

**“FACTORES QUE FAVORECEN O LIMITAN LA PRESTACION DE SERVICIO  
DE LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS A  
EMBARCACIONES EXTRANJERAS”**

**ANTONIA MARIA PEREZ HERNANDEZ  
IRINA BALLESTEROS OSPINO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (N)  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2011**

**“FACTORES QUE FAVORECEN O LIMITAN LA PRESTACION DE SERVICIO  
DE LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS A  
EMBARCACIONES EXTRANJERAS”**

**ANTONIA MARIA PEREZ HERNANDEZ  
IRINA BALLESTEROS OSPINO**

**PROYECTO PARA OPTAR POR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE  
EMPRESAS**

**ASESOR:  
CARLOS PERALTA CABALLERO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (N)  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2011**

## *DEDICATORIA*

*A Dios quien nos dio la sabiduría para poder culminar exitosamente esta meta y quien día a día guía nuestros senderos, pensamientos y acciones permitiéndonos alcanzar nuestros máximos propósitos.*

*A nuestros padres, hermanos, hija y demás familiares.*

## AGRADECIMIENTOS

*Gracias te damos principalmente a ti Dios, por habernos permitido alcanzar esta meta tan importante para nuestra vida personal y profesional.*

*También le damos gracias a nuestros padres y demás familiares que de una forma u otra representaron un apoyo incondicional para superar exitosamente esta etapa de nuestras vidas.*

*Igualmente hacemos extensivos nuestros agradecimientos a los amigos, compañeros y a todas aquellas personas que siempre nos demostraron su cariño y apoyo a lo largo de este arduo camino.*

*Por último y no menos importante queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a los docentes y a la Universidad de Cartagena en general, por la orientación, conocimientos y enseñanzas recibidas durante nuestros estudios de pregrado.*

*Mil Gracias...*

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.4.1 Objetivo General	19
1.4.2 Objetivos Específicos	19
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2 REFERENTE TEÓRICO	25
2.2.1 Globalización Económica	25
2.2.2 Internacionalización	26

2.2.3	Desarrollo Económico del País	26
2.2.4	Astilleros de la ciudad de Cartagena	27
2.2.5	Ventajas comparativas	29
2.2.6	Ventajas Competitivas	30
2.3	REFERENTE LEGAL	31
2.3.1	Decreto número 1877 del 2 de agosto de 1979	31
2.3.2	Decreto ley 2324 de 1984:	31
2.3.3	Ley 13 de 1990	31
2.3.4	Ley N° 768 de 31 de julio de 2002	32
2.3.5	Ley 830 de 2003	32
2.3.6	Ley 1115 del 27 de diciembre de 2006	32
2.3.7	Ley 111 del 24 de julio de 2007	32
2.4	REFERENTE CONCEPTUAL	33
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	36
3.1	ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	36

3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	36
3.2.1	Población	36
3.2.2	Muestra	36
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
3.3.1	Fuentes de Información	37
3.3.2	Herramientas	37
3.3.2.1	Encuestas	37
3.4	OPERACIONALIZACION DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.4.1	Hipótesis	37
3.4.2	Definición de Variables	38
3.5	PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.6	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	39
4.	FACTORES QUE FAVORECEN LA PRESTACION DE SERVICIOS DE LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS A EMBARCACIONES EXTRANJERAS	41

5.	ESTRATEGIAS QUE IMPLEMENTAN LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS PARA MANTENER SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO INTERNACIONAL	56
6.	VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS DE LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS	59
7.	FACTORES QUE LIMITAN LA PRESTACION DE SERVICIOS DE LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS A EMBARCACIONES EXTRANJERAS	64
8.	DESVENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS DE LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS	70
	CONCLUSIONES	73
	RECOMENDACIONES	77
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

## LISTADO DE GRAFICOS

Grafico	Pág.
1 Servicios prestados de acuerdo al tipo de clientes	49
2 Tipo de clientes de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias	63

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación se basa en el sector de los Astilleros Navales de la ciudad de Cartagena de Indias, donde se analizan las características principales de su entorno competitivo tanto externo como interno.

Para la realización de esta investigación fue necesario realizar entrevistas en cada uno de los ocho astilleros de la ciudad, que permitió hacer una pequeña reseña de estos destacando sus características, definiendo los diferentes servicios que prestan tanto a nivel local, como nacional e internacionalmente; pasando desde los motivos que los incentivaron a prestar servicios a clientes internacionales, los procesos e inversiones que debieron hacer para lograrlo hasta llegar a cada uno de los factores que facilitan o limitan la prestación de servicios de estas empresas a embarcaciones extranjeras.

Este proyecto está dividido en ocho capítulos: el problema de investigación, en este se define el problema a tratar, la justificación del mismo y los objetivos propuestos al inicio de esta investigación y que se lograron alcanzar a través de esta. Luego le sigue el capítulo dos sobre el marco referencial de la investigación donde se exponen tres antecedentes de investigaciones similares que se han realizado a nivel nacional e internacional sobre la temática de internacionalización económica destacando las ventajas y desventajas encontradas en cada una, así mismo se incluye el referente teórico tratando los temas principales de la investigación como son la globalización económica, la internacionalización, el desarrollo económico del país, el sector de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias, ventajas comparativas y ventajas competitivas. Más adelante en este capítulo se encuentra el referente legal que son las principales leyes y decretos que de una manera u otra tienen que ver con el sector de los Astilleros en Colombia y por último está el referente conceptual donde se describen los

conceptos propios de esta investigación. Continúa el capítulo tres sobre el diseño metodológico que incluye el enfoque y tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información y la operacionalización de la investigación que consta de la hipótesis y la definición de las variables. También dentro de este capítulo está el presupuesto de gastos de este estudio y el cronograma de actividades que se llevo a cabo.

Luego de estos tres capítulos previos a la investigación, se encuentran los capítulos que muestran los resultados arrojados por esta, como son: capítulo cuatro, sobre los factores que favorecen la prestación de servicios de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias a embarcaciones extranjeras, en este se hace un resumen del nacimiento e importancia de las embarcaciones en el mundo a través de la historia, luego una reseña de cada uno de los astilleros de la ciudad, del tipo de embarcaciones y de clientes que atienden y el tipo de servicios que prestan, al igual que los motivos que los llevaron a prestar sus servicios a embarcaciones extranjeras y finalmente se destacan los factores que favorecen esta actividad. Continúa el capítulo cinco sobre los factores que limitan la prestación de los servicios de los astilleros de la Ciudad de Cartagena de Indias a embarcaciones extranjeras, luego se desarrolla el capítulo sexto sobre las estrategias que implementan los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias para mantener su competitividad en el mercado internacional, continúa el capítulo séptimo sobre las ventajas competitivas y comparativas de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias y finalmente el capítulo octavo sobre las desventajas comparativas y competitivas de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias.

Luego del análisis de cada uno de estos capítulos se destacan las principales conclusiones y recomendaciones que se pueden hacer al sector de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias en base a esta investigación.

Por último, podemos afirmar que este trabajo de investigación en conjunto y los resultados obtenidos son muy valiosos para el fortalecimiento y desarrollo de este sector, al mismo tiempo que será de mucha ayuda y soporte para investigaciones futuras que busquen profundizar más sobre el tema.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La internacionalización económica es un proceso consistente en el desarrollo de actividades comerciales a través de las fronteras nacionales, expandiéndose a nivel mundial y donde las empresas extienden sus actividades a otros países<sup>1</sup>. Este proceso es una manifestación mundial que se ha abierto paso a través del tiempo presentándose con un gran dinamismo de la economía e impresionantes avances tecnológicos que configuran un entorno mundial progresivamente competitivo y cambiante.

Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en Asia y América Latina, son el resultado de la globalización de las economías.

En Colombia, con la firma de tratados comerciales con países de Suramérica y con la posible firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, este fenómeno cobra terreno y actualmente los sectores empresariales están llamados a integrarse a este proceso para poder enfrentar las exigencias del mercado, ser competitivos y buscar su permanencia en el mismo. Como parte de su proceso de innovación a corto o largo plazo es necesario que las organizaciones se preparen para internacionalizarse.

---

<sup>1</sup> Benavides, Olga. "Globalización y Competitividad". Superintendencia de Compañías. Colombia. 2006

Este panorama de economía internacional en el cual se desenvuelven las organizaciones a nivel mundial, ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo basados en avances tecnológicos y modernos sistemas de comercialización y organización, pero a la vez les representa un desafío con muchas barreras de entrada para todo tipo de empresa que quiera incursionar en este nuevo ambiente económico.

Toda organización se siente atraída por la internacionalización y quiere aprovechar al máximo esta condición. En Colombia y específicamente en la ciudad de Cartagena muchas empresas lo han logrado con bastante éxito, beneficiadas por diferentes factores que las favorecen, como el establecimiento de alianzas estratégicas con multinacionales que sirven como canales de distribución de sus productos a otros mercados, la adquisición de tecnologías de punta que les permita modernizar sus procesos, entre otros. Sin embargo, también deben enfrentar factores limitantes como la falta de conocimiento de los mercados internacionales, falta de políticas claras que les faciliten el mejoramiento de la calidad, entregándoles herramientas de gestión y conocimiento empresarial requeridas para iniciar y desarrollar exitosamente ventajas competitivas y económicas dentro del mercado globalizado actual.

Otro aspecto determinante en el proceso de internacionalización de las empresas es la competitividad, la cual juega un papel muy importante en este nuevo orden de mercado; la competitividad es “La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad,

recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos<sup>2</sup>”.

La ciudad de Cartagena de Indias, según la serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena publicado por el Observatorio del Caribe y la Cámara de Comercio de Cartagena denominado “Indicador Global de Competitividad de las Ciudades Colombianas, 2008: El Caso de Cartagena de Indias” ocupó el puesto décimo de 22 ciudades analizadas a nivel nacional, siendo la segunda más competitiva después de Barranquilla en la costa caribe. Este estudio clasifica los factores de competitividad en: Recursos Humanos, Ciencia y Tecnología, Infraestructura, Finanzas, Gestión Empresarial, Medio Ambiente y Fortaleza Económica; Cartagena obtuvo como principal fortaleza el factor de internacionalización, al ser la líder entre todas las ciudades. De igual manera ocupó el cuarto puesto al analizar el factor de gestión empresarial. Los factores de fortaleza económica, ciencia y tecnología, medio ambiente, gobierno e instituciones y recurso humano presentaron un posicionamiento medio, mientras sus mayores debilidades se presentaron en los factores de infraestructura y finanzas<sup>3</sup>.

Este estudio revela que el departamento de Bolívar tiene como gran fortaleza el factor de internacionalización con un 53,1%, lo que indica un alto peso del comercio internacional como porcentaje de la producción, convirtiendo a Bolívar en uno de los departamentos más competitivos en el terreno comercial después de la Guajira, Cesar y Cundinamarca. Adicionalmente, el departamento posee una alta diversidad de mercados: exporta al 33% del total de mercados a los cuales se exporta a nivel nacional, lo que lo muestra como un fuerte epicentro del comercio

---

<sup>2</sup> Mintzberg, Henry: “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”. Editora Prentice Hall Hispanoamericana. 1997

<sup>3</sup> [http://www.ocaribe.org/docs/2008121726\\_competitividad13.pdf](http://www.ocaribe.org/docs/2008121726_competitividad13.pdf). 15/03/2009

internacional. En cuanto a las importaciones, estas representan el 30% de la producción del departamento. El grado de internacionalización de una economía es un buen indicador de la situación competitiva del sector empresarial de un territorio en el contexto mundial, debido a que la búsqueda de nuevos mercados inclina a la economía a propiciar el intercambio entre distintas partes del mundo y la flexibilización de la comercialización sin barreras.

Sin embargo, este mismo estudio refleja que el departamento de Bolívar tiene una gran falencia con relación al factor de ciencia y tecnología, ubicándose por fuera de los primeros diez lugares, este factor es muy importante para la competitividad de las empresas debido a que representa progreso y desarrollo económico a un país o a una región específica y que en la actualidad el crecimiento económico y la productividad de los países desarrollados se basan cada vez más en el conocimiento y la información.

Otra falencia que posee este departamento es el factor de la infraestructura, que comprende las bases necesarias que debe tener un territorio para brindar un acceso más rápido y mejorado a los mercados tanto nacionales como internacionales, así como los esfuerzos por garantizar el desarrollo y la integración geográfica. Adicionalmente la dotación de infraestructura básica es un elemento esencial para mejorar la calidad de vida de los habitantes de un territorio.

Por último, encontramos que el departamento de Bolívar también presenta una deficiencia en el factor de finanzas, repercutiendo negativamente en la competitividad de las empresas de esta región puesto que el desarrollo económico y la fortaleza de su sistema financiero siempre han tenido una estrecha relación, debido a que el sistema financiero además de cumplir la función fundamental de reasignar recursos en la economía, también estimula la innovación y el desarrollo tecnológico y esto último, es parte fundamental del desarrollo a largo plazo. Adicionalmente, facilita la movilización del capital de inversión permitiendo que la ejecución de proyectos en determinado momento no se vea obstaculizada por la

falta de recursos, lo que estimula el desarrollo de nuevas ideas productivas que fomentarán el empleo y el crecimiento de la economía local. Por otro lado, conocer el comportamiento, la situación y el entorno en el que se desempeñan las empresas, ayuda a estar al tanto de las fortalezas y debilidades que podemos encontrar en un camino hacia la competitividad, pues de las empresas dependen las inversiones y la generación de empleo.

