbitos (amarres, servicios de marina seca y actividades comerciales) y una oferta completa y de calidad de servicios a embarcaciones.

Sin embargo, a partir del margen actualmente existente sobre las tarifas, existe la oportunidad de un mayor desarrollo de la actividad del Puerto Deportivo que suponga un mayor nivel de ingresos para la Autoridad Portuaria y una mayor calidad y amplitud de servicios para sus usuarios.

Así, la gestión de la actividad del Puerto Deportivo por parte de un operador privado especializado (cumpliendo con unos niveles de servicio predeterminados) sentaría las bases para una gestión más eficiente de las instalaciones que permitiera asegurar o incrementar los ingresos para la Autoridad Portuaria y compensar una hipotética subida de las tasas con una mayor oferta de servicios para los usuarios del Puerto.

- **Concesión de los muelles Ro - Ro**

En la actualidad el 66% de los tráficos de mercancías del Puerto de Melilla corresponde a Ro - Ro. Se trata de tráfico rodado que fundamentalmente tiene origen/destino en la propia ciudad de Melilla y que viene ligado tanto a rutas regulares (con los puertos del Sudoeste peninsular) como bajo demanda.

Igualmente, asociado al tráfico de pasajeros, el Puerto de Melilla soporta un flujo relevante de tráfico de vehículos en régimen de pasaje (95.915 vehículos en el 2011), que actualmente se desarrolla a través de las rutas que unen la ciudad con los puertos de Almería y Málaga.

En los tráficos de carga rodada y vehículos, Melilla compite directamente con los puertos vecinos de Nador y Beni- Enzar (que dispone de terminales especializadas en carga rodada y pasajeros).

En la actualidad, los muelles Ro - Ro del Puerto de Melilla (Ribera I y II) son de gestión pública. Aunque existen cuatro compañías autorizadas para realizar labores de estiba/desestiba, sólo dos de ellas realizan operaciones de carga rodada. En estos casos, estas dos empresas prestan los servicios necesarios para sus propios buques (lo que se conoce como autoprestación o *auto-handling*).

En este marco, con el fin de mejorar la posición competitiva respecto a los puertos cercanos, posibilitar el crecimiento del tráfico rodado (relacionado con el TMCD o las Autopistas del Mar) existe la posibilidad de que la Autoridad Portuaria de Melilla estudie la posible concesión de la operación de los muelles Ro - Ro del Puerto de Melilla.

Esta gestión de los muelles de Ro - Ro por un operador especializado tiene el potencial de un mejor nivel de servicio para el usuario, sienta las bases para un desarrollo de los tráficos y serviría para incrementar los ingresos de la Autoridad Portuaria por este concepto.

- **Liderazgo en cumplimiento en materia de Protección y Seguridad**

En materia de seguridad, existe la oportunidad de centralizar las operaciones portuarias y de mantenimiento y conservación, debido al hecho que ayudan a aportar una mayor coordinación aportando un plus de coordinación que permite reducir en gran medida la siniestralidad. Al mismo tiempo, realizar simulacros, ejercicios de activación y evaluación de los mismos son

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012
EL SECRETARIO



actividades interesantes a realizar. Para ello, se deberá tener al personal informado y los equipos listos para ser utilizados. Por ejemplo, crear una estrecha colaboración con el Servicio de Bomberos sería interesante.

• **Apoyo financiero del Sistema Portuario. Programa Operativo 2007-2013**

El Programa Operativo 2007-2013 FEDER para la Ciudad de Melilla incluye en su programa distintas actuaciones que afectan de manera más o menos relevante al Puerto de Melilla y por lo tanto representa una oportunidad de aprovechar estos fondos para la financiación de distintos proyectos y en la mejora de la estructura de capital de la Autoridad Portuaria. Especialmente relevante serán aquellas actuaciones bajo el título "puertos" siempre que sean aprobados por la Autoridad Portuaria y Puertos del Estado y que impliquen proyectos que fomenten sus principios básicos tales como:

- Ampliar, mejorar y especializar la oferta de infraestructuras, espacios e instalaciones portuarias, para atender la demanda de servicios que requieren tanto el buque, como la mercancía y los pasajeros que pasan por los puertos, de forma que contribuyan favorablemente al desarrollo regional, en un escenario sostenible.
- Contribuir a que el puerto pueda ser un factor de competitividad para los agentes sociales y económicos de la zona de influencia a través de medidas tendentes a fomentar la intermodalidad, a mejorar la calidad y eficiencia de los servicios portuarios y a desarrollar zonas de actividades logísticas asociadas al transporte marítimo. Consolidación de los puertos como plataformas logísticas intermodales dentro de la red general de transporte.
- Fomentar el cabotaje europeo facilitando instalaciones e infraestructuras portuarias para atender el tráfico de mercancías y de pasajeros.
- Actuaciones que supongan una mejora medioambiental y de seguridad en las condiciones de explotación portuaria, así como destinadas a favorecer la integración del puerto con su entorno urbano, de tal manera que mejoren las condiciones de vida de la población que reside en zonas próximas a las instalaciones portuarias.
- Mejora de las condiciones de accesibilidad terrestre a los puertos, tanto viaria como ferroviaria, mejorando consecuentemente su conectividad con las redes generales de transporte terrestre, y contribuyendo con ello a una mejora de la eficiencia del sistema desde un punto de vista global.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012
EL SECRETARIO



4 Definición de la nueva estrategia corporativa del Puerto de Melilla

4.1 Misión, Visión y valores del Puerto de Melilla

4.1.1 Misión del Puerto de Melilla

La misión del Puerto de Melilla resume su razón de ser y puede expresarse de la siguiente manera:

“La Misión del Puerto de Melilla es contribuir a la competitividad de sus clientes, mediante una prestación eficiente de servicios que respondan a sus necesidades, siendo un motor para el desarrollo económico de la Ciudad de Melilla”

De la misión del Puerto cabe destacar los siguientes puntos:

- La misión fundamental del Puerto de Melilla es prestar el mejor servicio a sus clientes. Dicha expresión pone de relevancia que las actividades del puerto están orientadas hacia el servicio al cliente y que en éstas debe prevalecer la perspectiva del usuario, frente a una posible concepción interna de las mismas.
- Sin embargo, la prestación de los mejores servicios debe regirse por unos principios de eficiencia. Es decir, no se trata de ofrecer lo mejor a cualquier coste, sino de hallar el equilibrio adecuado entre un servicio excelente y un uso racional y óptimo de los recursos disponibles.
- Por último, el desarrollo del Puerto de Melilla se encuentra íntimamente ligado al de la Ciudad, por lo que es parte fundamental de la vocación del puerto contribuir de manera relevante al desarrollo económico y social de la Ciudad de Melilla.

4.1.2 Visión del Puerto de Melilla

Para cumplir con su Misión, es necesario definir un objetivo ambicioso para el Puerto de Melilla que ponga en valor sus principales fortalezas y suponga el desarrollo de las oportunidades que se han identificado. En este sentido, la visión del puerto puede expresarse de la siguiente forma:

“La Visión del Puerto de Melilla es consolidarse como la gran puerta de entrada del sur de Europa al mercado del Norte de África”

La visión del Puerto de Melilla resume su posicionamiento competitivo a futuro y es el objetivo clave al que deberán contribuir cada una de las líneas estratégicas y proyectos que se definan a medio plazo.

4.1.3 Valores de la Autoridad Portuaria

Para alcanzar la visión del Puerto de Melilla, en el desarrollo de los distintos proyectos y en las actividades y servicios diarios, los trabajadores de la Autoridad Portuaria se regirán por una serie de valores. Dichos principios serán compartidos por todos los niveles y ámbitos de la organización y se resumen a continuación:

- Contribución al desarrollo de la Comunidad Portuaria y a la integración Puerto - Ciudad
- Prestación al cliente de un servicio de calidad con un uso eficiente de los recursos disponibles
- Desarrollo del capital humano del Puerto e integridad profesional de todos sus trabajadores
- Fomento de la iniciativa profesional para el crecimiento del Puerto y de su actividad
- Actitud proactiva en la protección del Medio Ambiente y en la implantación de políticas de seguridad en el trabajo
- Actuación coordinada con todas las Administraciones Públicas y Entidades relacionadas con la gestión del Puerto para una observancia estricta de las normas establecidas y un despliegue de las mejores prácticas

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012
EL SECRETARIO

Los valores de la Autoridad Portuaria de Melilla se pondrán en práctica por cada uno de sus trabajadores y colaboradores en la actividad ordinaria y en los proyectos de desarrollo, asentando una manera de hacer común que se caracterice por los principios de calidad y excelencia.

