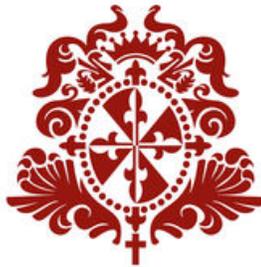


Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario



Red empresarial COTECMAR industria portuaria misión Caribe

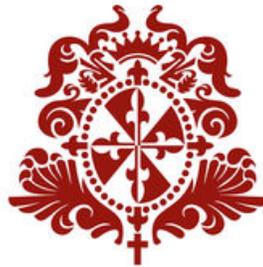
Trabajo de Grado

Jorge Enrique Carreño Zarante

Bogotá D.C.

2017

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario



Red empresarial COTECMAR industria portuaria misión Caribe

Misión Caribe

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Jorge Enrique Carreño Zarante

Facultad de Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2017

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
1 INTRODUCCIÓN.....	9
2 PROPÓSITO DE LA MISIÓN	10
3 OBJETIVOS.....	11
3.1 Objetivo General:.....	11
3.2 Objetivo Específico:	11
4 CARACTERIZACIÓN.....	12
4.1 Cotecmar	12
4.2 Necesidad de Asociatividad	13
4.3 Plan Maestro de Aprovechamiento del Río Magdalena	14
4.4 Navieras Fluviales en Colombia.....	15
5 NORMATIVIDAD.....	16
5.1 Resolución 1918 del 23 de Junio de 2015	16
5.2 Resolución Número 0005642 de 2016	17
6 OPORTUNIDADES DEL MERCADO	18
6.1 Astilleros.....	18
6.2 Proyección de demanda por carga.....	18
7 MARCO TEÓRICO	21

7.1	Asociatividad	21
7.2	¿Qué es asociatividad?	23
7.3	Modelos de Asociatividad	25
7.4	El Proceso Asociativo: Etapas.....	27
7.5	Importancia del Gobierno	28
7.6	Redes Empresariales.....	30
7.6.1	Redes horizontales	31
7.6.2	Redes verticales	31
7.7	Características de una red empresarial	32
7.8	Liderazgo en la Red	35
8	METODOLOGÍA	38
9	HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES.....	40
10	CONCLUSIONES.....	44
11	REFERENCIAS	45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Naviera Fuvial.....	15
Tabla 2. Porcentaje de Conversión.....	17
Tabla 3. Demanda de Barcazas	19

GLOSARIO

Construcción naval: Industria marítima o fluvial encargada de fabricar, ensamblar, o diseñar artefactos fluviales.

Barcaza: las barcazas son una especie de plataformas flotantes cuya estructura está hecha de acero y sirve para llevar diferentes tipos de mercancía.

Cadena: Visión que debe tenerse en cuenta en la implementación de la política de desarrollo productivo.

Cormagdalena: La Corporación encargada de recuperar la navegación y actividad portuaria, así mismo como de resguardar las fuentes fluviales y conservación de fauna y flora aledaña al río Magdalena.

Naviero: Persona o empresa que por medio de la utilización de barcos mercantes ya sean propios o de terceros, se dedica a la comercialización y explotación de los mismos.

Logística: Es un proceso y pasos requeridos por una compañía o empresa, con el fin de llevar a cabo la producción de un producto o la oferta de un servicio en particular.

Puerto: Son considerados compañías pertenecientes a un sistema de logística internacional las cuales se dedican a intervenir en la industria de transporte marítimo o fluvial.

Astillero: Empresa dedicada a la construcción de embarcaciones de todo tipo, desde artefactos comerciales hasta buques con fines militares tanto para navegabilidad marítima como fluvial.

RESUMEN

El presente proyecto es un análisis basado en la misión empresarial llevada a cabo en las ciudades de Santa Marta, Barranquilla y Cartagena del 21 al 24 de Marzo del 2017. Dicha visitase destacó por enseñar a mayor profundidad la funcionalidad de la industria portuaria en los principales escenarios del caribe colombiano. De igual forma se explicó la logística que abarca el transporte de mercancía tanto de importación como de exportación a través del agua, ya que las grandes riquezas hídricas que presenta Colombia ha llevado a consolidar a sus arterias fluviales y marítimas como uno de los medios de transporte con mayor impacto en la economía colombiana.

Por otro lado se desea implementar diferentes conceptos del mundo administrativo que complementen la labor ejecutada en Cotecmar. De esta forma se busca sustentar una propuesta que de ser incorporada por la empresa escogida ayudará a aumentar el porcentaje de participación que tienen los astilleros colombianos con respecto a la demanda generada a nivel nacional según la capacidad operativa de cada empresa.

Palabras claves: Misión Empresarial, Industria Portuaria, Logística, Arterias Fluviales, Medios de transporte, Cotecmar, Participación, Demanda, Capacidad operativa, Empresa.

ABSTRACT

This project is an analysis based on the business mission carried out in the cities of Santa Marta, Barranquilla and Cartagena from March 21 to 24, 2017. This visit was highlighted by teaching in greater depth the functionality of the port industry in the main scenarios of the Colombian Caribbean. Likewise, the logistics that cover the transport of merchandise, both import and export through water, were explained, since the great water richness that Colombia presents has led to the consolidation of its fluvial and maritime arteries as one of the means of transport with greater impact on the Colombian economy.

On the other hand, it is desired to implement different concepts of the administrative world that complement the work carried out in Cotecmar. In this way, it seeks to sustain a proposal that, if incorporated by the chosen company, will help increase the percentage of participation that Colombian shipyards have with respect to the demand generated at the national level according to the operational capacity of each company.

Keywords: Business Mission, Port Industry, Logistics, Fluvial Arteries, Means of transport, Cotecmar, Participation, Demand, Operational capacity, Company.

1 INTRODUCCIÓN

La industria astillera colombiana se encuentra en un periodo decisivo para su futuro. Estadounidense Actualmente las herramientas tecnológicas, el apoyo del gobierno, el aumento de la economía nacional y la facilidad para adaptar técnicas aplicadas en empresas con mayor competitividad a nivel mundial, han ayudado a que este sector obtenga un crecimiento realmente significativo con respecto a las demás industrias.

Según Yances Córdoba (2015) el sistema fluvial de Colombia representa una longitud de 24.725 Km de los cuales 7.063 km son navegables de manera permanente. No obstante se debe adicionar los tramos que son navegables algunas temporadas del año debido a situaciones meteorológicas favorables sumando un total de 18.225 Km navegables durante un año. Estas características han aumentado el interés de los inversionistas extranjeros y locales, pues los ríos son una gran oportunidad para transportar todo tipo de carga, desde las zonas más alejadas a los territorios más poblados.

Por esta razón, Colombia, privilegiado por su cantidad de fuentes hídricas y con el objetivo de hacer del río un medio más rápido y seguro para transportar mercancía, está creando un proyecto por parte del Gobierno colombiano a través de Cormagdalena (entidad estatal enfocada en la preservación y aprovechamiento adecuado del río Magdalena), para devolverle la navegabilidad al Río Magdalena.

En el siguiente trabajo se observa como Cotecmar, en búsqueda de aprovechar los retos propuestos por el crecimiento de la demanda colombiana actuará como líder para impulsar una propuesta la cual tiene como finalidad satisfacer dicha demanda dentro del territorio nacional por medio de una alianza estratégica entre las empresas del sector.

2 PROPÓSITO DE LA MISIÓN

En el siguiente proyecto se desea evidenciar el nivel de demanda que el mercado fluvial le está generando actualmente a la industria astillera en Colombia gracias a la iniciativa del Gobierno Nacional por medio de la entidad estatal Cormagdalena para devolverle la navegabilidad al Río Magdalena.

Analizar las principales compañías del sector astillero en Colombia, con el fin de comprender si estas empresas se encuentran lo suficientemente calificadas para satisfacer las necesidades que genera el desarrollo de una industria que se encuentra en constante crecimiento.