Como se puede observar el ambiente competitivo en el que se desenvuelven los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias es complejo por lo que se pueden esperar muchos factores tanto favorables como limitantes al momento de prestar sus servicios a clientes extranjeros.

Para el desarrollo de un país se debe tener en cuenta que esto implica competitividad, infraestructura y crecimiento económico sostenible, es por esto que el desarrollo de la actividad marítima y fluvial, se ha posicionado en el panorama del crecimiento gracias al incremento del transporte multimodal y en especial lo que corresponde a la adecuación de vías marítimas y fluviales dentro de la geografía nacional, llevando a la industria de la construcción y la reparación de naves y artefactos navales, así como sus servicios complementarios a ubicarse como uno de los sectores más importantes para la industria local, logrando impactar de forma directa e indirecta en la economía, teniendo en cuenta el aumento de las importaciones y los tratados comerciales que adelanta nuestro país, los cuales han atraído al comercio internacional, y por consiguiente han permitido que el tránsito marítimo y fluvial aumente.

Adicional a lo expuesto anteriormente, la demanda de servicios prestados por la industria astillera, así como la adquisición de maquinaria y equipos y de adecuación de la infraestructura por parte de los mismos, ha permitido el desarrollo del sector marítimo y la ingeniería naval y fluvial, dando paso a su reconocimiento en el contexto internacional, por tratarse de una producción e inte-

gración de componentes que involucra diversos campos, como: la metalmecánica, la soldadura, la electricidad, la electrónica, la refrigeración, la tecnología, la investigación y el diseño.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores que favorecen o limitan la prestación de los servicios de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias a embarcaciones extranjeras?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Las empresas representan desarrollo, crecimiento económico, fuentes de empleo y sostenibilidad al país y a la sociedad en general. Por lo tanto, es fundamental para su avance, permanencia y expansión aprovechar las ventajas que les brinda la globalización de las economías, con el apoyo de políticas gubernamentales y financieras flexibles. Pero esta oportunidad puede presentarse como un proceso difícil, complejo y costoso pues son muchos los factores y riesgos a los que se enfrentan, como: falta de apoyo gubernamental a través de políticas claras y de fortalecimiento; infraestructuras deficientes y falta de alta tecnología en sus procesos productivos, entre otros.

Esta investigación busca identificar los factores que favorecen o limitan la prestación de servicios de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias a embarcaciones extranjeras, destacando sus principales características y aspectos relevantes. Igualmente se busca determinar las estrategias que los astilleros han implementado para mantenerse en el mercado y atraer clientes internacionales.

Además se identificarán las ventajas competitivas y comparativas que poseen los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias, con el fin de establecer el posicionamiento y reconocimiento del sector, así como también la contribución al crecimiento económico de la ciudad, generación de empleos, sostenibilidad y responsabilidad social de estas empresas con la ciudad, el país y la sociedad en general.

De igual manera, se buscará al final de la investigación que ésta sirva como marco de referencia para otros sectores, tanto locales como nacionales, que deseen aprovechar las ventajas de la economía globalizada. También que se tenga en cuenta como referencia bibliográfica para los estudiantes que realicen investigaciones relacionadas con el tema y resaltar el interés de la universidad por las investigaciones sobre conocimiento de los sectores industriales de la ciudad en su línea de investigación gestión y desarrollo empresarial y su eje temático cambio y/o transformación organizacional.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL:**

Identificar los factores que favorecen o limitan la prestación de servicios de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias a embarcaciones extranjeras.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar los factores que favorecen la prestación de servicios de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias a embarcaciones extranjeras.

- Identificar los factores que limitan la prestación de servicios de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias a embarcaciones extranjeras.
- Establecer las estrategias que implementan los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias para mantener su competitividad en el mercado.
- Determinar las ventajas competitivas y comparativas de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias.
- Determinar las desventajas competitivas y comparativas de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

El elemento principal de la transformación política y económica de cualquier país en vía de desarrollo es la creación de un importante sector privado y de un mayor desarrollo de sus sectores económicos y de su actividad emprendedora. Los beneficios más relevantes proporcionados por estos, están dados esencialmente por el estímulo a la actividad privada, el desarrollo de habilidades emprendedoras, la flexibilidad que les permite adaptarse a cambios en la demanda y la oferta.

Por esto, las empresas deben aprovechar las condiciones del mercado actual que brinda la posibilidad de exportar sus productos y servicios, así mismo les favorecen las condiciones de libre comercio establecidas entre países con la firma de tratados comerciales. Pero durante este proceso deben enfrentar diferentes factores que pueden favorecer o limitar esa meta.

A continuación se detallaran los principales factores que favorecen o limitan la exportación de productos o prestación de servicios a clientes a nivel internacional teniendo en cuenta investigaciones similares realizadas anteriormente.

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para soportar esta investigación se tomaron como referencia tres estudios: el primero realizado en Argentina, el segundo en Chile y el tercero y último en Colombia.

El primer referente analizado es el realizado por El Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador, CEDEX, de la Universidad de Palermo en Argentina,

titulado “Las Pymes y su Rol en el Comercio Internacional”, según el cual las Pymes contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras: formando parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales; Exportando productos y servicios para sectores especializados del mercado; Importando y distribuyendo productos de Pymes extranjeras, entre otros.

En este informe se destacan como factores que benefician el proceso de internacionalización de las Pymes Argentinas, la experiencia internacional adquirida con anterioridad por estas; el conocimiento previo del mercado extranjero y la estrategia de establecer una cadena de valor entre la empresa y sus proveedores. Igualmente, se dan a conocer muchos factores limitantes para la expansión de la actividad de las Pymes en el comercio internacional, tanto internos como externos. Entre los primeros se encuentran: la falta de información, capacidades de management insuficientes, políticas de incentivo incompletas y reaccionarias y falta de capital. Entre los segundos están: las restricciones técnicas al comercio, los procedimientos burocráticos, los problemas de marketing y de distribución y la falta de cobertura de riesgo.

Como estas son muchas las ventajas y desventajas que deben enfrentar las Pymes en su deseo de internacionalización, las cuales varían de un país a otro. Además se debe tener en cuenta que unas economías son mucho más flexibles a estos cambios que otras y que también las preferencias del consumidor final afectan la entrada y permanencia de empresas en mercados internacionales.

En segunda instancia, se toma la investigación realizada en Chile por la doctora Miriam Herschman Master en Gerencia Estratégica en Recursos Humanos, que expuso bajo el nombre “Globalización Sin Deshumanización-Casos Chilenos” en marco del X Simposio Internacional de Gestión Humana "Globalización sin Deshumanización. Responsabilidad de la Gestión Humana" realizado en septiembre de 2006 en la ciudad de Cartagena de Indias y organizado por la

Asociación Colombiana de Gestión Humana ACRIP Bolívar. En esta investigación se pone de manifiesto los múltiples obstáculos que deben enfrentar las Pymes de ese país en los mercados extranjeros. Donde se destacan las barreras culturales, la falta de conocimiento del mercado, la idiosincrasia, la burocracia, las diferencias tributarias, diferencias en legislación laboral y sindicatos.

Estos informes revelan que el proceso de internacionalización para las Pymes representa tanto oportunidades como riesgos y desafíos, y que sin importar a que sector económico pertenezcan se ven afectadas por estos.

En Colombia, la situación no es diferente teniendo en cuenta que las Pymes son vistas como empresas informales, de poca importancia para la economía, les falta apoyo tanto de capital como legal para su desarrollo, hay complejidad tributaria, etc. Sin embargo la internacionalización no es un tema ajeno a ellas, muchas Pymes de sectores como la industria, metalmecánica, de software y los servicios de outsourcing han logrado incursionar en este proceso con gran satisfacción.

Por último, se toma como referencia la investigación realizada por FUNDES, Institución líder en promover el desarrollo sostenible y ecoeficiente de la Pequeña y Mediana Empresa en Latinoamérica, llamada “La Realidad de la Pyme Colombiana,” entre 687 Pymes de las 5 principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga), que tenía como objetivo identificar y priorizar los obstáculos que dificultan el desarrollo de la Pyme en Colombia. En este estudio se encontró que los 5 principales obstáculos para los empresarios Pymes son el Acceso al financiamiento, la situación económica del país, el sistema tributario, el acceso al mercado interno y la calidad y disponibilidad del recurso humano<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://hasp.axesnet.com/contenido/documentos/Astrid%20Rodr%C3%ADguez.ppt>. 05/04/2009

Este mismo informe revela que los empresarios Pymes perciben que es difícil exportar por tres razones fundamentales: la primera es la complejidad por la tramitología para exportar (número excesivo de tramites), la segunda son las dificultades en el proceso mismo (altos costos para exportar) y por último las deficiencias en la información y mercadeo (imagen negativa del país e insuficiente información de mercados).

Estos factores afectan a todas las empresas del mundo y por ende a todos los sectores, incluyendo al sector industrial al cual pertenecen los astilleros de los que se basa esta investigación. Es importante resaltar que a pesar de su gran importancia económica y social para la ciudad de Cartagena, los astilleros son un grupo de empresas que enfrentan muchos obstáculos para su desarrollo, tales como: problemas de infraestructura, deficiencias tecnológicas, falta de políticas y leyes claras que los orienten y ayuden a desarrollar mejor su actividad, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero, entre otros.

Se espera que con la implementación de nuevas políticas de apoyo Gubernamentales encaminadas al fortalecimiento de las industrias se logre trazar un mejor porvenir a los astilleros navales de la ciudad de Cartagena. Una de estas políticas es el Plan Vallejo, sistema especial de importación y exportación que permite a los empresarios colombianos, productores, exportadores, comercializadores o entidades sin ánimo de lucro, importar temporalmente al territorio aduanero colombiano -con exención total o parcial de los derechos de aduana y del impuesto de valor agregado (IVA)- insumos, materias primas, bienes intermedios o de capital y repuestos que se utilicen en la fabricación de artículos de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la comercialización y exportación de éstos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> [http://www.misionpyme.com/cms/index.php?option=com\\_content&task=view&id=173&Itemid=56](http://www.misionpyme.com/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=173&Itemid=56).  
18/04/2009

## 2.2 REFERENTE TEÓRICO

Esta investigación se basa en un proceso económico mundial como es la globalización económica, en particular la prestación de servicios por parte de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias a clientes extranjeros, y al mismo tiempo se destaca la importancia de este sector empresarial en la economía del país y de los factores que facilitan o limitan la prestación de sus servicios, por eso a continuación se describirán cada uno de los términos claves en este estudio.

**2.2.1 Globalización Económica:** según EL Fondo Monetario Internacional es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales.

“La globalización no es una sino son varias y no tiene solo dimensiones económicas sino también sociales, políticas y culturales. A nivel económico, el proceso de globalización se caracteriza por la internacionalización y transnacionalización de las economías, a partir del desarrollo de una red cada vez más compleja de intercambios entre países a nivel financiero, productivo, comercial y de comunicaciones”<sup>6</sup>

Otra definición más corta y fácil de entender es: proceso de integración de los mercados financieros mundiales que conlleva la progresiva eliminación de fronteras financieras.

---

<sup>6</sup> Arango, Luis Gabriel. Globalización, Apertura Económica y relaciones Industriales en América Latina. Centro de Estudios Sociales, Universidad Nacional de Colombia. 1999, 121 p.

**2.2.2 Internacionalización.** Sometimiento de un asunto a la autoridad conjunta de varias naciones. Proceso posterior a la globalización que consiste en eliminar todos los aspectos culturales y locales de un producto o servicio con el objetivo de convertirlo en lo más neutro posible. Además, incluye los procesos técnicos para que el producto o servicio pueda localizarse y traducirse posteriormente a cualquier lengua sin problema de direccionalidad, codificación de caracteres, etc.

**2.2.3 Desarrollo económico del país.** Según Informe Económico publicado en el mes de febrero de 2010 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el crecimiento económico del país durante el año 2009 registro una variación positiva 0.4%<sup>7</sup>, el incremento más bajo de la presente década. Al final del 2009 se evidenció una recuperación después de registrar cuatro trimestres con tasas negativas, el PIB aumentó 2,5%, en el último trimestre del año pasado, gracias al aumento en el consumo y en las obras civiles; en general, se recuperó la demanda interna.

El mismo informe revela que el sector económico más afectado fue el Industrial, al que hace parte los astilleros, con una variación negativa de 6,3%<sup>8</sup>, por segundo año consecutivo, ya que en el año 2008 fue del 2%.