4.2 Prestación de servicios portuarios

Los distintos operadores de servicios que operan en el Puerto de Melilla desarrollan sus operaciones en un marco de libre competencia. A continuación se detallan los servicios que se ofrecen en el Puerto:

4.2.1 Servicios generales

Los servicios generales son servicios comunes de los que se benefician los usuarios del puerto sin necesidad de solicitud. La Autoridad Portuaria de Melilla presta en la zona de servicio del puerto, entre otros, los siguientes servicios generales:

- El servicio de ordenación, coordinación y control del tráfico portuario, tanto marítimo como terrestre
- El servicio de coordinación y control de las operaciones asociadas a los servicios portuarios, comerciales y otras actividades
- El servicio de policía en las zonas comunes, sin perjuicio de las competencias que correspondan a otras administraciones
- El servicio de alumbrado de las zonas comunes
- El servicio de limpieza habitual de las zonas comunes de tierra y de agua. No se incluyen en este servicio la limpieza de muelles y explanadas como consecuencia de las operaciones de depósito y manipulación de mercancías, ni la de los derrames y vertidos marinos contaminantes
- Los servicios de prevención y control de emergencias, en los términos establecidos por la normativa sobre protección civil, en colaboración con las Administraciones competentes sobre protección civil, prevención y extinción de incendios, salvamento y lucha contra la contaminación

4.2.2 Servicios portuarios

Son servicios portuarios las actividades de prestación que sean necesarias para la explotación de los puertos, dirigidas a hacer posible la realización de las operaciones asociadas con el tráfico marítimo, en condiciones de seguridad, eficiencia, regularidad, continuidad y no discriminación. En el Puerto de Melilla se prestan los siguientes servicios portuarios:

- Servicios Técnico-náuticos: Servicio de practicaje, servicio de remolque portuario y servicio de amarre y desamarre. La prestación de este servicio es indirecta. La gestión se externaliza en empresas privadas, mediante el otorgamiento de la preceptiva licencia, una vez aprobados los pliegos de prescripciones particulares de cada uno de los servicios
- Servicio al pasaje, que incluye: el embarque y desembarque de pasajeros, la carga y descarga de equipajes, y la de vehículos en régimen de pasaje
- Servicios de recepción de desechos generados por buques, que incluye: la recepción de los desechos y residuos del anexo I, IV, V y VI del Convenio MARPOL 73/78, según lo establecido en el artículo 80 de esta Ley
- Servicio de manipulación de mercancías, que consiste en la carga, estiba, descarga, desestiba, tránsito marítimo y el trasbordo de mercancías

4.2.3 Servicios comerciales

Los servicios comerciales son las actividades de prestación de naturaleza comercial que estén vinculadas a la actividad portuaria. Los servicios comerciales se prestan por parte de las empresas consignatarias, agencias de aduanas, transitarios, etc., en régimen de concurrencia y libre competencia.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

4.2.4 Servicio de señalización marítima

El servicio de señalización marítima tiene como objeto la instalación, mantenimiento, control e inspección de dispositivos visuales, acústicos, electrónicos o radioeléctricos, activos o pasivos, destinados a mejorar la seguridad de la navegación y los movimientos de los buques en el mar, y, en su caso, confirmar la posición de los buques en navegación.

4.3 Definición de objetivos estratégicos

La Autoridad Portuaria de Melilla ha basado la expansión de los últimos años en infraestructuras, líneas de negocio y servicios a partir de 3 ejes estratégicos y prioritarios que se detallan a continuación.

4.3.1 Objetivos estratégicos básicos

Los objetivos estratégicos para el Puerto de Melilla se basan en tres grandes ejes, que van a ser clave para el posicionamiento futuro del Puerto. Las actuaciones que permitan un desarrollo orgánico del volumen del Puerto van a ser clave para conseguir la rentabilidad exigida mientras que la Ampliación futura del Puerto permitirá desarrollar nuevas líneas de negocio y dar un salto en el posicionamiento estratégico del Puerto, tanto en el Estrecho de Gibraltar como en la relación Puerto - Ciudad y la reordenación de las zonas portuarias.

Paralelamente al desarrollo del negocio portuario, un pilar básico para el futuro del Puerto es la Responsabilidad Social Corporativa. Conseguir que el Puerto sea motor económico de la ciudad, integrado plenamente en la sociedad y que esto se base en la sostenibilidad y el equilibrio con el entorno son objetivos irrenunciables para la Autoridad Portuaria de Melilla.



Figura 12: Ejes del desarrollo estratégico y objetivos

Los tres pilares del Plan Estratégico para el desarrollo del Puerto de Melilla deberán ir acompañados de un **Plan de Acción Comercial** que permita su desarrollo de manera óptima.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/00/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

5 Desarrollo del Plan Estratégico

5.1 Legislación aplicable

Actualmente, la Ley aplicable en España para el sistema portuario es el Real Decreto Legislativo 2/2011, del 5 de septiembre de 2011, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. Este texto entró en vigor el 21 de octubre de 2011 y derogó las leyes aplicables hasta entonces en este tema, la Ley 33/2010 y la Ley 48/2003, ambas sobre el régimen económico y de prestación de servicios en los puertos de interés general, la Ley 27/1992 de Puertos del Estado y de la Marina Mercante y la Ley 62/1997, que fue su modificación posterior.

El Real Decreto Legislativo está compuesto por 320 artículos, 33 disposiciones adicionales, 8 disposiciones transitorias, 4 disposiciones finales y 3 anexos, incluyéndose en él la normativa aplicable relacionada con el sistema portuario en España. Tal y como indica el primer artículo, los objetivos de la Ley son:

- Determinar y clasificar los puertos que sean competencia de la Administración General del Estado
- Regular la planificación, construcción, organización, gestión, régimen económico-financiero y policía de los mismos
- Regular la prestación de servicios en dichos puertos, así como su utilización
- Determinar la organización portuaria estatal, dotando a los puertos de interés general de un régimen de autonomía funcional y de gestión para el ejercicio de las competencias atribuidas por esta ley, y regular la designación por las Comunidades Autónomas de los órganos de gobierno de las Autoridades Portuarias
- Establecer el marco normativo de la Marina Mercante
- Regular la Administración propia de la Marina Mercante
- Establecer el régimen de infracciones y sanciones de aplicación en el ámbito de la Marina Mercante y en el portuario de competencia estatal

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 29/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