Por otro lado, Cotecmar, consolidada como una empresa innovadora que diariamente trabaja dentro del campo de investigación científica busca aportar desde su posición como empresa líder de la industria astillera en Colombia y como una de las más fuertes en Latinoamérica, gestionar un proyecto que impulse la industria marítima y fluvial a través de una red empresarial integrada por los principales participantes del sector de astilleros en Colombia

El principal propósito que acapara la cobertura en el apoyo de esta iniciativa asistida por astilleros nacionales se centra en generar la mayor cantidad de empleo en Colombia el cual actualmente se encuentra lo suficientemente capacitado para dirigir las aspiraciones que conlleva el crecimiento del mercado marítimo y fluvial en el país.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

Crear una propuesta en donde la industria astillera en Colombia a través de la ejecución de una red empresarial logre obtener mayor participación en la demanda generada por el mercado local.

3.2 Objetivo Específico:

Conocer el nivel de demanda que se espera obtener a través del macro proyecto realizado en el río Magdalena.

Estudiar las dimensiones y capacidades de las empresas del sector.

Captar la mayor cantidad de empleo posible de mano de obra colombiana

4 CARACTERIZACIÓN

4.1 Cotecmar

Cotecmar, posicionado como el astillero más grande de Colombia debido a sus constantes proyectos e impacto en el desarrollo de tecnología militar “es una organización innovadora que trabaja dentro del campo de investigación científica y tecnológica, apoyando el desarrollo de la industria colombiana” (Cotecmar, 2017).

El 21 de Julio del 2000 nace Cotecmar en la ciudad de Cartagena, sin embargo el 21 de enero del año 2001 Cotecmar inicia operaciones en la industria astillera como una organización consolidada por funcionarios de la Armada Nacional de Colombia y civiles que hacían parte de la Universidad Nacional, de la Universidad del Norte de Barranquilla y de la Universidad Tecnológica de Bolívar (Cotecmar, 2017).

El valor agregado que ofrece Cotecmar constituye sin duda alguna la personalización de sus productos reflejado en el diseño avanzado y Construcción de plataformas navales basadas en las necesidades del cliente (Cotecmar, 2017).

Según la entrevista realizada al presidente de Cotecmar la corporación comenzó sus labores exclusivamente ejecutando maniobras de construcción enfocadas en los buques que la Armada Nacional requería para cumplir su función en la protección de los mares, de esta forma sus diseños debían ser de carácter militar, pues los buques del Estado necesitaban las armas y protección necesaria para combatir el narcotráfico. Una ventaja que tenía la industria militar en esa época es que el narcotráfico y el terrorismo estaba en su máximo nivel y los buques que se construían en Cotecmar eran probados inmediatamente en la vida real, de esta manera el mercado internacional se daba cuenta que realmente funcionaban en un ámbito de guerra. Por esa

razón la corporación fue conocida rápidamente de forma global cautivando el interés de diferentes Fuerzas militares de otros países. No obstante un factor clave para que esto pasará fue una alta inversión en factores tecnológicos que ayudaran a la constante innovación en sus productos, seguido por una capacitación de sus funcionarios en universidades altamente calificadas en el ámbito naval (Carreño Moreno, 2017).

4.2 Necesidad de Asociatividad

Después de ser reconocidos en el ámbito naval se dieron cuentas que habían necesidades que el pueblo Colombiano solicitaba para un escenario de ayuda humanitaria, en vísperas del posconflicto. Fue en ese entonces cuando el equipo de diseño de Cotecmar crearon embarcaciones con funcionalidades sociales, entre las que se encuentran, ambulancias, salones de estudio, grúas, entre otros.

Cuando Cotecmar decidió entrar en el mercado social, claro está sin descuidar lo militar, las diferentes gobernaciones de Colombia decidieron comprar estas embarcaciones que ayudaban a gestionar campañas educativas y de sanidad a las poblaciones más vulnerables del país. No obstante Cotecmar quería satisfacer toda la industria naval y fluvial que operaba en el territorio nacional, de esta forma fue cuando ingreso en el mercado de las navieras fluviales, construyendo barcazas para movilizar mercancía sobre los ríos y así mismo creando empujadores fluviales que cumplen funciones de remolcadores para precisamente impulsar el transporte de las barcazas sobre el río Magdalena. Esta labor de llevó a cabo varios años contando con Cotecmar como la principal opción de las navieras más grandes el país, sin embargo la demanda de este sector no era tan grande.

Como se mencionó anteriormente la demanda generada por las navieras en Colombia no era tan grande y las funciones que cumplía Cotecmar con estas embarcaciones eran en su mayoría reparación, seguido por la línea de construcción en menor porcentaje, no obstante en el 2015 se creó un Decreto emitido por el Ministerio de Transporte el cual mencionaba que Colombia al igual que en otros países debía obligar a todas las navieras que transportaran mercancía contaminante a través de los ríos contar con barcasas de doble casco de tal forma que se logre mitigar el derrame de crudo en las arterias fluviales en Colombia. Esta decisión debe ser cumplida en un plazo limite y Cotecmar como líder en este sector de astilleros ve en ese Decreto una gran oportunidad para que la industria naval en Colombia le haga saber a las navieras que los astilleros en Colombia se encuentra capacitado para atender el llamado del mercado. Cotecmar está dispuesto a construir y reparar en sus instalaciones las barcasas necesarias para ayudar al cumplimiento de la ley expedida por el Ministerio de Transporte cuanto antes, sin embargo se requiere el apoyo de todos los astilleros nacionales para que esa demanda sea satisfecha de manera general en Colombia logrando generar la mayor cantidad de empleo posible en el país y no en el exterior.

4.3 Plan Maestro de Aprovechamiento del Río Magdalena

Este plan es un proyecto puesto en marcha desde el año 2013 por CORMAGDALENA con el fin de recuperar la navegabilidad del Río Magdalena. En este proyecto se incluye el aumento del calado del Río por medio de máquinas dragadoras, el control del tráfico fluvial, así mismo como el promover o incentivar el transporte fluvial en el Río Magdalena, entre otros.

Según Margarita Flórez (2015), Directora de Ambiente y Sociedad, la realización del plan maestro comprende más que simplemente un tema de navegabilidad, pues para ella este plan

también genera energía hidroeléctrica, protección del medio ambiente, control de inundaciones, regulación de pesca y recreación, es decir, un aprovechamiento integral de esta fuente fluvial.

4.4 Navieras Fluviales en Colombia

Actualmente existen 5 navieras fluviales con el mayor porcentaje de participación en el mercado cumpliendo labores de transporte en el Río Magdalena (Ver tabla 1). La naviera líder del sector, con el mayor número de barcasas es Impala, empresa de origen suizo y actualmente cliente de COTECMAR (debido a la compra de 10 barcasas en el año 2014), presentando una flota fluvial de 130 barcasas de carga líquida y seca de doble casco empujadas por una flota de 20 remolcadores (Impala, 2015).

Como número total de remolcadores y barcasas navegando en el Río Magdalena actualmente hay un total de 49 y 272 respectivamente. No obstante, según el plan maestro fluvial del 2015 se espera que las cifras de flotas fluviales aumenten entre 1,5 y 5 veces el volumen de carga actual (Ministerio de Transporte & Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Tabla 1.
Naviera Fluvial

Empresa	Remolcadores	Botes / Barcasas
Naviera Central	3	11
Naviera Fluvial	13	91
Transflucol	6	20
Impala	20	130
Naviera Río Grande	7	20
TOTAL	49	272

Fuente: Elaboración propia

5 **NORMATIVIDAD**

Norma internacional para implementación de dobles casco en embarcaciones fluviales de transporte de hidrocarburos y otros elementos contaminantes.

5.1 Resolución 1918 del 23 de Junio de 2015

Por medio de esta resolución expedida por el Ministerio de Transporte, se establecen ciertas condiciones para el transporte de petroquímicos, asfaltos, hidrocarburos y sus derivados a granel en embarcaciones fluviales en todo el territorio nacional, con el fin de promover un sistema eficiente de transporte fluvial y del mismo modo garantizar la seguridad tanto de los usuarios como del medio ambiente. En consecuencia el Ministerio dispone:

Establecer la condición de doble casco para aquellas embarcaciones que transporten materiales químicos o altamente contaminantes.

Aquellas personas jurídicas que actualmente tienen permiso de transportar dicho material deben sustituirlo o modificarlo en un plazo a más tardar de 5 años desde el 23 de diciembre del 2015, ya que la medida será aplicada después de 6 meses de haber sido publicada la presente resolución.

Las empresas que ya hayan establecido un contrato con el astillero y se encuentren en espera para su proceso de cambio o sustitución podrán seguir operando hasta entrar en proceso de adaptación.

5.2 Resolución Número 0005642 de 2016

Resuelve modificar el artículo 5 de la resolución de 1918 de 2015, en el sentido de ampliar los plazos y establecer nuevos porcentajes para la modificación o sustitución de Botes Tanques Fluviales del casco sencillo, Embarcaciones Autopropulsadas y Artefactos Fluviales, por lo tanto los ajustes serían los siguientes:

Tabla 2.
Porcentaje de Conversión

Porcentaje de conversión de embarcaciones autripulsadas y Artefactos Fluviales	Plazos para hacer la modificación o sustitución
10%	31-dic-17
20%	31-dic-18
30%	31-dic-19
40%	31-dic-20
50%	31-dic-21
65%	31-dic-22
80%	31-dic-23
100%	31-dic-24

Fuente: Resolución Número 0005642 de 2016

6 OPORTUNIDADES DEL MERCADO

6.1 Astilleros

Aprovechando la demanda generada a partir del Plan Maestro de Aprovechamiento del Río Magdalena, los astilleros de Colombia como importantes agentes de participación dispuestos a colaborar con dicho proyecto, se encuentran a la expectativa para dar inicio a los proyectos requeridos.

A partir de la norma internacional de establecer la condición de doble casco a embarcaciones o artefactos fluviales que transportan petroquímicos y otros elementos considerados mercancía contaminante, los astilleros colombianos deben crear un plan de reparación y producción con el fin de cumplir con la transformación de las embarcaciones de casco sencillo a casco doble o la construcción de nuevas embarcaciones en el plazo estipulado por el Ministerio de Transporte sin que el negocio de la industria naviera se vea afectado.

En la actualidad Cotecmar propone un modelo de negocio (“Plan De Negocios Producción Y Comercialización de Barcazas Integrando el Sector”, M.Ordúz) con el fin de que todos los astilleros que participen en la construcción de las barcazas sean de origen colombiano, de tal forma que se impulse la industria nacional de astilleros ya que la demanda de construcción de las embarcaciones supera la capacidad que estos tienen para construir por factores como instalaciones actuales y falta de automatización de la producción.

6.2 Proyección de demanda por carga

El Río Magdalena tiene una capacidad fluvial máxima potencial de transporte de 550 millones de ton/año como vía navegable, lo cual equivale a 7 veces lo que se moviliza por carretera en

Colombia, mientras que por el río solamente se movilizan 2.1 millones de ton/año (HIDROESTUDIOS S.A Steer Davies Gleave).

Además, según el mismo informe presentado por HIDROESTUDIOS S.A, el desarrollo del proyecto liderado por CORMAGDALENA con el fin de devolverle la navegabilidad al río aumentará de 2 millones ton/año a 6 millones ton/año durante los dos primeros semestres de inversión, situación que pone a los astilleros nacionales a disposición de las navieras con el fin de que los proyectos de construcción se realicen en empresas colombianas.

Suponiendo que la demanda requerida para el transporte fluvial en Colombia aún no contemple la condición internacional de carácter obligatorio expedida por el Ministerio de Transporte en el 2015 refiriéndose a la implementación de doble casco a aquellos artefactos fluviales que según su tipo de carga lo requiera, una estimación de la demanda y un plan para suplirla como consecuencia a el proyecto de CORMAGDALENA por parte de COTECMAR para los próximos 9 años sería la siguiente:

Tabla 3.
Demanda de Barcazas

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total	41	42	41	41	42	61	62	83
Barcazas								
Barcazas	12	15	18	15	14	13	14	15
construcción								
Cotecmar								
Participación	29%	36%	44%	37%	33%	21%	23%	18%

Fuente: Plan de negocios producción y comercialización de barcazas integrando el sector.

Los clientes potenciales que demandarían esta construcción son:

Navieras fluviales con la necesidad de transformar o incrementar su flota fluvial.

Transportadoras terrestres quienes quieran optar por transporte multimodal implementado la utilización del transporte fluvial.

Nuevos participantes del mercado, interesados en el transporte de carga fluvial.

Empresas con un gran potencial de producción interesada en adquirir su propia flota fluvial y así ser autónomos en el transporte de su mercancía.

Entre los clientes potenciales según el informe realizado por la firma de consultoría Steer Davies Gleave se encuentran las organizaciones que transporten mercancía tales como el combustible, derivados del petróleo, maquinaria (la cual mayormente se refleja en vehículos), nafta, productos agrícolas, carbón mineral, víveres, entre otros. Ya que los anteriormente mencionados son los productos mayormente despachados y recibidos en los principales puertos del río Magdalena.

Por otro lado, las navieras respondiendo a la condición de adaptar las embarcaciones fluviales de carga contaminante a doble casco, a través de la Federación Nacional de Navieros han demostrado mayor interés en la adquisición de barcazas nuevas que la adaptación de las antiguas, debido a que el costo de transformar su flota sería mayor, y que probablemente el volumen de carga disminuiría, lo que no sucedería en barcazas construidas completamente nuevas.

7 MARCO TEÓRICO

7.1 Asociatividad

Si bien, uno de los principales factores que las industrias tienen que desarrollar es la innovación, debido al dinamismo del mercado y a las necesidades de los consumidores que no solo quieren cosas de calidad sino productos con funcionalidades totalmente nuevas en donde lo exclusivo hace parte de ese proceso. En ese sentido las empresas se ven obligadas a permanecer en un proceso de constante creación e inversión en tecnología, de tal forma que le permita a las compañías lanzar productos que de una u otra forma transforme la coyuntura del mercado (Carreño Moreno, 2017).

No obstante, en esa constante búsqueda por adquirir la mayor participación de mercado las estrategias no siempre deben ir enfocadas en competir de forma directa sino en la consolidación de alianzas entre las compañías que en algún momento se consideraron competencia pero que debido a los cambios de escenario hoy por hoy podrían convertirse en aliados estratégicos para el crecimiento de la industria. Ese sistema de asociatividad debe ser impulsado por las empresas líderes de cada sector, de tal manera que se logre captar la mayor atención posible de la industria involucrada y la comunicación de lo que se desea implementar fluya de manera correcta, pues son las empresas más posicionadas las que obtienen mayor credibilidad gracias a sus logros traducidos en éxitos empresariales. De igual forma el gobierno juega un papel importante en esta consolidación, pues es un instrumento clave que según sus políticas podría incentivar la creación de alianzas empresariales (Carreño Moreno, 2017).

En gran parte de los países de Latinoamérica las políticas de estrategias de asociatividad impulsadas por los gobiernos locales surgieron con el objetivo de sustituir los productos de importaciones mediante el desarrollo de la economía nacional, sin embargo a inicios de los años

2000 los gobiernos locales decidieron impulsar con más fuerza los conceptos de asociatividad, mediante un programa de capacitación guiada en donde las empresas llevaban a cabo un proceso de aprendizaje que les permitía favorecer la competitividad, la innovación, la gestión del conocimiento y el desarrollo regional (De Arteche, 2013)

Según la visita que llevamos a cabo en la misión empresarial Caribe, Cotecmar no es considerado una pyme, sino una empresa que según el número de funcionarios con los que cuenta se clasifica como una compañía grande, no obstante el proyecto en el cual se desea hacer parte es de tal dimensión que Cotecmar con toda su capacidad de construcción no podría hacerse cargo de manera individual.

El modelo de asociatividad empresarial, desde un escenario de desarrollo local, promueve la estructuración de sistemas empresariales los cuales buscan avanzar dentro de un ambiente de competitividad e innovación a través de la consolidación de empresas del mismo sector. De esta forma se busca aprovechar las ventajas que genera el aprendizaje colectivo, así como también los beneficios derivados de las relaciones comerciales y de cooperación para competir ligadas a la proximidad (Narváez, Fernandez & Senior, 2008).

Siguiendo este parámetro, para que la consolidación de una asociación entre diferentes empresas se lleve a cabo de manera oportuna y eficiente, al aliarse entre sí se deben pactar desde un comienzo los objetivos de la misma, de tal forma que todos estén concentrados en cumplir la misma meta y es entonces cuando en ese camino para lograr lo inicialmente pactado los participantes alertan cualquier obstáculo que interfiera el rumbo del proyecto y todas las empresas en garantía de actuar como una sola deben ejecutar maniobras paralelas que requieran el mismo esfuerzo de y para cada una de ellas, de tal forma que le permitan seguir operando. No obstante como ya se mencionó previamente el compartir información relevante de cada actor se

vuelve casi una obligación, ya que conociendo las capacidades y virtudes de cada compañía se pueden tomar mejores decisiones en pro de las empresas asociadas.

7.2 ¿Qué es asociatividad?

“La asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial en el que cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su participación en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías, las cuales son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes”(Narváez, Fernandez & Senior, 2008, párr. 8)

De esta manera el objetivo siempre será superar limitaciones en cuanto a escala, requerimientos tecnológicos, poder de compra, innovación, acceso al comercio exterior, entre otros. Por esa razón, las estrategias de asociatividad empresarial son una herramienta fundamental para liderar los procesos de crecimiento y cambio estructural al generar economías de escala y reducir los costos de transacción como las grandes empresas, la única diferencia es que en este caso son varias empresas consolidadas actuando como una sola en, buscando competir con las cuentan con mayor participación del mercado (González & Carro, 2011).

Una ventaja de esta aplicación es que existe una competencia limpia y transparente, pues todos pactan apoyar para un proyecto sin competencia desleal. De esta forma se llevan a cabo la ejecución de proyectos de manera más rápida y eficiente, mejorando la imagen de la industria local y permitiéndole a los consumidores obtener productos solicitados en el menor tiempo

posible y con estándares de calidad mas elevados que si lo estuviese haciendo una sola empresa (Carbajal, Tovar & Zimmerman, 2017).

La integración entre diferentes empresas que operan en el mismo sector pero que por lo general suelen estar en un escenario de competencia directa entre si, les permite complementarse, mejorando y especializando sus procesos de acuerdo con los mecanismos de cooperación que están implícitos en la relación construida a través de la estrategia de asociatividad (Jiménez, 2006).

Indiscutiblemente según los textos citados anteriormente, las asociaciones son más comunes en empresas que no pueden satisfacer la demanda por su propia cuenta pero anhelan participar en algún proyecto que debido a su tamaño no lo pueden ejecutar por su propia cuenta y por eso deben llevar a cabo una estrategia de asociatividad con empresas que compartan los mismos objetivos.

El concepto de asociatividad ha permitido la formalización y ejecución de estrategias colectivas que las compañías suelen utilizar para hacer frente al fenómeno de globalización desde lo local. Esa unión conllevará a construir y mantener organizaciones más eficientes por medio de la confianza, y el sentido común, es decir través del capital social, en donde se busca optimizar la inversión de dinero, reduciendo costos de transacción, tales como negociaciones, información imperfecta y capas de burocracia innecesaria (Jiménez, 2006).

En Colombia las alianzas estratégicas entre compañías se encuentra vigilada y regulada por la ley 19.550 de Sociedades Comerciales y desde el año 1996 la Asociación Colombia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa – Acopi ha estado impulsando el modelo de Desarrollo Empresarial Sectorial – Prodes -, con el objetivo de integrar las pequeñas y medianas empresas por sectores y

regiones, de tal forma que se pueda reducir la amenaza que ocurre como consecuencia del dinamismo inesperado del mercado y la economía (Lozano, 2010).

Lamentablemente la poca protección a la industria nacional, los costosos aranceles que las empresas deben pagar para traer materia prima para la construcción, y la libertad que tienen las compañías extranjeras para vender productos exportados a precio nacional, ha incrementado el nivel de dificultad que las pymes deben llevar a cabo en cada uno de sus procesos para convertirse en empresas grandes y consolidadas (Carreño Moreno, 2017). No obstante, el mercado en medio de esta crisis económica ha adoptado varios mecanismos que se traducen en estrategias empresariales, en donde la asociatividad surge como resultado de la escasez de recursos con los que cuenta una empresa para gestionar por su propia cuenta proyectos más grandes que su capacidad.

7.3 Modelos de Asociatividad

Según el Gobierno de Chile a través de la Dirección General de Relaciones económicas desde su experiencia en la incorporación en diferentes alianzas empresariales han definido los siguientes tipos de asociatividad más frecuentes en Chile, los cuales se mencionarán a continuación (Asociatividad, s.f).

Subcontratación: Hace referencia a una alianza entre pequeñas y grandes empresas que debido a su tamaño ven la obligación de juntarse de tal forma que logren unir fuerzas orientadas a satisfacer la demanda de clientes grandes. Los diferentes eslabones que hacen parte de este proceso están relacionados de manera vertical (Asociatividad, s.f, párr. 7).

Alianzas estratégicas: Son empresas que generalmente se encuentran en competencia directa pero que buscan modelos de asociatividad exclusivamente en campos específicos y claves para

su desarrollo tales como investigación, compras, tecnología, marketing, entre otros. En este tipo de asociación la relación se da de manera horizontal (Asociatividad, s.f, párr. 8).

Distritos industriales: Son empresas que operan en el mismo sector industrial, es decir, cuentan con el mismo mercado objetivo, sin embargo deciden complementarse entre sí, cooperando intensivamente en una asociación regional, tal como la estrategias para traer material que les sirve a ambas partes para la producción de sus principales productos (Asociatividad, s.f, párr. 9).

Núcleos empresariales: Son grupos de trabajo de empresarios del mismo o diferente rubro, los cuales presentan dificultades en común unidos con el propósito de buscar soluciones en conjunto a los obstáculos que afecta a su sector en general (Asociatividad, s.f, párr. 10).

Redes de servicios: Son un equipo de trabajo interdisciplinario que se unen para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes (Asociatividad, s.f, párr. 11).

Pools de compra: Este grupo al igual que otras modalidades de asociatividad se unen para cubrir requerimientos de productos o servicios similares pero su principal objetivo esta en aumentar el poder de negociación del sector empresarial frente las ofertas de los grandes clientes y proveedores (Asociatividad, s.f, párr. 12).

Consortios de exportación: Son empresas de un mismo sector que se unen para hacer frente en conjunto para una idea de exportación. Mediante la aplicación de esta modalidad de alianza se busca establecer un agente que guíe a las empresas hacia la colocación del producto que se quiere ofertar en el exterior. De igual forma existe la posibilidad de mejorar la oferta, pues en este sistema se contempla desde la definición de costos hasta la gestión de promoción y comercialización del producto (Asociatividad, s.f, párr. 13).

Las diferentes modalidades de asociatividad descritas anteriormente contempla un escenario de relaciones interempresariales con proveedores, clientes, pequeños y medianos empresarios entre sí, Pymes con instituciones intermedias, Pymes y el Estado, entre otras (Asociatividad, s.f).

Los sistemas que contemplan las diferentes alternativas de alianza empresarial por lo general pueden tener origen desde una alta gama de objetivos que van desde simples uniones a corto plazo que satisface proyectos medianamente grandes enfocados en operaciones concretas hasta uniones perdurables para procedimientos u operaciones caracterizadas por su frecuencia dentro de la compañía. En la práctica el factor tiempo juega un papel totalmente importante en la consolidación de la asociación, pues uniones que requieren lapsos largos debido a la complejidad de cada modalidad podría ir desde la informalidad hasta la propia constitución de figuras jurídicas específicas según el tipo de asociación elegido (Asociatividad, s.f).

7.4 El Proceso Asociativo: Etapas

Como en todo proceso los individuos que deciden hacer parte del mismo deben seguir una serie de pasos y parámetros que llevan al cumplimiento de una meta determinada. Para la creación de un grupo asociativo se debe aplicar el mismo procedimiento, en donde según el informe de “asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes” del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional de Rosario se evidencian las siguientes etapas (Liendo & Martínez, 2001) :

Etapa de estación: Este momento es cuando se despierta el interés por todos los participantes dispuestos a unirse, es en este mismo instante donde se analiza la capacidad y potencial de cada empresa para posteriormente repartir funciones (Liendo & Martínez, 2001, p. 314).

Etapa de estructuración: en esta etapa las compañías que ya han decidido unirse para crear un grupo con un mismo objetivo deben definir las estrategias que tiene que responder las metas propuestas (Liendo & Martínez, 2001, p. 314).

Etapa de madurez: En este punto ya tanto los objetivos y las estrategias están claras, y el grupo ya tiene claridad de las acciones que cada integrante debe seguir. De igual forma, se debe definir un estado jurídico, basado en las necesidades de cada empresa (Liendo & Martínez, 2001, p. 314).

Etapa productiva o de gestión: En este paso se lleva a cabo el plan elaborado anteriormente y se ejecutan las estrategias que llevan a la meta final, es decir es una de las etapas más decisivas porque se evidencia el éxito de las ideas concretadas previamente (Liendo & Martínez, 2001, p. 314).

Etapa de declinación: En este instante los beneficios de haber creado un grupo no son los mismos, ya que el mercado requiere otros modelos de negocio que no contemplan lo brindando por lo que ofrecen las compañías en conjunto. En este punto se deberá tomar la decisión de cambiar los objetivos estratégicos o desintegrar el grupo (Liendo & Martínez, 2001, p. 314).

7.5 Importancia del Gobierno

El Gobierno Nacional de Colombia a través de la ANDI y de las empresas que se encuentran inscritas a este régimen ha estado impulsando estrategias decisivas en pro de la industrialización en Colombia. Para la Asociación Nacional de Empresarios en Colombia (ANDI) para que un sector empresarial genere un crecimiento económico notorio es importante el apoyo del Estado creando políticas que guíen a las empresas en el objetivo de su desarrollo.

Antes de empezar a profundizar en el concepto “estrategia de Industrialización” se definirá bajo lo descrito por la ANDI a qué hace referencia el mismo.

“Estrategia de industrialización es el conjunto de medidas de política pública que debe tomar un estado para implementar una estrategia de largo plazo que produzca un salto significativo en el aparato productivo de un país para ponerlo a la vanguardia mundial en términos tecnológicos, económicos y comerciales, en uno o varios sectores” (ANDI, 2015, p. 16).

Para la ANDI suponer que el mercado local puede llegar a obtener un crecimiento en su productividad sin intervención de políticas por parte del Estado es erróneo ya que, se basan en los hechos demostrados en Latinoamérica como una teoría que tumba la ideología de libertad en las decisiones empresariales para dicho fin. De igualmente mencionan que todos los países que han logrado importantes niveles de desarrollos industriales y productivos lo han hecho bajo un juicioso acompañamiento por el Gobierno a través de la implementación de políticas industriales que se realizan teniendo en cuenta las necesidades de la banca empresarial.

Por este motivo la ANDI viene trabajando estrategias que impulsen los encadenamientos en diferentes sectores con el fin de lograr una mayor productividad en las industrias locales y poder competir a nivel internacional como un mercado consolidado y competitivo.

Es importante aclarar que estas estrategias de consolidación industrial a través de alianzas empresariales se quieren llevar a cabo debido al alto porcentaje de Demanda que está generando el mercado local.

“De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el consumo intermedio de origen importado alcanzó en 2015 los \$95,6 billones, valor que representa 16,2% del total del consumo intermedio del país. Por sectores, se destacan: la

industria manufacturera (21,6%), el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones (20,7%) el sector agropecuario (19,1%) y la construcción (18,4%). También es importante señalar que la cifra ha venido aumentando en los últimos años. En efecto, en 2005 el porcentaje para el total de la economía era de 13,6% y, en 2010, de 13,6%. Ahora es de 16,2%” (ANDI, 2015, p. 140).

Teniendo en cuenta la cantidad de proyectos que están en constantes salidas a producción como resultado del crecimiento económico y una mayor inversión del Estado en el sector público, se requiere aplicar una estrategia de asociatividad que contemple la posibilidad de abarcar la mayor cantidad posible de demanda generada alrededor del sector naval.

7.6 Redes Empresariales

“Las redes son un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados” (Alcaldía Mayor de Bogotá & Camara de Comercio de Bogotá, 2008, p. 5)

En otras palabras la red empresarial se encuentra constituida por empresas que deciden crear una alianza de forma voluntaria pero acordando entre sí ciertos parámetros que cada participante debe cumplir para alcanzar el mismo objetivo. No obstante a pesar de que se crea un grupo con fines estratégicos y comerciales, las compañías siguen manteniendo su autonomía jurídica, pues únicamente se asocian para sacar beneficios individuales a través de planes conjuntos.

El éxito de las redes empresariales por lo general se encuentra definido por su número de integrantes, pues las redes constituidas por un número reducido de participantes han tenido un

mayor índice de eficiencia con respecto a las propuestas previas a la constitución (Becerra, 2008).

7.6.1 Redes horizontales

De igual forma es una modalidad de cooperación, sin embargo en este esquema todas las empresas compiten entre sí de manera directa sin tener en cuenta la red que se está consolidando, pues las compañías interesadas producen el mismo producto de las demás y cuentan con un mismo mercado objetivo. El hecho de que se asocien única y exclusivamente significa un pacto empresarial que contempla la posibilidad de obtener beneficios conjuntos para ciertos proyectos específicos, no obstante siguen comportándose en el mercado como rivales a vencer para obtener mayor participación del sector en el que operan (Becerra, 2008).

7.6.2 Redes verticales

Teniendo en cuenta que también se contempla la cooperación como una de sus principales características, en este caso la escala de posicionamiento en la que se encuentran los participantes de la red en el mercado son diferentes entre sí, ya que a pesar que se desempeñan en la misma industria, debido a sus capacidades de producción y debido a su tamaño las empresas no cuentan con el mismo target. De esta manera se puede decir que las empresas grandes se dedican exclusivamente a aquellas actividades en la cual son mejores que las demás y las de menor tamaño ejecutan mediante su operación una cuota de producción vendida de forma segura (Becerra, 2008).

Es de gran relevancia según el anterior autor al momento de la consolidación de una red empresarial definir el espacio geográfico en el que actuarán los diferentes participantes de la red,

sin importar si las relaciones ejecutadas entre sus integrantes sean horizontales, verticales o mixtas, pues dependiendo de esa claridad regional se incluye la posibilidad de permitir el ingreso a agentes externos al mercado pero que sin duda alguna por su calidad y reconocimiento como empresas que desarrollan estrategias bajo un ambiente de innovación o tecnología traerían un desarrollo favorable de la alianza empresarial desde un punto de vista externo al sector escogido (Becerra, 2008).

7.7 Características de una red empresarial

Según lo emitido por el programa Bogotá Emprende a través del informe “Alianzas productivas colaborar para competir” estas son las características de toda red empresarial (Alcaldía Mayor de Bogotá & Camara de Comercio de Bogotá, 2008, p.5) :

Colaboración : Para que todas las partes involucradas en la red saquen provecho de la alianza estratégica se necesita cooperación para que cada uno realiza su función de manera efectiva.

Trabajo en equipo: El grupo consolidado estratégicamente debe unir fuerzas y compartir conocimientos para competir con las empresas grandes del mercado.

Interdependencia: A pesar que hay un compromiso para trabajar con otros empresarios del mismo sector se conserva la independencia jurídica y a su vez la autonomía operacional con proyectos externos al propósito de la red.

Coordinación: Se necesita que uno de los participantes gestiona de forma ordenada los alineamientos estratégicos que se definieron para poder aplicarlos en el objetivo.

“Se ha evidenciado que las organizaciones que hace parte de una red empresarial logran una estructura más sólida y competitiva, pueden acceder a servicios especializados de tecnología

compra de insumos, financiamiento y mejora de procesos industriales” (Grueso, Gomez & Garay, 2011, pg. 191).

Existen ciertos elementos característicos de las redes empresariales que se le atribuye exclusivamente a este innovador proyecto. Dentro de estos se encuentra el número de empresas que lo conforman. Si bien, los distritos industriales o los cluster se componen de varios participantes, sin embargo las redes empresariales presentan un número limitado de compañías. Por otro lado, desde el momento de su creación, las partes involucradas cooperan entre sí para establecer un objetivo común y se plantean las tareas que le corresponden a cada empresa enfocado en la meta inicial (Grueso, Gomez & Garay, 2011).

De esta manera un fenómeno que frecuentemente ocurre como resultado de la asociación es que, al establecerse una relación entre los diferentes participantes, las compañías y diferentes usuarios logran obtener ventajas con respecto a la coordinación y aprendizaje colectivo sin tener que consolidarse como una sola empresa en el ámbito jurídico (Grueso, Gomez & Garay, 2011).

En este sentido el conocimiento y la innovación juegan un papel importantísimo dentro del escenario propuesto, pues en las redes empresariales es fundamental la transmisión de información con el fin de que todos los participantes cuenten con las mismas herramientas para la resolución de problemas. Por esa razón se requiere definir el concepto de conocimiento e innovación dentro de las organizaciones.

El elemento central para la creación de los Cluster esta compuesto por el conocimiento. Teniendo en cuenta esa premisa la formalización de una red empresarial constituye un buen comienzo para dar origen a clusters de conocimientos, en donde las empresas interactúan entre sí para compartir información relevante de cara al proyecto (Jiménez, 2006).

Sin embargo en las redes empresariales ese conocimiento debe ser organizacional y para que el proyecto sea exitoso se debe compartir la adquisición del mismo por medio de los diferentes procesos que ha ejecutado cada empresa. *“El conocimiento individual y organizacional constituye la base para la creación de capacidades de la empresa para convertirse en una fuente de ventaja competitiva. En este sentido, el conocimiento es generado por el aprendizaje de asociaciones entre acciones y decisiones del pasado y la eficacia de las acciones y decisiones del futuro.”* (González, 2010, p. 123)

En el contexto organizacional, el conocimiento al igual que los recursos es necesario gestionarlo y a su vez administrarlo de forma correcta. Partiendo desde el punto en que el conocimiento siempre es individual y será un gran reto convertirlo en organizacional. Ese desafío debe ir de la mano con un adecuado cambio organizacional, el cual puede realizarse de diferentes maneras.

“Al analizar una red empresarial, la creación y gestión del conocimiento son la base operativa de su funcionamiento; la gestión del conocimiento permite la estructuración de la red, los flujos de conocimiento y los costos asociados, que son fundamentales para concebir su estructura interna y la relación con su entorno” (González, 2010, p. 123)

Por otro lado debido al conflicto armado que ha tenido que atravesar Colombia, traducido en un alto nivel de narcotráfico movilizadado en gran parte a través de sus mares, las industrias han tenido que implementar productos que reduzcan el impacto de la guerra y Cotecmar no ha sido la excepción. Un lado positivo de este conflicto es la necesidad de crear embarcaciones que busquen solucionar problemas sociales derivados de la guerra, tales como lanchas ambulancias, embarcaciones con salones de clase, plataformas adaptadas para ser usadas como muelles flotantes en lugares de difícil acceso, entre otros (Carreño Moreno, 2017).

Por esa razón las organizaciones en su búsqueda por consolidarse en el mercado como las más competitivas, deben tener claro que la innovación es el principal factor para lograr ese objetivo.

“Con la interacción teórica propuesta se puede caracterizar incluso la dinámica de una red empresarial, complementando la dependencia y el control sobre los recursos de la red, las formas de gobierno y los costos de transacción, la legitimidad de la red y la caracterización de los vínculos con los atributos y las responsabilidades existentes entre los miembros de la red” (González, 2010, p. 128).

7.8 Liderazgo en la Red

Como se mencionó anteriormente en las redes verticales las empresas más grandes de la red son quienes toman la iniciativa para crear una estrategia de asociatividad, es entonces cuando los líderes del sector toman las riendas para impulsar el crecimiento del mercado buscando las compañías indicadas para consolidar las redes empresariales (Alcaldía Mayor de Bogotá & Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

Para la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Cámara de Comercio de Bogotá *“El liderazgo en la red es tan importante como cada uno de los miembros, se necesitan mutuamente. Por ello, los miembros de la red deben escoger y aceptar cualquier liderazgo por un período definido y bajo unas reglas acordadas”* (2008, p. 17). Por esta razón, a través del informe *“alianzas para compartir”* dirigido por el programa de la Alcaldía de Bogotá y la Cámara de comercio mencionado anteriormente, a continuación se definen los principales atributos con los que las compañías líderes deben contar (Alcaldía Mayor de Bogotá & Cámara de Comercio de Bogotá, 2008, p.17):

Ejemplo: Debido a su debido comportamiento en el mercado, cuenta con credibilidad para la gestión de proyectos.

Motivación: Gracias a los resultados derivados como respuesta a una buena gestión empresarial, la empresa inspira a las compañías más pequeñas.

Convoca: Gracias a la posición que ocupa en el mercado tiene un poder de convencimiento tan grande que logra convocar a las empresas que desee sin mayor dificultad.

Orienta: Es una empresa con facultad propósitiva, la cual guía al grupo hacia los objetivos generales y corrige cuando hay un desalineamiento en las estrategias.

Influencia: Tiene capacidad de persuasión para que las demás contemplen sus propuestas como la idea fuerte en la red.

Conoce: Comprende las diferentes capacidades de cada red y gracias a ese entendimiento logra articular las empresas según se fuerte.

Dirige: Es una empresa que decide ponerse a la cabeza frente a las tareas y las resuelve de manera eficiente. De igual forma administra las funciones y comunica de forma clara quién según su especialidad debe ejecutarla.

Potencia el talento de los demás: Un buen líder es aquel que sabe explotar el potencial de su equipo de trabajo y de igual forma le ofrece a los demás orientaciones según su experiencia laboral.

Estimula: Recompensa y reconoce cuando uno de los participantes ejecutó una tarea de forma correcta a través de acuerdos que promueven estrategias en las que las dos partes ganan.

Relaciones Públicas: Este atributo de las empresas líderes es esencial ya que se debe crear y participar en la apertura de otras redes empresariales analizando las oportunidades del negocio.

Después de haber analizado una por una los atributos de las empresas líderes, se puede decir que el liderazgo no solo depende de una sola compañía, pues es posible que varias empresas que conformen la red cuenten con las principales características de dirigentes y logren generar de igual manera una optimización en el crecimiento de la red, pues hay más de una sola empresa influenciando las labores de las más pequeñas. Ahora, no siempre la empresa más grande es la empresa líder, pues puede haber empresas más pequeñas pero que cuentan con una trayectoria reconocida en su sector debido a la eficiencia en los proyectos realizados.

En la economía del mundo de hoy, en donde las cadenas globales de valor se consolidan cada vez más, Colombia tiene la oportunidad de aprovechar el conocimiento de estas estrategias para aplicarlas a todos los sectores del país, de tal forma que se logre convertir a las industrias locales en empresas altamente competitivas a nivel internacional. En ese sentido el reto de las compañías que desean generar valor a través del aumento de sus estándares productivos es apropiarse de una visión de cadena que permita superar las brechas de competitividad, productividad e información de una forma integral (*ANDI, 2015*).

Según el libro “Estrategia para una nueva industrialización II” la Armada Nacional de Colombia a través de Cotecmar actualmente está llevando a cabo una estrategia de desarrollo en la producción de buques militares y civiles y en la reparación de embarcaciones contemplando la posibilidad de estructurar una estrategia de asociatividad que le permita reducir costos en materia de proveedores.

8 METODOLOGÍA

El procedimiento de recolección de información inició en la visita empresarial que se realizó en la misión Caribe el primer semestre del 2017 llevado a cabo por la Universidad del Rosario en donde se conoció la industria porturia en el caribe colombiano, logrando visitar diferentes empresas del sector entre las ciudades de Santa Marta, Barranquilla y Cartagena. Para esa oportunidad Cotecmar estaba incluida dentro del calendario definido para las visitas empresariales. Cuando llegamos al astillero naval, de propiedad de la Armada Nacional de Colombia, hubo dos oficiales de la Armada Nacional de Colombia, entre ellos la capitán Margarita Carreño (actual Vicepresidente de la Corporación) y el capitán Luis Aranibal,) quienes ejecutaron una presentación en donde se evidenciaba las líneas de negocio con lo que actualmente cuenta Cotecmar y el ciclo de vida de la empresa desde su inauguración. En esa presentación se evidenció el direccionamiento estratégico que tenía la empresa y la misión que tiene la misma, influenciada por su calidad de líder en Colombia y enfocada en contar con ese mismo reconocimiento a nivel latinoamericano para el año 2030.

Ese día en el astillero se presentó el papel que cumple actualmente Cotecmar dentro de la industria astillera a nivel nacional, dejando claro que la corporación es la empresa líder en innovación y tecnología y gracias a esas características tiene la capacidad y la credibilidad para ejecutar una alianza estratégica dentro del escenario naval.

De igual forma se realizó una entrevista con el Almirante Jorge Enrique Carreño presidente de Cotecmar quien lleva alrededor de 20 años trabajando en el desarrollo de la empresa. Carreño expresó el interés que tiene Cotecmar por cubrir la mayor cantidad de demanda posible de Colombia y facilitó el direccionamiento que la entidad naval desea tomar de acuerdo a sus

objetivos. Gracias a la información brindada por el presidente de Cotecmar se tenía un presedente de lo que la empresa estaba buscando acompañado de los astilleros con mayor participación de Mercado en todo el territorio nacional.

Otra fuente de gran relevancia fue Cormagdalena, pues esta entidad del Estado es la encargada de regular y devolverle la navegabilidad al Río Magdalena, por esa razón tiene publicada en su página oficial cifras que contemplan la cantidad de artefactos navales y barcazas con las que cuentan las diferentes navieras que operan en las fuentes fluviales del país. De esta forma se pudo hacer la proyección de la cantidad de barcos que debían entrar dentro del listado para ser adaptados según la nueva regulación establecida por el Ministerio de Transporte.

Una de las fuentes de criterio más solidas que aportaron a la creación de la propuesta fue el “Plan de Negocios Producción y Comercialización de Barcazas Integrando el Sector” realizado por el capitán de navío y antiguo Vicepresidente de Cotecmar Martin Ordúz”. Este trabajo contiene las empresas que se desempeñan en el sector de astilleros en Colombia y la capacidad de producción de cada una según su dimensión. Otros datos adicionales que se encuentran en el trabajo en mención son las toneladas que puede resistir cada astillero, de esta manera se logró hacer la proyección de la cantidad de barcazas que pueden estar en reparación por empresa de forma simultanea, soportado por el tiempo que se demora cada empresa ejecutando la transición por buque. La información recolectada en el trabajo del capitán Ordúz hace referencia a una encuesta que llevó a cabo Cotecmar donde se solicitó información detallada de los diferentes astilleros del país con el fin de realizar una propuesta de alianza en donde, cada una debía aportar según su especialidad personal, herramientas y por su puesto su planta con el propósito de culminar el proyecto de asociación con éxito cumpliendo con los estandares establecidos con los compradores y el Ministerio de Transporte.

9 HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Este trabajo de Asociatividad empresarial plantea diferentes conceptos claves para entender las redes empresariales como una estrategia relevante para el sector astillero, de tal forma que se pueda ejecutar el proyecto liderado por Cotecmar en donde las diferentes compañías del sector unificarán fuerzas en pro del desarrollo colectivo. Además de la fundamentación teórica, se definió la necesidad que la industria tenía, factor que llevo a la corporación en mención a tomar la iniciativa con el fin de implementar la estrategia de asociatividad. A pesar de que el presente trabajo no pertenece a Cotecmar, a continuación se mencionarán las sugerencias que la empresa debe seguir si quieren llevar a cabo el proyecto. Inicialmente se mencionarán casos exitosos en donde varias industrias alrededor del mundo han implementado estrategias de asociatividad duraderas, seguido de las recomendaciones del proyecto.

Distritos del mueble en las regiones de Como y de Pesaro (Italia): Después de verse envueltos en un escenario donde era necesario estructurar y organizar las empresas con un enfoque hacia los mercados nacionales e internacionales se llevó a cabo un plan para promover el desarrollo socioeconómico a través de los distritos industriales. Estos, son un aglomerado de pequeñas empresas que surgieron como resultado a las Pymes. Se caracterizan por ser empresas de mediano tamaño que actúan como empresa madre, las cuales por lo general ensamblan y comercializan los productos. Por su lado, las empresas pequeñas simplemente producen unidades especializadas por pedidos de la empresa madre. Estos distritos italianos son los más grandes del mundo y exportan por lo general a Estados Unidos sillas a través de 3.500 pequeñas empresas (Lozano, 2010).

Aglomeraciones Productivas locales sector calzado (Brasil): Estan conformadas por aglomeraciones de empresas de un mismo sector que se dedican a producir de forma articulada e independiente. A pesar de que cada una obtiene su propia rentabilidad por lo general comparten proveedores, clientes, prestadores de servicios tanto públicos como privados que los apoyan tanto en la capacitación de su personal, como en el aprendizaje de nuevas herramientas que les permiten estar a la vanguardia del negocio de forma exitosa. La industria del calzado en este país reúne cerca de cuatro y cinco regiones, consolidándose como los productores del 25% del tejido industrial del Brasil (Lozano, 2010).

Ciudad Cluster Medellín: El proyecto Medellín consiste en una iniciativa creada para brindar apoyo y fortalecimiento desde el origen hasta la expansión de las empresas que hacen parte de los cinco clusters estratégicos que decidieron hacer parte de este proyecto. Entre esos se encuentran la energía eléctrica, la construcción, turismo de negocios, ferias y convenciones y servicios de medicina y odontología. Como consecuencia de esta estrategia de asociatividad se le garantiza a las compañías involucradas que cada unidad productiva sea cada vez más competitiva y sostenible (Lozano, 2010).

Gracias a labor de la ANDI orientada en impulsar las empresas locales, volverlas más competitivas hasta llegar a un punto en donde se compara con compañías internacionales, se ha logrado consolidar a Colombia como un país con una fuerte oferta exportadora, sin embargo la presencia de cadenas de valor dentro del país sigue siendo muy baja (ANDI, 2017).

Lo mencionado en el párrafo anterior quiere decir que las empresas que actualmente están compitiendo en mercados internacionales lo hacen debido a su alta trayectoria en el sector que se desempeña y gracias a ese tiempo operativo se pudieron consolidar como empresas grandes con una participación significativa. Sin embargo esa capacidad de competitividad en el exterior es

gracias al recorrido de la empresa en particular pero no se debe a una colaboración entre industrias locales del mismo sector. Por esa razón, la ANDI recomienda e impulsa estrategias de asociatividad decisivas para el crecimiento de las Pymes y su capacidad para ofrecer productos que compitan paralelamente con los más fuertes del mercado internacional.

No obstante, el libro describe la importancia de romper el paradigma que se basa únicamente en potencializar el producto final, pues se debe implementar estrategias que desarrollen la producción de productos intermedios, momento en donde se da el proceso más relevante para la asociatividad empresarial.

Cotecmar está fundada bajo el Decreto Ley 393 de 1991, el cual establece que dicha empresa puede asociarse para actividades científicas, tecnológicas y proyectos de investigación, de tal forma que respaldada por esa jurisdicción la corporación de ciencia y tecnología puede establecer estrategias en conjunto con empresas del sector que permitan el desarrollo de proyectos locales para impulsar la industria nacional por encima de la global (Carreño Moreno, 2017).

De esta forma se puede aplicar el modelo de transformación mencionado en la propuesta de construcción de barcazas en unión con las empresas que deseen hacer parte de este proyecto. Para ello, se debe llevar a cabo una estrategia vertical, en donde Cotecmar haciendo valer su calidad de líder del sector envuelto por su condición de dirigente, debe proponer y delegar las tareas que cada compañía deberá ejecutar con el fin de culminar de manera exitosa la demanda generada debido al macroproyecto impulsado por el Ministerio de Transporte.

Para este último caso se debe estudiar de manera detallada los ejemplos exitosos en los cuales se han llevado a cabo diferentes modelos estratégicos de asociatividad a nivel mundial y presentarlo ante los diferentes empresarios. Así cotecmar contará no solo con la llave de la

experiencia y liderazgo para convencer a las demás empresas, sino que mostrará con ejemplos reales la funcionalidad de las estrategias comerciales.

El Gobierno ha emprendido acciones para llevar el sector astillero en Colombia a un escenario de desarrollo de clase mundial, buscando la conformación y fortalecimiento de capacidades al interior del país y con las empresas que lo conforman, incluyendo así la integración de astilleros hacia el fortalecimiento de su cadena productiva (Carreño Moreno, 2017).

Es importante para Cotecmar apoyarse de las políticas de unificación empresarial para el desarrollo económico local, en donde debe apropiarse de la visión de cadena de valor como un concepto que funciona para empujar la evolución de la industrialización local bajo políticas ofrecidas por el Gobierno a través de la ANDI. De esta forma no será únicamente el sector privado velando por impulsar la industria astillera, sino que también estará la ayuda del Gobierno el cual juega un papel fundamental dentro del proceso de asociatividad (ANDI, 2017).

Cotecmar es una organización que ha crecido de manera significativa en la última década y el impacto tecnológico de las innovaciones desarrolladas le ha generado nuevas oportunidades para incursionar en mercados internacionales. Sin embargo, para que esto sea una realidad, se requiere contar con el soporte de la cadena productiva nacional, de manera que una equilibrada balanza comercial incida en el posicionamiento competitivo del sector (Carreño Moreno, 2017).

El principal obstáculo de identificó en los temas relacionados con las capacidades de producción de las compañías que harían parte de la estrategia de asociatividad, pues existen ciertas especificaciones internacionales que pequeñas empresas no lograban ejecutar de manera correcta debido a su bajo conocimiento en las certificaciones solicitadas. No obstante como se mencionó anteriormente Cotecmar debe analizar correctamente las compañías participantes con el fin asignar tareas viables bajo la especialidad de cada compañía sin importar su tamaño.

Como es un alto nivel de demanda generado por la ley que establece la doble protección para barcazas que transportan mercancía contaminante sobre el Río Magdalena, se definió un portafolio de programas a desarrollarse en el corto, mediano y largo plazo con el propósito de cumplir a cabalidad con los porcentajes de transformación definidos para cada año.

La industria astillera debe considerar las condiciones nacionales actuales, en las cuales se deben fomentar sistemas de inclusión de los diferentes grupos, es por ello que a través de este tipo de alianzas, la Pymes deben aprovechar el proceso de unión y convertirlo en un escenario de aprendizaje para futuras actividades comerciales en conjunto.

10 CONCLUSIONES

El sector astillero no cuenta con una robusta cadena de proveedores, pero es evidente que el componente Nacional no satisface plenamente los requerimientos de la industria, en condiciones de satisfacción, diversidad y capacidad, pues 70% de los materiales de un buque construido en Cotecmar son importados, aumentando el precio de los buques y haciendo más difícil la competencia internacional.

Se debe potencializar las empresas proveedoras comenzando con la identificación de productos que estas empresas pueden brindar para mejorar el proceso de compra de materiales y así optimizar tiempo y dinero.

En el sector astillero yace una oportunidad importante para desarrollar encadenamientos productivos para satisfacer las necesidades comerciales y nacionales y proyectar las cadenas productivas hacia cadenas globales de valor.

Para el sector astillero, las redes empresariales requieren un fortalecimiento en todos los niveles ya que es en la cohesión de las partes, flujos de información y cierre de brechas, que radica la principal ventaja de estos sistemas (Estupiñán & Restrepo, 2013).

A través de la industria astillera se puede facilitar el cumplimiento del reto para las empresas nacionales en estrategias de asociatividad, ya que producto de la actividad del sector se cuentan con embarcaciones de exportación, adicionalmente estos productos contienen una variedad de elementos de otras cadenas (Carreño Moreno, 2017).

11 REFERENCIAS

- ANDI. (2015). *Estrategia para una nueva industrialización*. Recuperado el 06 de 11 de 2017 de <http://www.andi.com.co/Asamblea/Documents/Libro/Estrategia%20para%20una%20nueva%20industrializacion.pdf>
- Asociación Ambiente y sociedad. (31 de Marzo de 2015). *Plan Maestro de Aprovechamiento del Río Magdalena*. Recuperado el 06 de 11 de 2017, de <http://www.ambienteysociedad.org.co/es/plan-maestro-de-aprovechamiento-del-rio-magdalena-cuando-se-hizo-y-por-quienes/>
- Carbajal, L. M. B., Tovar, L. A. R., & Zimmerman, H. F. L. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1100-1117.
- Carreño Moreno, A. J. (22 de octubre de 2017). *Red empresarial Cotecmar*. (J. E. Carreño, Entrevistador) Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Cerezo, J. L. (2004). El sector de construcción naval en España: situación y perspectivas. *Economía Industrial*, 355(6), 185-96.
- Córdoba, L. Y. (2015). ARTICULACIÓN DEL SISTEMA FLUVIAL COLOMBIANO CON LOS PUERTOS MARÍTIMOS COMO ALTERNATIVA ESTRATÉGICA FRENTE A LOS ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD GLOBAL. *Revista Méthodos*, 13(13).

- Cormagdalena. (2016). *Objetivos y Funciones*- Recuperado el 06 de 11 de 2017, de <http://dc02eja.cormagdalena.gov.co/index.php?idcategoria=50>
- Cotecmar. (2017). *Quienes Somos /Cotecmar*. Recuperado el 06 de 11 de 2017, de <http://www.cotecmar.com/quienes-somos>
- De Arteche, M., Santucci, M., & Welsh, S. V. (2013). Redes y clusters para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 127-138.
- de Bogotá, C. D. C., & de Bogotá, A. M. (2008). *Redes Empresariales: Alianzas productivas colaborar para competir*.
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile. (s.f). *Asociatividad*. Recuperado el 06 de 11 de 2017, de <https://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/asociatividad/>
- Estupiñán Achury, L., & Restrepo Medina, M. A. (2013). *Asociatividad territorial: enfoque comparado y análisis en el nuevo contexto de la organización territorial colombiana*. Editorial Universidad del Rosario.
- Fernández, G., Narváez, M., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57), 74-92.
- Florez, M. (31 Marzo, 2015). *Plan maestro de aprovechamiento del Río Magdalena: Cuando se hizo y por quienes*. Recuperado de <http://www.ambienteysociedad.org.co/es/plan-maestro-de-aprovechamiento-del-rio-magdalena-cuando-se-hizo-y-por-quienes/>
- González Gómez, D. A., & Carro, R. (2011). Asociatividad productiva para el desarrollo local.
- González-Campo, C. H. (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(37).
- Gruoso, M. P., Gómez, J. H., & Garay, L. (2011). Redes Empresariales e Innovación: el caso de una red del sector cosmético en Bogotá (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 27(118), 189-203.
- Hidroestudios, S. A., & Gleave, S. D. (2001). Estudio de demanda de transporte del sistema fluvial del río Magdalena.
- Impala. (2015). *Acceso Logística Multimodal*. Recuperado el 06 de 11 de 2017, de https://www.impalaterminals.com/media/1151/impala_colombia_brochure_spanish-id00771s-2.pdf

- Jiménez de Vega, M. (2006). Red empresarial como estructura para la disposición del sector productivo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 12(2).
- Liendo, M. G. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES.
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista EAN*, (68), 175-178.
- Ministerio de Transporte, Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Maestro Fluvial de Colombia 2015*. Recuperado el 06 de 11 de 2017, de <https://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Documents/PLAN%20MAESTRO%20FLUVIAL.pdf>
- Ordúz, M. (2014). *Plan de negocios producción y comercialización de barcazas integrando el sector* (Tesis para Máster).
- Paredes, Y. (2010). *La Logística Portuaria*. Recuperado el 06 de 11 de 2017, de <http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2014/delegada%20puertos/caracterizacion%20puertos/LOGISTICA%20PORTUARIA.pdf>
- Rodríguez, F. B. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(32), 27-45.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). *Boletín tecnológico Barcazas*. Recuperado el 06 de 11 de 2017, de <http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/pdf/barcazas.pdf>