Además las exportaciones registraron durante el año 2009 tasas negativas de crecimiento de -8,2% y en un mayor porcentaje, en las importaciones -9,1%<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup><http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/EstudiosEconomicos/2010-InformeEcon-II.pdf>. 18/04/2009

<sup>8</sup> Ibid., p. 1

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en su informe muestra que los principales destinos de exportación del país son: Estados Unidos con un 37.3%, Venezuela con un 16.2%, la Unión Europea con un 12,7%, y a la **Comunidad Andina de Naciones** con un 6,7%<sup>9</sup>.

Al finalizar el 2009, la inflación se situó en 2%, inferior en cinco puntos y medio respecto al registro de 2008 (7,67%). Uno de los determinantes en esta reducción fue la menor variación de precios de los alimentos, la cual fue negativa -0,3% en 2009. Así como el promedio de la tasa de cambio nominal fue \$2.157,6 superior en 9,8% respecto a similar período del año pasado, que fue de \$1.965,1.

Por otra parte el desempleo se ubico en 12% en Colombia y en Cartagena fue de 13,8%, aunque se ubico por encima del promedio nacional, Cartagena no está reportada como una de las ciudades con mayor tasa de desempleo a nivel nacional.

Sectores como el Industrial al que pertenecen los Astilleros, la agroindustria, el software y los servicios de outsourcing son sectores empresariales que podrían ser aprovechados por las economías emergentes, entendidas estas como a la situación en el interior de un país en la que se pasa de una economía de subsistencia a una de fuerte desarrollo industrial.

#### **2.2.4 Astilleros de la ciudad de Cartagena.**

La industria astillera de la ciudad de Cartagena de Indias se encuentra conformada por 8 astilleros que son: Astinaves, Astilleros Cartagena y compañía Ltda., Astilleros Troja Cartagena, Cotecmar, Inser, Ferroalquimar, Industrias Astivik S.A. y Navctech. Es una industria poco organizada y reconocida a nivel

---

<sup>9</sup> Ibid., p. 1

nacional, sin embargo para el año 2008 esta industria arrojó ingresos superiores a los 150 mil millones de pesos y utilidades por más de 26 mil millones de pesos.

Según el estudio publicado en diciembre de 2010 por el periódico El Universal bajo el título "Empresas que Generan Confianza" en su edición número 5 y que tuvo como fuente principal la Cámara de Comercio de Cartagena con información a diciembre de 2009, Industrias Astivik S.A. se ubicó en el puesto 38 entre las cien empresas más grandes de la ciudad por utilidad con \$2.422.209.000; mientras que entre las cien más grandes por activo se ubicó en el puesto 47 con \$39.409.583.000 y Ferroalquimar S.A. ocupó la casilla 85 con \$14.893.343.000; entre las cien más grandes por patrimonio se encuentran tres astilleros: Industrias Astivik S.A. en el puesto 34 con \$25.401.741.000, Ferroalquimar S.A. en la casilla 58 con \$11.744.348.000 y Navtech en el puesto 81 con \$6.513.386.000.

Este mismo estudio revela que entre las 500 empresas más grandes por ingresos se encuentran: Industria Astivik S.A. en el puesto 50 con \$431.299.304.000, Ferroalquimar S.A. en el puesto 209 con \$5.435.446.000 y Navtech S.A. en la casilla 352 con \$3.668.597.000 de ingresos a diciembre de 2009.

También se destaca que Cotecmar se encuentra entre las 10 empresas que más impuesto de industria y comercio declaró según este mismo estudio y como fuente la Secretaría de Hacienda Distrital de Cartagena por valor de \$1.236.323.000.

Igualmente cabe destacar que la generación de empleos de esta industria a la ciudad es muy importante con más de 1.400 empleos directos y 3.500 indirectos.

Sin embargo, son muchos los obstáculos a los que se debe enfrentar esta industria para lograr estos indicadores y desarrollar su actividad económica, el escaso acceso al crédito de largo plazo, la complejidad tributaria y los numerosos trámites para su constitución, entre otros, son trabas que impiden dinamizar a los astilleros de la ciudad de Cartagena.

Como sostiene el economista peruano Hernando de Soto, las múltiples barreras a las empresas en América Latina incentivan la informalidad, los contratos de servicio sin prestaciones para los trabajadores y lo que es peor, el desacato tributario.

Si se quiere aprovechar la integración comercial y abrir oportunidades para los astilleros, hay mucho por cambiar. En el corto plazo es necesario que en la economía colombiana se cree un marco regulatorio de estos y se simplifiquen las normas tributarias de estas empresas.

Si se quiere sacarle el máximo provecho a la internacionalización y la integración comercial para generar nueva riqueza, es necesario pensar en el rol estratégico de los astilleros tanto para la ciudad como para el país.

El objetivo de la economía local debe ser fomentar una verdadera cultura empresarial y un buen clima de negocios para facilitar el crecimiento de estas empresas y atraer inversión, propiciando así un mayor fortalecimiento y expansión de los astilleros.

**2.2.5 Ventajas Comparativas.** La teoría de la ventaja comparativa fue formulada por David Ricardo en 1817 y explica el origen de las ganancias que genera el libre comercio más allá de la explicación dada por la teoría de la ventaja absoluta (capacidad de un país para producir más de un bien dado con sus recursos propios). Según Ricardo, aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le conviene especializarse en la producción de aquellos bienes o servicios para los que su desventaja sea menor, y el país que tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes debe especializarse en la producción de aquellos cuya ventaja sea mayor. La teoría de la ventaja comparativa constituye una explicación del comercio internacional basada en las diferencias de los costos del trabajo entre los países. Cada país se especializará

en la producción y en la exportación de los bienes que puede producir con un costo relativamente bajo, e importará los bienes que produzcan con un costo relativamente elevado.

La misma teoría afirma que, en unas condiciones técnicas dadas, el producto total que se obtiene de la especialización y el cambio de productos, en lugar de la independencia y el aislamiento económico, se maximizará si cada país o región se especializa en la producción de aquellos bienes o servicios en los que su costo comparativo sea relativamente menor. Aunque Ricardo formuló tal principio sólo para el comercio internacional destacó también que el mismo es claramente aplicable a todas las formas de especialización o división del trabajo e intercambio, ya sea entre personas, empresas o naciones.

**2.2.6 Ventajas Competitivas.** Michael E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costos. Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona.

De manera sencilla se puede decir, que las ventajas comparativas son aquellas ventajas "naturales" que posee un estado ó país como por ejemplo: El café en Colombia, la masiva mano de obra de la China, entro otros. Y por su parte, las ventajas competitivas tienen que ver con aquellos valores agregados que se convierten en un plus, como consecuencia de una labor ó trabajo desarrollado previamente, Ejemplo: El "just in time" y/ó "calidad total" de los Japoneses.

## **2.3 REFERENTE LEGAL**

**2.3.1 Decreto número 1877 del 2 de agosto de 1979.** por medio del cual se dictaron normas para el aprovechamiento integral de los recursos marinos autorizándose a la Nación para participar en la constitución de una o más sociedades de economía mixta que tuvieran como objeto social el aprovechamiento de los recursos naturales vivos y no vivos que se encuentren en las áreas marítimas a las que hacía referencia la Ley 10 de 1978, relacionando varias actividades, entre ellas la construcción naval y aquellas obras de infraestructura marítimas y terrestres necesarias para la producción o beneficio, procesamiento, transformación, transporte, distribución y consumo en el país o en el exterior de los recursos de las expresadas áreas.

**2.3.2 Decreto ley 2324 de 1984.** Por el cual se reorganiza la Dirección General Marítima y Portuaria, DIMAR, actualmente Dirección General Marítima. Esta es la Autoridad Marítima Nacional que ejecuta la política del Gobierno en materia marítima y tiene por objeto la regulación, dirección, coordinación y control de las actividades marítimas, en los términos que señala este Decreto y los reglamentos que se expidan para su cumplimiento y la promoción y estímulo del desarrollo marítimo del país.

**2.3.3 Ley 13 de 1990.** Esta ley regula todo lo concerniente con la actividad pesquera y preveía la exención de aranceles y demás derechos de importación a la maquinaria y equipos para astilleros dedicados a la reparación de embarcaciones pesqueras.

**2.3.4 Ley N° 768 de 31 de julio de 2002.** Por la cual se adopta el régimen político administrativo y fiscal de los distritos portuario e industrial de Barranquilla, turístico y cultural de Cartagena de Indias y Turístico, cultural e histórico de Santa Marta y tiene por objeto dotar a éstos de las facultades, instrumentos y recursos que les permitan cumplir las funciones y prestar los servicios a su cargo; promover el desarrollo integral de su territorio para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, a partir del aprovechamiento de sus recursos y ventajas derivadas de las características, condiciones y circunstancias especiales que presentan éstos.

**2.3.5 Ley 830 de 2003.** Por medio de la cual se aprueban el "Convenio para la Represión de Actos Ilícitos contra la Seguridad de la Navegación Marítima", hecho en Roma, el diez (10) de marzo de mil novecientos ochenta y ocho (1988) y el "Protocolo para la Represión de Actos Ilícitos contra la Seguridad de las Plataformas fijas emplazadas en la Plataforma Continental" hecho en Roma, el diez (10) de marzo de mil novecientos ochenta y ocho (1988).

**2.3.6. Ley 1115 de 27 de diciembre de 2006.** Mediante esta ley se establece el sistema y método para la fijación y recaudo de tarifas por concepto de los servicios prestados por la Dirección General Marítima, Dimar.

**2.3.7 Ley 111 del 24 de julio de 2007.** Por la cual se expidió el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 (PND), prevé en su artículo 2° las consideraciones macroeconómicas que viabilizan el crecimiento económico sostenido del país, catalogándole como el principal medio para mejorar las condiciones de equidad e ingreso de la población, convirtiendo como objetivo principal del Plan Nacional de Desarrollo; el desarrollo de estrategias para mantener las tasas de crecimiento en

niveles del 5%, para lo cual se requiere de diversas variables que permitan tal desarrollo, entre ellos el crecimiento de las exportaciones en dólares, el empleo, el incremento de la productividad y la inversión, quedando una mayor parte a cargo del sector privado.

## **2.4. REFERENTE CONCEPTUAL**

Dentro del contexto de esta investigación, a continuación se definen los términos más relevantes:

**ACTIVIDAD DE LOS ASTILLEROS:** Comprende los servicios de diseño, construcción, reparación, modificación y desguace de naves y artefactos navales; asesoría y consultoría en Ingeniería Naval y Arquitectura Naval; servicios técnicos industriales, las actividades complementarias requeridas para la instalación, mantenimiento y reparación de los diferentes sistemas principales y auxiliares de las naves y artefactos navales, metalmecánica, soldadura en general y pailería, motores y maquinaria eléctrica, motores de combustión interna, sistemas de armas, navegación, comunicaciones y electrónica, y todo lo relacionado con las diferentes naves y artefactos.

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS:** Acuerdos de cooperación entre dos o más organizaciones en la cual cada parte busca agregar a sus competencias los factores objeto de la cooperación, con una visión de largo plazo.

**ASTILLERO:** Sitio o lugar con instalaciones, equipos y características apropiadas, donde se diseñan, construyen, reparan, modifican o desguazan naves y artefactos navales; tanto a flote como en tierra. Los astilleros navales son los encargados de la construcción, reparaciones y mantenimiento de las embarcaciones, así como de la habilitación naval.

**CALADO:** Profundidad que alcanza en el agua la parte sumergida de un barco o altura que alcanza la superficie del agua sobre el fondo.

**CONSTRUCCIÓN NAVAL:** Es la actividad relacionada con el diseño, construcción, modificación, reparación y desguace de naves y artefactos navales.

**DIQUE:** Espacio en el cual entran las embarcaciones para su limpieza o reparación en seco, construido con tanques que se inundan y bajan para que estas puedan entrar en él, y que se desaguan por medio de bombas, a fin de que, al flotar, la nave quede en seco.

**ECONOMÍA GLOBALIZADA:** Proceso de grandes transformaciones vivido por las economías del mundo debido a los nuevos retos que impone la globalización. Esto exige que las empresas logren dominar nuevas habilidades para adecuarse a los cambios en la tecnología de producción, en las tecnologías de información y en los requerimientos y necesidades de los consumidores de todo el mundo. El reto que plantea la globalización es el de ser competitivos no solo localmente, sino también internacionalmente, pues todas las empresas de la zona que produzcan bienes o servicios similares estarán en lucha por las mejores oportunidades del mercado global.

**ESLORA:** Longitud que tiene la nave sobre la primera o principal cubierta desde la popa a la proa por la parte de adentro de las embarcaciones.

**MANGA INTERNA:** Anchura mayor de un buque

**NAVE MAYOR:** Es la embarcación cuyo tonelaje es o excede de cincuenta (50) toneladas o de más de diez y seis (16) metros de eslora de diseño.

NAVE MENOR: Es la embarcación cuyo tonelaje es inferior a cincuenta (50) toneladas o hasta diez y seis (16) metros de eslora de diseño.

PUPILAJE: arriendo de un espacio para que las embarcaciones navales pueden atracar.