5.2 Líneas de actuación para el desarrollo de los ejes estratégicos

5.2.1 Eje 1. Desarrollo orgánico

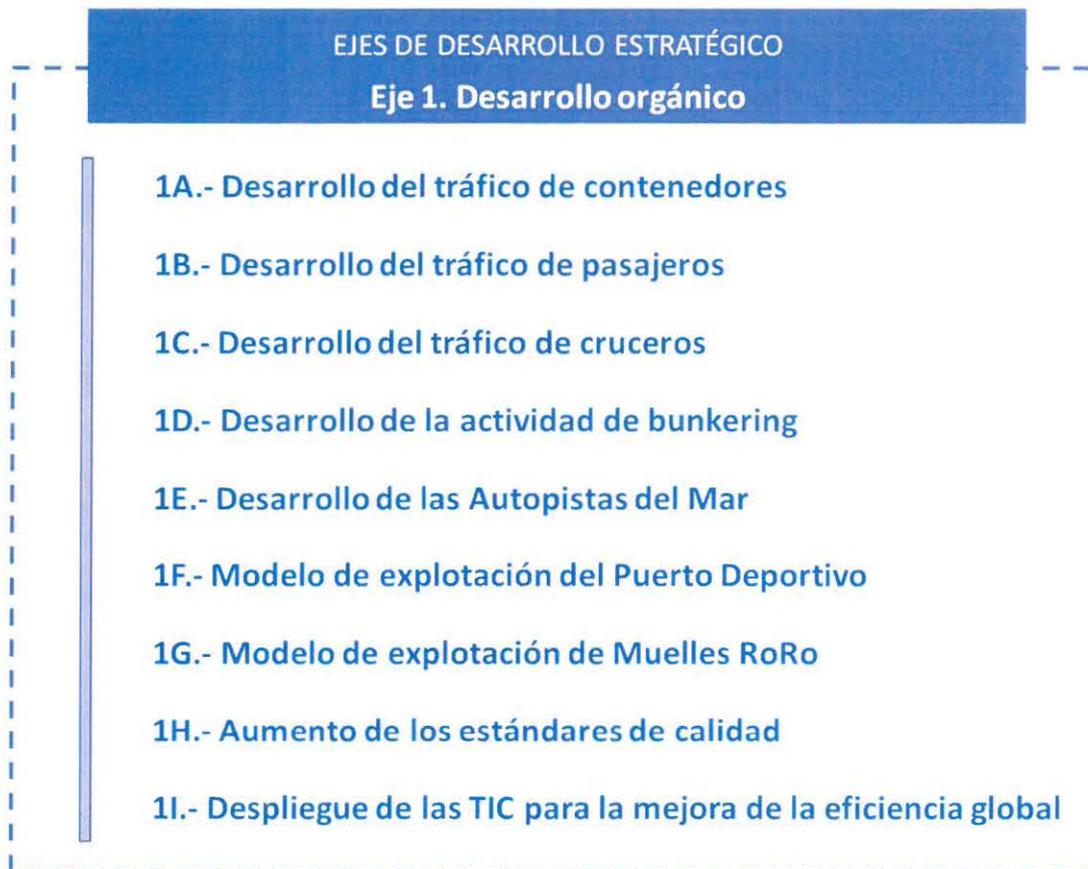


Figura 13: Eje 1. Desarrollo orgánico

5.2.1.1 Desarrollo del tráfico de contenedores

A. Desarrollo del tráfico de contenedores entre Europa y el Norte de África por la península

Para la implementación de este objetivo se debe desarrollar un programa de actuación específico para la captación de nuevos tráficos. El Puerto de Melilla debe aspirar a convertirse en ser una alternativa clara al transporte de mercancías entre Europa y Norte de África por carretera ya que éste sufre importantes problemas de congestión. El impulso al Tráfico Marítimo de Corta Distancia y el desarrollo de las Autopistas del Mar previstas por la Autoridad Portuaria de Melilla facilitarán el aumento de éste tipo de tráfico.

Además, el crecimiento del tráfico de contenedores en el Puerto de Melilla está siendo confirmado en el comienzo del año 2012, mejorando notablemente las cifras obtenidas en el 2011. Estas cifras experimentaron un aumento del 34%, alcanzándose los 26.912 TEUs en el puerto durante el 2011. Cabe señalar el crecimiento del tráfico LO-LO, con un 8.5 % más de TEUs que en 2010, superando la caída sufrida el año anterior y constatar que en el 2011 el tráfico de Ro-Ro aumentó un 223% con respecto al 2010.

Así, en el mes de marzo de 2012 el tráfico de contenedores en el Puerto de Melilla alcanzó los 2.362 TEUs, de los cuales, 825 TEUs, correspondieron a tráfico Ro – Ro y los restantes 1.537 a tráfico Lo – Lo. Esta cifra de contenedores procesados ha supuesto un aumento del 14,5% respecto a marzo de 2011 y confirma así la línea ascendente que se ha iniciado en el año 2012.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/10/2012

EL SECRETARIO

B. Desarrollo del tráfico de contenedores Transbordo entre las rutas internacionales Este- Oeste y Norte- Sur (complementario a puertos de la región ante situaciones de mal servicio, huelgas, etc.)

En el año 2010 los puertos del Mediterráneo movieron más de 33 MTEUs lo que supuso aproximadamente el 6% del tráfico mundial. Este hecho, pone de relevancia la importancia del Puerto de Melilla como puerto complementario a los grandes competidores de la región en caso de ser necesario.

El desarrollo de este tráfico de mercancías en el Puerto de Melilla puede ser clave en el futuro del entorno portuario ya que actualmente no tiene un papel relevante en el tráfico de mercancías. El proyecto de la Ampliación Exterior del Puerto supondrá un apoyo destacado para el desarrollo de este tipo de tráfico creando una zona de tratamiento de contenedores de aproximadamente 218.000 m², permitiendo así la construcción de las instalaciones y equipos necesarios para la realización de las tareas requeridas para este tipo de actividad.

C. Desarrollo del tráfico de mercancía general

Al igual que el tráfico de contenedores, el tráfico de mercancía general está confirmando su crecimiento en el primer trimestre del 2012. En los tres primeros meses del año 2011 el tráfico de mercancía general acumuló un movimiento de 167.852 tons mientras que en el año 2012, en periodo de enero a marzo se llegaron a procesar 205.325 tons, lo que ha supuesto un crecimiento del 22,3%. A nivel anual, la mercancía general alcanzó la cifra de 762 mil toneladas en 2011, un 8.5% superior respecto al tráfico del 2010. La Autoridad Portuaria ha evaluado que para el año 2012 se espera alcanzar 908 mil toneladas de mercancía general, frente a las 890 mil del año 2010.

El Proyecto de Ampliación del Puerto puede liberar espacio en la actual terminal de contenedores que puede ser utilizada para la carga general y así dinamizar y aumentar este tipo de tráfico. Este Proyecto junto con el del desarrollo del Tráfico Marítimo de Corta Distancia y de las Autopistas del Mar permitirán el crecimiento futuro de este tipo de tráfico que es el más importante del Puerto de Melilla al suponer en el año 2011 un 85% del total del tráfico portuario.

En el gráfico siguiente se puede observar la confirmación de la línea ascendente de los últimos años hasta el 2012 (el total del tráfico portuario del año 2012 es una estimación), habiéndose incrementado notablemente todos los tráficos de mercancías importantes en el Puerto de Melilla, el de contenedores, el de mercancía general y el del total del Puerto:

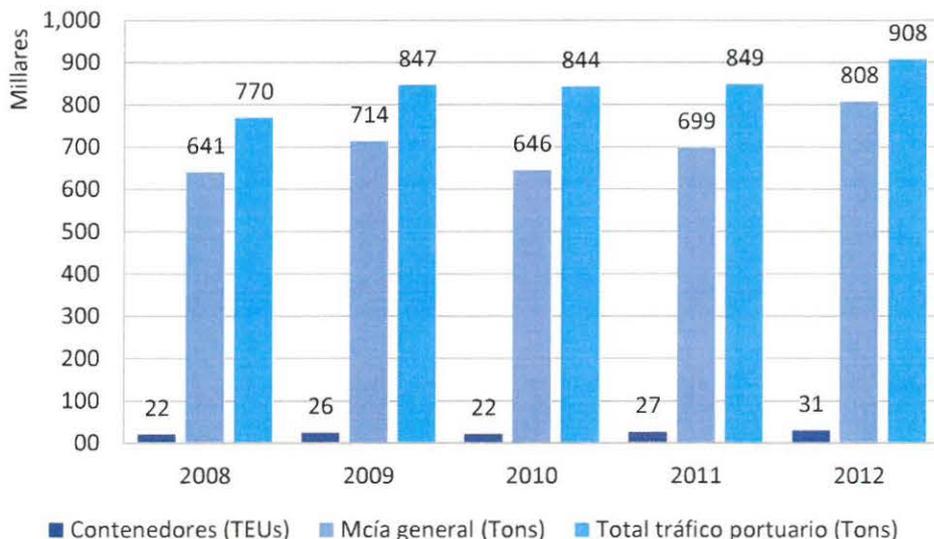


Figura 14: Evolución de los tráficos acumulados de mercancías en el periodo enero-marzo en los últimos cinco años

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Puerto de Melilla
Autoridad Portuaria de Melilla

Finalmente, es interesante resaltar las expectativas de las diversas mercancías para un periodo más largo. Se prevé que durante los años 2014-2016, no se experimentarán cambios significativos, pues un aumento del tráfico cautivo de la Ciudad podría verse compensado por el traslado de operadores al vecino Puerto de Nador, motivados por su desarrollo ferroviario y la supresión de aranceles. La Autoridad Portuaria de Melilla plantea que el tráfico total constatará un incremento del 1.7% en el año 2014, 2.8% en 2015, y 1.8% en 2016.

Adicionalmente a los servicios actuales, la Autoridad Portuaria está estudiando la posibilidad de implantar una línea de mercancías Melilla – Argelia.

5.2.1.2 Desarrollo del tráfico de pasajeros

A. Desarrollo de nuevas rutas, conexiones y frecuencias

Hasta julio de 2011, el tráfico de pasajeros en línea regular en el Puerto de Melilla estaba monopolizado por Acciona Trasmediterránea con sus rutas establecidas con Almería y Málaga. Sin embargo, en julio de 2011, la naviera Armas comenzó a operar una línea regular entre Melilla y la ciudad granadina de Motril mediante una embarcación con una capacidad de 1.000 pasajeros y 300 vehículos por trayecto. De esta forma, se corrige al alza el valor previsto de pasajeros sobre lo acordado en el anterior Plan de Empresa. Estas cifras pasarán de 648.820 a 652.000 (+6,8%) pasajeros, y se espera que el tráfico de vehículos pase de 92.640 a 100.000 (7.95%), a raíz de los buenos datos registrados en 2011.

