



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Comercial

“Diagnóstico y Análisis de la Industria Naval en la Comuna de Valdivia”

Tesina presentada como requisito para optar al
Grado de Licenciado en Administración.

Profesores Responsables:

Mónica Raddatz T.
Horacio Sanhueza B.
Osvaldo Rojas Q.

Profesor Patrocinante : Paulina Rouanet R.

Colaborador : Fernando Schultz O.

LUIS FELIPE OETINGER DANIEL

VALDIVIA - CHILE
2005

ÍNDICE

		Página
	RESUMEN	
1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO	3
2.1	Una idea general sobre el estudio	3
2.2	Una idea general sobre la historia	3
2.3	Modelo Conceptual	4
2.4	Estudios relacionados	5
3.	MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	8
3.1	Antecedentes generales de los astilleros en la comuna de Valdivia	8
3.2	Características de la Investigación	8
3.3	Determinación del campo de estudio	8
3.4	Instrumentos aplicados	9
3.5	Explicación de las dimensiones del instrumento	10
3.6	Aplicación del instrumento	11
4.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	12
4.1	Estructura de la Industria Nacional	12
4.2	Estructura de la Competencia	13
4.3	Variables claves a analizar	18
4.3.1	Variables económicas de la Industria Naval	18
4.3.2	Fuerzas Gubernamentales	20
4.3.3	Fuerzas Tecnológicas	21
4.3.4	Fuerzas Competitivas	23
4.4	Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	25
4.4.1	Riesgo de Ingreso de Competidores	26
4.4.2	Competencia entre empresas establecidas en la comuna	27

4.4.3	Poder de Negociación de los Proveedores	27
4.4.4	Poder de Negociación de los Clientes	28
4.4.5	Amenaza Productos Sustitutos	28
4.5	Perfil Competitivo de la Industria Naval en la comuna de Valdivia	29
4.5.1	Participación de Mercado	29
4.5.2	Trabajadores	30
4.5.3	Infraestructura	31
4.5.4	Gestión de Planificación de la empresa	32
4.5.5	Gestión directiva de la empresa	32
4.6	Valdivia v/s Industria Naval	33
5.	CONCLUSIONES	35
6.	BIBLIOGRAFÍA	37
7.	ANEXOS	39

Anexo N° 1: Cuestionario Aplicado a los empresarios

Anexo N° 2: Discurso Toha

Anexo N° 3: Artículo Revista Capital

Anexo N° 4: Buques "top" encargo Dinamarca

Anexo N° 5: Publicación Diario Austral de Valdivia: "El río se embanca"

Anexo N° 6: Chile País Plataforma

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS.

Tabla N° 1	Clasificación y Número de Astilleros en la Comuna de Valdivia	13
Tabla N° 2	Clasificación e Identificación de los Astilleros en la Comuna de Valdivia, según grado de industrialización en sus procesos de producción	14
Tabla N° 3	Percepción del empresario, de sus ventajas frente a su competencia	15
Tabla N° 4	Percepción del empresario, de sus desventajas frente a su competencia	17
Tabla N° 5	Fuerzas económicas de la Industria Naval	18
Tabla N° 6	Variables Gubernamentales	20
Tabla N° 7	Variables Tecnológicas	21
Tabla N° 8	Fuerzas Competitivas	23
Tabla N° 9	Principales Trabajos que realiza cada Astillero	25
Tabla N° 10	Ventas anuales promedio, estimadas	30
Tabla N° 11	Número de Trabajadores Permanentes y Temporales	30
Tabla N° 12	Dimensiones de las instalaciones de los Astilleros en la comuna de Valdivia	31
Figura N° 1	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	29
Gráfico N° 1	Estilo de Gestión Directiva en los Astilleros de Valdivia	32

