



Astilleros de Huelva. Con la mejora y reorganización de su factoría y la adquisición de la planta de Sevilla, la empresa onubense ha apostado por la construcción de barcos más grandes y tecnológicamente más avanzados frente al agotamiento del mercado de buques pesqueros

Innovación para aprovechar la recuperación del sector naval

M. CAÑAL

■ SEVILLA. Desde que en 1948 diera sus primeros pasos el grupo empresarial que hoy es Astilleros de Huelva, la actividad de construcción y reparación de buques ha cambiado mucho y eso ha obligado a la compañía a una continua renovación para hacer frente a las nuevas necesidades del mercado. En los años 80 y 90 se produjo una dura reconversión por la crisis del sector naval y la plantilla se redujo drásticamente —entonces tenía 900 trabajadores y hoy, 130—, pero hace tres años se inició una nueva etapa alcista de esta industria, y Astilleros de Huelva se ha propuesto no dejarla pasar.

Según explicaron sus responsables ante la Plataforma 2i, uno de los pasos que ha dado para conseguirlo es la reciente adquisición del astillero de Sevilla, que le ha permitido ampliar la oferta de barcos que puede construir, diversificando hacia buques más grandes y tecnológicamente avanzados.

Pero ya en 2004 la compañía había lanzado un plan de actuaciones, con el horizonte de 2006, dirigido a entrar en nuevos mercados ante el agotamiento de la que había sido su principal actividad, la construcción de barcos pesqueros, y la especialización en de buques *offshore* (de abastecimiento para plataformas petrolíferas) y multi-propósito (de carga general).

Este plan supuso la instalación de una nueva grúa pórtico en el astillero onubense, el aumento de la superficie de fabricación, la reorganización de la factoría, la fabri-



De izquierda a derecha, Ricardo González, Maite Pérez y Jesús Calvo, de Astilleros de Huelva. FOTOS: ANTONIO PIZARRO

cación de nuevos carros de botadura que aguantaran el peso de barcos mayores, la racionalización de la estructura de gestión...

También se ha creado un departamento de Investigación y Desarrollo (I+D), dirigido por María Teresa Pérez, que da respuesta a las nuevas demandas tecnológicas que les plantean los armadores y que se propone implantar un sistema de gestión de la innovación dentro de la compañía.

En la actualidad, la carga de trabajo de Astilleros de Huelva comprende dos buques *ro-ro* para la compañía danesa Clipper, dos qui-

■ COMPRA DEL ASTILLERO DE SEVILLA

Las sinergias de la unión

“Desde el primer momento que se puso a la venta el astillero de Sevilla estuvimos muy interesados, porque es uno de los que tiene mejor planta de toda Europa”, afirma el director de la factoría onubense, Jesús Calvo. Según destaca, la unión de estos dos astilleros ha proporcionado a la empresa “una gran fortaleza en cuanto a la oferta”. “En Sevilla se

pueden hacer los barcos a precios muy interesantes y es uno de los pocos astilleros en los que se pueden construir buques de hasta 200 metros, posibilidad que se aprovechará al máximo con la nueva esclusa del Puerto”. Otras ventajas de la unión son la posibilidad de realizar las compras de forma conjunta y colaborar en materia comercial y de ingeniería.

miqueros para Italia y un tren de dragado para Bangladesh, y negocia con un armador escocés la construcción de dos barcos de apoyo para plataformas petrolíferas, cuyos contratos podrían ser firmados antes de que termine este mes.

En Sevilla se fabricarán un barco de pasajeros para la naviera finlandesa Viking Line, tres grandes buques para Clipper y las puertas de la nueva esclusa del Puerto. Asimismo, la compañía ha firmado una carta de intenciones para hacer en la planta sevillana dos barcos *ro-pax*, para pasaje y carga de vehículos. La carga actual y los pedidos en negociación de ambos centros suman 9 millones de horas y generarán entre 1.500 y 2.000 empleos.

DIVERSIFICACIÓN

La empresa negocia con un armador escocés la construcción de dos barcos de apoyo para plataformas petrolíferas

Pese a las buenas perspectivas, en el sector persisten una serie de incertidumbres. Entre ellas, el director de la factoría, Jesús Calvo, citó la escasez de personal preparado. Y es que con la reconversión de los años 80 y los 90, gran parte de los trabajadores de los astilleros dejaron el sector, que ahora debe recurrir a la mano de obra extranjera. Otra amenaza es la competencia desleal que llega de Asia, especialmente de China y Corea, que ejercen el *dumping* al ofertar barcos por debajo del precio que cuestan los equipos.

Sin embargo, el director económico financiero de Astilleros de Huelva, Ricardo González, señaló como factor positivo que la banca, que desde la reconversión “había rehuido mucho de la industria naval”, ahora “ha vuelto a confiar un poco en el sector”, así como el apoyo de la Junta de Andalucía.

Cómo conseguir que la cultura innovadora cale en todos los niveles de la organización

M. C.

■ SEVILLA. Todas las empresas, en mayor o menor medida, innovan, y esa innovación hay que gestionarla, crear una máquina de innovar. Pero para que esta máquina funcione necesita energía, y ésta la proporciona la existencia en la organización de una cultura de la innovación. Así lo

explicaron los socios de IND Consultores —Jesús Nebrera, Juan E. Llimona, Juan Lucas Retamar y Dopp Consultores— a las empresas de la Plataforma 2i durante su última reunión, en la que se abordaron los diferentes tipos de innovación y cómo crear una cultura innovadora.

Retamar señaló que uno de los elementos clave para la implantación de

una cultura innovadora es realizar un memorándum en el que se visualicen los grandes hitos de la innovación en la empresa, así como un cuadro de indicadores cuyo objeto es que dentro de la organización se perciba que la compañía valora la innovación y que va a ir por ese camino.

Asimismo, hay que clarificar el papel de las distintas personas en la

innovación, identificando los roles necesarios y los profesionales que pueden asumirlos, y creando herramientas para su desarrollo. Sin olvidar la importancia de la comunicación para hacer llegar nuestros objetivos y valores a toda la empresa.

Por su parte, Nebrera explicó que para que algo sea innovación debe conllevar riesgo —de lo contrario, sólo sería una mejora— y que de toda innovación se extrae un aprendizaje, aunque no tenga éxito. Además, señaló que la innovación de producto es relativamente fácil de copiar, mientras que la de proceso o negocio es menos imitable porque se interioriza en la organización.

LAS EMPRESAS DE 2I

AGROSEVILLA ACEITUNAS
ASTILLEROS DE HUELVA
HIJOS DE YBARRA
HISPACOLD
LABORATORIOS ZOTAL
SERVINFORM
SYRSA AUTOMOCIÓN
VORSEVI