La Autoridad Portuaria espera la estabilización a partir del 2013 del tráfico de pasajeros y vehículos en régimen de pasaje a pesar del gran incremento registrado en 2011 particularmente en vehículos (21.7%), situándolo en niveles algo superiores a los registrados en 2010, 641.000 pasajeros y 86.000 vehículos. *A posteriori*, se plantea una situación estable para el periodo 2014-2016 en el tráfico de pasajeros en líneas regulares, respecto a los datos de 2013, y una tendencia de crecimiento de alrededor del 2% para los Vehículos en régimen de pasaje.

Actualmente la oferta existente de líneas regulares en el Puerto de Melilla es:

- Naviera Armas
 - 6 servicios semanales directos con Motril
- Acciona Trasmediterránea
 - 7 servicios semanales directos con Almería
 - 8 servicios semanales directos con Málaga, 2 de ellos en catamarán rápido. El servicio rápido pasa por Almería y está disponible, únicamente, en temporada alta

Esta variedad en la oferta existente en el Puerto de Melilla generará la competencia necesaria que permitirá una mejora global de los servicios y una posible reducción de las tarifas. Además, la creación de este nuevo servicio ha permitido la dinamización de otros sectores de actividad de la Ciudad de Melilla al haberse establecido acuerdos comerciales con hosteleros y comerciantes para promocionar y desarrollar este nuevo servicio.

A través del estudio de desarrollo de las Autopistas del Mar promovido por la Autoridad Portuaria de Melilla, se ha identificado una línea potencial con el puerto francés de Sete haciendo escala en el Puerto de Cartagena.

B. Potenciación de la competencia entre navieras

La entrada en funcionamiento de la línea de la naviera Armas del servicio Melilla – Motril con 6 servicios semanales directos ha potenciado la competencia entre navieras, mejorando así el servicio al usuario. Estos efectos positivos son ya visibles en las estadísticas del Puerto ya que la nueva ruta mencionada anteriormente entre Melilla y Motril alcanzó los 100.000 pasajeros a principios de 2012.

Además, las estadísticas de pasajeros y de vehículos de turismo en régimen de pasaje han tenido un crecimiento destacado en los primeros meses del 2012. Así, para el tráfico de pasajeros, la cifra acumulada hasta marzo de 2011 fue de 101.370 pasajeros mientras que en el mismo periodo del 2012 el tráfico ascendió hasta los 136.649 pasajeros lo que supone un crecimiento del 34,8%. Respecto al tráfico

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

de turismo en régimen de pasaje, el tráfico acumulado en el mismo periodo de 2011 fue de 10.521 vehículos mientras que en el año 2012 ha sido de 27.377 lo que ha permitido alcanzar un crecimiento del 160,2% para este tipo de tráfico. La siguiente gráfica resume la evolución de los datos comentados el periodo 2008-2012. Cabe resaltar que la figura correspondiente al año 2012 es una estimación.

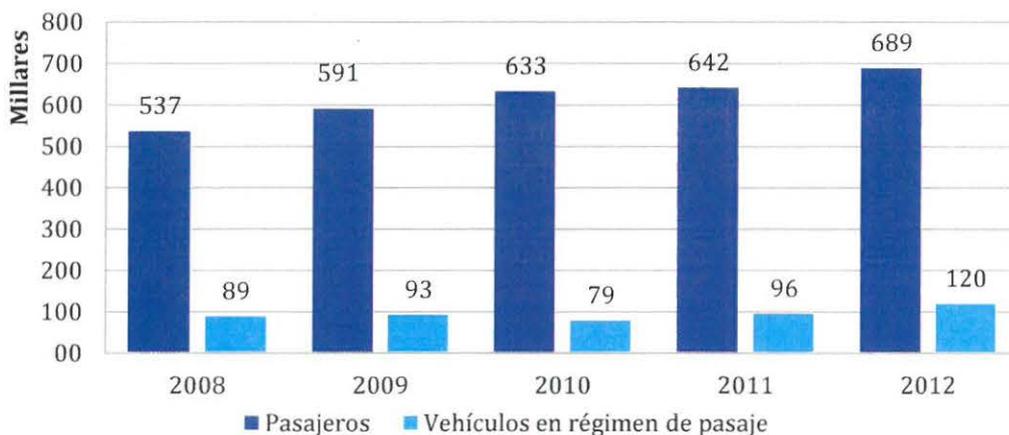


Figura 15: Evolución de los tráficos acumulados de pasajeros y vehículos en el periodo 2008-2012

Con la incorporación de este nuevo servicio, la oferta actual de transporte de pasajeros queda de la siguiente manera:



Figura 16: Líneas regulares operando en el Puerto de Melilla

C. Mejora de la calidad del servicio percibida por los clientes, a partir de la concesión de la nueva terminal de pasajeros

La nueva terminal de pasajeros fue inaugurada a finales del 2008 con una superficie total de 13.000 m² distribuidos en tres plantas y tal y como recoge la legislación vigente que establece que los servicios portuarios deben prestarse por la iniciativa privada en régimen de licencia, a principios del 2011 se ha otorgado la concesión de la Nueva Terminal de Pasajero del Puerto de Melilla al consorcio Estación Marítima de Melilla, formada por cinco empresas con experiencia en el sector del transporte marítimo, el energético y el financiero.

Gracias a esta nueva gestión de los servicios portuarios de embarque y desembarque de pasajeros, de la carga y descarga de vehículos y del equipaje en régimen de pasaje se espera que aumente el número de pasajeros y vehículos usuarios del Puerto de Melilla en los próximos años. Adicionalmente, se espera que esta medida sirva para que crezca los demás tráficos portuarios como el tráfico Ro – Ro de mercancías.

D. Desarrollo de actividades complementarias que aumenten los ingresos de la Autoridad Portuaria, tales como servicios de valor añadido al pasajero, conexión Puerto-Ciudad, aparcamiento, etc.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

La Autoridad Portuaria de Melilla debe favorecer el desarrollo de actividades auxiliares a las relacionadas exclusivamente con el transporte marítimo ya que pueden suponer una parte importante de ingresos. La gestión de los aparcamientos, servicios de valor añadido al pasajero como la zona comercial, alquiler de vehículos y salas VIP en la terminal de pasajeros..., relación de la actividad empresarial entre el Puerto y la Ciudad son algunas actividades que tanto la Autoridad Portuaria como el concesionario de las instalaciones deben facilitar para conseguir ingresos adicionales.

El desarrollo de estas actividades se verá favorecida por la nueva competencia creada entre las navieras que operan servicios regulares ya que para fomentar el uso de sus rutas están llegando a acuerdos comerciales con los comerciantes y hosteleros de la ciudad de Melilla, creando sinergias que favorecerán tanto al entorno portuario como a la totalidad de la Ciudad de Melilla.

E. Desarrollo de las Autopistas del Mar:

A partir del proyecto de Autopistas del Mar, la Autoridad Portuaria prevé alcanzar unos objetivos a medio y corto plazo para aumentar el tráfico de pasajeros en el Puerto. En el 2011, el tráfico de pasajeros ha alcanzado un total de 642.020 Pax, con un crecimiento del 45% en los últimos 5 años. Si se cumplen los objetivos establecidos en el Plan de Acción del Proyecto, la proyección del escenario base implica la captación de la demanda adicional de unos 73.000 pasajeros en el 2015, lo que implica un 11,4% de tráfico adicional de pasajeros respecto a la actualidad. Con la plena implantación de las propuestas del proyecto, se prevé llegar al 2020 a unos tráficos de unos 153.000 pasajeros adicionales.