TRAVELIFT: equipo utilizado en la industria naval para sacar del agua embarcaciones menores, y poder realizarle trabajos de reparación y mantenimiento.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las características de esta investigación se define como de tipo descriptivo-analítico y de campo, con enfoque cualitativo, puesto que busca identificar cuáles son los factores que facilitan o limitan la prestación de servicios de los Astilleros de la ciudad de Cartagena a embarcaciones extranjeras y realizar un análisis de las estrategias utilizadas por estas empresas que le permitieron lograr este objetivo y con esto, establecer estrategias de competitividad para seguir prestando esta clase de servicios.

#### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

**3.2.1 Población.** La población que se analizara en esta investigación son los Astilleros Navales de la ciudad de Cartagena de Indias, que en su totalidad son ocho.

**3.2.2 Muestra.** Se tomara para esta investigación como muestra la totalidad de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias, teniendo en cuenta que la población es muy reducida y tan solo comprende ocho empresas.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**3.3.1 Fuentes de información.** Para la recolección de los datos e información de este estudio se requiere de fuentes primarias y secundarias con las siguientes características:

- **Fuentes Primarias:** Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias, a través de sus directivos.
  
- **Fuentes secundarias:** Textos, revistas, asociaciones y medios especializados en el tema de globalización, Pymes y desarrollo económico del país; trabajos de investigación similares, Internet y personas especializadas en estos temas.

**3.3.2 Herramientas.** Para el desarrollo de esta investigación se utilizara principalmente la encuesta.

**3.3.2.1 Encuestas.** Es un método que consiste en obtener información de las personas entrevistadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa; es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados; es el método de recogida de información que consiste en interrogar a los miembros de una muestra, sobre la base de un cuestionario perfectamente estructurado.

### **3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**3.4.1 Hipótesis.** La ubicación estratégica de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias donde opera un puerto internacional marítimo y fluvial es una

ventaja competitiva en su proceso de prestación de servicios a clientes extranjeros.

### 3.4.2 Definición de variables.

CATEGORÍA DESCRIPTIVA	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTE
Factores favorables o limitantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del mercado</li> <li>- Costos</li> <li>- Políticas de apoyo gubernamental</li> <li>- Calidad</li> </ul>	-Encuesta	-Personal directivo de los Astilleros
Competitividad de los astilleros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de participación en el mercado</li> <li>- Nivel de Innovación</li> <li>- Técnicas de mercadeo</li> <li>- Maquinaria y equipos</li> <li>- Grado de capacitación del personal</li> </ul>	-Encuesta	-Personal directivo de los Astilleros
Estrategias para mantenerse en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento sostenible</li> <li>- Mejoramiento continuo</li> <li>- Alta tecnología</li> </ul>	-Encuesta	Personal directivo de los Astilleros

### 3.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA INVESTIGACIÓN

PRESUPUESTO DE GASTOS	
DISEÑO Y ELABORACIÓN DE FORMATOS DE TOMA DE INFORMACIÓN	\$ 50.000
GASTOS DE PAPELERÍA E IMPRESIÓN	\$ 250.000
GASTOS DE TRANSPORTE Y RECOPIACION DE LA INFORMACION	\$ 400.000
INFORMACIÓN CAMARA DE COMERCIO	\$ 150.000
INTERNET	\$ 100.000
IMPREVISTOS	\$ 250.000
TOTAL	\$ 1.200.000

### 3.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MARZO					ABRIL					MAYO			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1 DEFINICION DE LA IDEA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION	■													
2 REVISION BIBLIOGRAFICA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3 DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	■	■												
4 VALORACION Y DEFINICION DE LA JUSTIFICACION		■	■											
5 PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS			■											
6 BUSQUEDA Y CONSULTA DE ANTECEDENTES	■	■	■	■										
7 ELABORACION DE LA PROPUESTA DE GRADO				■	■	■								
8 INSCRIPCION DEL TEMA DE GRADO							■							
9 RESPUESTA DEL COMITE EVALUADOR								■						
10 REVISION Y CORRECCION DE LA PROPUESTA									■	■	■			
11 PRESENTACION NUEVAMENTE DE LA PROPUESTA CON CORRECCIONES SOLICITADAS POR EL COMITÉ EVALUADOR											■			
12 APROBACION DE LA PROPUESTA												■		
13 TUTORIAS POR PARTE DEL ASESOR DEL PROYECTO												■	■	
14 ELABORACION DEL MARCO REFERENCIAL												■	■	
15 REALIZACION DEL DISEÑO METODOLOGICO												■	■	
16 DETERMINACION DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION												■	■	
17 ELABORACION DEL PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												■	■	
18 PRESENTACION DEL ANTEPROYECTO												■		

#### **4. FACTORES QUE FAVORECEN LA PRESTACION DE SERVICIOS DE LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS A EMBARCACIONES EXTRANJERAS**

El hombre ha utilizado las embarcaciones desde hace miles de años, se tienen registro de hace más de 100.000 años en que el hombre utilizaba un tronco debidamente tallado como medio de transporte en el agua. El mar siempre ha causado fascinación en el ser humano desde el comienzo de los tiempos. Así mismo, siempre le ha provisto de alimento para su sustento. Primero la recolección de mariscos y moluscos, luego la pesca y finalmente se aventuró a adentrarse en ese mar que generosamente le proveía de alimento.

La tecnología fue progresando y el hombre construyó elementos artesanales para flotar en el agua hasta que descubrió que la fuerza eólica podía impulsarlos con poco esfuerzo y mayor efectividad; luego, descubrió la manera de llevar la embarcación hacia donde quería inventando el timón. Es a partir de ese punto, que el hombre fue introduciendo mejoras a sus naves, dándoles cada vez mejor impulsión y dirección, hasta llegar a las modernas naves que atraviesan hoy día los océanos del mundo.

Pero a través del tiempo, el ser humano fue encontrándole nuevos usos a las naves que ya tenía a la mano: para recreación, turismo, pesca, medio de transporte y para la guerra, y fue especializando este invento con nuevas técnicas, mayores velocidades y mejor maniobrabilidad.

En el siglo XVI, el comercio marítimo transatlántico aumentó considerablemente, lo que incentivó la investigación y la creación de nuevos tipos de naves más apropiadas para largas travesías y para soportar los rigores del mar.

En el siglo XIX, la construcción naval comenzó a utilizar el hierro para el casco y el vapor para la propulsión, lo que constituyó una revolución en el ámbito marítimo.

En la década de 1860, desaparecieron los buques a vapor y vela, esto porque ya la maquinaria de propulsión se había perfeccionado suficientemente. En el siglo XX, aparecieron los motores de combustión interna y a fines de ese mismo siglo la propulsión nuclear, y la marina mercante se constituyó en un factor fundamental en el desarrollo de los países en tanto que la actividad naval genera una importante actividad económica que se refleja en sus puertos y en la economía de de estos.

Por su parte, los astilleros navales en la ciudad de Cartagena surgieron de la necesidad de las embarcaciones provenientes de diferentes países que al navegar por el Caribe sufrían averías por lo cual solicitaban o requerían los servicios de mantenimiento y reparación, descargue, tanqueo de combustible, entre otros, al transcurrir el tiempo se fue calificando la mano de obra del personal de la actividad, a raíz de ello se incursionó en la parte de la construcción, instalación de tuberías, equipos y sistemas electrónicos que han hecho de esta una actividad prospera y de mucha rentabilidad.

Actualmente en la ciudad de Cartagena de Indias existen 8 astilleros navales, distribuidos estratégicamente en diferentes sectores de la ciudad, de los cuales se hace una pequeña reseña y se destacan sus principales atributos a continuación:

- **Astilleros Cartagena & Cía. Ltda.** Tiene 37 años de creación y es una organización familiar, ubicada en el sector industrial de mamonal, con amplia experiencia y conocimiento del mercado, tiene capacidad para embarcaciones de 450 toneladas en trabajos de reparación y mantenimiento a flote y en dique.

Igualmente construye naves menores como lanchas y botes. Actualmente se encuentra en proceso para prestar servicios a embarcaciones extranjeras.

- **Astilleros Troja Artesanal Cartagena.** Fundado hace 20 años por un Ingeniero Naval retirado de la Base Naval de Cartagena quien acudió a un préstamo bancario para comprar sus primeros equipos e infraestructura en el barrio El Bosque, inicio prestando servicio de reparación a embarcaciones menores de la ciudad. Actualmente, es propiedad de los hijos del fundador, cuentan con una infraestructura para reparar y mantener embarcaciones menores a flote hasta por 250 toneladas y atienden esporádicamente embarcaciones de este tipo de diferentes países. Cabe anotar, que a pesar de la antigüedad de este astillero no cuenta con una adecuada organización ni acogida en el mercado, no cuenta con objetivos claros ni una visión a largo plazo.

- **Astilleros y Talleres Navales e Industriales de Colombia S.A., ASTINAVES.** Creado hace 2 años por socios que con experiencia y conocimiento obtenido en otros astilleros de la ciudad, decidieron independizarse y con la inyección de capital propio y algunos créditos bancarios iniciaron operaciones en una pequeña infraestructura ubicada en el corregimiento de Pasacaballos. Sin embargo, con tan poco tiempo en el mercado a finales del año 2009 logro arrojar utilidades atendiendo pequeñas embarcaciones del mercado local y nacional. Actualmente, cuenta con una capacidad para atender embarcaciones menores hasta de 200 toneladas y se encuentra desarrollando un plan de inversiones para ampliar su infraestructura y poder prestar sus servicios a clientes extranjeros, contando con personal especializado en proyectos de ingeniería naval.

- **Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial, COTECMAR.** Fue creada en el año 2000 por el Ministerio de Defensa nacional, la Universidad Nacional, la Universidad del Norte y la Universidad Tecnológica de Bolívar. Tiene un sistema de Gestión de Calidad certificado por LRQA bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001 versión 2008, para el Diseño, Construcción, Modernización y Reparación de Buques y Artefactos Navales, además es pionera en Latinoamérica en la construcción de doble cascos bajo la certificación Germanischer Lloyd. Tiene dos plantas de operación, una en Bocagrande donde prestan los servicios de reparación en dique y a flote, y la otra en Mamonal donde además de las reparaciones en dique y a flote, investigan, diseñan, reconstruyen y hacen trabajos de metalmecánica y soldadura y servicio de muelle.

Cotecmar es un astillero líder en la investigación, diseño y construcción de embarcaciones especiales, como por ejemplo: la construcción en el año 2009 de una plataforma de bombeo flotante para la empresa Ecopetrol y en el año 2002 de una embarcación lacustre para el transporte fluvial de la empresa Isagen, así mismo es el diseñador y constructor exclusivo de embarcaciones para la Armada Nacional, como patrulleros de apoyo , lanchas interceptoras y patrulleras; también elaboran diseños para personas particulares, como cascos veleros o botes.

Por otro lado, prestan servicios a la industria en general tales como: trabajos en metalmecánica y soldadura en general, taller de motor combustión interna diesel, taller de electricidad, automatización y control, refrigeración y aire acondicionado, departamento de inspección y ensayo, metrología y calibración y laboratorio de metrología.

- **Ferroalquimar S.A.** Es una empresa fusión que reúne un astillero naval con una compañía de alquiler de grúas y montacargas, que se encuentra ubicada

en el sector industrial de Mamonal. Es especialista en la reparación y mantenimiento de yates, canoas de madera, barcos menores y barcos mayores hasta de 3.000 toneladas; presta el servicio de muelle para sus reparaciones, desguace de barcos; servicio de grúas para sacar y poner en el agua embarcaciones tipo catamarán y construyen embarcaciones menores. Cuenta con un Travelift de 300 toneladas para sacar del agua embarcaciones menores, equipo que fue adquirido en junio de 2010, para el nuevo astillero llamado Colombian Shipyards y del cual hacen parte las empresas Dinacol S.A., Electrónica Marítima Itec Ltda., Ermo Cartagena S.A., Ferroalquimar S.A. e Inser Ltda., de la ciudad de Cartagena; y Kael Ingenieros Ltda., de Barranquilla y que busca penetrar nuevos mercados y poder así ofrecer nuevos servicios, fortaleciendo el sector y generando un mayor impacto en la economía de la región.

- **Industrias Astivik S.A.** Fue fundada en el año 1972, con el objeto de cubrir las necesidades de reparación y mantenimiento de todas las embarcaciones afiliadas o de propiedad de la empresa Vikingos de Colombia S. A. En el año 1980 amplió su cobertura a construcción, reparación y mantenimiento de embarcaciones para el mercado nacional con una capacidad de varada de hasta 200 toneladas. En la década de los 90's la empresa incursiona en el campo de reparación de barcos especializados en el transporte de hidrocarburos y carga al granel (Cemento, carbón etc.) construyendo un puesto de varada de 700 toneladas de capacidad. En el 2004, pone en funcionamiento el primer dique flotante diseñado y construido en Colombia, en Abril de ese mismo año C.I. Pesbocol, nueva razón social de Vikingos de Colombia S. A., vende su participación en Industrias Astivik a Carsun LLC., empresa Norteamericana domiciliada en Miami. Bajo esta nueva dirección Industrias Astivik adquiere en Octubre de 2005 la totalidad de la infraestructura de C.I. Pesbocol y posteriormente se construye un segundo dique flotante con 2.000 toneladas de

capacidad de levante. Actualmente es considerado como uno de los mejores Astilleros de la ciudad con dos diques flotantes, una troja de 700 toneladas y una de 200 toneladas de capacidad.

