



PLAN ESTRATÉGICO 2025-2030 PORTCASTELLÓ

INFORME EJECUTIVO

FEBRERO 2026



ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	3
1 Introducción	4
2 Cronograma	5
3 Diagnóstico	9
3.1 Análisis interno	9
3.2 Análisis microentorno	10
3.3 Análisis macro	11
3.4 Análisis de riesgos	11
3.5 Análisis de tendencias y escenarios	13
3.6 DAFO	13
4 Posicionamiento competitivo	15
5 Misión, visión y valores	19
6 Mapa estratégico y planes de acción	21
7 Plan de seguimiento	24

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Fases de elaboración del Plan Estratégico	5
Ilustración 2 Ejemplo de conclusiones análisis interno (Innovación)	9
Ilustración 3 Evolución del tráfico de mercancías en el puerto de Castellón. Tráfico total	10
Ilustración 4 Ejes de condicionamiento de desarrollo portuario	10
Ilustración 5 Principales factores del ámbito político del análisis macro	11
Ilustración 6 Secuencia de procesos relativos a la determinación del posicionamiento competitivo del puerto de Castellón	15
Ilustración 7 Desafíos estratégicos generales	16
Ilustración 8 Competencias clave del éxito para el puerto de Castellón	17
Ilustración 9 Valores APC	20
Ilustración 10 Mapa estratégico APC	21
Ilustración 11 Objetivos estratégicos y planes de acción	23
Ilustración 12 Esquema conceptual del Plan de Seguimiento	24

1 Introducción

El presente documento ofrece una visión integrada y estructurada del conjunto de trabajos desarrollados para la elaboración del Plan Estratégico 2025-2030 de la Autoridad Portuaria de Castellón ("APC"). Su finalidad es sintetizar, de manera clara, los principales resultados obtenidos a lo largo del proceso: análisis de contexto interno y externo, diagnóstico macro y micro, estudio de tendencias, evaluación de riesgos, posicionamiento competitivo, reformulación de la misión, visión y valores, y definición del mapa estratégico que guiará la actuación de la APC en los próximos años.

El análisis estratégico se ha sustentado en metodologías consolidadas y en un proceso participativo con el Comité de Dirección y los principales agentes de la Comunidad Portuaria. A partir de una caracterización completa del entorno económico, sectorial y regulatorio, se han identificado los factores que condicionan la evolución del puerto y los segmentos de actividad con mayor potencial. Sobre esta base se han determinado los desafíos estratégicos generales y específicos, los factores y competencias clave que definen la posición actual de la APC y los elementos que permitirán reforzar su competitividad y sostenibilidad futura.

La reformulación de la misión, visión y valores responde al objetivo de dotar a la organización de un marco conceptual renovado, alineado con las expectativas del entorno y con la ambición transformadora del Puerto de Castellón en materia de conectividad, sostenibilidad, innovación, colaboración público-privada y relación con la ciudadanía. A partir de estos elementos se ha configurado un nuevo mapa estratégico que ordena los objetivos de la organización en torno a tres ejes, estableciendo la estructura que guiará la planificación y el seguimiento del Plan: sostenibilidad económica y competitiva, compromiso ambiental y social y gestión eficiente.

El documento consolida los pilares estratégicos que permitirán a la APC afrontar los retos del contexto competitivo, avanzar en su modernización operativa y organizativa, reforzar su aportación al desarrollo socioeconómico del territorio y posicionarse como un puerto innovador, resiliente y preparado para liderar su futuro.

2 Cronograma

El proceso de elaboración del Plan Estratégico 2025-2030 del Puerto de Castellón se ha estructurado en cuatro grandes fases metodológicas que han garantizado un desarrollo ordenado, participativo y orientado a la toma de decisiones.

Cada fase integra hitos claramente definidos y actividades específicas que han permitido avanzar desde la recopilación de información al diseño estratégico y, finalmente, a la implantación del Plan. Además, de forma transversal, el proyecto incorpora acciones continuas de comunicación y un sistema de control de calidad.

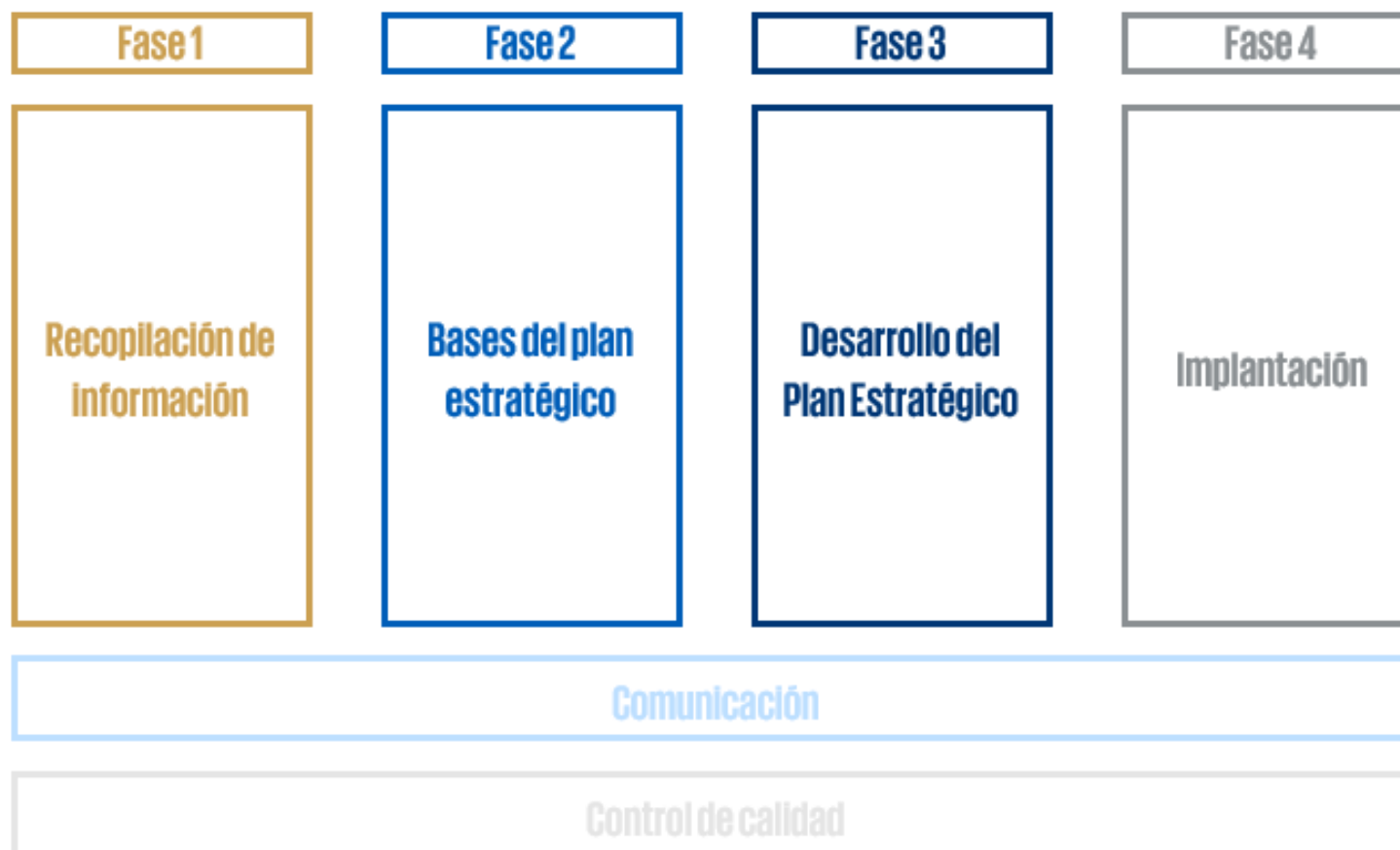


Ilustración 1 Fases de elaboración del Plan Estratégico

Fase 1: Recopilación de información

Esta primera fase constituye el pilar analítico del Plan Estratégico y ha estado orientada a recopilar, depurar y estructurar toda la información necesaria para comprender con precisión la situación actual de la APC y su posición en el entorno competitivo. Los trabajos desarrollados han sido:

- **Actividades de arranque:** definición del plan de trabajo y del cronograma detallado, constitución del Comité de Estrategia y elaboración del plan de comunicación inicial, junto con el mapa de grupos de interés.
- **Análisis interno:** revisión de capacidades, procesos, desempeño operativo, situación económico-financiera y sistemas de gestión de la APC.
- **Análisis externo,** integrado por:
 - **Microentorno:** centrado en la caracterización del hinterland, cadenas logísticas, concesiones y suelo industrial y logístico.
 - **Macroentorno:** realizado mediante la aplicación de la metodología STEEPLED para analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, ambientales, éticos y demográficos mediante una combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos.
- **Campañas de participación,** desarrollo de diferentes dinámicas participativas con personal de la APC y agentes de la comunidad portuaria:
 - **Encuestas:** diseño y lanzamiento de encuestas segmentadas por grupos de interés, con análisis estadístico y cualitativo de los resultados.
 - **Entrevistas:** realización de entrevistas personales semiestructuradas a actores clave del ámbito portuario, logístico e industrial.
- **Análisis de tendencias y escenarios:** identificación de los principales drivers de cambio, construcción de escenarios alternativos y elaboración de previsiones de tráfico a distintos horizontes.
- **Análisis de riesgos:** elaboración de un mapa de riesgos estratégicos y operativos, valorando probabilidad, impacto y urgencia.
- **Análisis DAFO:** síntesis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, complementada con matrices de relevancia que permitieron priorizar los factores críticos.

Fase 2: Bases del Plan Estratégico

Esta fase define los fundamentos conceptuales del Plan Estratégico y establece los elementos estructurales que orientan la formulación posterior, consolidando el marco identitario y las áreas clave de actividad del puerto. Los trabajos desarrollados han sido

- **Misión, Visión y Valores:** actualización de los elementos identitarios aplicando modelos de referencia y mejores prácticas del sector.
- **Áreas de negocio y segmentos de actividad:** identificación de tráficos estratégicos y de nuevas áreas emergentes con potencial de crecimiento.
- **Desafíos estratégicos:** definición de los retos que deberá afrontar la APC, estructurados según los siete criterios del Marco Estratégico (eficiencia, conectividad, digitalización, innovación, sostenibilidad, seguridad y transparencia).
- **Factores y competencias clave:** análisis comparativo (benchmarking) para determinar las competencias actuales y el gap existente respecto a las capacidades requeridas en el futuro.
- **Posicionamiento competitivo:** aplicación de herramientas estratégicas como el diamante de Hambrick & Fredrickson, cinco fuerzas de Porter, matrices BCG y benchmarking para definir el posicionamiento objetivo y las metas estratégicas de la APC.

Fase 3: Desarrollo del Plan Estratégico

Esta fase constituye el núcleo del diseño estratégico y se centra en traducir las conclusiones del diagnóstico y las bases conceptuales en líneas estratégicas, objetivos y actuaciones que orientan el futuro de la APC. Los trabajos desarrollados han sido:

- **Líneas y objetivos estratégicos:** formulación estratégica final estructurada en dimensiones clave, alineadas con el Marco Estratégico del sistema portuario.
- **Planes de acción y objetivos operativos:** desarrollo detallado de las fichas estratégicas que definen la jerarquía, estrategia, caracterización, prioridad y horizonte temporal de las acciones explicadas en cada objetivo operativo propuesto.
- **Integración del análisis CAME:** propuestas orientadas a corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y aprovechar oportunidades.
- **Mapa estratégico:** representación gráfica y sintética de la arquitectura estratégica y su cadena de valor.
- **Workshops y talleres:** sesiones de contraste con equipos internos y agentes externos para validar las líneas de actuación propuestas.

Fase 4: Implantación

Se trata de la fase final que completa el proceso metodológico y establece los mecanismos necesarios para poner en marcha el Plan Estratégico, asegurando su seguimiento, la activación de indicadores y el acompañamiento inicial para una implantación eficaz. Los trabajos desarrollados han sido:

- **Definición de indicadores:** definición de la secuencia de acciones, cronograma, metas, responsables y recursos requeridos para la ejecución del plan y consecución de las metas propuestas, con la medición de cada uno de los indicadores desarrollados a partir de los objetivos operativos que se desgranar de los planes de acción.
- **Carga de indicadores en la herramienta:** incorporación del sistema de KPIs en la aplicación informática facilitada por la APC, asegurando su operatividad desde el inicio del periodo estratégico.
- **Plan e informes de seguimiento:** mediante la propuesta de los instrumentos operativos que garantizan la implantación, evaluación y mejora continua de la estrategia portuaria se establece un sistema estructurado, transparente y participativo que permita supervisar el grado de ejecución del Plan Estratégico, medir los resultados alcanzados y asegurar su coherencia con los objetivos definidos por el MESPIG.
- **Plan de comunicación:** definición de las estrategias de comunicación que se deben llevar a cabo para la correcta difusión del Plan Estratégico, sus avances y objetivos tanto dentro de la APC, como en la comunidad portuaria y en la sociedad.

3 Diagnóstico

El diagnóstico estratégico de la APC se ha construido a partir de un conjunto de análisis complementarios que ofrecen una visión integral de su situación actual y de los factores que condicionarán su evolución futura. El estudio combina la revisión detallada de las capacidades internas de la APC con el análisis del microentorno económico e industrial inmediato, la evaluación del contexto macro a través del enfoque STEEPLED, la identificación sistemática de riesgos globales y sectoriales, y la proyección de tendencias y escenarios de tráfico a medio y largo plazo.

Este enfoque multidimensional permite comprender de forma rigurosa las fortalezas, vulnerabilidades, oportunidades y amenazas que configuran el posicionamiento del puerto y proporciona la base analítica necesaria para la formulación de la estrategia.

3.1 Análisis interno

El análisis interno proporciona una visión estructurada y actualizada del estado operativo, organizativo y estratégico de la APC, constituyendo la base para identificar sus fortalezas, limitaciones y ámbitos de mejora. El trabajo realizado integra información documental, datos operativos y resultados de encuestas y entrevistas con personal clave de la APC y de la comunidad portuaria.

El diagnóstico confirma que el Puerto de Castellón dispone de capacidades consolidadas en sus infraestructuras portuarias y superestructuras, con espacios operativos diferenciados, un esquema de planificación vigente y un nivel adecuado de herramientas de gestión. La situación económico-financiera presenta una estructura saneada, capacidad inversora sostenida y un modelo de ingresos estable, permitiendo margen para la ejecución del Plan Estratégico.

En el ámbito de la digitalización, la APC cuenta con planes y sistemas en evolución, pero aún se observan oportunidades para modernizar procesos y fortalecer la analítica de datos.

En la dimensión comercial, se constata una relación estrecha con el tejido empresarial del entorno, especialmente con los sectores cerámico y químico, así como una cartera de servicios portuarios con niveles adecuados de prestación, si bien existen oportunidades para ampliar la base de clientes y atraer nuevos tráficos. Finalmente, en el plano organizativo, la APC dispone de estructuras estables y experiencia técnica, aunque el diagnóstico señala la necesidad de reforzar determinadas competencias estratégicas, la cultura de innovación y los sistemas GRC.

En conjunto, el análisis interno aporta una visión objetiva del punto de partida de la APC identificando fortalezas relevantes, pero también ámbitos en los que será necesario intervenir para reforzar el posicionamiento futuro.



Ilustración 2 Ejemplo de conclusiones análisis interno (Innovación)

3.2 Análisis microentorno

El análisis del microentorno examina la realidad más próxima al Puerto de Castellón, centrada en su estructura de tráficos, los operadores que conforman la comunidad portuaria y la oferta de suelo industrial-logístico del entorno. Este bloque permite entender el sistema económico inmediato del que dependen los tráficos actuales y las oportunidades de crecimiento.

En 2024, el puerto alcanzó 17,5 millones de toneladas, con un crecimiento del 11% respecto al año anterior, apoyado en la recuperación progresiva de los tráficos. El granel líquido representa el principal segmento (8,2 Mt), seguido del granel sólido (7,7 Mt) y la mercancía general (1,3 Mt). La lógica del tráfico está fuertemente vinculada a dos pilares:

- La refinería y derivados energéticos (crudo, gasolinas, fuelóleo, biocombustibles)
- La industria cerámica, que articula un conjunto de tráficos como feldespato, arcillas, caolín, esmaltes, fritas, gas natural o productos químicos asociados

Este modelo confirma la especialización del puerto, pero también revela una alta dependencia de dos sectores principales petroquímico y cerámico, lo que constituye a la vez una fortaleza (tráficos cautivos y estables) y una debilidad (vulnerabilidad ante ciclos industriales y energéticos). Entre los principales operadores destacan BP, Portsur, Noatum, Terminal Marítima del Grao y Masol, que concentran la mayor parte del movimiento de mercancías.

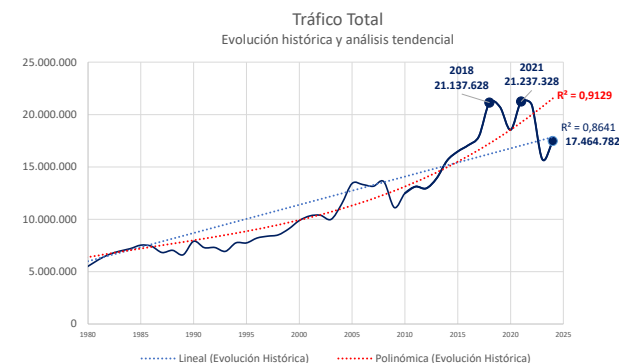
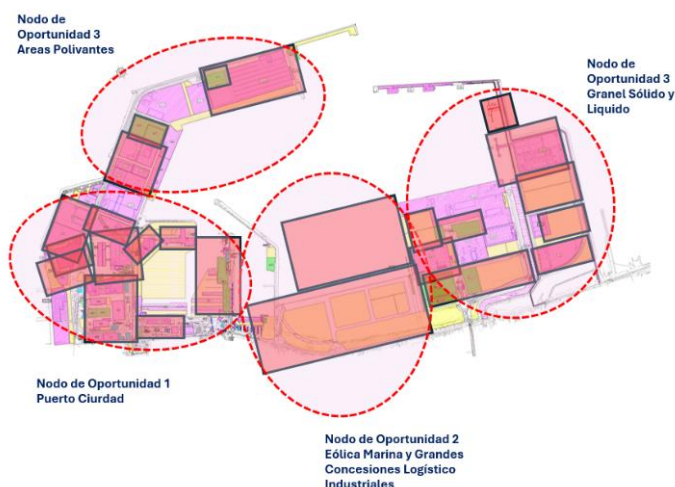


Ilustración 3 Evolución del tráfico de mercancías en el puerto de Castellón. Tráfico total

Superficies disponible o concesiones con periodo de vencimiento anterior **2040**



En materia de dominio público el puerto presenta un espacio portuario dinámico que combina ocupación consolidada en la dársena norte con nuevas oportunidades en la dársena sur. Se identifican tres “Ejes de Condicionamiento” vinculados a concesiones de largo plazo que superan el hito de 2040, lo que limita la flexibilidad operativa en determinadas zonas, pero también amplias oportunidades en la Ampliación Sur que hoy en día se encuentra en proceso de comercialización.

El análisis de suelo industrial localiza diez áreas industriales relevantes en Castellón, con especial protagonismo del Polígono Serrallo por su proximidad y vinculación logística con el puerto. La provincia presenta el mayor peso industrial de España (36,7% del PIB), con un sector cerámico que aporta más del 30% de su actividad y empleo, elemento crítico para explicar la estructura actual de tráficos.

Ilustración 4 Ejes de condicionamiento de desarrollo portuario

3.3 Análisis macro

El análisis macro identifica los factores externos que condicionan la evolución de la APC desde una perspectiva política, económica, social, tecnológica, medioambiental, legal, ética y demográfica. Este estudio permite anticipar tendencias globales, evaluar amenazas emergentes y detectar oportunidades de posicionamiento estratégico a medio y largo plazo.

El ámbito político del análisis se desarrolla en torno a dos ejes principales, la influencia de la nueva administración de Estados Unidos y la relación con Argelia. Estos factores principales afectan tanto al volumen y la naturaleza del comercio mundial como a los tráficos propios del puerto de Castellón, condicionando su competitividad y desarrollo futuro. En la dimensión económica, el comportamiento del comercio global, la inflación, los

tipos de cambio y los ciclos industriales representan condicionantes directos para la actividad portuaria. La demanda de ciertos tráficos, especialmente los vinculados a materias primas industriales, se ve fuertemente influida por el crecimiento económico europeo y por la competitividad de la industria valenciana.

Los factores sociológicos muestran transformaciones demográficas, urbanización del litoral y nuevas expectativas sociales respecto a sostenibilidad, empleo y convivencia puerto-ciudad que afectan a la percepción pública y a la disponibilidad de personal cualificado.

En cuanto a los aspectos tecnológicos, la transición hacia la digitalización, la automatización y la ciberseguridad constituyen un vector estructural que impactará en la eficiencia operativa y en la capacidad competitiva del puerto.

En la dimensión medioambiental, adquiere especial peso la adaptación al cambio climático, la eficiencia energética, las restricciones normativas sobre emisiones y la gestión de residuos, todos ellos elementos que condicionarán inversiones y procesos futuros. Desde el punto de vista legal, el incremento de las exigencias regulatorias en seguridad, protección, derechos laborales y normativa ambiental configura un entorno de creciente complejidad operativa. Finalmente, las dimensiones éticas y demográficas refuerzan la necesidad de transparencia, responsabilidad social, prácticas laborales justas y una adecuada respuesta al envejecimiento y transformación de la fuerza laboral.

En conjunto, el análisis STEEPLED aporta una visión integral del contexto externo, destacando un escenario en transformación acelerada que exige anticipación, adaptación tecnológica y refuerzo de la sostenibilidad.

3.4 Análisis de riesgos

La identificación y análisis de riesgos permite evaluar los factores que pueden afectar a la sostenibilidad y competitividad del Puerto de Castellón en un entorno global caracterizado por elevada volatilidad e incertidumbre. El estudio se basa en fuentes de referencia internacional como el *Global*

Ámbito Político						
Factor	Descripción del factor	Afección sobre la APC	Probabilidad de ocurrencia	Proximidad en el tiempo	Impacto en la APC	Comentario
1	Recuperación de las relaciones con Argelia.	5	5	5	5	Argelia fue uno de los principales socios comerciales del puerto de Castellón, por lo que mantener buenas relaciones comerciales con el país es crucial para el tráfico del puerto. En este sentido, tras el bloqueo comercial que impuso Argelia en 2022 a España y que recientemente ha sido revocado parcialmente, la APC ha tomado el liderazgo del restablecimiento de las relaciones con el tejido empresarial argelino.
2	Proteccionismo a nivel internacional.	5	4	4	5	Las tensiones geopolíticas actuales, que podrían acentuarse con la nueva administración estadounidense, podrían desatar un proteccionismo a nivel internacional que se traduciría en la adopción de políticas comerciales más restrictivas: incremento de aranceles, restricciones a la importación/exportación y mayor presión sobre el comercio multilateral. Esta situación alteraría las dinámicas del comercio global, impactando directamente

Ilustración 5 Principales factores del ámbito político del análisis macro

Risks Report del World Economic Forum y el ICS Barometer Report del International Chamber of Shipping complementadas con entrevistas y encuestas realizadas a agentes de la comunidad portuaria.

Los riesgos globales se agrupan en dos horizontes:

- Corto plazo (2 años): destacan amenazas asociadas a desinformación, conflictos geopolíticos, tensiones en cadenas de suministro, incertidumbre económica y eventos climáticos extremos.
- Largo plazo (10 años): cobran relevancia riesgos medioambientales, tecnológicos y sociales, como el aumento de ciberataques, la aceleración de la digitalización, la transición energética o los impactos derivados del cambio climático.

A escala sectorial y local, el análisis ha permitido identificar 54 riesgos clave, evaluados según su probabilidad, impacto potencial, inmediatez y grado de afectación sobre la APC. Esta priorización constituye la base para el diseño de medidas de mitigación y para la integración de la gestión de riesgos en el enfoque estratégico del puerto.

Estos riesgos reflejan la necesidad de mantener una estrategia sólida para fortalecer la competitividad del puerto frente a otros actores del sector, anticiparse a posibles impactos geopolíticos y adaptarse a las exigencias normativas sin comprometer su operatividad. Por otro lado, el análisis destaca la importancia de abordar riesgos como la obsolescencia de infraestructuras, los ciberataques y los retrasos en proyectos clave, los cuales pueden afectar la capacidad operativa y la seguridad del puerto.

Este enfoque de evaluación permite a la APC focalizar sus esfuerzos en los riesgos más críticos, optimizando la gestión de recursos y garantizando la continuidad de sus operaciones en un entorno dinámico y en constante evolución.

3.5 Análisis de tendencias y escenarios

El análisis de tendencias y escenarios constituye el eje prospectivo del diagnóstico y permite anticipar la evolución de los tráficos portuarios y del entorno competitivo en el horizonte del Plan Estratégico. El estudio se basa en la construcción de tres escenarios: optimista, central y pesimista, con proyecciones a 2027, 2030 y 2050.

Las previsiones apuntan a que el tráfico total del puerto podría situarse en una horquilla entre 19,5 y 25,4 millones de toneladas en 2030, alcanzando entre 24,9 y 35,6 millones de toneladas en 2050, con un punto de control en torno a 20,2 millones de toneladas en 2027.

Estas previsiones se han complementado con análisis de competitividad y matrices BCG, incorporando la evolución de la cuota de mercado del puerto dentro de la fachada mediterránea.

En el análisis por tráficos individuales se identifican oportunidades de crecimiento en cereales, abonos, piensos, forrajes y determinados productos industriales, además del potencial de recuperar tráficos vinculados a la cadena cerámica y derivados energéticos. De forma transversal, se observa que Castellón posee una fuerte dependencia de dos cadenas logísticas refinería y cerámica, que si bien proporcionan estabilidad, también aumentan su exposición al ciclo económico y a la evolución global de esos sectores.

En resumen, el análisis de tendencias y escenarios muestra que el puerto dispone de un potencial significativo de crecimiento, apoyado en su base industrial, suelos estratégicos y capacidad de ampliación; pero su evolución dependerá decisivamente de la diversificación de tráficos, la mejora de la conectividad y la capacidad para atraer nuevos operadores y proyectos logísticos-industriales.

3.6 DAFO

El análisis DAFO sintetiza los principales factores internos y externos identificados a lo largo del diagnóstico, agrupando de forma estructurada las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que condicionan el posicionamiento estratégico de la APC.

A partir del análisis detallado desarrollado en los estudios internos, externos micro y macro, así como de la evaluación de riesgos y tendencias, se ha elaborado una matriz completa con más de ciento veinte factores, clasificados según su relevancia e impacto. A efectos de presentación, se incluyen a continuación los elementos más significativos, que representan los vectores críticos sobre los que debe sustentarse la formulación estratégica del Plan Estratégico.

El análisis integrado de los factores internos permite identificar un conjunto de **fortalezas clave** que consolidan la posición actual del puerto. Entre ellas destacan la disponibilidad de nuevos espacios portuarios (especialmente en la dársena sur), la futura conexión ferroviaria y la existencia de un tejido industrial estable que asegura una base de tráficos previsible. Asimismo, se constata un avance significativo en la transformación digital, con 34 proyectos priorizados y una clara mejora de la estructura organizativa tras la reclasificación de la APC a grupo II dentro del Sistema Portuario de Titularidad Estatal. La implantación de planes ambientales y de vigilancia y mejora calidad del aire, así como el compromiso del puerto y de su comunidad portuaria con la sostenibilidad, refuerzan la imagen y el desempeño ambiental de la institución. En términos operativos, la gestión de la operativa portuaria se caracteriza por su fiabilidad y ausencia de tiempos de espera relevantes, y la certificación ENS y el sistema de integridad reforzado dan estabilidad a la gobernanza y al control interno.

En el plano externo, se observa un conjunto amplio de **oportunidades** con alto potencial. Destaca la posibilidad de captar fondos europeos vinculados a la sostenibilidad, la innovación, la transición energética y la digitalización. La dársena sur presenta una oportunidad singular para atraer

nuevos proyectos, diversificando la matriz actual de tráficos. También se identifican oportunidades en la recuperación de relaciones comerciales internacionales, la captación de tráficos agroalimentarios, el desarrollo del suelo industrial LogistiCS y la incorporación plena del puerto en la red TEN-T como infraestructura *core*. Adicionalmente, el cambio de uso de la zona de puerto-ciudad previsto para 2028 liberará una bolsa de suelo con alto potencial estratégico.

En conjunto, el DAFO pone de manifiesto un puerto con fortalezas claras y una base sólida, pero que se enfrenta a limitaciones estructurales y a un entorno externo cada vez más complejo.

4 Posicionamiento competitivo

El análisis de posicionamiento competitivo se ha desarrollado siguiendo una metodología estructurada en cuatro fases secuenciales que permiten identificar con claridad el rol actual y potencial del puerto dentro del sistema portuario y de las cadenas logísticas e industriales con las que opera. Este proceso integra la selección de las áreas de negocio prioritarias, la definición de los desafíos estratégicos, la identificación de los factores y competencias clave y, finalmente, la evaluación comparada del posicionamiento del puerto respecto a sus competidores directos.



Ilustración 6 Secuencia de procesos relativos a la determinación del posicionamiento competitivo del puerto de Castellón

Áreas de negocio y segmentos de actividad

La identificación de las áreas de negocio ha permitido clasificar los distintos tráficos y actividades en función de su peso actual, su grado de cautividad, su potencial de crecimiento y el esfuerzo competitivo necesario para consolidarlos o captarlos. El análisis confirma que el puerto dispone de una estructura muy marcada por su relación con la refinería de BP y con el clúster cerámico, que concentran los tráficos más estables y de mayor volumen. A partir de esta base, se ha realizado una segmentación estratégica que distingue entre negocios a mantener o desarrollar, negocios a fidelizar y crecer, tráficos a captar y crecer y oportunidades de nicho.

La matriz que se presenta a continuación sintetiza esta clasificación, situando cada grupo de mercancías en función de la fortaleza competitiva del puerto (cautividad, posicionamiento actual) y del gap competitivo frente a otros puertos de la fachada mediterránea. Este análisis revela que los tráficos energéticos y cerámicos continúan siendo los pilares estructurales del puerto; que existe margen significativo para desarrollar negocios como cementos, abonos, productos químicos o determinados graneles agroalimentarios; y que también se identifican oportunidades emergentes en segmentos de nicho como la náutica, los cruceros boutique o ciertos tráficos especializados de valor añadido.

Desafíos estratégicos

Tras la identificación de las áreas de negocio prioritarias, se han definido los desafíos estratégicos que condicionarán la evolución del Puerto de Castellón en el horizonte del Plan Estratégico. Estos desafíos se han evaluado mediante una matriz de impacto–probabilidad, lo que ha permitido priorizar de forma objetiva los retos más relevantes para la APC.

En total se han identificado 22 desafíos generales, de los cuales 14 se consideran prioritarios, situándose en el cuadrante superior. Todos ellos se agrupan conforme a los criterios del Marco Estratégico: eficiencia, accesibilidad, digitalización, innovación, sostenibilidad, seguridad y transparencia/GRC.

Además de estos desafíos generales, el análisis incorpora una serie de retos específicos del puerto vinculados a la operativa, los servicios y la evolución de los distintos segmentos de actividad.

Entre ellos destacan:

- **Eficiencia y accesibilidad:** optimización de concesiones y nodos logísticos, mejora de accesos terrestres y marítimos, disponibilidad de suelo portuario a largo plazo y sostenibilidad económica de las inversiones.
- **Digitalización e innovación:** despliegue efectivo del Plan de Digitalización, impulso del puerto conectado, desarrollo de cultura innovadora y avance en la administración digital.
- **Sostenibilidad y transición energética:** adaptación al cambio climático, integración de criterios ambientales en concesiones, gestión de incertidumbre regulatoria y mejora en las operaciones de graneles sólidos.
- **Gobernanza y comunidad portuaria:** fortalecimiento del modelo de colaboración público-privada, avance en políticas puerto-ciudad, retención y atracción de talento y consolidación de un modelo de gobernanza transparente.
- **Tráficos estratégicos y cadenas logísticas:** sostenimiento de tráfico asociados a la refinería, fidelización del clúster cerámico, desarrollo de la eólica marina, captación de nuevos tráfico agroalimentarios y forestales y recuperación de tráfico de valor añadido.

Estos desafíos constituyen la base para construir las líneas estratégicas y las actuaciones que estructurarán el Plan Estratégico.

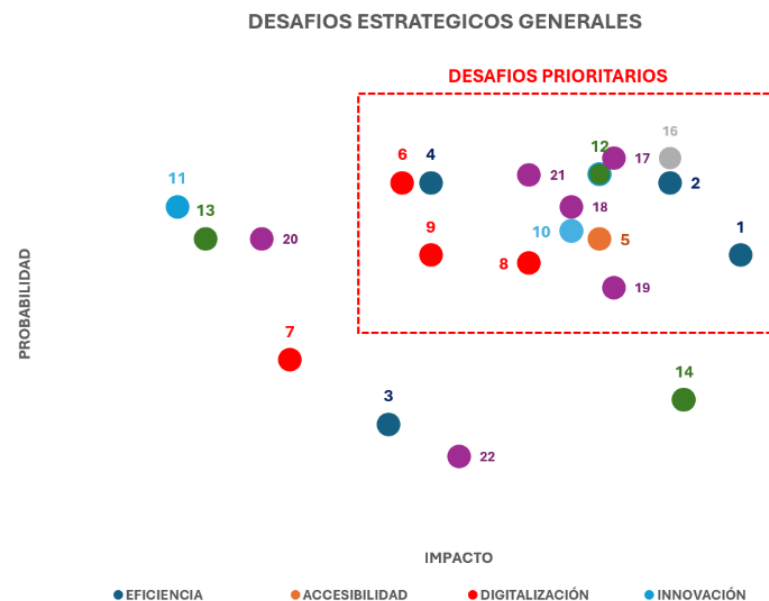


Ilustración 7 Desafíos estratégicos generales

Factores y competencias clave

El análisis de factores y competencias clave permite identificar qué elementos explican la posición actual del Puerto de la APC y qué capacidades serán determinantes para reforzar su competitividad futura. Para ello se han elaborado las estrellas de competitividad, que resumen de forma estructurada los factores más relevantes del puerto y las capacidades ya consolidadas por la APC y su comunidad portuaria. Estas estrellas se han realizado para cada uno de los tráficos y segmentos de actividad.



Ilustración 8 Competencias clave del éxito para el puerto de Castellón

En este análisis se observa que el Puerto de Castellón cuenta con competencias clave sólidas en ámbitos como:

- **Tráficos y mercados**, con una fuerte especialización en graneles líquidos y sólidos, y una sólida base asociada a la refinería y al clúster cerámico.
- **Infraestructuras y equipamiento**, destacando la disponibilidad de suelo para ampliaciones, sistemas de gestión consolidados y la progresiva adecuación de servicios a la estructura de tráfico.
- **Gobernanza y modelo de gestión**, sustentado en un modelo landlord reconocido, una cultura organizativa orientada a la innovación y la existencia de una planificación estratégica ordenada.
- **Relación con el entorno**, donde el puerto actúa como soporte logístico del polígono del Serrallo y del clúster cerámico, con acceso directo a la dársena Norte y a la futura estación intermodal.
- **Compromiso con la sostenibilidad y la seguridad**, con avances en sistemas de gestión ambiental, medidas de seguridad y proyectos vinculados a la transición energética.
- **Participación público-privada**, con proactividad en la búsqueda de nuevos tráfico y una colaboración estable con actores relevantes del territorio.

La diferencia entre los factores clave de éxito requeridos y las competencias actualmente disponibles configura el gap de competitividad del Puerto de Castellón.

5 Misión, visión y valores

La actualización de la misión, visión y valores del Puerto de Castellón constituye un paso esencial para reforzar su identidad estratégica y alinear el propósito institucional con los retos del periodo 2025-2030. El trabajo realizado ha permitido definir un marco renovado, comprensible y coherente con las necesidades de la Autoridad Portuaria, el territorio, la comunidad portuaria y las prioridades del Plan Estratégico.

Misión

Impulsar la conectividad, sostenibilidad y colaboración público-privada en las infraestructuras, espacios y servicios del puerto para promover un sector logístico-portuario e industrial eficiente en nuestra zona de influencia, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de nuestros grupos de interés.

Esta formulación refuerza el doble carácter logístico-portuario e industrial del Puerto de Castellón, sitúa la conectividad y la sostenibilidad como pilares de actuación y reconoce explícitamente la importancia de la colaboración con la comunidad portuaria. Asimismo, incorpora el compromiso con el desarrollo económico del territorio y la atención a los grupos de interés, elementos críticos para consolidar el papel del puerto como agente de transformación y competitividad regional.

Visión

Ser un referente de puerto polivalente de valor agregado en Europa y Mediterráneo, apoyado en la intermodalidad, la innovación y un ecosistema portuario inteligente, generando progreso, bienestar y confianza en nuestro entorno.

La visión proyecta una ambición clara y alcanzable: posicionar al Puerto de Castellón como un referente en el ámbito europeo y mediterráneo, destacando su carácter polivalente y su capacidad para generar valor añadido. Integra como elementos diferenciales la intermodalidad, la innovación y el desarrollo de un ecosistema portuario inteligente, y subraya la contribución del puerto al progreso, el bienestar y la confianza en su entorno económico y social.

Valores

Los valores reformulados permiten consolidar la identidad institucional de la APC y orientar la cultura organizativa hacia los principios que deben guiar la acción durante el ciclo estratégico. Se estructuran en tres grupos:

- **Valores nucleares (círculo interno):** respeto, desarrollo, liderazgo, justicia, sostenibilidad, transparencia y participación; representan los pilares permanentes de la organización y su vínculo con el servicio público.
- **Valores aspiracionales (círculo intermedio):** innovación, responsabilidad, competencia y progreso; reflejan la ambición transformadora necesaria para impulsar la modernización, la digitalización y la excelencia operativa.
- **Valores sociales (círculo exterior):** integridad, profesionalidad, implicación y honradez; expresan el compromiso ético del personal y su relación con la comunidad portuaria y el entorno institucional.

En conclusión, estos valores refuerzan la coherencia interna de la organización, respaldan la implementación del Plan Estratégico y proporcionan un marco sólido para la proyección externa de la APC.

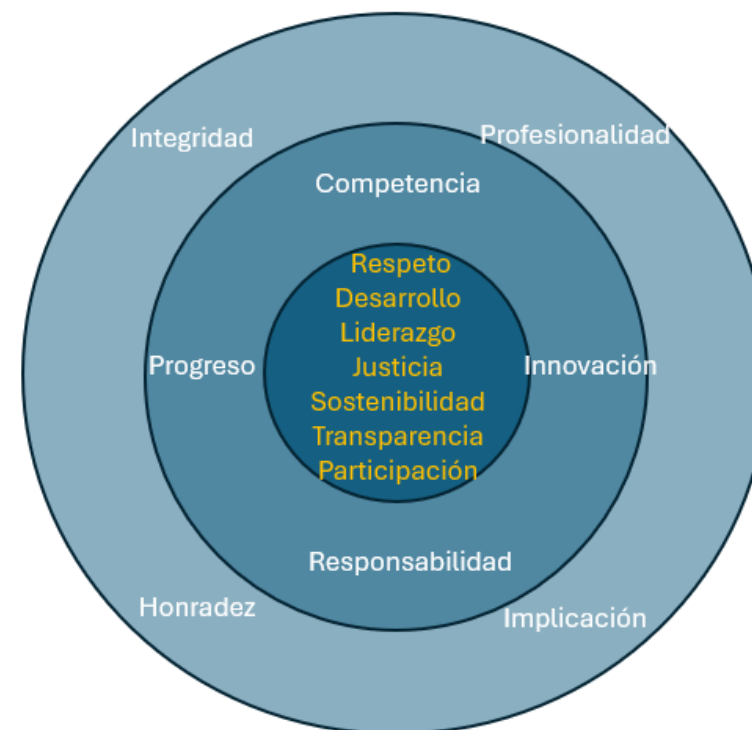


Ilustración 9 Valores APC

6 Mapa estratégico y planes de acción

El Plan Estratégico 2025-2030 se articula en torno a unas **líneas estratégicas** y unas dimensiones que conforman el **mapa estratégico** que sintetiza la propuesta de valor de la APC y la secuencia de transformación prevista para los próximos años. En él se integran los **objetivos estratégicos** que permitirán avanzar hacia un modelo portuario más competitivo, sostenible, innovador y orientado a la ciudadanía, alineando las actuaciones de toda la organización bajo una misma hoja de ruta.



Ilustración 10 Mapa estratégico APC

El mapa se organiza en tres líneas estratégicas, que agrupan los objetivos clave que guiarán la acción de la APC en el horizonte del nuevo Plan Estratégico 2025-2030:

- **Sostenibilidad Económica y Competitiva** impulsa el crecimiento mediante la diversificación de actividades, el fortalecimiento de la cultura innovadora y la consolidación de un puerto conectado con amplias capacidades infraestructurales y operativas (C1, C2, P1, P2).
- **Compromiso Ambiental y Social** orienta la acción del puerto hacia una relación más estrecha con la ciudadanía y hacia un modelo ambiental, energético y climático más avanzado, consolidando la resiliencia y la gestión responsable (C3, P3).
- **Gestión Eficiente** actúa como base habilitadora del resto del modelo, reforzando la sostenibilidad financiera, la digitalización, la seguridad, la integridad corporativa y la profesionalización de la organización (R1, R2, R3, R4).

A partir de los 10 objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico, se han identificado un total de 32 **planes de acción** que permiten aterrizar y concretar las líneas de actuación.



Ilustración 11 Objetivos estratégicos y planes de acción

7 Plan de seguimiento

El Plan de Seguimiento constituye el mecanismo central para garantizar que la implantación del Plan Estratégico 2025-2030 avanza de forma ordenada, coherente y orientada al logro de resultados. Su propósito es asegurar que las líneas estratégicas, los objetivos y los planes de acción **evolucionan conforme a lo previsto**, proporcionando a la APC la capacidad de anticipar desviaciones, corregirlas a tiempo y sostener un proceso sistemático de mejora continua. Se concibe, por tanto, como una herramienta de gestión que transforma la planificación estratégica en un ciclo operativo efectivo, basado en evidencia, orientación a resultados y transparencia institucional.

El modelo de seguimiento se ha diseñado buscando un equilibrio entre el tiempo que la organización debe dedicar a su implementación y la necesidad de establecer una periodicidad suficiente para garantizar un control riguroso y continuo. Este equilibrio permite mantener un seguimiento próximo de la ejecución sin generar cargas administrativas innecesarias, promoviendo a su vez una cultura de rendición de cuentas y una estructuración sistemática del proceso de control estratégico.

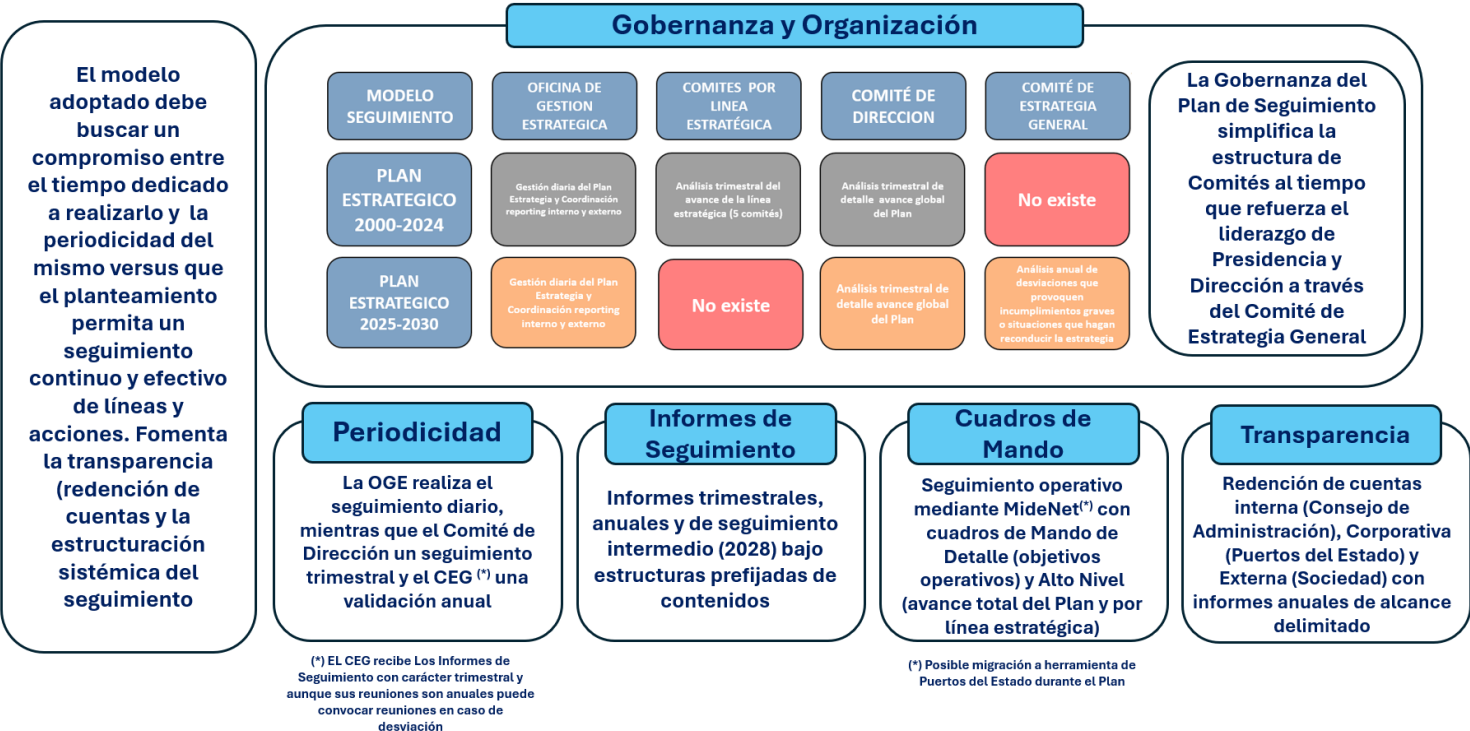


Ilustración 12 Esquema conceptual del Plan de Seguimiento

Desde el punto de vista de la **gobernanza**, el modelo introduce una estructura más simple y eficaz que la utilizada en el ciclo 2020-2024. **Desaparecen los comités por línea estratégica**, cuyas funciones se distribuían entre distintos órganos, y **se refuerza el liderazgo de Presidencia y Dirección** a través del Comité de Estrategia General, órgano encargado de revisar anualmente el avance del Plan y activar análisis específicos en caso de desviaciones significativas. La Oficina de Gestión Estratégica asume la coordinación diaria del Plan y consolida toda la información del seguimiento, mientras que el Comité de Dirección realiza un control trimestral del progreso global y de las actuaciones estratégicas. Esta estructura permite una supervisión coherente, con visión integral y capacidad ejecutiva, evitando fragmentaciones en la toma de decisiones.

El sistema articula una periodicidad combinada de control operativo y directivo. La Oficina de Gestión Estratégica lleva a cabo un seguimiento diario; el Comité de Dirección efectúa revisiones trimestrales; y el Comité de Estrategia General realiza una validación anual del estado del Plan. Además, se incorpora un hito intermedio en 2028 que permitirá evaluar el grado de avance acumulado y, en su caso, reorientar prioridades, recursos o líneas de actuación para garantizar el cumplimiento de los objetivos fijados a 2030.

El modelo se apoya en un sistema de informes homogéneo, estructurado y recurrente. Se elaborarán informes trimestrales, informes anuales y un informe de seguimiento intermedio, todos ellos basados en estructuras de contenido prefijadas para asegurar coherencia y comparabilidad en el tiempo. Este sistema se complementa con cuadros de mando que facilitan tanto el seguimiento operativo a través de la herramienta actual como la visión de alto nivel del Plan, aportando información agregada por línea estratégica y sobre el avance global. Asimismo, se contempla la futura migración a herramientas corporativas impulsadas por Puertos del Estado si estas resultaran más adecuadas durante el periodo de vigencia del Plan.

Finalmente, el modelo incorpora un compromiso explícito con la transparencia. La información generada por el proceso de seguimiento se articula en tres niveles: la rendición de cuentas interna ante el Consejo de Administración; la comunicación corporativa a Puertos del Estado; y la publicación de informes anuales de alcance definido dirigidos a la sociedad. De este modo, el sistema no solo permite medir el progreso del Plan, sino también reforzar la confianza de los grupos de interés en su correcta ejecución.

En conjunto, este marco garantiza un seguimiento robusto, ágil y orientado a resultados, capaz de asegurar la correcta implantación del Plan Estratégico 2025-2030 y de sostener una gestión moderna, eficiente y alineada con los estándares de gobernanza del sistema portuario estatal.