En el gráfico mostrado a continuación se presenta la evolución prevista de los pasajeros usuarios del Puerto de Melilla desde el año 2006 hasta el año 2020:

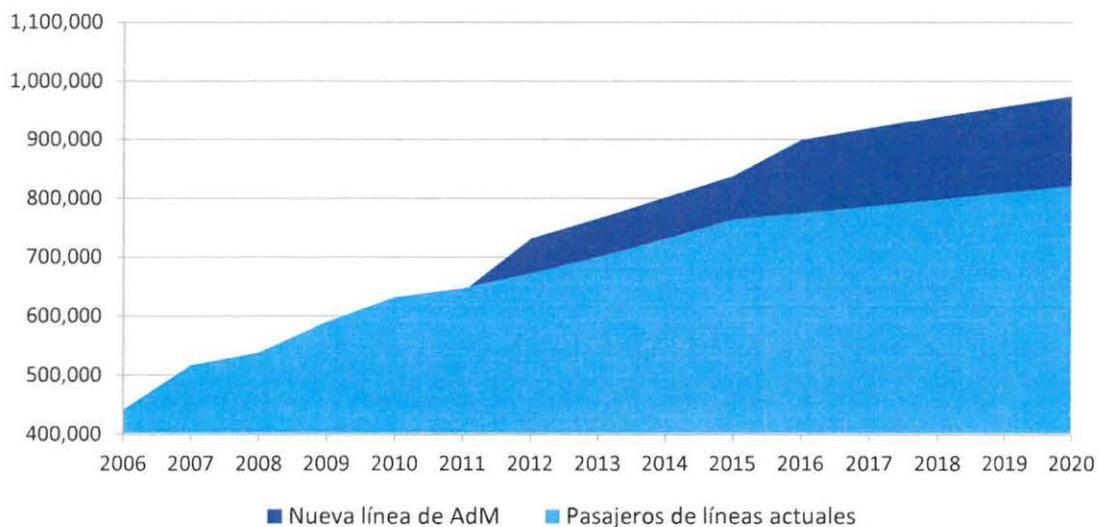


Figura 17: Estimación de los pasajeros usuarios del Puerto de Melilla en el periodo 2006 - 2020 con la apertura del servicio de Autopistas del Mar

5.2.1.3 Desarrollo del tráfico de cruceros

Complementariamente a lo anterior, se considera interesante explorar el negocio de cruceros, dentro de una estrategia a largo plazo de consolidación del Puerto de Melilla en los servicios de calidad y de alto valor añadido. Sin embargo, en la actualidad, la actividad de cruceros de Melilla se muestra de forma incipiente y de forma intermitente tal y como se puede ver en el gráfico siguiente. En el 2002 desembarcaron en la ciudad los primeros pasajeros a bordo de cruceros, llegando a alcanzar los 360 pasajeros. Sin embargo, desde ese mismo año, este modelo de negocio no ha disfrutado de continuidad, con un máximo anual que llegó a ser de 2.265 pasajeros en el año 2010.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

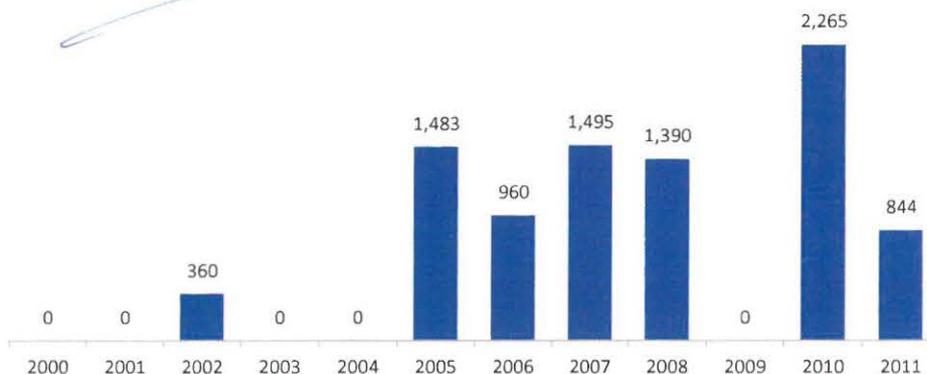


Figura 18: Numero de pasajeros en crucero en el Puerto de Melilla en el periodo 2000 - 2011

Si lo comparamos con las grandes ciudades españolas del negocio de cruceros, Melilla está muy lejos, ya que en el año 2011 han sido Barcelona, con 2,6 millones de pasajeros, y el conjunto de los puertos de las islas Baleares, con 1,6 millones de pasajeros, los que han estado a la cabeza de los puertos españoles de este tipo de tráfico. Melilla, con los 844 pasajeros, sería el octavo puerto español menos elegido por esta clase de tráfico, estando únicamente por delante de los puertos de Avilés, Algeciras, Marín – Ría de Pontevedra y Pasajes (sin pasajeros de este tipo), Castellón (586 pasajeros), Huelva (650) y Tarragona (752). Sin embargo, en la costa africana de la zona del estrecho no se ha identificado ningún puerto que tenga un volumen alto de este tipo de tráfico, por lo que la oportunidad de liderar este tráfico en la región es muy atractiva.

El principal atractivo del turismo de cruceros es la posibilidad que ofrece de multidestino, es decir, poder visitar más de un lugar y conocer diferentes ciudades, países y culturas en un solo viaje. El perfil del turista que escoge esta opción como modelo para sus vacaciones es de una persona de, aproximadamente, 40 años con alto poder adquisitivo y el consecuente beneficio supondría atraer este tipo de tráfico al Puerto de Melilla y a la Ciudad.

A nivel mundial, el número de pasajeros en cruceros ha crecido desde el año 1980 a un ritmo medio anual del 7,6%, siendo los estadounidenses los que eligen en mayor número este tipo de turismo para sus vacaciones. El negocio de los cruceros ha tenido un gran auge en los últimos años ya que según la Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (CLIA, por sus siglas en inglés) desde 1980 y hasta el 2010, los cruceros habían acumulado más de 191 millones de pasajeros, de los cuales, el 67% se había generado en los últimos diez años y el 39% en los últimos cinco.

El tráfico de cruceros en el Mediterráneo y más concretamente en el norte de África es un mercado que en los últimos años está creciendo de manera destacada, posicionándose como destino más demandado únicamente por detrás de los que se realizan en Norteamérica y el Caribe. Por esta razón, el turismo de cruceros debe ser aprovechado por el Puerto de Melilla para convertirlo en una de sus principales líneas de negocios. Además, los últimos acontecimientos políticos del Norte de África posicionan a Melilla como una alternativa a las ciudades del norte de África que antes atraían a este tipo de embarcaciones.

Melilla, además, por su posición geográfica, posee un clima propicio para este tipo de turismo, con una temperatura media anual de 20°C y escasas precipitaciones. Melilla podría atraer aparte del turismo de "sol y playa" con tres playas en la ciudad un turismo cultural, ya que posee una oferta cultural importante con numerosos museos, conjuntos monumentales y lugares de interés para conocer.

El tráfico de cruceros es la única línea de negocios que no ha sido analizada y desarrollada en profundidad por el Puerto de Melilla por lo que se debería estudiar la viabilidad de desarrollo del negocio de cruceros, con los siguientes objetivos:

- **Definición y desarrollo del producto Melilla – Crucero:** Realización de un estudio en profundidad que permita identificar las principales fortalezas y oportunidades del Puerto y la Ciudad de Melilla como destino de los viajes de crucero

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012



EL SECRETARIO

- **Objetivo principal:** Establecimiento de parada regular en Melilla de las rutas de cruceros de al menos tres compañías navieras

5.2.1.4 Desarrollo de la actividad de *bunkering*

Gracias a la excepcional legislación tributaria de la que goza Melilla, el negocio de *bunkering* es muy atractivo para el Puerto, con los siguientes puntos clave para su desarrollo:

- Definición del modelo de negocio de la actividad de *bunkering* en el Puerto de Melilla en colaboración con la iniciativa privada
- Desarrollo de las dotaciones e infraestructuras públicas portuarias necesarias para prestar el servicio
- Puesta en marcha y desarrollo de la actividad de *bunkering* en el Puerto hasta alcanzar un volumen de 30.000 Tons en 2025, igualando los niveles actuales de puertos de la zona como Málaga o Almería

El desarrollo de la explotación de las actividades de *bunkering* estará ligado al proyecto de la ampliación exterior del Puerto ya que será entonces cuando se disponga de la superficie portuaria necesaria para que las empresas y operadores de este tipo de actividades se puedan implantar y desarrollar todas las instalaciones requeridas.

5.2.1.5 Desarrollo de las Autopistas del Mar

A. Definición y puesta en marcha de una Autopista del Mar que potencie el tráfico Europa- Norte de África (Melilla - Cartagena – Sete)

El Transporte Marítimo de Corta Distancia que se realiza en buques Ro - Ro y en portacontenedores, necesita cambios importantes para convertirse en una alternativa a la carretera en el acceso al sur de Europa y al *hinterland* del Mediterráneo. Para conseguirlo, es fundamental persuadir a los transportistas por carretera para que cambien sus criterios unimodales por los de la intermodalidad y desarrollar en profundidad la creación de las Autopistas del Mar y que ofrezcan niveles altos de calidad que hagan atractivo el transporte marítimo a estos operadores.