Astivik está ubicado en el sector industrial de Mamonal y es un astillero certificado bajo norma ISO 9001:2008 por la sociedad de certificación internacional Bureau Veritas.

- **Ingeniería y Servicios, Inser Ltda.** Tiene 18 años de amplio reconocimiento en el mercado prestando servicio de metalmecánica, soldadura en general y alquiler de equipos y maquinaria pesada, hace un 2 años se asocio con Astilleros Escamilla, aprovechando la experiencia que tenia este ultimo como Astillero naval tanto a nivel local, nacional e internacional, ampliando su infraestructura y ubicándose en el corregimiento de Pasacaballos con una capacidad para atender embarcaciones hasta por 400 toneladas. Básicamente presta los servicios de reparación de embarcaciones menores.

- **Navtech.** Nació hace 6 años de una empresa dedicada exclusivamente al desguace de embarcaciones navales ubicado en un lote espacioso en el barrio El Bosque, que luego de varios años de ejercicio entro en una situación económica bastante difícil y un proveedor Holandés que al enterarse de esta situación la compro siendo hoy el principal accionista de Navtech, invirtiéndole capital y ampliando sus servicios hasta convertirlo hoy día en un astillero con capacidad de trabajo a flote de hasta 400 toneladas. Este astillero cuenta con alianzas en el extranjero con agencias marítimas que le contactan con clientes en Europa.

Como se evidencio anteriormente cada astillero de la ciudad de Cartagena de Indias posee diferentes capacidades y características de los servicios que ofrecen, unos cuentan con mayores ventajas que otros, sin embargo encontramos que

todos los astilleros construyen embarcaciones que de acuerdo a los requerimientos del cliente y tipo de material pueden ser:

- De madera: Generalmente son elaboradas de forma artesanal y se utilizan para viajes cortos como el transporte de fertilizantes, cemento, gas, entre otros, hacia el Uraba Antioqueño y traen productos propios de esta región como, madera y cocos.
- Fibra de vidrio: Son utilizadas para el turismo y la recreación, como lanchas, yates y barcos de turismo.
- Acero: Son embarcaciones utilizadas para transporte marítimo y fluvial, transporte de combustibles, carbón y otros. Son de diferentes tipos como barcasas o botes; remolcadores para asistencia marina, arribo y zarpe de naves mayores; cargueros para transportar cargas sueltas, que han sido reemplazados por los portacontenedores; Pesqueros que son equipos flotantes multifuncionales; y buques de turismo.

Cabe destacar que Ferroalquimar es especialista en la construcción de embarcaciones para el turismo y el esparcimiento como yates y buques, mientras que Cotecmar se destaca por el diseño y construcción de embarcaciones especiales como se expuso anteriormente.

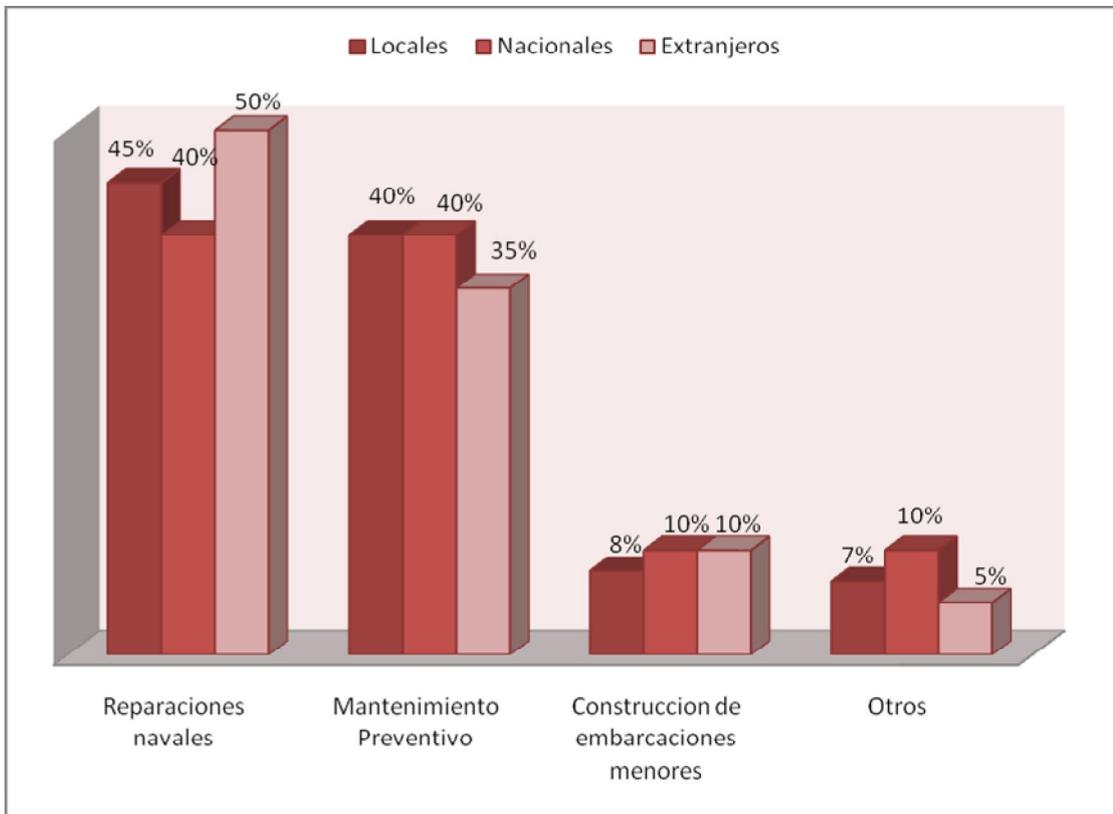
Con relación a la reparación de embarcaciones, los astilleros en general prestan este servicio para buques, yates, barcasas, cargueros, canoas de madera, veleros y pesqueros, consistentes en pintura y recubrimiento, remoción e instalación de tuberías, limpieza de casco, reparación de timón y hélices, reparación de cubiertas, reparación de estructuras y tanques, Instalación de equipos eléctricos y electrónicos, reparación de sistema eléctrico, entre otras. En

este aspecto, se destaca Astivik que ha ampliado su infraestructura contando actualmente con un Dique flotante llamado ASTIVIK I con una capacidad de 1350 Toneladas, 60 metros de eslora y 19.5 metros de manga interna; un dique flotante llamado ASTIVIK II con capacidad de 2000 toneladas, con 73 metros de eslora y 18.5 metros de manga interna. Así mismo cuenta con una troja de 220 toneladas de capacidad, 30 metros de eslora, 12 metros de manga interna y 2.75 metros de calado y otra con capacidad de 700 toneladas, 60 metros de eslora, 14 metros de manga y 2.45 metros de calado.

Otro servicio en el que se destacan los astilleros de la ciudad de Cartagena es el mantenimiento preventivo a las embarcaciones en lo que se refiere a la limpieza general, de motores, timón, cuarto de maquinas y de agua; pintura general y de partes internas. En este servicio se destaca la experiencia y calidad de Astilleros Cartagena & Cía. Ltda. Y Navtech, este ultimo cuenta con una capacidad de trabajo a flote de 80 metros de eslora, 60 metros de manga y 5.3 metros de calado que le permite atender embarcaciones hasta de 400 toneladas.

En el siguiente grafico se muestran los tipos de servicios mencionados anteriormente medidos en porcentaje de acuerdo al tipo de cliente a los que se les prestan.

Grafico N° 1 Servicios prestados de acuerdo al tipo de clientes



Fuente: encuesta hecha por las autoras

Los servicios de reparaciones navales son los más demandados en la industria astillera local con un 45%, a nivel nacional con un 40% y por embarcaciones extranjeras con un 50%, le sigue el servicio de mantenimiento preventivo para embarcaciones donde los clientes locales demandan dicho servicio en un 40%, los clientes nacionales en la misma proporción y quien presenta el menor porcentaje son los clientes extranjeros con un 35%. Por lo que se puede inferir que se da esta proporción debido a que se cubre la mayor parte del mercado local y nacional, mientras que los extranjeros en algunos casos pueden solicitar este servicio en astilleros de otros países.

En cuanto a la construcción de embarcaciones menores el porcentaje para los clientes locales es del 8%, nacional del 10% y en igual porcentaje para los clientes extranjeros.

También se encuentran otros tipos de servicios de menos envergadura como las reparaciones de carpintería tanto en madera como en aluminio; de pupilaje que consisten en el arriendo de un espacio para guardar las embarcaciones por horas o días, generalmente solicitado por embarcaciones que durante su viaje necesitan atracar durante un lapso de tiempo determinado para cargar o descargar mercancías o mientras parten a otro lugar; también suministran accesorios para las embarcaciones, como: ventanería, puertas, luces, escaleras, lujos, equipos eléctricos, etc.; prestan el servicio de desguace de las embarcaciones que cumplen con su vida útil y se desmantelan para venderlas por chatarra; y el servicio de desvare de embarcaciones dentro del agua, descargándola o remolcándola a un puerto seguro. Estos otros servicios representan para los clientes locales un 7%, para los nacionales el 10% y para los clientes extranjeros un 5%.

La actividad industrial de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias con el establecimiento de una economía globalizada se ha ido fortaleciendo hasta el punto que hoy seis de estos astilleros (Astilleros Troja Artesanal Cartagena, Astivik, Cotecmar, Ferroalquimar, Inser Ltda. y Navtech), prestan servicios a clientes extranjeros como embarcaciones provenientes de Venezuela, Panamá, Estados Unidos, México, Alemania, Grecia, España, países del África, entre otros.

Muchos son los motivos que han impulsado a los empresarios de los astilleros navales de la ciudad a prestar servicios a embarcaciones de otros países que vieron una oportunidad de desarrollar su actividad y de hacerla más atractiva a nivel internacional con calidad y eficiencia en sus servicios. Estos motivos son:

- **Rentabilidad de la Actividad.** Los astilleros iniciaron su proceso de prestación de servicios a clientes internacionales atraídos por la rentabilidad de este negocio. Esta investigación da a conocer que es una actividad fluctuante y que los meses de mayor auge son de septiembre a diciembre; a principio de año se vive una época de disminución de la demanda de estos servicios, sin embargo los ingresos logrados en los meses de mayor movimiento permiten contrarrestar la escases presentadas en este último periodo mencionado, logrando dividendos con un margen de contribución en promedio de 20%.

Esta rentabilidad se da teniendo en cuenta que la mano de obra de la ciudad es relativamente más barata en comparación con países del Caribe donde se prestan también los servicios de astilleros navales. Las embarcaciones programan sus mantenimientos y reparaciones dentro de su travesía por el Caribe para aprovechar esta ventaja.

Otro aspecto que hace a esta actividad rentable es la flexibilidad en la negociación con los clientes internacionales que en ocasiones traen los insumos desde otras partes del mundo donde son más económicos, aprovechan la mano de obra más barata suministrada por los astilleros y estos a su vez no asumen los costos variables en materia prima que en algunos casos como la pintura es 30% más cara aquí con relación a países como Panamá.

- **Exigencias del mercado.** El aumento de la demanda por clientes extranjeros influenciados por la globalización de los mercados y el tránsito de las embarcaciones por el Caribe le exigieron a una ciudad como Cartagena con costa en el océano atlántico que su industria de astilleros navales se preparara para atender clientes potenciales. Además que al contar con un puerto internacional que facilita el traslado de insumos y la importación de maquinarias y equipos para

su infraestructura, así como el aumento en la llegada de las embarcaciones extranjeras que llegan a territorio nacional para traer y llevar mercancías, lo cual les favorece debido a la multitud de servicios primarios y secundarios que esta actividad genera para los astilleros.

Todas estas razones hicieron que los astilleros se prepararan para prestar servicios a clientes internacionales, para lo cual fue necesario ampliar o modificar su infraestructura con mejor capacidad de operación para que embarcaciones de mayor tamaño pudieran atracar; obtener mayor capacidad para plegar y cortar, organizar y/o construir talleres de soldadura, pintura y corte. Esto hizo que se dotaran de maquinaria y equipos de mayor tecnología y capacidad como equipos para levante de las embarcaciones, corte, soldadura, pantógrafo, compresores, remolcadores y grúas; de igual manera fue necesario contratar personal calificado como ingenieros navales, mecánicos, industriales, personal de mercadeo con conocimiento en comercio internacional y personas bilingües, con el fin de organizar mejor su actividad económica, contactar y negociar con los clientes extranjeros. Otro aspecto en el que tuvieron que invertir los astilleros fue en la capacitación de su personal, basado en manejo de las nuevas maquinarias y nuevos servicios prestados.

La prestación de servicios a embarcaciones extranjeras por parte de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias tiene muchos factores que les favorecen. La identificación de estos factores es uno de los puntos claves de esta investigación porque permiten determinar las ventajas que tiene la industria naval en la ciudad. A continuación se describen uno a uno estos factores:

- **Ubicación Geográfica de La Ciudad de Cartagena de Indias.** Uno de los factores más importantes en la prestación de servicios de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias a embarcaciones internacionales es su ubicación geográfica, gracias a la ubicación privilegiada de sus costas en el mar Caribe, la

cercanía al canal de Panamá, el tener un puerto fluvial y marítimo internacional considerado como uno de los mejores de Latinoamérica, hacen de esta ciudad un punto atractivo y estratégico para el desarrollo de la actividad astillera.

Las embarcaciones extranjeras que llegan al puerto marítimo de la ciudad a dejar o recoger mercancías, generan una cantidad de servicios indirectos que son cubiertos por los astilleros de la ciudad, como son: el suministro de combustible, el descargue de portacontenedores y cargueros, el remolque de embarcaciones a muelle, el pupilaje de embarcaciones pequeñas, la reparación y mantenimiento de las mismas, etc.

Igualmente programan dentro de su recorrido el mantenimiento preventivo y algunas reparaciones eléctricas, de pintura, refrigeración, entre otros, que como se expuso anteriormente les resulta más económico y ahorran tanto en tiempo como en dinero.

- **La Transferencia de Tecnología.** La globalización de los mercados ha traído consigo los diferentes avances tecnológicos que han venido a apoyar y facilitar la complejidad de las técnicas y procesos productivos de las empresas. En el subsector de los astilleros ha permitido transformarlos contando con amplias infraestructuras, con modernos sistemas de operación, investigación, diseño y construcción de naves de diferentes estilos, capacidad y finalidad. La tecnología ha permitido la modernización de las operaciones y actividades prestadas por los astilleros mejorando la calidad y el tiempo de entrega de estas, haciéndolos más competitivos y con capacidad de prestar sus servicios a clientes extranjeros con amplios estándares de calidad internacional.

- **Conocimiento y experiencia en el mercado.** La prestación de servicios a embarcaciones extranjeras también se vio beneficiada por el conocimiento y

experiencia que tienen los Astilleros de la ciudad de Cartagena en el mercado. Los astilleros que ya están prestando servicio a clientes extranjeros tienen más de 5 años de creación, así: Astivik 38 años, Astilleros Troja Cartagena 20 años, Inser 18 años, Ferroalquimar 15 años, Cotecmar 10 años y Navtech 6 años; los que se encuentran en proceso para prestar servicios a embarcaciones internacionales son: Astilleros Cartagena & Cía. Ltda. Con 37 años y Astinaves con 2 años. Como se puede notar el 75% de los astilleros tienen más de 5 años en el mercado lo cual respalda este conocimiento y experiencia. Además que han podido impulsar su actividad desde mercados locales y nacionales, atendiendo las diferentes actividades durante años tanto a empresas como personas naturales y desde la construcción de lanchas artesanales hasta la elaboración y reparación de buques y yates de lujos.

- **Poca competencia.** En la ciudad de Cartagena de Indias existen solo 8 astilleros navales, unos más desarrollados y posicionados que otros; unos con mayor capacidad de levante y otros solo cuentan con capacidad de trabajos a flote; unos especializados en reparación y mantenimiento y otros en diseño y construcción, no todos cuentan con la capacidad de atender o prestar sus servicios a todo tipo de embarcaciones, sobre todo a naves mayores, lo cual reduce la competencia entre los que tienen mayores capacidades y cubriendo estos mayor parte del mercado.

Cotecmar es una corporación de ciencia y tecnología que trabaja en la investigación, diseño y construcción de embarcaciones y en este campo no tiene competidores, es el más grande por organización, desarrollo y además por la solidez y reconocimiento nacional con que cuenta; Astivik es especialista en la reparación y mantenimiento de embarcaciones; Ferroalquimar es especialista en la construcción y mantenimiento de naves menores y además cuenta con el servicio de alquiler de grúas para sacar y poner en el agua embarcaciones menores; Navtech efectúa exclusivamente trabajos a flote por no tener Dique;

Inser presta el servicio de reparación y mantenimiento de la mano de diferentes actividades metalmecánicas y alquiler de maquinaria y equipos para desarrollar esta actividad.

Todos estos factores que favorecen la prestación de servicios a embarcaciones extranjeras por parte de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias son sumamente importantes y hacen de la actividad un negocio atractivo, por tener poca competencia representa para los inversionistas grandes rendimientos, y aun mas si cuentan con capacidad, tecnología y experiencia en el mercado garantizándoles un crecimiento sostenible a mediano plazo para estas empresas.

## 9. ESTRATEGIAS QUE IMPLEMENTAN LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS PARA MANTENER SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

Los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias han tenido que recurrir a múltiples estrategias para operar y ganar competitividad dentro del mercado de los astilleros navales. Para cumplir con sus objetivos a lo largo de su trayectoria, alcanzando sus metas de crecimiento, cumpliéndole a sus clientes con buen servicio, calidad y tiempo de entrega y mejorando sus sistemas de operación y técnicas empleadas se han ingeniado varias prácticas que les permitan desafiar los obstáculos como la falta de capital, infraestructura insuficiente y la falta de políticas profundas de regulación y de apoyo para este sector. Han recorrido su camino logrando incrementar sus ganancias y fortaleciendo su empresa por medio de estrategias definidas y desarrolladas para atraer y mantener clientes a nivel nacional e internacional, dentro de estas estrategias se destacan:

- **Manejo de negociaciones Flexibles.** Una estrategia que implementan los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias en la prestación de sus servicios a clientes internacionales es la flexibilidad en las negociaciones al momento de establecer las condiciones contractuales en la prestación de sus servicios como reparaciones y construcción de embarcaciones. Con relación a los precios, no manejan precios estándares si no que de acuerdo a las necesidades de los clientes y el tipo de servicio solicitado se negocian y ofrecen precios razonables. Además al momento de que los clientes solicitan descuentos pueden satisfacerlos negociando las tarifas.

Otro punto clave en la negociación con los clientes es la oportunidad que le ofrecen los astilleros de permitirles suministrar la materia prima que se puede comprar en otras partes del mundo a precios más bajos que en mercado nacional y estos les prestan el servicio suministrando solo la infraestructura y mano de obra, que aunque calificada es mas económica que en el mercado de los países del Caribe.

- **El establecimiento de alianzas estratégicas.** Otra estrategia que implementan los Astilleros para conquistar clientes extranjeros es el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones a nivel nacional e internacional, como empresas especializadas en diferentes ramas de la metalmecánica que les permiten subcontratar algunos servicios adicionales necesarios para llevar a cabo sus actividades, entre estas la reparación y sincronización de motores; así mismo, se han asociado con agencias marítimas en el exterior para promocionar y negociar sus servicios con clientes internacionales, que logran agendar dentro de su ruta los mantenimientos y reparaciones que requieren las embarcaciones que viajan por el mar Caribe en los Astilleros de la ciudad. También aprovechan la red de contactos que manejan los socios y gerentes de estas empresas facilitándoles los trámites y contratos, compra de insumos y obtener recursos financieros. Estas alianzas les permiten a los astilleros posicionarse en el mercado y conquistar nuevos clientes, así como la generación de mayor utilidad.

- **Mercadeo en el Extranjero.** Dentro de sus mecanismos para atraer clientes extranjeros muchos de los Astilleros disponen de personas que viajan al exterior a negociar directamente con los clientes, para verificar con mayor cautela las necesidades y requerimientos de estos y poder brindarle una asesoría y solución más acertada y oportuna. También se encontró que cuentan con

personal de mercadeo en diferentes puntos cardinales como Europa y Estados Unidos encargados de contactar clientes y negociar contrataciones personalmente. Esta estrategia es relevante teniendo en cuenta que este tipo de mercadeo contribuye al reconocimiento de los astilleros locales en los mercados internacionales brindándoles mayor competitividad.

- **Publicidad.** En materia de publicidad y promoción, muchos de los astilleros no tienen gran impacto sobre los clientes, sin embargo, cuatro han creado sus páginas web como medio para darse a conocer y poder ser reconocidos a través de internet. Otros medios que han utilizado para hacerse publicidad son las ferias internacionales que se hacen en varias partes del mundo como Miami en temas de transporte marítimo, fluvial y operadores portuarios, que les han permitido compartir e intercambiar experiencias con astilleros de otras partes del mundo. Así mismo, conocer y adquirir los últimos avances tecnológicos relacionados con este sector.

Finalmente, se puede afirmar que la estrategia que mas resultados positivos le ha generado a los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias en la prestación de servicios a embarcaciones extranjeras es manejo de negociaciones flexibles con sus clientes, brindándoles la oportunidad de establecer mejores condiciones para ambos y generando beneficios tanto económicos como de cumplimiento.

## **10.VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS DE LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS.**

Las ventajas comparativas es cuando los productos que se elaboran en un país presentan ventajas sobre otros similares de países diferentes, estas ventajas se obtienen por su situación geográfica o recursos naturales, mientras que las ventajas competitivas a diferencia de las comparativas, son las que se obtienen de la tecnología o habilidades en el proceso productivo.

La posición geográfica de Colombia es una ventaja comparativa teniendo en cuenta que es un tráfico obligado del Norte y Sur América, tiene un territorio de 2,070.408 Km<sup>2</sup> , constituido por en un 55% de plataforma continental y en un 45% de zona marítima; tiene costas en dos océanos y su localización es estratégica entre el continente americano y el resto del mundo.

Con relación a las ventajas comparativas y competitivas que posee la ciudad de Cartagena de Indias a través del desarrollo portuario que esta tiene, la actividad de los astilleros se ha visto muy beneficiada debido a los múltiples servicios demandamos por embarcaciones provenientes de empresas reconocidas internacionalmente, dichas embarcaciones arriban a los astilleros para solicitar los servicios de reparación y mantenimiento de embarcaciones en áreas de metalmecánica, soldadura, pintura, entre otros.

Gracias a su posición geográfica, Cartagena cuenta con ventajas comparativas como su ubicación estratégica y la profundidad de la bahía, las cuales hacen posible la entrada de diferentes tipos de embarcaciones a la ciudad sin importar que tan grandes sean. Sin embargo, por ser una industria intensiva en innovación y tecnología tiene requerimientos de mano de obra altamente calificada para el desarrollo de las actividades involucradas a lo largo de la operación.

Por otro lado, la competitividad de esta actividad no depende solamente de la eficiencia interna de la empresa, sino de la competitividad del país donde se encuentra ubicada. A nivel mundial, dentro de las grandes potencias de la industria naval se destacan Dinamarca, Japón, Corea del Sur y China; donde solo china controla aproximadamente el 30% del mercado mundial. En la ciudad de Cartagena de Indias, los Astilleros más importante son Industrias Astivik y Cotecmar, dedicado al diseño, construcción y reparación de embarcaciones para la Armada Nacional y particulares de uso comercial que transportan contenedores, o carga general (al granel o líquidos como petróleo). Aunque las grandes potencias dentro de la industria naval son las antes señaladas, la industria naval de la ciudad de Cartagena con quienes realmente compite en el mercado es con los astilleros de Curasao y Panamá, ya que como se menciona en las estrategias estas embarcaciones aprovechan su ruta por el Caribe para solicitar y realizar las reparaciones pertinentes.

En la actualidad, es un sector que no ha sido muy explotado y es una de las apuestas productivas de mayor rentabilidad y potencialidad en la ciudad de Cartagena de Indias. Según la Cámara de Comercio de Cartagena, la visión definida para esta apuesta es: Consolidar internacionalmente el clúster naval, marítimo y fluvial de Cartagena orientado a ofrecer soluciones tecnológicas integradas a la industria del diseño, construcción y reparación de embarcaciones. El clúster se basará en la aplicación de la investigación y la innovación tecnológica para desarrollar la industria.

Dentro de las estrategias más importantes que se prevén para desarrollar este sector como referente de clase mundial según el Plan Regional de Competitividad Cartagena y Bolívar 2008 – 2032 de la Cámara de Comercio de Cartagena son las siguientes: Atraer inversión y empresas que fortalezcan el clúster, para promocionar la localización, construcción y consolidación de astilleros para

embarcaciones militares y comerciales con mayor capacidad de levante hasta de 20 mil toneladas; fomentar a la localización y construcción de astilleros con orientación a servicios de turismo náutico; Fomentar alianzas entre el sector académico y las empresas para la aplicación de la investigación, innovación tecnológica y formación de capital humano especializado con estándares internacionales; Creación y desarrollo de líneas de investigación y desarrollo en diseño, construcción y reparaciones de embarcaciones navales; Grupos de investigación escalafonado en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología; Promover la formalización y especialización de industrias y servicios de soporte con la capacidad de satisfacer las necesidades del clúster. Promoción de la creación, formación y fortalecimiento de compañías locales alrededor del clúster: ingeniería de diseño, servicios de grúas, tapicería, pintura, ferreterías, metalmecánica, soldadura, ebanistería, entre otras; Programa de desarrollo de proveedores del clúster; Realización permanente de ruedas de negocios para la obtención de insumos y servicios del clúster; Ruedas de Negocios del sector con un alto impacto en las compras locales; Adoptar una política nacional de incentivos económicos, tributarios, jurídicos y legales para el desarrollo del clúster; Promover la aprobación de una Ley de Astilleros para la generación de condiciones favorables para el crecimiento de la industria de Diseño, Construcción y Reparación de Barcos.

Las ventajas comparativas y competitivas representan conceptos claves para mejorar la posición de una determinada empresa en el mercado, al aprovechar las que ofrece el medio donde interactúa.

Las Ventajas Comparativas permiten conocer y explotar las actividades donde la empresa tiene un rendimiento superior al de sus competidores, transformándolas en Ventajas Competitivas. El Conocer y usar estas ventajas, permitirán a los empresarios diseñar estrategias que conduzcan hacia el éxito del negocio. La clave del éxito entonces para la industria de astilleros navales de la ciudad de Cartagena de Indias, es la armonización de sus estrategias de negocios y sus

políticas con las ventajas comparativas de su entorno. La capacidad que puedan generar en cuanto a investigar, diseñar e innovar, son la clave para el mejoramiento de la competitividad para este sector.

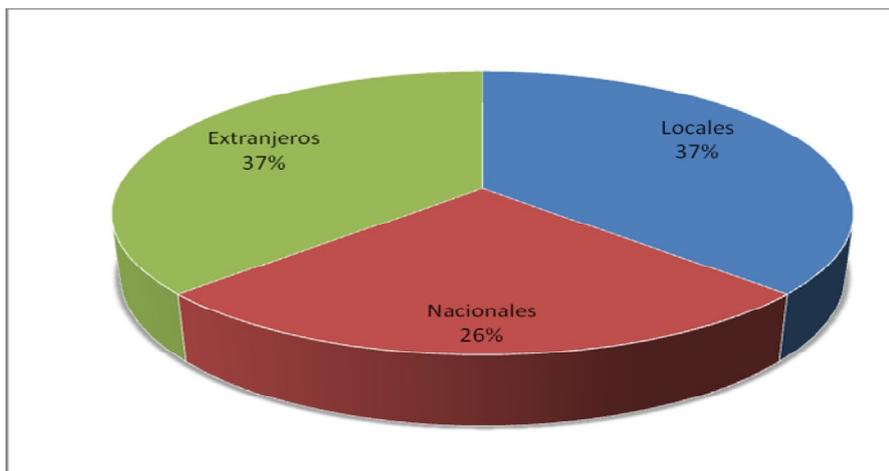
Anteriormente, se trataron las ventajas comparativas que poseen los Astilleros Navales de la ciudad de Cartagena de Indias, con relación a las ventajas competitivas se encontró que las mayores fortalezas de estas empresas radican en la calidad del servicio prestado básicamente por la calidad de la mano de obra e insumos que se emplean; así mismo, esta el valor de la mano de obra del mercado interno que es relativamente más económico en comparación con la industria de astilleros de los países del Caribe como se ha venido tratando a la largo de este trabajo. También se destacan por el cumplimiento en la prestación del servicio contratado efectuándolos de manera eficiente y oportuna; y porque astilleros como Cotecmar y Astivik manejan estándares de calidad en la ejecución de los procesos y técnicas de producción bajo normas internaciones.

Otra ventaja que caracteriza a los Astilleros Navales de la ciudad de Cartagena de Indias son las fortalezas y habilidades de su recurso humano, ya que cuentan con personal calificado y especializado para la prestación de sus servicios y específicamente Cotecmar que cuenta con centros de investigación y diseño para la industria marítima, naval y fluvial altamente calificados a nivel nacional e internacional. Además Astivik, Cotecmar y Ferroalquimar cuentan con ingenieros navales, mecánicos e industriales para la prestación de sus actividades y poder mejorar la calidad de sus servicios con mayor eficiencia. También cuentan con personal especializado en mercadeo y cabe resaltar que Cotecmar es el único astillero que cuenta con un departamento comercial bien organizado y capacitado, para la promoción y negociación de sus servicios.

Como se puede notar los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias cuentan con una serie de ventajas tanto comparativas como competitivas que los hacen

muy atractivos en el mercado a nivel local, nacional e internacional, pues se encontró que el 37% de los clientes de los Astilleros de la ciudad de Cartagena son locales, un 26% son nacionales y un 37% son internacionales, como se ilustra en el siguiente grafico:

Grafico N° 2 Tipo de Clientes de los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias



Fuente: encuesta hecha por las autoras

Por lo anterior, se puede inferir que los astilleros tienen dentro de sus clientes una participación muy importante de embarcaciones internacionales, así mismo hay que tener en cuenta que se espera un significativo aumento debido a que el resto de astilleros que aun no prestan sus servicios a este tipo de clientes, se encuentra en proceso para prestar sus servicios a clientes extranjeros de manera satisfactoria.

Por último, se puede inferir que los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias presentan ventajas comparativas y competitivas que los hacen muy fuertes en el mercado a través de la prestación de sus servicios con calidad y con la implementación de técnicas especializadas y la utilización de mano de obra calificada a bajo costo, lo cual permite la prestación de un buen servicio, altamente competitivo y con reconocimiento internacional.

## 11.FACTORES QUE LIMITAN LA PRESTACION DE SERVICIOS DE LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS A EMBARCACIONES EXTRANJERAS

En un mundo globalizado, cada empresa y actividad económica debe competir con sus empresas similares ubicadas en cualquier lugar del mundo. Para permanecer, deben enfrentar muchos obstáculos que deben transformar para lograr penetrar en mercados internacionales. A continuación se tratarán los factores que limitan la prestación de servicios de estos astilleros a embarcaciones extranjeras.

- **Infraestructura Insuficiente.** Este factor es un limitante muy trascendental para los astilleros debido a que es muy costoso teniendo en cuenta la extensión y capacidad de operación que deben tener los astilleros para poder prestar eficientemente y con calidad sus servicios. Así mismo, el tipo de reparaciones que requieran los clientes si es a dique o a flote, algunos astilleros no tienen la extensión para prestar servicio a dique y deben pensar en adquirir un dique flotante que les permita prestar servicios de reparaciones completa a naves mayores. Además la maquinaria y equipos deben ser de alta tecnología y especializados para esta industria y muchos de estos deben ser importados. Los únicos astilleros que pueden prestar servicios de reparación y mantenimiento a naves mayores son Cotecmar y Astivik; otros como Troja Artesanal Cartagena, Navtech, Astinaves e Inser no tienen dique por lo tanto no tiene capacidad de levante de embarcaciones. Solamente se dedican a reparaciones y mantenimientos preventivos que se puedan hacer con las embarcaciones sumergidas en el agua o a flote. Astilleros Cartagena y Ferroalquimar no tienen dique pero cuentan con grúas y equipos especializados para el levante de las

embarcaciones permitiéndoles así realizar mantenimientos y reparaciones en el aire a embarcaciones menores; estos dos astilleros tienen dentro de su portafolio de servicios el pupilaje gracias a dicha maquinaria y equipo que permite sacar las embarcaciones del agua, cabe destacar que este servicio es más solicitado para lanchas y yates.

Como se puede determinar cada astillero tiene una infraestructura diferente esto se da básicamente por la ubicación en que se encuentran cada uno y también por las fuertes inversiones de capital que se necesita para la ampliación y modernización de la misma.

- **Falta de Capital.** El desarrollo de las actividades navales requieren de una gran inversión de capital teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, ya que el astillero que no cuenta con el capital necesario para organizar adecuadamente sus operaciones queda rezagado ante los que si cuentan con estos recursos que les permita cubrir gran cantidad de los servicios demandados por el mercado. Dentro de su proceso, para poder prestar servicios a clientes extranjeros se encontró que los Astilleros de la ciudad de Cartagena se financian en la mayoría de los casos con capital propio, sea a través de los dividendos generados por esta actividad o por aportes de los socios actuales. La industria naval de la ciudad de Cartagena de Indias considera que la ayuda de las entidades financieras para el desarrollo de su empresa y posterior prestación de servicios a clientes internacionales es insuficiente y las veces que han solicitado créditos bancarios lo han hecho para subsanar situaciones difíciles y porque no han tenido la capacidad económica para solventar este tipo de problema.

Los astilleros en su totalidad prefieren crecer con la inversión de capital propio y evitan al máximo endeudarse debido a los altos intereses y lo engorroso que es el sistema bancario para la obtención de un crédito, se conoció durante la realización

de esta investigación de casos particulares en los cuales los astilleros han preferido perder oportunidad de crecimiento y de competitividad por no tener los recursos para lograrlo y no querer hacerlo a través de créditos financieros.

Otra alternativa a la que en algunos casos le ha tocado recurrir a los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias por la falta de recursos y poder adquirir maquinaria y equipos para mejorar la prestación de sus servicios es el leasing o arrendamiento financiero, que resulta más atractivo dentro de la gama de opciones que ofrecen los bancos.

Por lo anterior, cabe resaltar que los astilleros se han desarrollado y han podido prestar con calidad sus servicios a embarcaciones internacionales con capital propio y evitando endeudarse con entidades bancarias.

- **La adquisición de tecnologías de información.** La tecnología de la información es fundamental para las empresas con el fin de sistematizar sus actividades administrativas, contables y de publicidad como la creación de página web, de intranet, entre otros. Sin embargo, los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias no han implementado tecnologías de información de gran importancia como herramienta para prestar sus servicios a clientes extranjeros. Solo Cotecmar, Astivik, Ferroalquimar e Inser tienen páginas web, y algunos como Cotecmar y Astivik tiene sistematizados sus actividades contables y administrativas y cuentan con amplias instalaciones para la utilización de las mismas. Por lo tanto este factor resulta negativo para la actividad astillera local puesto que el mercado globalizado en el que actualmente se desenvuelven exige la implementación de sistemas de información de acuerdo a los últimos avances tecnológicos que permitan facilitar el desarrollo de sus actividades tanto administrativas como operacionales y además les favorece disminuyendo los costos financieros y la inversión de tiempo para la ejecución de su actividad.

- **Trámites Gubernamentales.** Este factor limita el proceso de prestación de servicios a clientes extranjeros por parte de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias debido a la serie de trámites que deben hacer estas empresas ante la Capitanía de Puerto de Cartagena y la Dimar, como licencias necesarias para operar, permisos y trámites para la importación de insumos, maquinaria y equipos que lo convierte en uno de los factores más traumáticos para los astilleros en su camino hacia la internacionalización. Estos trámites son de obligatorio cumplimiento sin embargo resultan tediosos por la inversión de tiempo que se debe emplear para obtenerlos y limitan el desarrollo de los astilleros teniendo en cuenta que la mayoría de los insumos y maquinarias que emplean en la ejecución de sus operaciones deben ser importados.

- **Falta de Políticas y Regulación de la Actividad.** El Estado dentro de sus políticas y como ente obligado a desarrollar y apoyar los diferentes sectores económicos del país mediante políticas, incentivos y acompañamiento a estos, no interviene en el sector de los Astilleros Navales con políticas ni leyes profundas que le permita a este tipo de empresa obtener un desarrollo sostenible. Adicionalmente los Astilleros Navales no son medidos como un sector económico dentro de la economía nacional y por lo tanto no se manejan indicadores económicos propios de este sector.

Durante el año 2008 el entonces Senador de la República Jairo Clopatosky presento ante el Congreso de la República un proyecto de ley que buscaba regular la actividad de astilleros y talleres de reparación en Colombia que no prospero. Actualmente los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias con el apoyo de la Asociación Nacional de Industriales ANDI, se encuentran trabajando

en la organización de este sector y buscan establecer leyes y políticas concretas para de esta forma lograr agremiar a estas empresas.

Así mismo Cotecmar está liderando varios proyectos que buscan darle identidad al sector como son: el proyecto sistema sectorial de innovación (SSI). en conjunto con dos de las universidades más representativas del Caribe Colombiano, se busca analizar el estado actual de los actores que componen el sistema de innovación de la industria astillera, y generar estrategias para su fortalecimiento; El Comité de astilleros (CA). este es un espacio de discusión con los astilleros más representativos del país, que busca definir proyectos conjuntos y temáticas de interés común; La red de astilleros (RA). Con esta iniciativa se busca efectuar un despliegue comercial internacional presentando el portafolio de productos y servicios de un grupo de empresas del sector ubicadas en la Región Caribe Colombiana; La Ley de astilleros (LA). Con este proyecto se busca la obtención de exenciones tributarias y otros beneficios por el desarrollo de la actividad Astillera y por último, esta la guía ambiental (GA). Con la que se pretende la consolidación de un documento de buenas prácticas ambientales con los astilleros más representativos del sector ubicados en Colombia.

Todas estas son muy buenas iniciativas, que de implementarse se lograría un gran avance en materia de organización, reconocimiento y posicionamiento del sector a nivel nacional e internacional, pero que en la actualidad no pasan de solo iniciativa y hasta el momento no se ha logrado concretar un esquema de organización, regulación y apoyo claro para este sector a nivel local y nacional.

- **Problemas Logísticos.** Otro aspecto que representa un limitante para los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias son los inconvenientes logísticos que presenta el país con relación a las vías de transporte terrestre que inciden en el traslado de la materia prima cuando se tiene contacto directo con los

proveedores desde el interior del país, lo que desencadena el aumento de los costos, produciendo demora en la llegada de los insumos y por ende la prestación de los servicios contratados. Esta situación empeora en la época de invierno que trae consigo inundaciones, derrumbes en las vías de transporte taponándolas e impidiendo el paso, así como también el mal estado en el que actualmente se encuentran las vías de acceso principal a la ciudad de Cartagena de Indias y el resto del país en general.

De todos estos aspectos se puede decir que el factor que limita principalmente la operación de los astilleros es la falta de capital teniendo en cuenta que si contaran con suficientes medios de financiación se podría contrarrestar a los otros factores limitantes y por consiguiente mejorar la competitividad de las empresas en el mercado.

## **12. DESVENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS DE LOS ASTILLEROS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

Dentro de las desventajas competitivas de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias se halló que no tienen políticas ni estrategias destacadas sobre el tema de responsabilidad social. La responsabilidad social empresarial entendida como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y generar valor agregado a la sociedad en general, actualmente va mas allá del cumplimiento de las leyes y las normas básicas, el cumplimiento de estas no corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad.

Las empresas han comenzado a adoptar la responsabilidad social empresarial no sólo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, los inversionistas, etc. si no como una actividad estratégica adicional en la competencia comercial.

La empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas ya que es generadora de empleo y de riqueza, y a su vez es un agente de desarrollo en las comunidades en la que están ubicadas. Las grandes empresas son conscientes de ello y aprovechan las expectativas que genera la RSC para obtener ventajas competitivas (ayudan ayudándose). La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y cada vez más forma parte de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa.

Un estudio realizado por la Universidad de los Andes llamado “La Responsabilidad Social Empresarial: Un Desafío para el Comercio Internacional”

revela que numerosas investigaciones demuestran empíricamente la correlación positiva entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y rentabilidad y que esto ha llevado, por ejemplo, a que la Comisión de las Comunidades Europeas a declarar que la responsabilidad social empresarial debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la Gestión de Calidad.

Igualmente señala esta investigación, que estudios han demostrado que una empresa que actúa responsablemente frente a la sociedad, genera beneficios estratégicos desde los siguientes puntos de vista:

- Comercial: mejora la imagen pública y reputación de la empresa, facilita el acceso a los mercados globales, aumenta las ventas al diferenciar productos y servicios y fideliza a los clientes.
- Legal: mejora el entendimiento de los requerimientos legales y exigencias de los reguladores, reduce la presión de los entes fiscalizadores.
- Laboral: facilita el reclutamiento de personal de primer nivel y la retención de talentos.
- Financiero: incrementa la confianza de los accionistas, mejora la calificación de riesgo, facilita y abarata el acceso al financiamiento.

Dentro de este contexto, se pudo observar que el sector de Astilleros Navales de la ciudad de Cartagena de Indias no hay una preocupación sobre la responsabilidad social empresarial que se refleje en una gran inversión o atención por estas empresas.

Las técnicas implementadas en esta materia son muy escasas como la contratación de personal de la zona de ubicación pero no por generar empleo como tal si no por los beneficios que esto genera a la empresa, como: cumplimiento de horario por parte del personal, ahorro en transporte y disponibilidad del personal operativo en caso de requerirlo. También se encontró que algunos astilleros trabajan de la mano con la Fundación Mamonal en la

nutrición de niños y capacitación de las comunidades aledañas a esta zona industrial. Sin embargo, no se han concientizado de que la responsabilidad social empresarial puede ser un factor muy importante que les puede favorecer en la prestación de sus servicios a nivel local, nacional e internacional.

## **CONCLUSIONES**

Después de haber desarrollado cada uno de los componentes de esta investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

El proceso de internacionalización es un modelo económico necesario para el desarrollo, crecimiento, posicionamiento y permanencia de toda organización en el mercado. Igualmente se constituye en un determinante para el desarrollo del país, sin embargo durante este proceso las empresas deben enfrentarse a factores que facilitan o limitan su interés de internacionalización de sus bienes y servicios.

Los Astilleros son empresas que por su estructuración y nivel competitivo juegan un papel destacado en la economía de la ciudad de Cartagena de Indias y en la sociedad en general, por lo tanto están llamados a prepararse para conseguir un desarrollo sostenible de su actividad a largo plazo.

La mayoría de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias nacieron de forma empírica por lo tanto no tienen estrategias organizacionales plenamente organizadas desconociendo la importancia de tener una misión y visión empresarial.

Son muchos los motivos que fomentan el interés de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias para prestar servicios a embarcaciones de diferentes partes del mundo, no obstante los de mayor importancia son la rentabilidad que genera esta actividad y las exigencias del mercado, que con la globalización ha hecho que la ciudad se prepare para poder atender la demanda del mismo.

La ubicación geográfica de la ciudad Cartagena de Indias es un factor fundamental en el desarrollo y competitividad de los Astilleros Navales de esta ciudad, que de

la mano de la transferencia de tecnologías, el conocimiento del mercado y la poca competencia de este mercado favorecen la reparación, mantenimiento y construcción de embarcaciones internacionales.

La falta de capital es el principal factor limitante de la prestación de servicios a embarcaciones extranjeras por los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias teniendo en cuenta que la infraestructura, equipos, maquinarias e insumos son costosos y especializados para esta industria.

La percepción de los astilleros sobre el papel que desempeña el estado colombiano con relación al acompañamiento y regulación de esta industria a nivel nacional es de un ente apático y negligente que se ha quedado corto en la creación y fomento de leyes que regulen, beneficien y organicen las actividades realizadas por los astilleros del país.

Los Astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias se mueven dentro de un medio competitivo muy atractivo que les permite adoptar diferentes estrategias para mantener y atraer clientes a nivel internacional, las características naturales de este medio como la localización geográfica de la ciudad y de las características propias del mercado como poder contar con mano de obra calificada y a la vez barata, favorecen la conquista de nuevos clientes por parte de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias.

Los astilleros cuentan con ventajas competitivas basadas en la calidad de los servicios prestados, el cumplimiento con los requerimientos de sus clientes, la fortaleza de contar con personal altamente calificado y el contar con certificación de sus procesos productivos en algunos casos. Así mismo la industria local y nacional se ve beneficiada al operar un astillero como Cotecmar que a demás de prestar los servicios propios de esta actividad se especializa en la investigación, diseño y construcción de embarcaciones de diferentes tipos y tamaños.

La prestación de servicios a embarcaciones extranjeras por parte de los astilleros navales de la ciudad de Cartagena se ha visto favorecida por diferentes factores como la ubicación geográfica de la ciudad, la transferencia de tecnología, la experiencia y conocimiento del mercado que han llevado a que actualmente el 37% de las embarcaciones atendidas en esta ciudad sean del exterior.

La operación de un puerto internacional marítimo y fluvial es una ventaja para prestar servicios a clientes internacionales para los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias, ya que este representa entrada o arribo de embarcaciones provenientes de diferentes países y de alguna manera influye para dar a conocer la actividad astillera de la ciudad.

Se puede afirmar que la responsabilidad social empresarial no ocupa un renglón importante dentro de la industria astillera local pues desconocen la importancia competitiva que esta actividad puede generarles, como se sabe actualmente esta acción no es vista como altruismo si no como una inversión que produce beneficios comerciales, legales, laborales y financieros, al mismo tiempo que favorece a la sociedad, al medio ambiente y al entorno en general.

Los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias presentan ventajas comparativas y competitivas que los hacen muy fuertes en el mercado a través de la prestación de sus servicios con calidad y con la implementación de técnicas especializadas y la utilización de mano de obra calificada a bajo costo, lo cual permite la prestación de un buen servicio, altamente competitivo y con reconocimiento internacional.

La industria astillera a nivel local y nacional no está reconocida como sector económico sin embargo representan generación de empleos, pago de impuestos y

desarrollo comercial y social para la ciudad y el país, desconociéndoles estas características muy importantes para la economía local y nacional.

Finalmente, cabe anotar que la elaboración de esta investigación represento la ampliación y afianzamiento de competencias y conocimientos teóricos aprendidos durante los estudios de pregrado de las investigadoras y despertó positivamente nuestro espíritu investigativo.

## RECOMENDACIONES

El sector de los Astilleros de la ciudad de Cartagena a pesar de estar conformado por tan solo ocho empresas, todas no cuentan con el mismo desarrollo y/o capacidad para atender embarcaciones de diferentes tamaños, sobre todo embarcaciones mayores. Quienes tienen este tipo de ventaja sobre los demás son Cotecmar que cuenta con apoyo financiero del Ministerio de Defensa Nacional y varias Universidades del país e Industrias Astivik que opera con una fuerte inyección de capital extranjero que hace posible el nivel de participación que tiene en el mercado local. En cuanto a los otros seis astilleros cuentan con capacidades menores que no le permiten ser competitivos ante los dos señalados anteriormente, por lo tanto la actividad naval de la ciudad de Cartagena ganaría mayor reconocimiento si los astilleros se organizaran en un gremio donde cada uno se especializara en la actividad que mejor sabe hacer o que su capacidad le permite desarrollar y funcionar como una cadena en busca de beneficios para todos aprovechando las ventajas comparativas y competitivas que poseen como industria frente a las otras que operan en el Caribe, sus principales competidores.

El sector de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias necesita que se cree un marco legal que los regule y los incentive para evitar la competencia desleal o dumping. Así mismo es necesario se creen ambientes de crecimiento y apoyo empresarial desde el gobierno que les brinde garantías y reconocimiento de su actividad y de los beneficios que arrojan a la sociedad en materia de empleos, dividendos y desarrollo empresarial.

Igualmente, este sector carece de medios tecnológicos y desconocen la importancia de manejar muy bien sus sistemas de información por lo tanto están

llamados a aplicar las estrategias necesarias para la implementación de sistemas de información que permita estandarizar sus procesos tanto administrativos como operacionales.

La mayoría de los astilleros de la ciudad de Cartagena de Indias teniendo en cuenta que nacieron de forma empírica y por lo tanto no tienen estrategias organizacionales organizadas se hace necesario para mejorar su organización y competitividad que determinan su misión y visión empresarial.

Por último, se instan a estas empresas a que reconozcan la responsabilidad social empresarial como una estrategia de crecimiento y desarrollo sostenible para estas organizaciones, que le puede generar beneficios comerciales, legales, laborales y financieros, al mismo tiempo que favorece a la sociedad, al medio ambiente y al entorno en general.

## BIBLIOGRAFÍA

Arango, Luis Gabriel. Globalización, Apertura Económica y relaciones Industriales en América Latina. Centro de Estudios Sociales, Universidad Nacional de Colombia. 1999

Benavides, Olga. "Globalización y Competitividad". Superintendencia de Compañías. Colombia. 2006

Herschman, Miriam. "Globalización Sin Deshumanización-Casos Chilenos"-X Simposio Internacional de Gestion Humana "Globalización sin Deshumanización. Responsabilidad de la Gestion Humana". ACRIP Bolivar. Cartagena de Indias, 2006.

Mintzberg, Henry: "El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos". Editora Prentic Hall Hispanoamericana. 1997

Quintero Otero, Jorge. López Pineda, Luis. Leviller Guardo Laura. Garcia Martínez, Aura. Villadiego Paternita, Patricia. "Serie de estudios sobre la Competitividad de las ciudades Colombiana, 2008: El Caso de Cartagena de Indias". Observatorio del Caribe y Cámara de Comercio de Cartagena. 2008.

Rebollo Lozano, Javier Leopoldo. Diagnostico de Operaciones de las Pymes. México D.F. Pie de Imprenta, 2005.

Soto Pineda, Eduardo. Las Pymes ante el Desafío del Siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales. México D.F. Thomson, 2004.

[www.acopi.org.co](http://www.acopi.org.co)

[www.asobancaria.com](http://www.asobancaria.com)

[www.astivik.com](http://www.astivik.com)

<http://albatros.puertocartagena.com>

[www.cccartagena.org.co](http://www.cccartagena.org.co)

[www.cotecmar.com](http://www.cotecmar.com)

[www.dimar.mil.co](http://www.dimar.mil.co)

[www.economia48.com](http://www.economia48.com)

[www.eluniversal.com.co](http://www.eluniversal.com.co)

[www.gobiernoenlinea.gov.co](http://www.gobiernoenlinea.gov.co)

[www.hasp.axesnet.com](http://www.hasp.axesnet.com)

[www.inser.com](http://www.inser.com)

[www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo107.htm](http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo107.htm)

[www.latinpymes.com](http://www.latinpymes.com)

[www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

[www.misionpyme.com](http://www.misionpyme.com)

[www.ocaribe.org](http://www.ocaribe.org)

[www.palermo.edu/economicas/cedex\\_medios](http://www.palermo.edu/economicas/cedex_medios)

[www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co)

[www.productosdecolombia.com/main/guia/Requisitos\\_vallejo.asp](http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Requisitos_vallejo.asp)

[www.uniandes.edu.co](http://www.uniandes.edu.co)

[www.usergioarboleda.edu.co/Pymes](http://www.usergioarboleda.edu.co/Pymes)

# ANEXOS: