



PLAN ESTRATÉGICO



GOBIERNO
de
CANTABRIA

VICEPRESIDENCIA DE GOBIERNO

CONSEJERÍA DE UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN,
MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA SOCIAL



La Comisión Europea considera actividades económicas del sector marítimo actividades económicas que:

- i) tengan lugar en el medio marino o
- ii) utilicen recursos marinos como “input”, así como actividades económicas
- iii) que participen en la producción de bienes o en la prestación de servicios que contribuyan directamente a actividades que tienen lugar en el medio marino.

European Commission. Study on the Establishment of a Framework for Processing and Analysing of Maritime Economic Data in Europe. Final Report. MARE/2014/45 – September 2017

- **Transporte**
 - Transporte marítimo y en vías navegables de mercancías y pasajeros
 - Buques de servicios: off-shore, cableros, salvamento,...
 - Puertos y servicios portuarios a buques, pasajeros y mercancías
 - Servicios marítimos: brokers, seguros, legales, financieros,...
- **Construcción naval**
 - Construcción y reparación naval de todo tipo de buques, unidades off-shore y artefactos
 - Oficinas técnicas, ingenierías e industrias marítimas
- **Recreo:**
 - Marina deportiva y de recreo
 - Turismo costero
- **Extracción de recursos:**
 - Vivos: Pesca, acuicultura y biotecnología
 - No vivos: Hidrocarburos, minería, sal, desalinización
 - Energías marinas renovables: eólica, mareas, otras
- **Formación e I+D:** Universidades, centros de investigación,
- **Sector público:**
 - Defensa
 - Administración
 - Salvamento
 - Patrimonio y cultura
- **Organizaciones Sociales y Profesionales**

METODOLOGÍA

- Documentos de referencia de la política marítima integrada europea y de la economía azul.
- Análisis, conocimiento y contribuciones sobre el sector, sus necesidades y perspectivas de futuro por parte de los socios del Clúster Marítimo de Cantabria, clúster marCA.
- Aportaciones de expertos sectoriales.

La Comisión Europea reconoce los clústeres como entidades críticas para la mejora de la competitividad actuando de entidades tractoras y dinamizadoras en la creación y consolidación de tejido industrial y la creación de riqueza y empleo a través de cadenas de alto valor fuertemente cohesionadas, siendo esenciales para la sociedad y política industrial.

2007 Libro Azul

la mejora de la “comunicación entre los diversos sectores marítimos gracias a la creación de agrupaciones marítimas (clústeres) que han aumentado el rendimiento de la economía marítima en toda la Unión Europea”.

“La Comisión estimulará la formación de agrupaciones multisectoriales y de centros regionales de excelencia marítima, y promoverá una red europea de agrupaciones marítimas.”

ESTRATEGIA ATLÁNTICA

La estrategia presenta cuatro prioridades:

Fomentar el emprendimiento y la innovación;
Proteger, asegurar y mejorar el medio ambiente marino y costero;
Mejorar la accesibilidad y la conectividad;
Crear un modelo de desarrollo regional integrador y sostenible.

Agenda marítima europea y en especial los puntos que destacan los clústeres marítimos europeos, la cooperación con los interlocutores sociales y la promoción del diálogo sectorial e intersectorial a nivel internacional, nacional y regional como herramientas para garantizar e impulsar las comunidades regionales y para que las sociedades se beneficien

***26 de junio de 2017 (OR. en) 10662/17 Conclusiones del Consejo
sobre el crecimiento azul***

“RECONOCE que los sectores económicos marinos y marítimos tradicionales y emergentes son importantes para el crecimiento azul y el empleo sostenibles de Europa.

RESALTA el potencial de innovación de la economía azul como motor de la competitividad y la sostenibilidad, la protección, la seguridad de los sectores marinos y marítimos

REFORZAR la cooperación comercial y empresarial para mantener y seguir desarrollando la posición de la UE en las cadenas de valor mundiales del crecimiento azul y continuar dando empleo

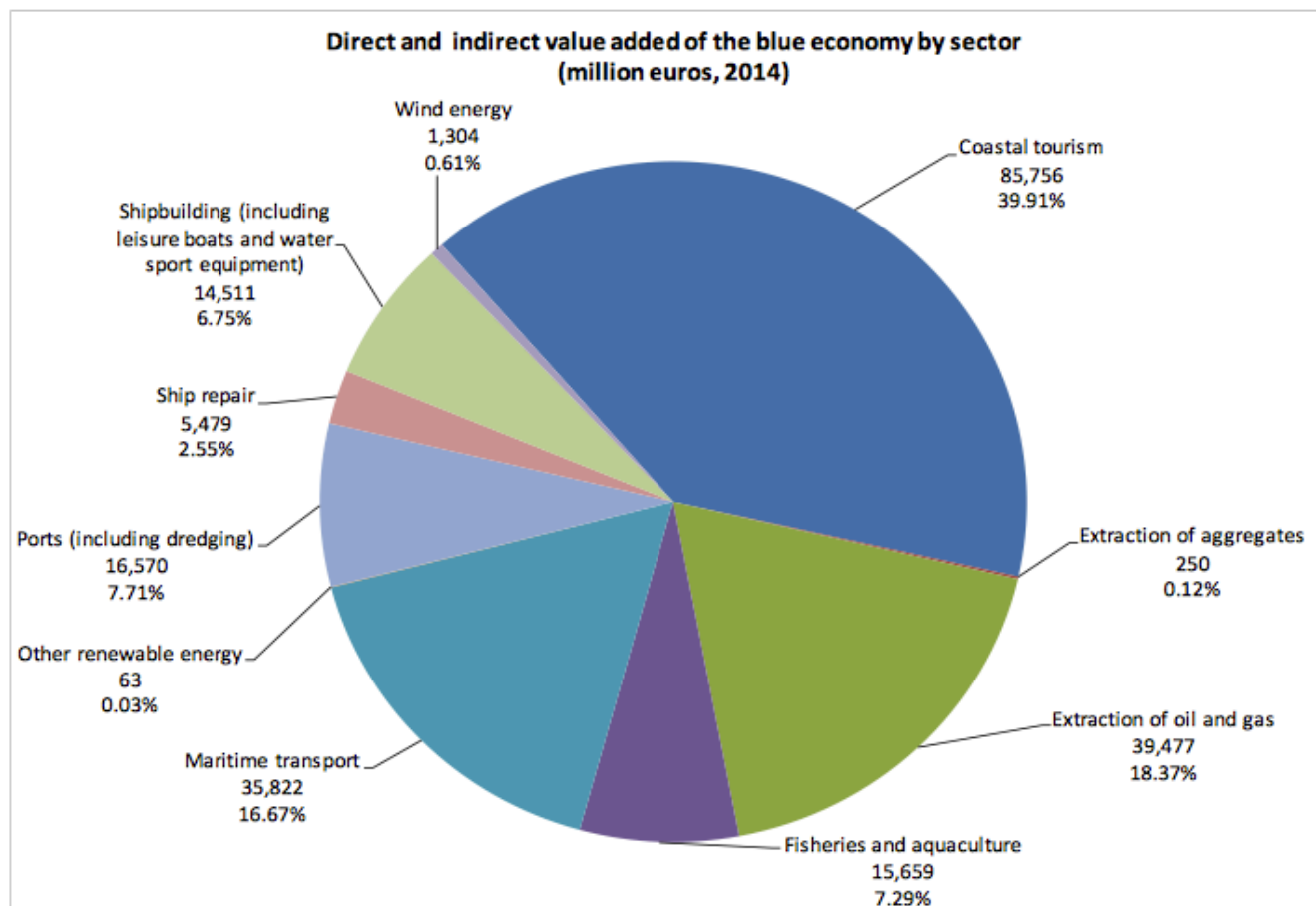
IMPULSAR el desarrollo de convenios de colaboración entre el sector público y el privado y plataformas similares con el objetivo de asignar capital del BEI/ FEIE a cubrir las necesidades de financiación del crecimiento azul

El concepto de Clúster fue introducido y popularizado en 1990 por el profesor de la Harvard Business School, Michael Porter (Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press. 1–857 pgs).

Un Clúster es un conjunto geográficamente próximo de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un campo o sector particular vinculadas por elementos comunes y externos.

Su principal objetivo es colaborar y cooperar creando oportunidades y sinergias para mejorar su competitividad y generar valor y riqueza.

Como recoge el propio Michael Porter, "incluyen empresas de productos finales o de servicios, proveedores de materias especializadas, componentes, maquinaria y servicios, instituciones financieras y empresas en industrias relacionadas.



Valor agregado directo e indirecto de la economía azul por sector, 2014. 2017 DG Mare. Comisión Europea

Group	Sector	Value added (direct and indirect)	Persons employed (direct and indirect)
Living resources	Fisheries and aquaculture	€ 15,659m	598,016
	Blue biotechnology (no data)		
Non-living resources	Extraction of aggregates	€ 39,727m	60,683
	Extraction of oil and gas		
	Extraction of salt (no data)		
	Seabed mining (no data)		
	Desalination (no data)		
Shipping	Maritime transport	€ 52,393m	1,409,494
	Ports (including dredging)		
Shipbuilding	Shipbuilding	€ 19,990m	445,377
	Ship repair		
Renewable energy	Wind energy	€ 1,367m	27,168
	Other renewable energy		
Coastal tourism	Coastal tourism	€ 85,756m	3,155,247

En términos relativos frente al resto de países suponen un liderazgo europeo a nivel mundial en varias actividades económicas:

- **Navegación y transporte: 44% del valor mundial**
- **43 % del turismo marítimo**
- **21 % del petróleo y gas offshore**
- **9 % de las capturas de pesca**
- **15 % de la acuicultura marina**
- **94 % de las energías renovables**
- **23 % de los equipos marinos**
- **34 % de la construcción naval (civil y militar)**
- **42 % de la actividad portuaria**
- **30 % de la inversión en investigación y desarrollo dedicada al medio marítimo**

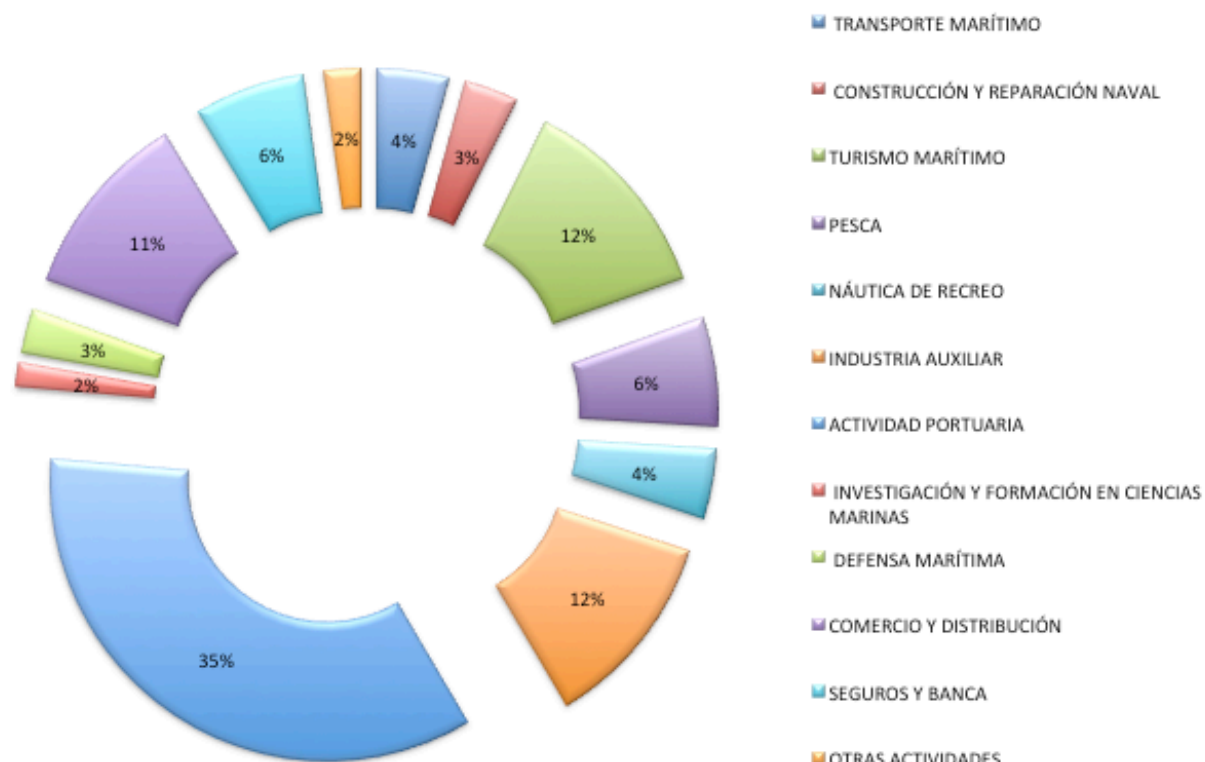
Comité de Asuntos Marítimos del Instituto de la Ingeniería de España.

Datos: www.maritimesector.com, Eurostat, Unctad, Clarkson, Ingeniería Naval.

Año 2009	Impacto Directo		Impacto indirecto	Impacto Inducido	Impacto Total	
Producción Efectiva (millones de €)	53.389	2,56%	70.762	62.932	186.083	9.63 %
VAB (millones de €)	26.873	2,75%	30.259	11.046	68.179	6.96 %
Empleo (nº de ocupados)	461.511	2,29%	600.172	237.272	1.298.955	6.47 %

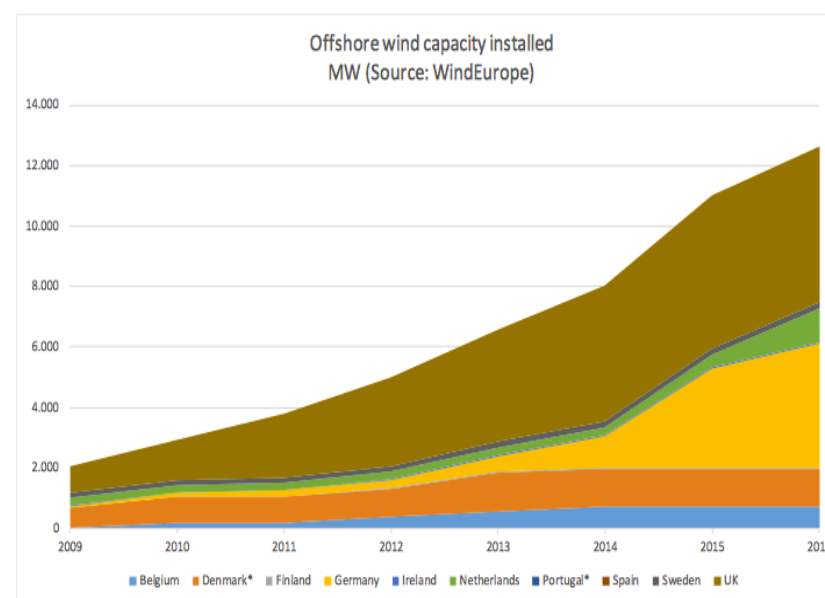
Fuente: Dimensión e impacto del mar en la economía española; Arturo González Romero, Juan Carlos Collado; Innovamar; 2012

VAB (M €)



Trends in direct value added in shipbuilding by activity (million euros)

Year	Building of ships and floating structures	Building of pleasure and sporting boats	Engines and turbines, except aircraft, vehicle and cycle engines
2008	5,400	2,100	1,100
2009	5,100	1,700	900
2010	5,800	1,900	850
2011	6,200	1,800	1,000
2012	6,000	1,750	800
2013	5,400	1,600	800
2014	6,300	1,550	950





CLUSTER marCA	TAMAÑO
ALFINTER FORWARDING S.L.	Pyme
ASTILLEROS DE SANTANDER, S.A.U.	Gran Empresa
AUTORIDAD PORTUARIA DE SANTANDER	Pyme
BRITTANY FERRIES SANTANDER SL	Pyme
CASUSO PROPELLERS,S.A.	Pyme
DEGIMA SA	Pyme
DELEGACION TERRITORIAL COIN	Asociación
ENWESA	Gran Empresa
ERZIA TECHNOLOGIES SL	Pyme
FAED GRUPO EMPRESARIAL S.L.	Pyme
FUNDACIÓN CTC	OPI
GRUPO FERNANDEZ JOVE SA	Pyme
MATEO LASCORZ	Auto.
METALTEC NAVAL, S.L.	Pyme
PESCADOS ANCO S L	Pyme
REAL LIGA NAVAL ESPAÑOLA	Asociación
SAJA INDUSTRIAL Y NAVAL S.A.	Pyme
SILECMAR S.L.	Pyme
SODERCAN	Pyme
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA	Universidad

Socios fundadores:

- ASTILLEROS DE SANTANDER, ASTANDER
- EMPRESAS FERNÁNDEZ JOVE
- FUNDACIÓN CENTRO TECNOLÓGICO DE COMPONENTES
- FAED GRUPO INDUSTRIAL
- SODERCAN

Comité ejecutivo:

- D. Juan Luis Sánchez Echevarría, Presidente.
- D. Juan Fernández Jove, Vicepresidente
- Dña. Beatriz San Cristóbal Marcano, Secretaria.
- D. Tomás Dasgoas Rodríguez, Vocal.
- D. Pedro José Herrero López, Vocal.

TRANSPORTE

Transporte marítimo y en vías navegables de mercancías y pasajeros y buques de servicio:

BRITTANY FERRIES SANTANDER SL

Puertos y servicios portuarios a buques, pasajeros y mercancías:

AUTORIDAD PORTUARIA DE SANTANDER

Servicios marítimos: Servicios marítimos: transitario de carga marítima y despachante de aduanas, brokers, seguros, legales, financieros,...

ALFINTER FORWARDING S.L.

CONSTRUCCIÓN NAVAL

Construcción y reparación naval de todo tipo de buques, unidades off-shore y artefactos:

ASTILLEROS DE SANTANDER, S.A.U. ASTANDER

DEGIMA SA

ENWESA OPERACIONES, S.A., S.M.E.

METALTEC NAVAL, S.L.

Oficinas técnicas, ingenierías e industrias marítimas:

GRUPO FERNANDEZ JOVE SA

MATEO LASCORZ

SAJA INDUSTRIAL Y NAVAL S.A.

INDUSTRIA AUXILIAR

CASUSO PROPELLERS,S.A.
DEGIMA SA
ENWESA OPERACIONES, S.A., S.M.E.
ERZIA TECHNOLOGIES SL
FAED GRUPO EMPRESARIAL S.L.
GRUPO FERNANDEZ JOVE SA
METALTEC NAVAL, S.L.
SAJA INDUSTRIAL Y NAVAL S.A.
SILECMAR S.L.

RECREO:

Marina deportiva y de recreo:
Turismo costero
BRITTANY FERRIES SANTANDER SL

EXTRACCIÓN DE RECURSOS:

Vivos: Pesca, acuicultura y biotecnología:
PESCADOS ANCO S L
No vivos: Hidrocarburos, minería, sal, desalinización:
Energías marinas renovables: eólica, mareas, otras:
FUNDACIÓN CENTRO TECNOLÓGICO DE COMPONENTES

Formación e I+D:

Universidades

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Centros de investigación,

FUNDACIÓN CENTRO TECNOLÓGICO DE COMPONENTES

Sector público:

Defensa

Administración

SODERCAN

Salvamento

Patrimonio y cultura:

REAL LIGA NAVAL ESPAÑOLA

Organizaciones Sociales y Profesionales:

DELEGACION TERRITORIAL COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS

NAVALES

REAL LIGA NAVAL ESPAÑOLA

Debilidades

- Capacidad limitada para afrontar nuevos mercados debido a la dificultad de encontrar perfiles técnicos
- Instalaciones e infraestructuras limitadas.
- Localización de determinadas instalaciones cerca de núcleos urbanos.
- Tamaño de la empresa
- Tamaño de centros de producción
- Disponibilidad de Recursos.
- Visibilidad de las empresas.
- Transporte, Alta competitividad
- Acceso a la financiación
- Rápida evolución y dificultad de acceso a nuevas tecnologías
- Falta de unión previa del tejido empresarial
- Problemas de reserva de espacio de almacenamiento y muelle de atraque para dar servicio a los crecimientos del sector comercial e industrial en el hinterland.
- Problemas de accesibilidad marítima por la situación en el estuario de la bahía de Santander
- Problemas de accesibilidad ferroviaria para mercancías.
- Los costes de desplazamiento y manutención de las plantillas a los distintos centros de producción de los clientes a nivel nacional e internacional, influyen de manera negativa en la competitividad de los precios de venta.
- Falta de financiación y de actualización de laboratorios de investigación.
- Tiempo dedicado a la investigación limitado por las obligaciones docentes, limitaciones de plantilla en el caso de las universidades.

Amenazas

- Competencia de otras empresas
- Reglamentación medioambiental y cercanía de la población.
- Competencia de países del Este de Europa y Norteafricanos.
- Colonización tecnológica.
- Intrusismo nacional y subvenciones en otros países.
- Aparición en el mercado de sistemas alternativos mas competitivos.
- Competencia con más peso de marca, mayor porfolio.
- Sobrecargas de trabajo que no se atienden correctamente.
- Crecimiento en espacio y accesibilidad terrestre de nuestros competidores en la cornisa cantábrica.
- Incertidumbre sobre las consecuencias del Brexit siendo el reino unido el principal destino y origen de tráficos portuarios.
- Cambios normativos y las diferencias en la transposición de normas europeas en la construcción naval en cada país europeo.
- La influencia del mercado de los combustibles fósiles en el mercado de la construcción naval.
- No detectar o no poder atender a las oportunidades que la evolución del negocio marítimo puede presentar.
- Precios ajustados

Fortalezas

- Presencia y establecimiento en múltiples mercados.
- Reconocimiento de marca en algunos casos.
- Capacidad de desarrollo.
- Liderazgo en transformaciones de buques.
- Marca conocida y referente mundial en reparaciones navales.
- Conocimientos y capacidades tecnológicas de los centros de investigación.
- Instalaciones y equipamiento específico, en particular el laboratorio marino MCTS El Bocal.
- Patentes de tecnologías.
- Experiencia en la organización y participación en proyectos nacionales y europeos.
- Conocimiento del ámbito industrial por parte de los centros tecnológicos.
- Calidad en productos del mar
- Alta eficiencia en producción de conservas.
- Reconocimiento y satisfacción de clientes en productos, especialmente en productos pesqueros.
- Colaboración universidad-empresa en un marco bien dimensionado de la Comunidad
- Flexibilidad de la empresa.
- Involucración de la directiva de la empresa en proyectos de innovación.
- Especialización fabricación aluminio.
- Desarrollo de marcas propias en nuevos buques: ecoboat
- Líderes en el tráfico ro-ro y de automóviles en la cornisa cantábrica.
- Altos estándares de calidad en la operativa portuaria.
- Fidelización de navieras ro-ro deep-sea con gran impacto en la cuenta de resultados.
- Nuevas líneas regulares ro-ro con la fachada atlántica de Europa.
- Amplia experiencia en el sector y especialización en nuevos productos que sustituyen a los productos tradicionalmente utilizados.
- Conocimiento del sector marítimo, por parte de investigadores y formadores.
- Experiencia en la construcción naval.
- Amplia experiencia en sectores emergentes con gran potencial de crecimiento como energías marinas.
- Especialización ferrys turístico.

Oportunidades

- Nuevos desarrollos y demanda internacional
- Nuevas reglamentaciones para buques.
- Industria pesquera en crecimiento.
- Industria de crucero en crecimiento.
- Ferrys turísticos en crecimiento.
- Energías renovables marinas como oportunidad de aplicación en el sector naval.
- Acceso a mercados en crecimiento y con gran interés en productos de la pesca como Rusia y China
- Recursos humanos cualificados.
- Nuevas tecnologías y mercados
- La falta de acción conjunta en el pasado hace que las oportunidades sean interesantes nada mas se plantee la opción del trabajo conjunto como clúster
- Nuevos negocios relacionados con energías alternativas: Offshore Wind y GNL.
- Nuevos operadores ferroviarios en el puerto de Santander.
- Posibilidad de nuevas inversiones en la línea ferroviaria en Cantabria.
- Desarrollo de nuevas actividades industriales y comerciales en las áreas industriales cercanas al puerto.
- La implementación de nuevos productos y la aplicación de nuevas tecnologías digitales puede ofrecer un valor añadido que los clientes valoren como positivo.
- La legislación marítima internacional, IMO, MARPOL, SOLAS, y otros convenios están en constante evolución, especialmente en los últimos años, con cambios significativos en materias de seguridad y medioambiente, lo que precisa la adaptación de sistemas y equipos en uso .
- Desarrollo de nuevas soluciones para cumplir con esas normativas, lo que contando con una base de I+D puede representar una oportunidad de posicionamiento en el mercado internacional.
- Crecimiento azul, (eólicas, acuicultura marina, perforación, etc..), afectando a otros ámbitos del negocio marítimo, como los estudios de impacto ambiental, el desarrollo de unidades offshore e incluso a la formación.
- Previsión de inversiones en el sector naval español
- Empresas tractoras en España (NAVANTIA)

MISIÓN Y VISIÓN DEL CMC

- La misión del clúster marCA es Fomentar la cooperación y el desarrollo comercial y tecnológico de las industrias y actividades marítimas de Cantabria creando oportunidades y sinergias que impulsen su competitividad en los mercados nacionales e internacionales generando alto valor y riqueza para la sociedad.
- La visión del clúster es Posicionar a la industria marítima de Cantabria en su máximo exponente de desarrollo con el objetivo de liderar áreas de especialización en mercados estratégicos nacionales e internacionales.

OBJETIVO

- el objetivo de la asociación-clúster la cooperación entre actividades económicas que tengan lugar en el medio marino, o utilicen sus recursos en sus procesos, fabricantes e importadores de productos, equipos y componentes, además de los proveedores de servicios, de la industria marítimo naval y de la industria en general que precise de servicios marítimos, para obtener un mayor nivel de competitividad de todo el sector marítimo de Cantabria y de las empresas que lo componen, estableciendo las bases para garantizar la adaptación a los cambios tecnológicos, los retos del mercado y, en definitiva, para la defensa general de sus intereses.

- Reforzar el sector marítimo naval en Cantabria y actuar como referente de todos los agentes del sector y representar tanto los intereses del sector como a los asociados de la industria naval ante las administraciones públicas y cualesquiera otros organismos decisorios.
- Incrementar la competitividad y las oportunidades de negocio de las empresas o entidades en el ámbito del mercado marítimo naval aunando sinergias que posibiliten el acceso a los proyectos más importantes tanto en España, como a nivel internacional.
- Posicionar a la industria marítima de Cantabria en su máximo exponente de desarrollo con el objetivo de liderar áreas de especialización en mercados estratégicos internacionales.
- Promover la presencia y reconocimiento internacional del sector marítimo de Cantabria.
- Conseguir una mayor involucración de las empresas, entidades asociadas, organismos, universidades, centros tecnológicos, de investigación y de formación pública y privada en procesos de investigación y de transferencia de conocimiento, para obtener ventajas y beneficios derivados de la ejecución de proyectos innovadores en el sector marítimo naval.
- Comunicar y difundir la importancia del sector para nuestra sociedad y economía.

- Promover y facilitar la formación de los profesionales del sector marítimo naval con una capacitación tecnológica de vanguardia valedera a su vez para otros sectores y mercados.
- Creación de empleo cualificado desde formación profesional hasta ingenierías.
- Promover la implantación de las tecnologías clave del futuro en fabricación y servicios según el modelo digital.
- Monitorizar el mercado marítimo y naval nacional e internacional con el fin identificar los restos, tendencias y perspectivas del sector y de dar a conocer entre los participantes del clúster los movimientos a corto y medio plazo que permitan definir la estrategia conjunta de actuación.
- Impulsar y promover la comunicación e intercambio de conocimiento entre los socios y distintos sectores y actividades del Clúster con el objeto de favorecer y propiciar el debate, la cooperación y colaboración en proyectos y la generación de sinergias.
- Identificar los intereses generales y transversales de los sectores marítimos y miembros del clúster, así las palancas de creación de valor y acciones que den respuesta a los retos y desafíos del sector, impulsando y defendiendo estos intereses en los distintos foros regionales, nacionales e internacionales, tanto públicos como privados, sin menoscabo de los intereses particulares de los diferentes miembros.

EJES PRIORITARIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CMC 2017-2020

- **Eje Competitividad**
- **Eje Innovación y tecnología**
- **Eje Internacionalización**
- **Eje Talento**
- **Eje Comunicación y Sociedad**
- **Eje Desarrollo sostenible y protección del medio marino**
- **Eje Digitalización**

Eje Competitividad

- Impulsar el sector participando en la definición de políticas regionales, nacionales y europeas mediante la cooperación entre el sector público y el privado
- Cooperación con los interlocutores sociales y la promoción del diálogo sectorial e intersectorial a nivel internacional, nacional y regional.
- Mejorar la comunicación y establecer unas relaciones sólidas entre los diversos sectores marítimos
- Identificar y resolver problemas, identificar las necesidades comunes y promover la participación de las empresas y la industria y la participación plena de los actores relevantes en la sociedad civil, en todos los niveles, como por ejemplo, con respecto a la infraestructura o la educación, la inversión pública, orientando a las administraciones sobre los acciones que pueden producir un impacto positivo en la competitividad.
- Identificar programas y fuentes de financiación a nivel internacional, nacional y regional para el desarrollo de los diferentes ejes.

Eje Innovación y tecnología

- Impulsar la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos como elemento diferenciador.
- Establecer prioridades tecnológicas y de investigación para incidir en las estrategias a nivel internacional, nacional y regional para dar solución a los reos del sector y problemática de los clientes y mercados.
- Conseguir aunar sinergias tanto en el ámbito del clúster como fuera para el desarrollo de proyectos y soluciones tecnológicas competitivas.
- Promover la participación y organización de eventos tecnológicos, congresos, etc...
- Impulsar implementar plataformas colaborativas de innovación.
- Favorecer la participación de la industria marítima de Cantabria en proyectos tecnológicos y de investigación y desarrollo.

Eje Internacionalización

Los principales objetivos en este eje son:

- Promocionar e impulsar la presencia internacional y el acceso a los mercados internacionales de la industria marítima de Cantabria.
- Promover la participación conjunta de la industria marítima de Cantabria en misiones comerciales y ferias internacionales.
- Impulsar la marca internacional de la industria marítima de Cantabria.
- Conseguir promover proyectos a nivel europeo y participar en eventos y ferias europeas que permitan dar visibilidad al clúster en general.
- Involucrar a la administración para establecer mecanismos de acceso y financiación a nuevos mercados.

Eje Talento

- Identificar los perfiles profesionales de la industria para los mercados del futuro y detallar las competencias y capacidades requeridas para los puestos de trabajo asociados a las industrias del mañana.
- Impulsar la formación dual mediante el estudio de la re-implantación de escuela de maestría naval.
- Fomentar la interrelación industria y centros formativos para orientar la formación a las necesidades de la industria.
- Vigilar por la formación continua y actualizada de los trabajadores del sector manteniendo su talento y capacidades.
- Fomentar las vocaciones marítimas en la juventud.

Eje Comunicación y sociedad

- Difundir y comunicar la importancia en la economía y en la sociedad de las industrias marítimas, especialmente en la regiones costeras.
- Difundir las buenas prácticas y éxitos del sector.
- Impulsar la integración e inclusión en las actividades de la economía azul de todos los ciudadanos y grupos sociales y en especial de los discapacitados y mujeres.
- Impulsar visibilidad del clúster en redes sociales y medios de comunicación a nivel regional, nacional e internacional.
- Fomentar la comunicación entre las empresas y sectores impulsando la difusión de logros del sector.
- Fomentar la comunicación entre diferentes generaciones trasladando el importante rol de los mares y océanos en nuestra sociedad.
- Obtener el reconocimiento de la importancia del sector por parte de la sociedad y la administración como interlocutor de referencia en los asuntos marítimos.
- Obtener el reconocimiento de la sociedad y la administración como interlocutor de referencia en los asuntos marítimos a todos los niveles.

Eje Desarrollo sostenible y protección del medio marino

- Trabajar y velar por una utilización responsable, eficaz y eficiente de los recursos oceánicos y por la continuidad del cumplimiento de los máximos estándares y requerimientos medio ambientales en las industrias marítimas.
- Actualizar y mejorar las buenas prácticas del sector en aspectos medio ambientales adaptando las mismas a los cambios ambientales y tecnológicos.
- Impulsar la actividad industrial con mínimo impacto ambiental
- promover acciones proactivas que faciliten a las empresas colaborar en el desarrollo de soluciones a los nuevos requisitos obligados por convenios internacionales como MARPOL, o códigos como IGF o BALLAST WATER MANAGEMENT de IMO, y que permitan posicionarse con ventaja en el mercado internacional.
- promover acciones proactivas que faciliten a las empresas colaborar en el desarrollo de soluciones y tecnologías para la mejora medio ambiental en el sector marítimo.
- Promover tecnologías que permitan la mejora ambiental en el sector como: puertos verdes, adaptación proactiva a convenios marpol, implementación de sistemas “cold ironing”, desarrollo de sistemas de control de aguas de lastre y contaminación biológica.
- Asesorar e informar a los socios en todos los ámbitos de actuación, especialmente en la normativa y en las tendencias y acciones internacionales.
- Colaborar tanto a nivel nacional o internacional con otras organizaciones e instituciones en acciones de preservación del medio ambiente marino.
-

Eje Digitalización

- Fomentar la implementación de las tecnologías clave de las factorías y buques del futuro según el modelo digital
- Mejorar de los sistemas de producción/fabricación de las industrias marítimas con sistemas tecnológicos avanzados.
- Impulso de la industria 4.0

Desarrollos tecnológicos e innovaciones:

- Involucrar a otros miembros del clúster en los procesos del astillero para obtener desarrollos tecnológicos de los mismos.
- posibilidad de realizar nuevos desarrollos e innovaciones tecnológicas de interés para el sector naval en conjunto con el resto de miembros.
- aplicación de las tecnologías de especialización de los diferentes socios en otros sectores y nuevos proyectos.
- especial interés los desarrollos e innovaciones
- Implantación de las tecnologías clave de las factorías del futuro según el modelo digital
- ad-hoc en base a proyectos
- Colaborar en el desarrollo de soluciones innovadoras que se adapten a la evolución dinámicas del mercado marítimo (Contaminación, seguridad, etc..).

Nuevos productos

- A través de las sinergias del Clúster y el desarrollo de nuevos proyectos se espera conseguir finalmente nuevos productos de mercado de interés para el sector naval.
- Nuevos productos gracias a la cooperación de socios logísticos, puerto y otras empresas.
- Desarrollo de materiales y procesos que mejoren el rendimiento energético de buques y artefactos flotantes
- Colaborar en el desarrollo de soluciones y equipos de control de la contaminación, como ejemplo referentes a MARPOL VI
- Desarrollo de materiales y procesos que mejoren el rendimiento energético de buques y artefactos flotantes

Aumento cuota mercado y nuevos mercados

- Acceso a nuevos mercados
- Ampliación de cartera de clientes y socios
- Se esperan potenciar las oportunidades de acceso a nuevos mercados del sector marítimo como el sector de la energía eólica flotante y energía oceánica, así como una mayor internacionalización que permita llegar a nuevos socios y países con los que aún no se ha tenido oportunidad de colaborar.

Proyectos

- Desarrollos de proyectos de I+D+i que se puedan aplicar a las reparaciones y transformaciones navales.
- Nuevos proyectos tanto con los miembros del mismo como con otras entidades que la visibilidad del Clúster pudiera generar, así como posibilidad de acceso a proyectos de gran envergadura, como el desarrollo de la fragata F-110 para el Ministerio de Defensa.
- las sinergias entre la experiencia de centros tecnológicos y empresas en el desarrollo de proyectos europeos y su participación en el Clúster, se espera que reviertan en la materialización de nuevas oportunidades a nivel internacional.
- Proyectos relativos a las tecnologías clave de las factorías del futuro según el modelo digital

Otros:

- Promoción internacional
- Procesos más competitivos y respetuosos con el medio ambiente.
- Mayor colaboración universidad-empresa
- Mayor inmersión en el mercado y que nuestro nombre tenga mas reconocimiento y atractivo al pertenecer a una marca de prestigio y profesionalidad
- Adaptación de la formación de los estudiantes de Grados en Ingeniería Náutica, Ingeniería Marina e Ingeniería Marítima (Ingenieros Técnicos Navales), a las necesidades de formación detectadas por las empresas del sector marítimo y de la construcción naval, facilitando su integración en el mercado laboral con un mayor valor añadido para las empresas.





Fase de mayor complejidad y crítica para el futuro desarrollo del Clúster, siendo fundamental la involucración y participación de los agentes de interés a la hora de identificar la situación actual, la visión de futuro y la propuesta de valor del Clúster para que presente un impacto real y de magnitud en las organizaciones y el sector.

El desarrollo de una estrategia y plan de implementación será el principal objetivo en esta fase, a la vez que establecer el equipo de liderazgo y los recursos necesarios.

Esta fase presenta 11 tareas para alcanzar los objetivos marcados.

Creación / Estrategia y Planificación

Fase I Creación / Constitución / Estrategia y Planificación

- I.1 **Determinación del imperativo y esencia. Definición de la Misión.**
- I.2 **Situación Actual. Entendiendo y previendo el futuro.**
- I.3 **Creación de una visión de futuro. Definición de la Visión.**
- I.4 **Definición de sectores estratégicos y grupos de interés.**
- I.5 **Enfoque en el valor de los grupos de interés. Propuesta de Valor.**
- I.6 **Desarrollo de un Plan estratégico**
 - I.6.1 Objetivos estratégicos
 - I.6.2 Retos / Palancas de creación de valor sector y beneficio socios
 - I.6.3 Ejes de actuación
 - I.6.4 Líneas estratégicas
 - I.6.5 Actuaciones
 - I.6.6 Gobernanza
 - I.6.7 Estrategias
 - Estrategia económica para mejora de la competitividad
 - Estrategia social.
 - Estrategia innovación y tecnología
 - Estrategia Internacionalización
 - Estrategia en talento
 - Estrategia para el desarrollo sostenible y protección del medio marino.
 - Estrategia Comunicación
 - Estrategia Digitalización
- I.7 **Alineamiento estructura y estrategia.**
- I.8 **Desarrollo de un Plan de implementación.**
- I.9 **Identificación del equipo de liderazgo**
- I.10 **Definición y asignación de recursos**
- I.11 **Especificación de un plan de financiación**



Desarrollada la Estrategia del Clúster Marítimo de Cantabria y su Plan de implementación, en la segunda fase, se deberá de acometer la implementación de dicho plan poniendo el foco en la generación de valor para los agentes de interés.



La puesta en marcha de las actividades y grupos de trabajo definidos en la estrategia, así como la comunicación interna y externa, son críticas en esta fase.

Esta fase presenta 10 tareas para alcanzar los objetivos marcados.

Impulso / Plan de Implementación



Fase II	Impulso - Ejecución Plan de Implementación
II.1	Puesta en marcha y ejecución del Plan de Implementación.
II.2	Jerarquización y priorización de actividades, acciones y proyectos.
II.3	Puesta en marcha de grupos de trabajo en áreas y proyectos prioritarios. Acciones de mejora del ambiente cluster, su productividad y la colaboración.
II.4	Establecimiento de indicadores de rendimiento y beneficio.
II.5	Interacción y unión entre la situación actual y la estrategia para impulsar mejoras reales.
II.6	Desarrollo de un programa de relaciones exteriores e institucionales
II.7	Comunicación externa. Valor del Cluster a la sociedad.
II.8	Comunicación interna en las empresas del cluster a todos los niveles de la organización.
II.9	Desarrollo de un programa y campaña de fomento del Clúster e incorporación de nuevos socios.
II.10	Revisión del grado de implementación de las actividades y acciones.

Alcanzada la cohesión entre las entidades del Clúster, así como visualizados los beneficios de la cooperación y colaboración entre las entidades y cuando la organización y su estructura dominan las diferentes actividades, grupos y programas, se abre una fase de crecimiento y expansión basada en la difusión y divulgación de los beneficios obtenidos.

Además, dado el peso e importancia de la organización, y su trabajo por el interés general y de la sociedad, se espera en esta fase el reconocimiento de otras entidades y la administración como interlocutor y palanca crítica en el sector y área definida para impulsar el desarrollo económico y social.

Es fundamental en esta fase realizar análisis detallada de los sectores y su evolución, así como del valor o obtenido y rendimiento así como un estudio de mejora continua e incremento de la propuesta de valor.

Esta fase presenta 6 tareas para alcanzar los objetivos marcados.



**Consolidación
y Crecimiento**

Consolidación / Reconocimiento / Crecimiento y expansión

Fase III Consolidación / Reconocimiento / Crecimiento y expansión	
III.1	Puesta en marcha y ejecución del Plan de relaciones exteriores e institucionales.
III.2	Puesta en marcha y ejecución del programa y campaña de fomento del Clúster e incorporación de nuevos socios.
III.3	Análisis detallado de los sectores y grupos de interés.
III.4	Realización de análisis de madurez.
III.5	Realización de análisis del valor y rendimiento. Análisis del sistema de medición.
III.6	Identificación y propuestas de áreas de mejora.



Al final del ciclo, pero como punta de lanza de una modernización y actualización del Clúster, nos encontramos con la fase de regeneración en la que, a partir de los análisis sectoriales, e rendimiento y de mejora del propio Clúster, debemos de estudiar el entorno cambiante y su implicación sobre la visión de futuro que pudiera suponer una actualización de la Misión, Visión y propuesta de Valor del Clúster.



También debe de analizarse si la Organización, Estructura, Recursos, etc., se adecuan a los nuevos escenarios y situación cambiante y destacar los puntos a considerar en un nuevo ciclo que comience con el desarrollo del siguiente Plan Estratégico.

Esta fase presenta 5 tareas para alcanzar los objetivos marcados.

Regeneración

Fase V	Regeneración
IV.1	Revisión de la situación actual y tendencias de futuro.
IV.2	Revisión de la Misión, Visión y Propuesta de valor del Clúster.
IV.3	Revisión de indicadores y mejora del sector y subsectores
IV.4	Revisión de estructura, recursos y plan de financiación
IV.5	Sincronización ciclos de planificación estratégica y ejecución



- *GRUPOS DE TRABAJO*
- *DESAYUNOS INFORMATIVOS*
- *PRESENTACIONES Y ENCUENTROS PÚBLICOS*
- *RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS A MIEMBROS DEL CLÚSTER y RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS A MEDIOS O PERSONALIDADES*
- *VISITAS A EMPRESAS*
- *JORNADA TÉCNICA O CONGRESO*
- *OTRAS ACCIONES GENERALES*

GRUPOS DE TRABAJO

- Grupo de innovación, Investigación y Desarrollo y nuevas tecnologías.
- Grupo Digitalización e Industria 4.0
- Grupo de Medioambiente y sostenibilidad.
- Grupo de nuevos mercados e Internacionalización.
- Grupo de comunicación
- Grupo de Formación.
- Grupo de logística.

OTRAS ACCIONES GENERALES

- Presentaciones de proyectos especiales.
- Comisión de Seguimiento de las actuaciones para la consecución de un eje estratégico.
- Acciones formativas.
- Asistencia a Ferias.

ACTUACIONES ESPECÍFICAS 2017

- Creación de identidad del CLÚSTER marCA.
- Presentación a medios del CLÚSTER marCA y realización de Creación de la página web del CLÚSTER marCA de acuerdo con la identidad.
- Desarrollo del Plan Estratégico del CLÚSTER marCA

ACTUACIONES ESPECÍFICAS 2018 Y 2019

- Puesta en marcha de los grupos de trabajo: I+D, de Comunicación, Industria 4.0 e Internacionalización, etc.
- Representación/Participación y presentación de las entidades del Clúster marCA en Feria Navalía (2018) y en misiones y ferias internacionales.
- Asistencia y presentación del Clúster a un evento representativo a nivel europeo.
- Organización de un evento de promoción del Clúster para captación de nuevos miembros.
- Desarrollo de un Plan de Internacionalización.
- Identificación, propuesta y desarrollo de un proyecto de colaboración conjunto que muestre las capacidades del Clúster
- Desarrollo de un Plan de Digitalización.
- Desarrollo de un plan de Formación y mejora de procesos.
- Desarrollo de un Plan de Innovación y tecnología.
- Desarrollo de un Plan de captación talento.
- Plan y acciones de formación: Formación nivel Básico Digitalización, procesos, gestión, etc.
- Estudio del reforzamiento de la identidad de marca apoyándose en asociación de la marca Clúster marCA a la identidad de marca asociada a Santander y Cantabria como referente internacional.
- Profundización en el conocimiento económico del sector y su impacto económico.



PLAN ESTRATÉGICO



GOBIERNO
de
CANTABRIA

VICEPRESIDENCIA DE GOBIERNO

CONSEJERÍA DE UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN,
MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA SOCIAL