La autoridad Portuaria de Melilla, a través de un estudio ha identificado la línea Melilla – Cartagena – Sete como una ruta potencial para implantar una Autopista del Mar. Esta ruta atraería nuevos tráficos al Puerto de Melilla y permitiría crear sinergias con otras rutas ya implantada como la de Nador – Sete. Para ello será necesario el seguimiento de los siguientes pasos:

- Estudio de la adecuación de las instalaciones necesarias para este tipo de tráfico, tanto para los buques como para los camiones y, en especial, de las condiciones de acceso al entorno metropolitano
- Unificar y coordinar los servicios a los buques y a las unidades de transporte en cuanto a las operaciones portuarias y a los procedimientos
- Elaboración de un Plan de inversiones
- Definición y desarrollo de un Plan Comercial
- Determinar las condiciones de promoción y comercialización de la oferta de los operadores
- Identificar las ayudas públicas que puedan ser obtenidas por los diferentes agentes y valorar aquellas que ya han sido aprobadas (Marco Polo II)

Las ventajas diferenciales de los Puertos de Sete y de Cartagena por los que han sido elegidos como las alternativas más adecuadas como puertos de destino y de escala han sido:

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



SETE:

- Dispone de instalaciones específicas para Ro - Ro/Pax
- Ampliación muelle La Masselin Mole para albergar 4 ferries (finalización 2012)
- Experiencia en tráficos Ro-Ro/Pax
- Complementariedad con la ruta Sete - Nador
- Menores distancias a Melilla
- Posible competencia con las rutas Sete - Nador y Sete - Tánger

CARTAGENA:

- Es el puerto más cercano a Francia
- Posibilidad de captar pasajeros del Mediterráneo español
- Potencial captación de tráficos desembarcados en los puertos del sur con destino a Francia
- Infraestructuras para Ro - Ro
- La nueva Dársena de El Gorguel incluirá una terminal de 30 Ha de carga general y Ro-Ro (finalización prevista para 2017)

Tras el estudio realizado por la Autoridad Portuaria de Melilla se ha llegado a la conclusión de que en la ruta programada el mercado contestable actual sería de 1,5 millones de toneladas para mercancías, 1,2 millones de pasajeros y aproximadamente 300.000 vehículos, llegando estos valores en el año 2020 a 2,1 millones de toneladas para las mercancías y 1,1 millones de pasajeros.

En la figura adjunta se muestra el esquema de la ruta programada, con las alternativas propuestas para la Operación Paso del Estrecho y el periodo ordinario.



Figura 19: Esquema de la nueva ruta Melilla - Cartagena - Sete

Los resultados del plan de negocio establecido para los diferentes escenarios posibles para la nueva ruta hasta el año 2020 muestran que los ingresos de la nueva línea crecen a un ritmo de entre el 14% y el 16%. Adicionalmente, en todos los casos estudiados el ratio EBITDA/Ingresos es muy favorable ya que este índice se sitúa entre el 16% y el 34% según los diferentes escenarios.

En la siguiente figura se muestra de manera ilustrativa la evolución de los ingresos para la ruta para uno de los escenarios elegidos.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012
EL SECRETARIO



Figura 20: Evolución de los ingresos de la línea propuesta (en millones de €) para el periodo 2011 - 2020

Los detalles de este desarrollo de las Autopistas del Mar puede verse en detalle en el Anexo 7: "Promoción y desarrollo de las Autopistas del Mar" y para una visión completa del proyecto se debe acudir a los documentos del estudio.

Uno de los instrumentos a explorar para la financiación de las Autopistas del Mar debe ser las subvenciones públicas. En la actualidad se puede acceder a ayudas tanto estatales como europeas. Los dos programas a los que el Puerto debería acceder son básicamente:

- Programa TEN-T
- Marco Polo II

El programa TEN-T es un programa enfocado al sector público que tiene como objetivo establecer una red trans-europea de Autopistas del Mar que concentre flujos de carga marítimos integrados en la cadena de transporte de forma viable, regular y fiable. Con estas ayudas, se pretende reducir la congestión en la carretera, Incrementar el uso de modos sostenibles y mejorar la accesibilidad de los centros de población.

El requisito previo a poder acceder a esta fuente de financiación comunitaria es la preselección de España dentro de la pre-selección de estados participantes. El acceso a esta ayuda permitiría disponer de financiación en instalaciones e infraestructuras y en menor medida ayudas al inicio de operaciones (CapEx) y estudios.

La Autoridad Portuaria tiene la intención de optar al Programa TEN-T en la convocatoria de septiembre-octubre de 2012, presentando los documentos necesarios para su tramitación. A continuación, se muestran los planos con los que solicitará dicha ayuda.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



Figura 21: Plano para la solicitud de las ayudas TEN-T para el 2012

Paralelamente, la futura línea de Melilla podrá acogerse al programa Marco Polo II, enfocado al sector privado que tiene como objetivo el traspaso modal. El acceso a esta ayuda permitiría disponer de financiación para el inicio de servicios de transporte y, en menor medida, subvenciones para infraestructuras de transporte. El programa global se divide en 5 líneas de acción:

- Modal Shift Action (MOD), enfocada al trasvase modal en la situación actual de la carretera al TMCD, ferrocarril y transporte fluvial atendiendo a criterios de viabilidad económica y a nuevos servicios o la mejora de sustancial de los existentes;
- Catalyst Action (CAT), enfocada a proyectos que fomentan el trasvase modal a través de desarrollos tecnológicos: sistemas de gestión, sistemas de control de carga vía GPS, o plataformas de IT para interoperabilidad entre modos;
- Traffic Avoidance Actions (TAV), basada en la financiación de proyectos que fomentan la reducción de tráfico a través de nuevas formas de para evitar o reducir el tráfico por carretera: evitar el transporte en vacío o mejorar el "supply chain logistics";
- Motorways of the Sea (MOS), con financiación para acciones enfocadas al trasvase de grandes volúmenes de carga de la carretera al modo marítimo, y que deben ser innovadoras e intermodales, y deben operar entre puertos europeos de categoría A;
- Common Learning Action (CLA), basadas en fomentar el conocimiento en el transporte intermodal de mercancías e impulsar métodos y procedimientos avanzados de cooperación.

De las líneas especificadas anteriormente, el Puerto de Melilla podría acogerse a las ayudas MOD y MOS. La Autoridad Portuaria entregó los documentos necesarios para ser beneficiario de esas ayudas y está a la espera de su resolución en Junio 2012.

Adicionalmente a las dos ayudas a las que se está optando, el Puerto no debería la posibilidad de explorar otras ayudas adicionales para la potenciación de las AdM, tales como:

- Fondos estructurales y de cohesión de la UE

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



- Banco de Inversión Europeo
- Planes/proyectos nacionales

5.2.1.6 Modelo de explotación del Puerto Deportivo

A. Desarrollo del Puerto Deportivo

Dentro de este objetivo de crecimiento orgánico, la Autoridad Portuaria ha desarrollado un estudio de modelos concesionales que permitan mejorar los servicios y ampliar la rentabilidad del Puerto Deportivo. Estos estudios preliminares para la concesión futura del Puerto Deportivo han tenido en cuenta los objetivos prioritarios de esta iniciativa:

- Mejorar los servicios de la Autoridad Portuaria a la Ciudad de Melilla
- Mejorar la calidad de los servicios prestados en el Puerto Deportivo
- Aumentar el volumen de negocio
- Ampliar la rentabilidad del Puerto Deportivo

El Puerto Deportivo de Melilla comenzó sus servicios en el año 1997 y dispone de una capacidad de 393 amarres para embarcaciones con esloras de entre 6 y 24 metros.

El posicionamiento actual del Puerto Deportivo de Melilla como “puerto local” es el adecuado debido a la demanda existente formada por embarcaciones locales que utilizan la infraestructura como puerto base. Sin embargo, un cambio en el modelo de gestión del Puerto Deportivo permitiría mejorar la rentabilidad de la instalación con el consecuente beneficio que ello conllevaría a la Autoridad Portuaria de Melilla.

Este aumento de la rentabilidad se daría debido al aumento de las tarifas ofertadas actualmente por el Puerto Deportivo de Melilla, las cuales son las más bajas de la zona tanto para embarcaciones en puerto base como para aquellos en tránsito. Además se contempla la subida igualmente de las tarifas de los locales comerciales y de las tarifas asociadas al aparcamiento. La gestión de la gasolinera que en la actualidad está en manos de la empresa CLECE podría pasar a la empresa concesionaria si así lo decidiese.

Este cambio de modelo se produciría a través de sacar en concesión la gestión del Puerto Deportivo. Las instalaciones que se otorgarían en concesión serían la dársena de embarcaciones menores, parte de la marina seca, el centro comercial el aparcamiento e instalaciones adyacentes y se prolongaría durante 25 años. Los ingresos de la Autoridad Portuaria vendrían a través de una tasa de uso privativo y por una tasa de actividad.

En el 2010, el Puerto Deportivo consiguió un beneficio operativo de 240.000 €, gracias a unos gastos de aproximadamente 1,1 millones de € y unos gastos que ascendieron a 860.000 €. Si todos los gastos tuvieran la posibilidad de ser traspasados al nuevo operador privado, la tasa equivalente que la Autoridad Portuaria de Melilla debería exigir para la concesión de Puerto Deportivo ascendería a 240.000 € pero como hay una parte de los gastos de 270.000 € que asumiría la Autoridad Portuaria, esa tasa equivalente ascendería aproximadamente al inicio de la concesión a 510.000 €.

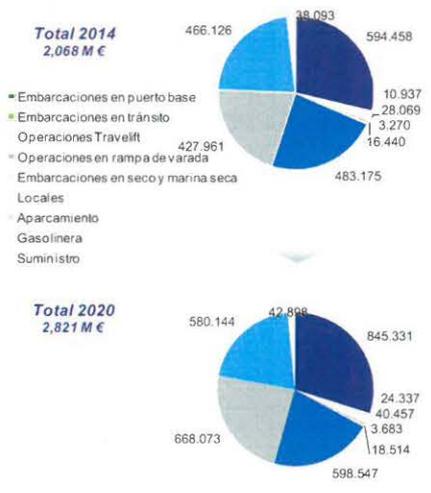
Tras el estudio de viabilidad, se ha determinado que la Autoridad Portuaria de Melilla podría llegar a obtener un flujo de fondos a un valor neto actual de 4 millones de € con una tasa interna de retorno del 48%.

En las dos figuras adjuntas se muestran de manera ilustrativa las principales cifras de negocio de la concesión, distribución de ingresos y de gastos de operación al inicio de la concesión y en el año 2020 y la evolución tanto de éstos como del EBITDA a lo largo de todo el periodo de duración:

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

Distribución de ingresos



Distribución de OPEX

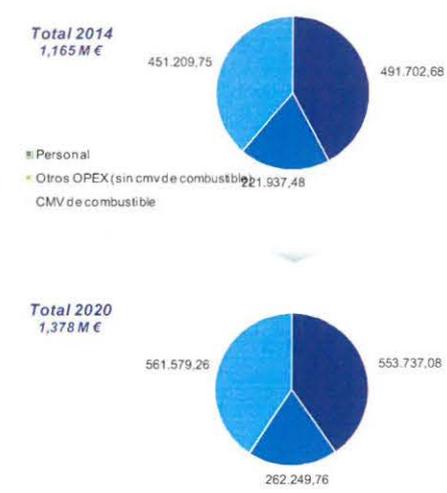


Figura 22: Distribución de los ingresos y los gastos de la concesión en el año 2014 y cómo evoluciona en 2020

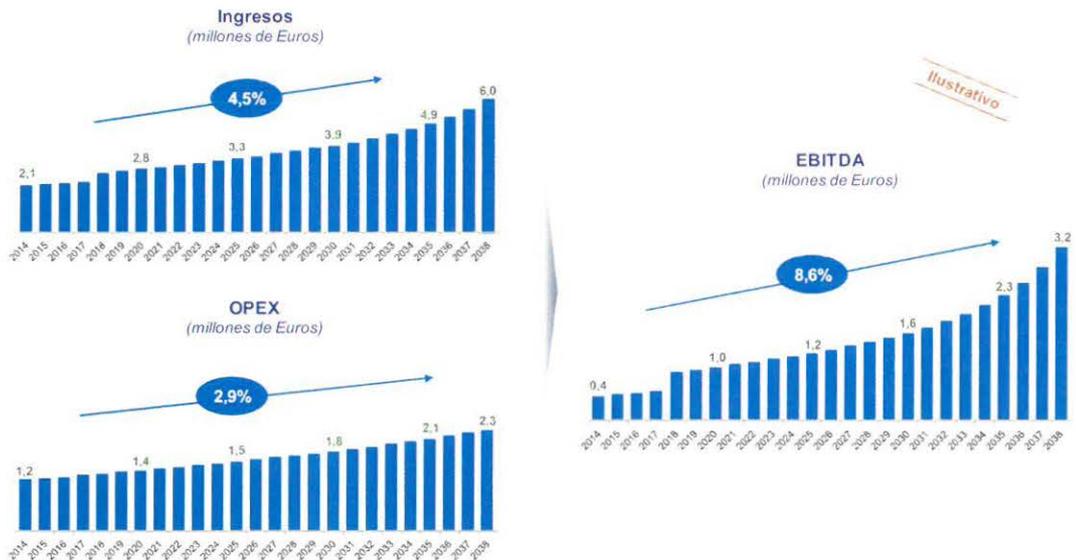


Figura 23: Evolución de los ingresos, gastos y el EBITDA a lo largo de toda la concesión

Adicionalmente, la Autoridad Portuaria de Melilla firmó en 2008 un acuerdo para la Actuación Integral de la Dársena de Pesqueros para la rehabilitación de esta infraestructura y que podría aportar hasta 130 amarres adicionales. Esta instalación adicional y su rehabilitación podría formar parte del contrato de concesión si así se estimase oportuno, con diferentes condiciones, inversión total por parte de la Autoridad Portuaria de Melilla, inversión compartida entre concesionario y Autoridad Portuaria, etc.

En el caso de que ambas dársenas se concesionaran conjuntamente y con la inversión total por parte de la Autoridad Portuaria, los resultados siguen siendo interesantes, con un VAN de 3,4 millones de € y un TIR del 20%.

En el Anexo 8: “Estudio de la concesión del Puerto Deportivo”, se puede encontrar una visión más amplia de las características de la concesión así como de los estudios de viabilidad operacional y

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012
EL SECRETARIO

económico-financiera del proyecto. La información detallada se muestra en los documentos elaborados para el estudio.

5.2.1.7 Modelo de explotación del Muelle Ro - Ro

La explotación del muelle Ro-Ro del Puerto de Melilla debe ser revisada con el objetivo de optimizar los servicios portuarios que se ofrecen y conseguir, además, un incremento de la productividad. Este incremento de la productividad permitiría al Puerto de Melilla ser más competitivo que los puertos cercanos atrayendo, por lo tanto, parte del tráfico de éstos.

Este objetivo se puede conseguir gracias a la incorporación de nuevos modelos de prestación de los servicios portuarios, por lo que se debe desarrollar un estudio que determine cuál es el mejor modelo para la realización de los servicios mencionados.

Este nuevo modelo de gestión realizado por un operador especializado deberá ser complementado con una mejora del nivel de servicios para el usuario y un aumento de los tráficos, lo que permitiría aumentar los ingresos de la Autoridad Portuaria de Melilla por este concepto.

5.2.1.8 Aumento de los estándares de calidad

A. Mejora de la calidad de los servicios

La Autoridad Portuaria ha considerado como eje estratégico de su política de desarrollo orgánico de sus actividades el aseguramiento de la calidad en las operaciones. Es por esto que ha adoptado una estrategia permanente de Mejora Continua que ha plasmado en un Sistema de Gestión de la Calidad. Esta Política de la Autoridad Portuaria se fundamenta en:

- Operar en el marco de la legislación aplicable a sus funciones y aquellos otros requisitos que provengan de acuerdos voluntarios
- Conocer y satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes del puerto, para asegurar la sostenibilidad de los servicios de gestión de contenedores
- Asignar recursos humanos, tecnológicos y financieros para conseguir los objetivos de calidad planteados
- Sensibilizar, en cuestiones de calidad, a las personas que trabajan en nombre de la Autoridad Portuaria
- Mantener canales de comunicación con la Comunidad Portuaria, Administraciones Públicas, agentes sociales y económicos, y la sociedad en general, respecto a la actividad del puerto y su relación con la calidad

Para conseguir este objetivo la Autoridad Portuaria de Melilla tiene implantado un Sistema de Gestión de la Calidad, con referencia a la norma ISO 9001:2008, y se compromete a proporcionar todos los medios a su alcance, tanto humanos como técnicos, que permitan establecer un sistema de trabajo fluido y de colaboración entre todos los componentes de la Entidad que facilite el alcanzar los Objetivos de la Organización.

Además, la existencia de este Sistema de Gestión garantiza el compromiso por parte de la Dirección de la Organización del cumplimiento de toda la legislación aplicable en los procesos y en la Calidad de los Productos/Servicios, y de todos los requisitos que la entidad suscriba con terceras partes. El Sistema de Gestión de la Calidad debe ser ampliado y perfeccionado con la colaboración de todos los empleados de la Organización, y la Dirección acogerá favorablemente cualquier iniciativa en ese sentido. En consecuencia, y a pesar de que el Sistema de Gestión de Calidad tiene, actualmente, el alcance de "Gestión de Contenedores", se prevé a corto plazo integrar este Sistema con el Sistema Integrado de Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el trabajo. Se espera, de este modo, que el alcance de todo el sistema sea "Servicios Generales y Gestión de Infraestructuras".

La Política de Calidad de la Autoridad Portuaria de Melilla se basa en los siguientes compromisos:

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO



- Comunicar esta Política dentro de la Organización para que sea conocida y entendida por todos sus miembros
- Evaluar la satisfacción y analizar las expectativas de calidad de nuestros clientes y de la sociedad en general
- Ofrecer servicios de Gestión de Contenedores conforme a las especificaciones y requisitos, tanto del cliente como normativos
- Promover una cultura de Calidad a todo el personal, en todos los niveles de la Organización
- Asumir una actitud proactiva para prevenir las causas que puedan dar origen a no conformidades en nuestros procesos o servicios a los clientes
- Sustentar la mejora continua como prioridad de la Gestión de la Calidad, interpretando las expectativas de nuestros clientes, para que, en caso de corresponder, convertirlas en especificaciones de nuestros servicios
- Establecer un grado de colaboración y compromiso con todos nuestros proveedores y contratistas en el ámbito de la Calidad
- Administrar los Recursos Humanos en el marco de un proceso de mejora continua que permita, permanentemente, obtener una mayor eficiencia en la gestión
- Establecer una sistemática de mejora de los índices de satisfacción de los clientes y de la Comunidad Portuaria
- Asegurar la transparencia en el acceso a la prestación de servicios, siendo la página web la principal herramienta de información sobre condiciones para acceder a la prestación de servicios o la agilización de tramitaciones y autorizaciones
- Establecer una sistemática para el seguimiento de la calidad de los servicios prestados internamente y por terceros
- Integración de Sistemas de Atención al Cliente (realizado en el año 2010) cuyo objetivo principal es mejorar la comunicación entre el cliente y el puerto
- Mejora de los servicios de inspección

5.2.1.9 Despliegue de las TIC para la mejora de la eficiencia global

A. Mejora de los sistemas actuales e implantación de nuevas herramientas TIC

Las herramientas TIC son actualmente importantes mecanismos que permiten la monitorización de los diferentes sistemas del entorno, así como, mejorar las comunicaciones entre los diferentes subsistemas de la comunidad portuaria. Todo ello, trae como consecuencia la mejora de la productividad en la realización de las actividades del Puerto y de la eficiencia global del sistema. Las líneas de acción para mejorar el uso de las citadas herramientas pasan por seguir las siguientes actuaciones:

- Realización de un Plan Integral de Servicios y Sistemas de información a largo plazo
- Desarrollo de herramientas de comunicación de la gestión interna y externa
- Definición de la estrategia de tecnologías de información y comunicación necesarias para mejorar el sistema de gestión del Puerto y conseguir involucrar a todo el personal del Puerto en el sistema de gestión.
- e- Administración
- Obtener certificación de los sistemas de gestión implementados
- Integración de los sistemas de gestión

A su vez, la red logística del Puerto requiere la definición de estándares, la ingeniería de los procesos y una plataforma tecnológica que soporte el intercambio documental y de información, y que impulse la

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué **APROBADO** por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

mejora continua de las operaciones. Para ello, se debe permitir a los usuarios de la red la organización y el seguimiento de las cargas, sin limitaciones geográficas. En la consecución de este objetivo, será necesario:

- Desarrollar una plataforma informática que sea la herramienta de todo el sistema portuario que garantice el paso ágil, flexible y fiable de las mercancías por el Puerto
- Extender las herramientas de información y de comunicación a todos los agentes presentes en el Puerto
- Ofrecer servicios de información y de comunicación a los cargadores para que puedan adaptar la capacidad operativa de los servicios portuarios a los incrementos de tráfico

5.2.2 Eje 2. Ampliación del Puerto



Figura 24: Eje 2. Ampliación del Puerto

5.2.2.1 Construcción del Puerto Exterior

A. Proyecto de Ampliación Exterior del Puerto de Melilla

En la actualidad, el tráfico de contenedores en el Mediterráneo asciende a aproximadamente 33 MTEUs anualmente y la previsiones estiman que esta cifra ascenderá notablemente en los próximos años, arrastrada por el desarrollo de la economía en los países emergentes del sudeste asiático y a la recuperación de la economía de los países de la Unión Europea y Estados Unidos.

Debido a que las previsiones indican que en un plazo de 35 años la demanda de tráfico portuario en Melilla será de entre 1,1 y 2,4 millones de TEUs y de hasta 21 millones de toneladas de mercancías, la Autoridad Portuaria encargó el estudio de la Ampliación Exterior del Puerto de Melilla.

DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente asunto fué APROBADO por el Consejo de Administración de la Autoridad Portuaria de Melilla en la sesión celebrada el día 25/06/2012

EL SECRETARIO

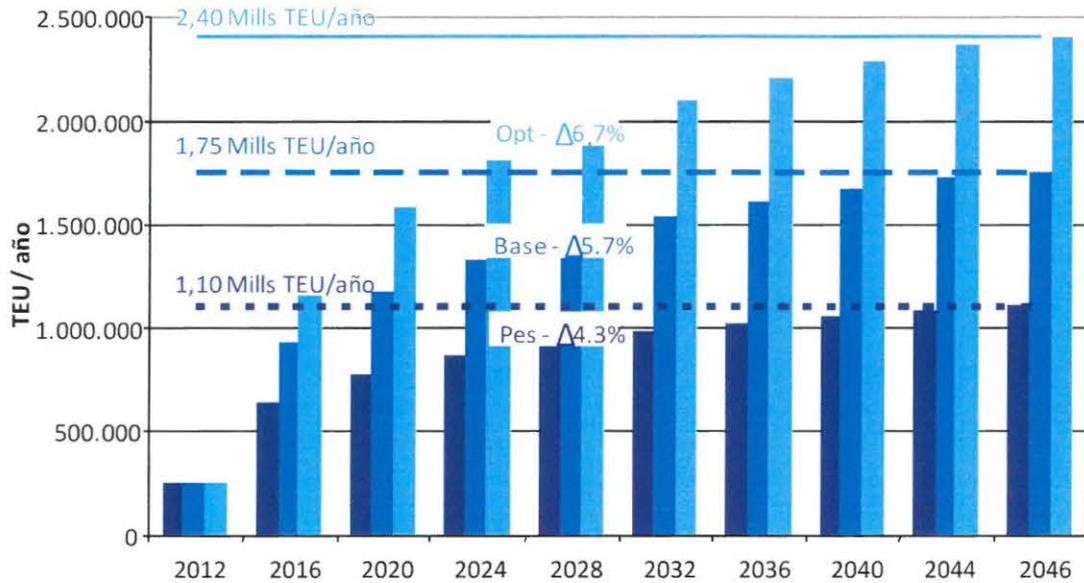


Figura 25: Estimaciones de la evolución del tráfico de contenedores en el Puerto de Melilla

La ampliación del puerto permitiría el desarrollo de otras actividades relativas al tráfico marítimo como la realización de tareas de *bunkering*, mejora del tráfico de contenedores al destinar parte de la nueva terminal de manera exclusiva a este tipo de tráfico, potenciación del tráfico de mercancía general ampliando la parte de la actual terminal a esta actividad, etc. El Proyecto de la Ampliación Exterior del Puerto ha supuesto la realización de las siguientes tareas:

- Redacción del Anteproyecto del Puerto Exterior
- Estudio económico- financiero de acuerdo al Manual de Puertos del Estado
- Plan de obtención de fuentes de financiación pública y privada
- Análisis de localización de canteras y zona de vertidos
- Actual elaboración y tramitación de la Evaluación Ambiental Estratégica
- Redacción del Proyecto Constructivo
- Definición y constitución de la Oficina de proyecto
- Análisis y dimensionamiento de los servicios portuarios adaptados al Puerto Exterior
- Plan de comercialización del Puerto Exterior
- Licitación y concursos relativos a la construcción del Puerto Exterior

En la figura adjunta se muestran las diferentes alternativas que se presentaron para el Proyecto de Ampliación del Puerto: