

# I PLAN ESTRATÉGICO CLÚSTER MARÍTIMONAVAL



Clúster **Marítimo Naval** Cádiz

**CÁDIZ**  
**2018-2020**

# I PLAN ESTRATÉGICO CLÚSTER MARÍTIMONAVAL

CÁDIZ  
2018-2020



Clúster **Marítimo Naval** Cádiz



# PRESENTACIÓN

El Clúster MarítimoNaval Cádiz, en adelante CMNC, es una entidad sin ánimo de lucro, eminentemente empresarial, promovida y fundada por la Federación de Empresarios del Metal de la Provincia de Cádiz, Navantia, la Confederación de Empresarios de Cádiz, la Universidad de Cádiz y la Agencia IDEA de la Junta de Andalucía. Se creó el 25 de julio de 2015, con el fin de promover, impulsar, dinamizar y desarrollar el sector marítimo naval de la provincia de Cádiz, aunque estatutariamente amplía su ámbito de actuación a la comunidad autónoma de Andalucía.

Tras tres años de existencia, el CMNC ha integrado como socios a otras administraciones como la Excm. Diputación Provincial de Cádiz, el Excmo. Ayuntamiento de Rota, el Excmo. Ayuntamiento de Cádiz y Excmo. Ayuntamiento de San Fernando; a colegios profesionales como el Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Industriales de Cádiz (Copiti) y la Asociación de Ingenieros Navales de España (Aine); y hasta un total de 10 empresas más: Elecama, Fernández Jove, Frizonia, Indasa, Kaefer, Proelsur, Saind, Surcontrol, Tecnofor Sur y 3M. Todas ellas, se han ido sumando a este proyecto, favoreciendo la promoción, dinamización y crecimiento del sector marítimo naval de Andalucía.

A lo largo del año 2017, el Clúster MarítimoNaval Cádiz ha elaborado un Plan Estratégico para el periodo 2018-2020, tras un proceso de participación y consenso entre sus miembros, para definir e impulsar, en su ámbito de influencia, cuáles van a ser sus prioridades en los próximos años.

El CMNC desea una organización proactiva, que dé respuesta a las necesidades y expectativas de sus clientes, que se caracterice por

la calidad en la gestión, con una presencia más activa en el entorno y con acciones que fortalezcan el conocimiento y la representatividad de nuestra entidad, así como de las empresas y organizaciones que representamos.

Para avanzar en la consecución de sus fines el Clúster MarítimoNaval presenta este Primer Plan Estratégico, aprobado en Asamblea General Ordinaria celebrada el 9 de mayo de 2018, y a desarrollar en los próximos años, con el objetivo de convertir al Clúster en un referente para la sociedad, de nuestra provincia, en el ámbito marítimonaal.

En este documento se recoge una explicación de la metodología seguida para la elaboración del Plan Estratégico, la misión, visión y los valores que van a regir el hacer de la organización y una breve mención a la situación interna y externa del Clúster en el momento de la redacción del plan. A continuación se exponen las líneas y objetivos estratégicos que se han consensado para alcanzar la visión de la organización que, a su vez, se concretan en acciones que se desplegaran anualmente en planes de acción para la consecución de estos objetivos.



**PARA AVANZAR EN LA  
CONSECUCCIÓN DE SU MISIÓN  
SE PRESENTA ESTE PRIMER  
PLAN ESTRATÉGICO DEL  
CLÚSTER, A DESARROLLAR  
EN LOS PRÓXIMOS AÑOS,  
CON EL OBJETIVO DE SER UN  
REFERENTE PARA LA SOCIEDAD  
DE NUESTRA PROVINCIA EN EL  
ÁMBITO MARÍTIMONAAL.**



# PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PE

**El proceso de elaboración de la planificación estratégica del Clúster se ha realizado de forma participativa, contando con la implicación de todos los miembros de la organización para conseguir el mejor análisis posible y el mayor compromiso posterior.**

## OBJETIVOS

# A

Conocer la situación interna actual de la organización, incorporando las debilidades y fortalezas actuales.

# B

Conocer la situación actual del entorno mediante el análisis externo para conocer oportunidades y amenazas de nuestra entidad.

# C

Definir las directrices a seguir por el CMNC de manera participada por todos los miembros de la organización.

# D

Establecer los objetivos a cumplir por el CMNC, las metas para alcanzarlos y los planes de acción para conseguirlos.

## FASES

# 1

### FASE DE DEFINICIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

- Definición y presentación de la planificación del proceso.
- Aprobación por parte de los Órganos de Gobierno del Documento Marco de Planificación.
- Constitución de un Equipo Guía de Planificación conformado por la Comisión Permanente de la Junta Directiva y personas claves de la organización.

# 2

### FASE DE ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS Y DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VALORES

- Identificación de la misión, visión y valores por el Equipo Guía de Planificación.
- Revisión de los Grupos de Interés por el Equipo Guía de Planificación.
- Elaboración de documento con definición clara de Misión, visión y valores e identificación de los grupos de interés.

# 3

### FASE DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

- Análisis interno y recogida de información a través de la conformación de grupos focales:
  - GRUPO 1** Socios Clúster Empresas (Elecama, Fdez. Jove, Indasa, Kaefer, 3M y Surcontrol)
- Análisis externo y recogida de información a través de estudios e información del sector.
  - GRUPO 2** Socios Clúster Administraciones y Organizaciones empresariales y profesionales (Agencia IDEA, UCA, Diputación de Cádiz, Ayuntamiento de Cádiz, Ayuntamiento de Rota, CEC, Copiti y AINE)
- Identificación de necesidades y expectativas de los GI a través de los grupos transversales.
  - GRUPO 3** Socio Clúster Navantia
- Elaboración de documento sobre riesgos y oportunidades.
  - GRUPO 4** Socios Clúster FEMCA (Cambel, Gaditana de Chorro y limpieza, Grupo Moncobra, Meycagesal, Tincasur, Verlicoa, NS Lourdes)

# 4

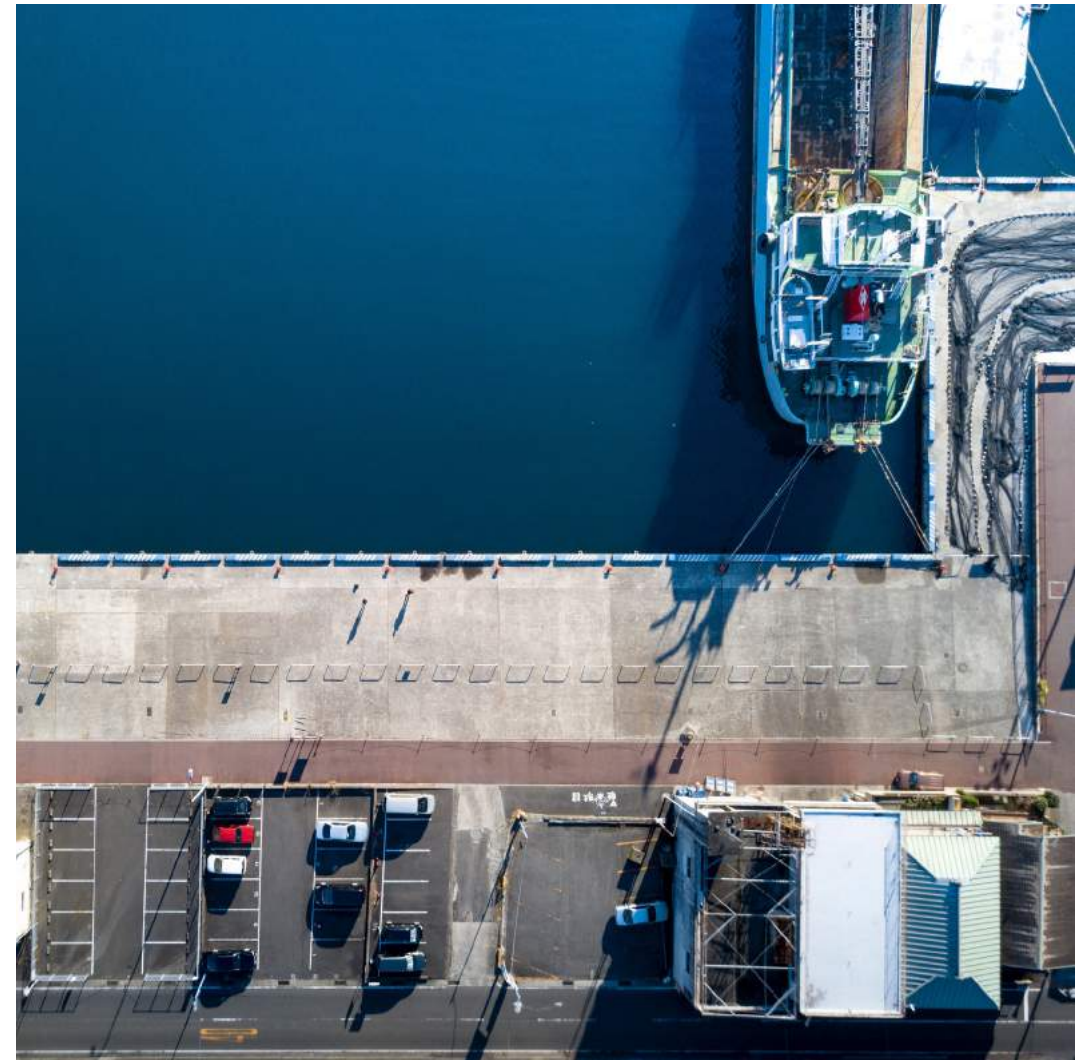
## FASE DE DEFINICIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROCESO

- Identificación de Líneas, objetivos y acciones estratégicas mediante la conformación de grupos transversales, resultantes de los anteriores grupos focales.

# 5

## FASE DE DISEÑO DEL I PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN 2018

- Redacción del Plan Estratégico y aprobación por los órganos de gobierno.
- Redacción del Plan de Acción 2018.
- Plan de Difusión a grupos de interés
- Plan de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico a través del Grupo de Seguimiento de la Estrategia.



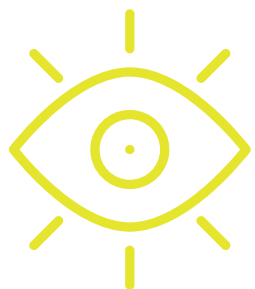






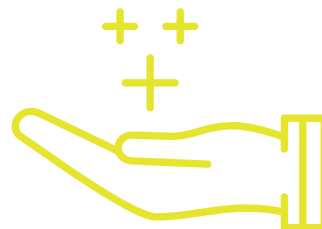
# MISIÓN

Representar y defender los intereses de las empresas del sector marítimo naval gaditano, liderando la colaboración entre sus miembros y mejorando la competitividad del sector andaluz, abriendo la ventana de Cádiz al mundo.



# VISIÓN

Ser una organización reconocida por su liderazgo como interlocutora única, que actúa como catalizador para la mejora de la competitividad y el crecimiento del sector marítimo naval andaluz, bajo un contexto de gestión empresarial avanzado.



# VALORES

## CAPACITACIÓN

Impulsor de la mejora del desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

## INNOVACIÓN

Impulsor del cambio, el crecimiento y como garante de competitividad.

## COOPERACIÓN

Impulsor del trabajo en común para sumar fuerzas hacia el fin compartido.

## UNIVERSALIDAD

Impulsor de la colectividad y pluralidad respetando las singularidades.

## CREDIBILIDAD

Promotor de confianza, honestidad e integridad.

## SENTIDO DE PERTENENCIA

Generador de la identidad y compromiso con los objetivos organizacionales





# ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

**Para la valoración del entorno se han llevado a cabo varias reuniones con todos los miembros de la organización a través de grupos focales y transversales. Además se ha tenido en cuenta e incorporado el trabajo realizado por la consultora estratégica Alad3 sobre la caracterización del entorno, en el estudio realizado por esta empresa para la estrategia de internacionalización del sector naval andaluz.**

## EN ESTE SENTIDO SE EXTRAEN COMO DATOS GENERALES DEL SECTOR MARÍTIMO NAVAL DE ANDALUCÍA:

- El número de empresas andaluzas actualmente vinculadas al sector marítimo y naval asciende a 250 y emplea a 9.867 trabajadores.
- El tamaño medio de empresa es de 41 trabajadores y el 86% cuenta con menos de 50 empleados.
- El 65,2% de las empresas del sector está situado en la provincia de Cádiz.
- Las principales instalaciones se encuentran en los Puertos de Huelva, Cádiz, Algeciras, Sevilla, Málaga, Motril y Almería con actividad comercial, pesquera y deportiva.
- El sector representa el 0,27% sobre el PIB regional.
- 399,69 mill € de facturación sector construcción y reparación naval según datos IECA 2015.
- 20,2 mill € de exportación sector construcción y reparación naval, según datos DATACOMEX 2015

En cuanto a la internacionalización de las empresas andaluzas, tan solo un 32% de empresas son exportadoras frente a un 68% que no son exportadoras.

## EL SECTOR MARÍTIMO NAVAL ANDALUZ TRABAJA FUNDAMENTALMENTE LOS SIGUIENTES MERCADOS

- Construcción naval civil
- Construcción naval militar
- Reparación y mantenimiento
- Offshore
- Náutica deportiva
- Industria auxiliar

## CON RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DESTACAN

### INGENIERÍA 86 EMPRESAS

Conceptual, básica, de detalle, de producción y diseño de habilitaciones

### PRODUCCIÓN 199 EMPRESAS

Fabricación y montaje de bloques, fabricación y montaje de tuberías, montajes eléctricos, reparaciones, fabricación y distribución de equipos, electrónica naval y entrega y puesta a punto.

### SERVICIOS AUXILIARES 106 EMPRESAS

Andamios, pintura, limpieza, seguridad, mantenimiento industrial y transporte/elevación

### OTROS SERVICIOS 130 EMPRESAS

Los 5 principales, trabajos subacuáticos, climatización, inspecciones, sistemas antiincendios y software.



Los campos de alta competitividad general del sector marítimo naval andaluz son:

CAMPO	% EMPRESAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>79%</b>	Excelente formación y experiencia especializada en el sector	Potencial mejora en alta gestión de empresa y desarrollo de negocio internacional
<b>DISPONIBILIDAD</b>	<b>65%</b>	Capacidad libre para acometer nuevos mercados	Únicamente dimensionadas para tipos de trabajos provenientes de la tractora
<b>FLEXIBILIDAD</b>	<b>83%</b>	Alta adaptabilidad a potenciales demandas de suministro del sector	Baja especialización que conlleva poca automatización y costes elevados Poco desarrollo de productos para otros sectores (industrial, químico, energía, etc.)
<b>LOCALIZACIÓN</b>	<b>79%</b>	La ubicación de la región es óptima por el alto tráfico marítimo. Contar con la empresa cerca del cliente es asimismo importante para trabajos de fabricación / reparación y para compra-venta de componentes comerciales	En caso de compra-venta de productos comerciales, posible limitación geográfica de operación

Con este escenario de partida, se realiza una tanto una valoración positiva de la posición interna de la organización como se identifican las debilidades y amenazas a las que el CMNC debe enfrentarse para alcanzar el futuro deseado y dar cumplimiento a su misión. El resultado que se recoge en esta foto de situación que se presenta a continuación, supone la base para proponer posibles respuestas organizacionales a corto y largo plazo.

**TODOS ESTOS ASPECTOS SE HAN TENIDO EN CUENTA PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO E IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE GUIARÁN EL TRABAJO DE NUESTRA ORGANIZACIÓN EN LOS PRÓXIMOS AÑOS.**

## FORTALEZAS



- 01**  
Buenas infraestructuras e instalaciones en el sector

---

- 02**  
Consolidación de la industria naval gaditana

---

- 03**  
Existencia de un Centro de Fabricación Avanzada

---

- 04**  
Buena profesionalización y crecimiento del equipo técnico (know how)

---

- 05**  
Excelente ubicación geográfica, concentración de empresas

---

- 06**  
Mayor contacto e interrelación entre las empresas

---

## DEBILIDADES



- 01**  
Falta de financiación del Clúster

---

- 02**  
Bajo nivel de inversiones de las empresas

---

- 03**  
Insuficiente profesionalización del sector

---

- 04**  
Reducido tamaño de las empresas

---

- 05**  
Baja capacidad tecnológica

---

- 06**  
No aumentar en número de asociados

---

- 07**  
Falta de liderazgo

---

- 08**  
Falta de personal cualificado en el Clúster

---

- 09**  
Dificultad para dar continuidad a los objetivos del Clúster

---

- 10**  
Escasa digitalización del sector

---

- 11**  
Percepción de falta de sentido de utilidad del Clúster

---

- 12**  
Diferencias entre las tractoras y las auxiliares

---

## OPORTUNIDADES



### 01

Aprovechar sinergias para la internacionalización

### 02

Vías de Financiación de I+D+i

### 03

Nuevos mercados (eólicos, off shore, buques inteligentes y sostenibles...)

### 04

Armonización de la legislación europea para superar barreras legislativas

### 05

Buenas relaciones con las administraciones (p.e. para la formación)

### 06

Empleo de internet de las cosas para la optimización de la cadena de suministro

### 07

Líneas de apoyo a la investigación (incentivos)



## AMENAZAS



### 01

Falta de profesionales en el sector

### 02

Cadena de suministro ineficiente

### 03

Mercado civil (buques) en contracción

### 04

Entrada de competidores asiáticos

### 05

Sector de actividad cíclico, no estable ni continuo

### 06

Cambios normativos y regulaciones (europea/española)

### 07

Falta de apoyo por parte de las administraciones

### 08

Sistema educativo ineficiente



**Identificados los aspectos claves del entorno externo y factores internos, se ha realizado en los grupos transversales un análisis que nos ha permitido identificar líneas estratégicas de acción del Clúster Marítimo Naval Cádiz para:**

---

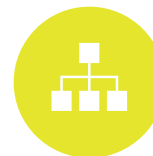
## **LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Corregir las debilidades, tomando las medidas para que dejen de existir y para que dejen de afectarnos negativamente.
- Afrontar y evitar que las amenazas se conviertan en debilidades.
- Mantener las fortalezas, evitando perder nuestros puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.
- Explorar y explotar las oportunidades, creando las estrategias y planificando acciones para convertir estas oportunidades en futuras fortalezas.

EN BASE A ELLO, A NUESTRA CAPACIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y DE GESTIÓN, NIVEL DE IMPACTO EN CLIENTES, PERSONAS Y ENTORNO, Y EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS, HEMOS PRIORIZADO LAS SIGUIENTES LÍNEAS, OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS

## LÍNEA ESTRATÉGICA

# ORGANIZACIÓN



# 1

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1.1** Fortalecer el posicionamiento de nuestra organización.
- 1.2** Asegurar el conocimiento y la identificación con la misión, visión y valores del Clúster.
- 1.3** Incorporar la cultura de la colaboración, la implicación y la corresponsabilidad.
- 1.4** Potenciar el crecimiento y consolidar la representatividad del Clúster MarítimoNaval Cádiz.

### ACCIONES PROPUESTAS

- ✓ Realizar un Manual de Organización y Acogida del Clúster
- ✓ Iniciar y mantener relaciones con organizaciones empresariales y otros clústeres, mediante la celebración de convenios de colaboración y participación en proyectos comunes.
- ✓ Contar con líderes que actúen como modelo de referencia del compromiso con la organización y con nuestros valores, trabajando la cantera de líderes.
- ✓ Incrementar anualmente el número de asociados
- ✓ Poner en marcha una agenda de reuniones institucionales y generar acuerdos de colaboración
- ✓ Abrir nuevas líneas de negocio y oportunidades, también en nuevos territorios.
- ✓ Cohesionar a las empresas del sector
- ✓ Agrupar empresas para crear paquetes de servicios integrales
- ✓ Conseguir nuevas contrataciones para las empresas

## LÍNEA ESTRATÉGICA

# ESTRATEGIA



# 2



### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**2.1** Establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos de interés con el fin de asegurar la sostenibilidad del Clúster.

**2.2** Promover sinergias de conocimientos y recursos entre las empresas para el beneficio mutuo.

**2.3** Promover el desarrollo de proyectos e iniciativas para ofrecer soluciones y aportar valor a sus miembros.

**2.4** Impulsar estrategias para la promoción y crecimiento de las empresas del sector.

### ACCIONES PROPUESTAS

- ✓ Crear un Servicio jurídico / técnico
- ✓ Crear un Observatorio de tendencias del mercado
- ✓ Iniciar la interlocución con INCUAL (Instituto Nacional de Cualificaciones)
- ✓ Potenciar los servicios de los Pol. Industriales y realizar un mantenimiento preventivo de las instalaciones de las empresas
- ✓ Asegurar la presencia de empresas en los parques tecnológicos
- ✓ Dinamizar y crear nuevos grupos de trabajo, como el de ingeniería
- ✓ Jornadas que creen sinergias entre empresas
- ✓ Crear grupos de presión ante la administración: lobby ante las instituciones
- ✓ Buscar oportunidades de negocio/proyectos para las empresas
- ✓ Crear cátedra del Sector Naval en la Universidad

## LÍNEA ESTRATÉGICA

# COMUNICACIÓN



# 3



### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**3.1** Consolidar la visibilidad de la marca y la identidad del Clúster como organización que representa y defiende los intereses de las empresas del sector marítimo naval andaluz.

**3.2** Convertir al Clúster MarítimoNaval de Cádiz en referente de información y fiabilidad ante los grupos de interés.

**3.3** Consolidar una cultura de comunicación interna que fomente el sentido de pertenencia entre sus miembros y la identificación con la organización.

**3.4** Favorecer la captación de clientes a través de herramientas de marketing y comunicación.

### ACCIONES PROPUESTAS

- ✓ Realizar un Plan de Marketing y comunicación
- ✓ Crear un catalogo de capacidades e instalaciones
- ✓ Unificar la imagen y registrar la marca del Clúster, para incrementar su visibilidad
- ✓ Difundir conocimientos. CASOS DE ÉXITO
- ✓ Acciones comerciales que den visualización a las empresas
- ✓ Realizar Jornadas de comunicación de digitalización
- ✓ Representación en foros donde no lleguen las PYMES
- ✓ Actualización página web y utilización de redes sociales (twitter, canal you tube...) para promocionar tanto al clúster como a sus empresas
- ✓ Organizar eventos sectoriales para dar a conocer la oferta tecnológica de las empresas

# CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN



4



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 4.1** Mejorar la capacitación y las competencias de los profesionales del sector.
- 4.2** Promover el conocimiento y el aprendizaje para el beneficio de las empresas del sector marítimo naval.
- 4.3** Incorporar la cultura de la comparación de buenas prácticas con otras entidades.
- 4.4** Impulsar la cultura de la gestión de la calidad y la mejora continua.

## ACCIONES PROPUESTAS

- ✓ Crear el Centro Formación Integral
- ✓ Impulsar planes de formación sectoriales
- ✓ Fomentar la “Escuela de aprendices”
- ✓ Elaborar oferta de formación a medida
- ✓ Iniciar la interlocución con INCUAL (Instituto Nacional de Cualificaciones)
- ✓ Impulsar acciones de formación en gestión empresarial
- ✓ Realizar foros de transferencia e intercambio tractoras / auxiliares sobre gestión avanzada
- ✓ Crear un Grupo de trabajo de Gestión
- ✓ Realizar Jornadas de comunicación de digitalización
- ✓ Impulsar acciones de formación en mejora de la gestión empresarial

# COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN



5



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 5.1** Fomentar la innovación entre las empresas del sector.
- 5.2** Desarrollar estrategias para promover la internacionalización de las empresas del sector.
- 5.3** Potenciar el cambio y la mejora tecnológica del sector.

## ACCIONES PROPUESTAS

- ✓ Crear el Centro Formación Integral
- ✓ Impulsar planes de formación sectoriales
- ✓ Fomentar la “Escuela de aprendices”
- ✓ Elaborar oferta de formación a medida
- ✓ Iniciar la interlocución con INCUAL (Instituto Nacional de Cualificaciones)
- ✓ Impulsar acciones de formación en gestión empresarial
- ✓ Realizar foros de transferencia e intercambio tractoras / auxiliares sobre gestión avanzada
- ✓ Crear un Grupo de trabajo de Gestión
- ✓ Realizar Jornadas de comunicación de digitalización
- ✓ Impulsar acciones de formación en mejora de la gestión empresarial

# AGRADECIMIENTOS

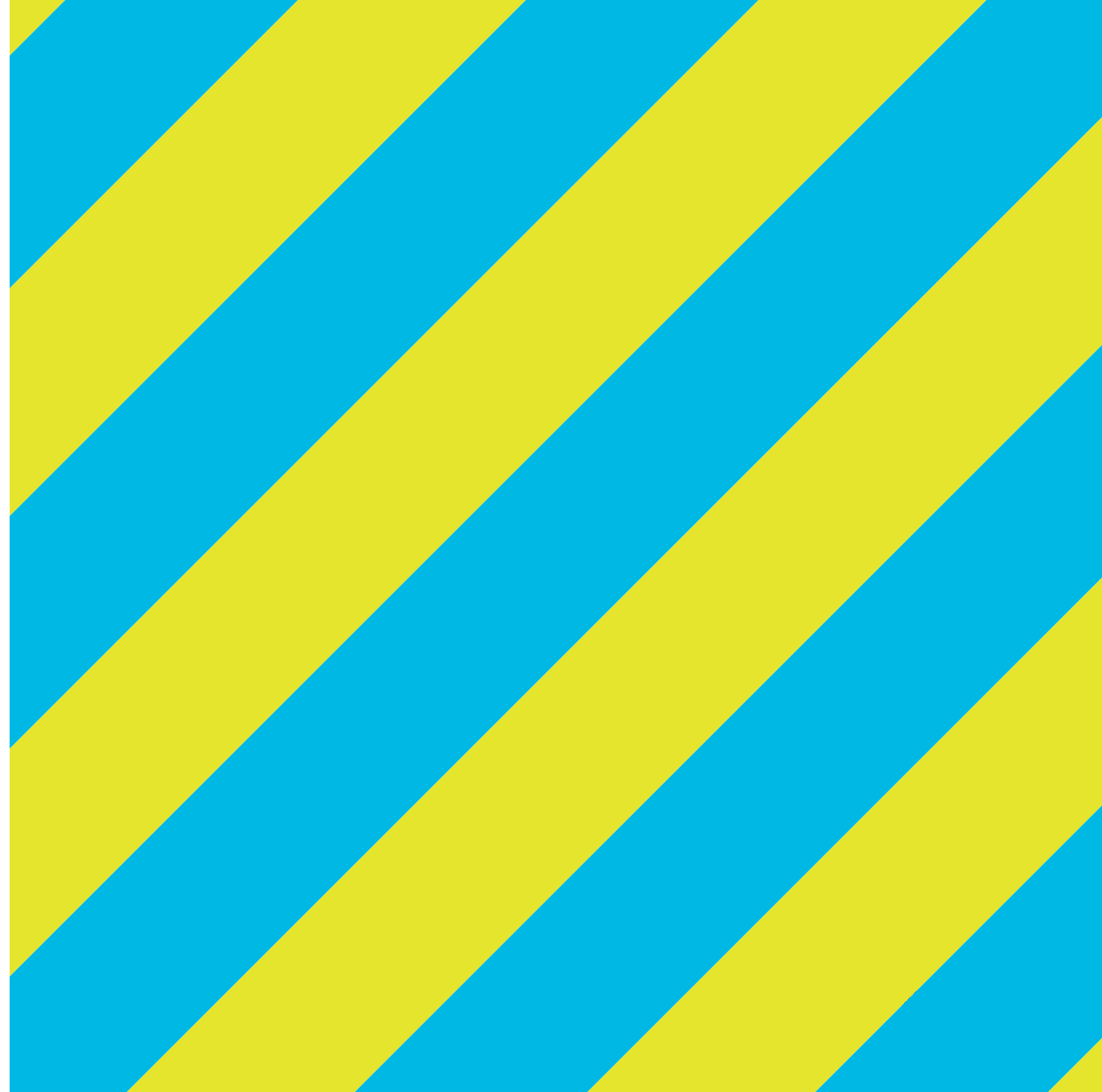
A lo largo de este documento hemos destacado el carácter participativo del proceso de reflexión estratégica seguido para la elaboración de nuestro I Plan Estratégico 2018 – 2020.

- **La Junta Directiva del Clúster, por liderar e impulsar el desarrollo del Plan**
- **Al Equipo Guía de Planificación, grupo motor, dinamizador y redactor del Plan, formado por personas con responsabilidad en el Clúster y otros actores considerados claves para la organización**
- **A todas las empresas y entidades miembros, por su análisis y reflexión estratégica para cumplir con nuestros fines y misión, elaborando un proyecto común, compartido y consensuado por todos.**
- **Y a la Excma. Diputación de Cádiz quien ha subvencionado su elaboración.**





Clúster **Marítimo Naval** Cádiz





# POR LA DINAMIZACIÓN Y CRECIMIENTO DEL SECTOR MARÍTIMO NAVAL DE CÁDIZ

**femca** FEDERACIÓN  
EMPRESARIOS  
DEL METAL  
PROVINCIA  
DE CÁDIZ

**Navantia**

**CEC**  
CONFEDERACIÓN  
EMPRESARIOS  
PROVINCIA DE CÁDIZ



**UCA**  
Universidad  
de Cádiz



Diputación  
de Cádiz



Ayuntamiento de  
San Fernando



ingenieros  
navales.com

**elecam**

FERNÁNDEZ JOVE  
de ICAI

**FRI 2 ONIA**  
FUNDACIÓN  
DE INVESTIGACIÓN  
E INNOVACIÓN

**INDASA**



**SAIND**

surcontrol

**tecnofor**

**3M** Science  
Applied to Life™

[www.clusternavalcadiz.es](http://www.clusternavalcadiz.es)