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal identificar y definir la actual realidad empresarial de la Industria Naval en la Comuna de Valdivia. Se realizó un diagnóstico del sector naval, el cual se llevó a cabo mediante una metodología basada en análisis de información existente e instrumentos de obtención de datos como cuestionarios y entrevistas a directivos del área, para así construir una base de datos con los resultados obtenidos. El estudio muestra la estructura de la industria naval nacional, estructura de la competencia de la industria naval local, las variables claves a analizar que afectan el negocio de los Astilleros, entre las que se encuentran las Fuerzas económicas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas. Se llevó a cabo un análisis de las cinco Fuerzas de Porter y se construyó un perfil competitivo de la Industria Naval en la Comuna de Valdivia. Este estudio pretende ser una parte de la información necesaria para construir una Plataforma de Inversiones para Valdivia, que esta diseñando la Cámara de Comercio e Industrias de Valdivia, para incentivar y promover la inversión y desarrollo económico de la comuna. El proyecto completo busca identificar los sectores con mayores proyecciones de desarrollo, para posteriormente buscar alternativas de acciones futuras, que ayuden a potenciar a los distintos sectores que aportan a la economía local.

1. INTRODUCCIÓN

La industria naval valdiviana es una de los sectores más antiguos del país, habiendo sido en el pasado esta industria esencial para el desarrollo y despegue económico de la ciudad. Hoy en día, el sector naval valdiviano sigue siendo de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de la ciudad por su tradición y presencia en los mercados tanto nacionales como internacionales. En la Industria se desarrollan actividades de fabricación, mantención, y reparaciones de barcos y embarcaciones relacionadas con la actividad pesquera, el transporte fluvial de carga y pasajeros, el desarrollo turístico y las actividades deportivas náuticas marítimas, fluviales y lacustres en la Zona sur.

En la actualidad, Valdivia cuenta con seis empresas de servicios navales de distintas dimensiones y especializaciones, que han encontrado su mercado para poder subsistir, mantenerse y algunas crecer, siendo estas últimas muy eficientes y competitivas, tanto a nivel nacional como internacional, cumpliendo con los más altos estándares de calidad.

Para poder responder a la pregunta de cuáles son las industrias aportantes al posicionamiento de Valdivia como ciudad Industrial, es fundamental tener un estudio con las características propias de cada Industria. En este caso se analizará la Industria Naval, enfocándose en los aspectos económicos, financieros, administrativos, técnicos y tecnológicos.

La importancia del conocimiento de la Industria Naval se basa en la influencia que esta tiene en la economía local y sus potencialidades. Es importante estudiar las fortalezas y debilidades de esta Industria, identificar las áreas en que las empresas del sector necesitan ayuda.

Tomando en consideración lo anterior, la pregunta clave para el desarrollo del estudio es la siguiente:

¿Qué necesitan los astilleros de la comuna de Valdivia hoy, para mejorar sus competencias futuras en los mercados nacionales e internacionales?

El Objetivo General de la tesina es “Diagnosticar y Analizar la Industria Naval existente en la Ciudad de Valdivia”.

Los Objetivos Específicos son:

- 1.- Identificar las Empresas Navales existentes en la Comuna de Valdivia y diagnosticar su situación actual, en el aspecto Económico, Administrativo, Financiero, Técnico y Tecnológico.
- 2.- Identificar las Competencias de la Industria Naval en Valdivia.

Debido a que con este estudio no se intenta aceptar o rechazar una proposición, se realiza una conjetura, la cual intenta describir una situación en un momento determinado de tiempo. La proposición tentativa para el análisis y diagnóstico de la industria naval en la comuna de Valdivia es la siguiente:

“La Industria Naval en Valdivia posee las competencias necesarias para aumentar su participación en los Mercados Nacionales e Internacionales.”

2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

2.1 UNA IDEA GENERAL SOBRE EL ESTUDIO

La industria naval en Valdivia no es reciente, por el contrario es la industria más antigua de la ciudad y por eso se habla de la tradición y trayectoria naval que posee la ciudad, sin embargo, no existe un actual diagnóstico y análisis de la realidad de esta rama industrial, por lo tanto no existen estudios relacionados con la investigación del mercado naval en la comuna de Valdivia, que fundamenten esta investigación.

2.2 UNA IDEA GENERAL DE LA HISTORIA.

A continuación se citan frases recopilada del Libro “Nueva Historia de Valdivia” del Padre Gabriel Guarda Geywitz, editado en Diciembre de 2001.

En el siglo XVI se afirmaba lo siguiente: “La comodidad que en todo el río de Valdivia se halla para la fábrica de embarcaciones es la mayor que hay en este reino” (2001, 58).

“Fomentada por las Ordenanzas Políticas con una excepción de impuestos por 20 años, la idea de montar un gran astillero en Valdivia es planteada a Carlos III, concretándose en 1766 la instalación del astillero junto con un aserradero” (2001, 348).

A fines del siglo XIX y comienzos del XX se afirma lo siguiente: “En la industria dependiente de la madera la primera, desde el mismo siglo XVI, siguen siendo los más importantes los astilleros aunque, superada la fabricación de barcos de madera, pasen a formar parte de la industria del acero” (Pág.692).

2.3 ACTUALIDAD DE LA INDUSTRIA NAVAL EN VALDIVIA

CHILE País Plataforma

“ESTAMOS APROVECHANDO LAS VENTAJAS DE LOS ACUERDOS COMERCIALES DE CHILE”

“Cuando la empresa naviera danesa A.P. Moller-Maersk requirió incrementar su flota de barcos para las actividades de exploración petrolera que realiza en las costas de Canadá, descubrió que, gracias al Tratado de Libre Comercio Chile-Canadá, le convenía construir las embarcaciones en un astillero chileno. “El Acuerdo Comercial y los costos operacionales en el astillero hicieron que el proyecto fuera posible”, explica Klaus Nielsen, Gerente General de Maersk Chile. El contrato por la fabricación de dos barcos, con la posibilidad de hacer dos más en el futuro por un total cercano a los US\$ 100 millones- fue adjudicado al astillero Asenav, ubicado en el puerto de Valdivia (Región X). Esta es la primera vez que Maersk ha confiado la construcción de embarcaciones a esta escala aun astillero chileno, señala Nielsen.”

Chile País Plataforma

Fuente: <http://www.doingbusinessinchile.cl/pdf/FICHAS.pdf>

2.3 MODELO CONCEPTUAL

a) Análisis de Oportunidades y Amenazas

Para poder potenciar una Industria es indispensable realizar un análisis de este, identificando los factores internos y externos a los que se enfrentan las empresas del sector.

Se debe realizar un análisis de las Oportunidades de Mercado, observando el ambiente externo e interno, mediante un análisis FODA.

Realizar un análisis de oportunidades y amenazas (Porter, M, 1987), que se concentra en cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria.

Estas son:

1. Riesgo de ingreso de Competidores.

2. Competencia entre Empresas Establecidas.
3. Poder de Negociación de los Proveedores
4. Poder de Negociación de los Clientes
5. Amenaza de Productos Sustitutos.

b) Panorama competitivo y la cadena de valor.

El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor. Hay cuatro dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor:

- a) Panorama de segmento: Las variaciones de producto producidas y los compradores.
- b) Grado de integración: El grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar de por empresas independientes.
- c) Panorama geográfico: El rango de regiones, condados, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada.
- d) Panorama industrial: El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada.

c) Empresa

Organización de la producción en la que el negocio pertenece y es administrado por personas que asumen riesgos y están motivadas por el deseo de conseguir beneficios.

d) Mercado

Espacio físico en el que se encuentran oferentes y demandantes, con la finalidad de establecer intercambio de bienes o servicios.

2.4 ESTUDIOS RELACIONADOS

El Grupo Corporativo Fitch Ratings ha realizado el año 2004 un análisis de la Empresa proveedora de Motores para barcos Detroit Chile S.A., donde afirma lo siguiente para el mercado naval:

“Este es uno de los sectores que presenta mayores oportunidades de crecimiento, tanto en el sector pesquero como en el de carga marítima. A junio de 2004, contribuye con un 21,70% de los ingresos consolidados de Detroit.”

El siguiente texto, corresponde a un extracto de una publicación del sector naval en Brasil, publicado por la “Agrupación de Industrias Marítimas de Euskadi”, extraído de la página web www.adimde.es, en el que se da una reseña de la situación actual de la industria en Brasil y sus competidores en el resto del mundo.

“La construcción naval en Brasil está pasando por momentos difíciles, si comparamos la situación actual del sector a las vividas décadas anteriores. También esto ocurre, aunque por motivos diferentes, con el sector en Europa o en los Estados Unidos. Quizás, sea sólo en el este asiático donde se presenta un mayor dinamismo, como, por ejemplo, en Japón, en Corea y en China, donde se alcanza más del 75 % de los pedidos mundiales.

Corea lidera hoy en día la producción en el área de la construcción naval gracias a su enorme productividad y a proyectos propios de avanzada tecnología.

Los países del norte de Europa, debido a los altos costos de su mano de obra, se están orientando cada vez más para la construcción de navíos especializados (FULL CONTAINERS, LNGS, CRUISERS, etc.)

Hoy en día, los astilleros norteamericanos no consiguen pedidos comerciales y sobreviven gracias a los pesados subsidios gubernamentales otorgados a la construcción y a las empresas de navegación, concedidos por diversas razones, como la seguridad nacional, la protección al empleo, etc. En Europa, las directrices marcadas para el sector, definidas por la Unión Europea, determinan el fin progresivo de los subsidios, lo que conlleva grandes perjuicios, conforme ya quedó demostrado con la quiebra del astillero Bremen Vulkan.

En Brasil, los astilleros ya tuvieron una importancia mayor, principalmente para la economía ‘Flumínense’ (Estado de Río de Janeiro), y la crisis, con independencia de que afecte a las empresas locales con la misma intensidad que en el resto del mundo, presenta causas completamente diferentes de aquellas que afectan a la construcción naval en los países desarrollados”

Los astilleros brasileños no consiguieron transformarse en competidores globales, aún teniendo precondiciones similares a las encontradas en Corea:

encomiendas cautivas, con financiaciones aseguradas; subsidios a la adquisición de navíos y a la construcción; ofertas de insumos siderúrgicos a precios competitivos; Asociaciones y acuerdos con empresas internacionales, tales como otros astilleros, proveedores de equipamientos de navegación, de motores, etc.; y bajo costo de mano de obra.”

Los astilleros industriales valdivianos están bien posicionados en el mercado internacional y no compiten directamente con el mercado coreano, ya que su competencia está en los mercados occidentales. Existe un cierto grado de desconfianza de parte de los clientes occidentales con los coreanos, con respecto a la calidad de sus trabajos.

Del anexo 2 al 5, puede ver más información relacionada.

3. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

3.1 Antecedentes Generales de los Astilleros en la comuna de Valdivia

Este análisis y diagnóstico se centró en los seis Astilleros oficiales y autorizados que existen en la comuna de Valdivia, de los cuales dos son industriales y los restantes son semi-industriales o menores.

Los seis Astilleros existentes se ubican en la ribera del río Calle Calle o río Valdivia.

Valdivia es una ciudad que se ubica en la Décima Región de Los Lagos, al sur de Chile, en Sudamérica y a 15 kilómetros del Océano Pacífico. La ciudad posee la particularidad de contar con una serie de ríos navegables, por lo cuales pueden navegar barcos con un calado máximo de 6 metros.

3.2 Características de la Investigación

El tipo de investigación fue *Exploratoria y Descriptiva*, ya que no se han realizados estudios anteriores de la industria naval en la comuna de Valdivia y segundo, se busca analizar y diagnosticar su actual situación, investigando sus competencias y problemas que enfrenta.

El diseño de investigación fue *No Experimental* y se utilizó un diseño *Transeccional* para obtener los datos requeridos.

Se utilizaron datos obtenidos a través de fuentes primarias, realizando entrevistas personales a Gerentes de las empresas y fuentes secundarias, principalmente de Internet.

3.3 Determinación del campo de Estudio

La Población en estudio está compuesta por todos (universo) los astilleros que se encontraban enrolados en los Registros Generales de Patentes año 2005, que posee la

Ilustre Municipalidad de Valdivia a Septiembre de 2005. Aquellos Astilleros que no tenían patente municipal a la fecha, no fueron considerados en el análisis.

3.4 Instrumentos Aplicados

Para la ejecución del análisis y diagnóstico se utilizó como fuente primaria de obtención de datos el cuestionario que se detalla en el Anexo N° 1.

El cuestionario consta de las siguientes características:

1. El Instrumento fue diseñado básicamente con dos tipos de preguntas:
 - a) *Preguntas cerradas*: en las cuales el encuestado tenía la posibilidad de responder marcando una o más alternativas.
 - b) *Preguntas abiertas*: en las cuales, el encuestado debía responder, opinar y/o comentar acerca de temas específicos.
2. Las preguntas de la encuesta están enfocadas a conocer las características de los Astilleros en los aspectos económicos, financieros, administrativos, técnicos y tecnológicos.
3. El cuestionario contenía un total de 55 preguntas, agrupadas en 14 áreas o dimensiones.
4. Las áreas o dimensiones consideradas fueron: identificación de la empresa, localización, aspectos estructurales, identificación del “core business” de la empresa, estructura de la competencia, tecnología, ambiente físico, normas legales, aprovisionamiento de insumos, promoción y comercialización, gestión financiera, gestión de planificación de la empresa, gestión directiva de la empresa, certificaciones y normas internacionales.

3.5 Explicación de las dimensiones del Instrumento

- a) Identificación de la Empresa: nombre o razón social de la empresa, rol único tributario, giro.
- b) Localización: señala la ubicación de la empresa, considerando ubicación física de las instalaciones.
- c) Aspectos Estructurales: identificar del tamaño de la empresa, considerando el nivel de ventas anuales y número de trabajadores, propiedad de la empresa, financiamiento, perspectivas de crecimiento y posibilidades de nuevos proyectos de inversión, capacidad ociosa.
- d) Core business: identificar el negocio principal del astillero.
- e) Estructura de la competencia: ver la percepción del empresario de cual es su competencia, identificar las ventajas y desventajas frente a los competidores.
- f) Tecnología: señalar las máquinas, equipos y herramientas que utiliza la empresa.
- g) Ambiente Físico: indicar el estado y condiciones en que opera la empresa considerando terreno, instalaciones físicas, dimensiones y servicios que ésta dispone, además de posibles problemas que puedan afectar las instalaciones de la empresa.
- h) Aprovisionamiento de insumos: señalar la procedencia de las materias primas u otros insumos que requiera la empresa para la construcción de sus productos. Además, señalar los posibles problemas de abastecimiento u otros problemas que la afecten en este aspecto, como tipo de cambio, tasa de interés, lejanía geográfica, etc.
- i) Promoción y Comercialización: formas en que hace publicidad la empresa en el mercado y forma en que entra en contacto con el cliente.
- j) Gestión Financiera: capacidad de la empresa para generar utilidades y la distribución de estas.
- k) Gestión de planificación de la empresa: formas de planificación al interior de la empresa, persona o grupo responsable de la planificación.

- l) Gestión administrativa de la empresa: forma que utilizan los empresarios en administrar, gestionar y dirigir la empresa.
- m) Certificaciones y Normas de calidad: señalar las certificaciones y normas con que trabaja la empresa.

3.6 Aplicación del Instrumento

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en distintas etapas:

1º Etapa: Identificación de las empresas a analizar.

En el mes de septiembre de 2005, a través de la Dirección de Patentes de la Ilustre Municipalidad de Valdivia y la Armada de Chile, se obtuvo la información de los Astilleros existentes en la Comuna de Valdivia.

2º Etapa: Elaboración y preparación del Cuestionario a aplicar.

En el mes de septiembre y principio de octubre de 2005 se realizó la elaboración del cuestionario.

3º Etapa: Aplicación del Cuestionario.

A fines del mes octubre e inicios de noviembre de 2005, se aplicó el cuestionario a los directivos de los Astilleros en forma personal, mediante entrevistas con cada uno de ellos, los cuales se mostraron interesados en la iniciativa del desarrollo del “Análisis y Diagnóstico de la Industria Naval en la Comuna de Valdivia”.

Las entrevistas, tuvieron una duración de entre 40 a 130 minutos. Cabe destacar la buena disposición de los directivos a entregar información y ayudar en la ejecución del análisis.

4. PRESENTACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Estructura de la Industria Nacional

En Chile, existen principalmente cuatro grupos de astilleros, los cuales se distinguen por sus aspectos estructurales, de acuerdo a su capacidad de construcción, monto de ventas y número de empleados.

Estos grupos, se definen de la siguiente forma:

- a) Astilleros Mayores: En este grupo se encuentra la empresa Astilleros y Maestranzas de la Armada, ASMAR, que es una empresa autónoma del Estado chileno, que tiene en forma permanente 2.971 empleados y cuenta con Certificación ISO-9001:2000.
- b) Astilleros Medianos y comerciales privados: En este grupo, se encuentran los Astilleros Marco Chilena, Detroit Diesel y el valdiviano ASENNAV. Este último Astillero, es el más grande en el área privada en Chile y cuenta con una dotación de 280 empleados, contratados en forma permanente, más aproximadamente 250 empleados contratados en forma temporal. Esta empresa no cuenta con certificación ISO, pero trabaja con altos estándares de calidad y seguridad, con las casas clasificadoras internacionales, las normas y exigencias marítimas de los países donde prestará servicios el barco.
- c) Astilleros Menores y/o semi-industrializados: Los Astilleros valdivianos existentes en este grupo son: ALWOPLAST, que es un astillero menor industrializado, que tiene 40 empleados contratados en forma permanente; CONAV, que es un astillero menor con 9 empleado permanentes y aproximadamente 20 en forma temporal; Etchepare y Berger, que tiene 30 empleados fijos y alrededor de 15 más en forma temporal; y el Astillero Canal Haverbeck Ltda., que cuenta con 5 operarios.

- d) Astilleros de rivera pequeños: En este grupo, se encuentra el Astillero Valdivia Ltda., que sólo presta servicios de varadero y arriendo de infraestructura a privados.

Tabla N° 1

Clasificación y Número de Astilleros en la Comuna de Valdivia

CLASIFICACIÓN	CANTIDAD
Astilleros Mayores	0
Astilleros Medianos	1
Astilleros Menores	4
Astilleros de Rivera	1
TOTAL	6

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los Astilleros en la comuna de Valdivia

4.2 Estructura de la Competencia

De acuerdo a los datos entregados por las Ilustre Municipalidad de Valdivia, en la comuna existen seis patentes de Astilleros.

Estos Astilleros son:

- ASENAV S.A.
- ALWOPLAST S.A.
- Etchepare y Berger Ltda.
- CONAV S.A.
- Canal Haverbeck Ltda.
- Astillero Valdivia Ltda.

Su clasificación es la siguiente:

Tabla N° 2

Clasificación e Identificación de los Astilleros en la Comuna de Valdivia, según grado de Industrialización en sus procesos de producción.

ASTILLERO	INDUSTRIALIZADO	SEMI INDUSTRIALIZADO O ARTESANALES
ASENAV	X	
ALWOPLAST	X*	
Etchepare y Berger Ltda		X
CONAV		X
Canal Haverbeck Ltda.		X
Astillero Valdivia Ltda.		X

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los Astilleros en la comuna de Valdivia

* Alwoplast es un astillero menor pero industrializado.

La Tabla N° 2 muestra los Astilleros existentes en la comuna de Valdivia, donde se puede apreciar, que existen dos Astilleros Industrializados y cuatro Semi-Industrializados o artesanales.

Los dos Astilleros Industrializados tienen su mercado objetivo principalmente en el exterior, construyendo embarcaciones de alta calidad y lujo, para mercados tan exigentes y competitivos como Estados Unidos, Noruega, Europa en general, Australia y Canadá, entre otros.

Para la empresa ASENAV, su principal competencia son: ASMAR, Detroit Chile, Astilleros de Europa Oriental y Astilleros Asiáticos. Esta empresa está enfocada en la construcción de embarcaciones medianas y grandes como: cruceros, pesqueros, remolcadores, transbordadores, catamaranes, ferries, yates, entre otros.

Para el caso de ALWOPLAST, empresa que está enfocada a la construcción de catamaranes de lujo, existen sólo seis Astilleros en el mundo que le generan competencias, los cuales están ubicados en: dos en New Zeland, dos en USA, uno en Australia y el otro en Alemania.

Los Astilleros semi-industrializados o menores tienen su mercado exclusivamente en Chile, construyendo principalmente pesqueros, embarcaciones

menores para pasajeros y lanchas, entre otros. Están abocados a la construcción de embarcaciones nuevas y servicios de revisión y mantenimiento. Los Astilleros menores están en un mercado altamente competitivo, aunque cada empresa trata de especializarse en un nicho específico.

Todo los Astilleros, a excepción de ALWOPLAST, tienen como competencia directa a ASMAR, empresa de propiedad fiscal, administrada y dirigida por la Armada de Chile. Como empresa pública, tiene ventajas en sus costos, debido a que tiene distintos tipos de subvenciones estatales. Además, en este caso la Armada de Chile hace de Juez y Parte, ya que todo los proyectos de construcción de nuevas embarcaciones deben ser aprobados por la Autoridad Marítima, lo que significa entregarle al competidor directo toda la informa técnica y de costos.

Al consultarle, a los empresarios navales, cuales eran sus mayores ventajas y desventajas frente a su competencia, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla N° 3

Percepción del empresario, de sus ventajas frente a su competencia

ASTILLERO	Mejor Calidad	Mejor Atención	Mejor Precio	Tecnología moderna	Cercanía con el cliente	Ninguna
ASENAV	X					
ALWOPLAST	X	X	X			
Etchepare y Berger Ltda.	X		X			
CONAV	X	X				
Canal Haverbeck Ltda...			X			
Astillero Valdivia Ltda.					X	

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los Astilleros en la comuna de Valdivia

Para ASENAV, sus principales ventajas son: el logro de estándares de alta calidad, la confianza que deposita el cliente en la empresa, prestigio internacional, buenas relaciones comerciales, buenos equipos técnicos, capacidad para obtener

banderas¹, con altas exigencias de seguridad internacional, para que los barcos cumplan con las normas y regulaciones internacionales.

Para ALWOPLAST, sus principales ventajas son: sus altos estándares de calidad, su buena atención al cliente y la capacidad de llegar a un precio final competitivo. La empresa tiene una buena imagen internacional y logra altas posiciones en los ranking de las revistas del rubro de catamaranes de lujo.

Para el Astillero Etchepare y Berger Ltda., sus principales ventajas son la calidad de la construcciones, reconocida por lo clientes, acompañado de sus bajos precios. Además, para el nicho al que está abocado, la construcción de pesqueros artesanales, está bien ubicado.

CONAV, se está especializando en la construcción de un tipo de lanchas multipropósitos, que son de gran calidad y están principalmente enfocadas a las salmoneras.

El Astillero Canal Haverbeck Ltda., está enfocado en la restauración de vapores antiguos, reparación y servicio de mantención de embarcaciones artesanales y medianas.

Astillero Valdivia Ltda., presta sólo servicio de varado y arriendo de infraestructura, lo que hace que algunos lo prefieran para realizar las reparaciones en forma particular.

¹ Banderas: se les llama a las exigencias que impone cada país a las embarcaciones que navegan por sus aguas.

Tabla N° 4

Percepción del empresario, de sus desventajas frente a su competencia

ASTILLERO	Peor Calidad	Peor Atención	Mayor Precio	Tecnología obsoleta	Lejanía con el cliente	Ninguna
ASENAV					X	
ALWOPLAST					X	
Etchepare y Berger Ltda.						X
CONAV					X	
Canal Haverbeck Ltda.					X	
Astillero Valdivia Ltda.						X

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los Astilleros en la comuna de Valdivia

Para ASENAV, su principal desventaja es la lejanía tanto de sus clientes como proveedores, lo que encarece las obras con los fletes desde los principales centros de abastecimiento de insumos, ubicados en su mayoría en USA y Europa.

Para ALWOPLAST, su desventaja es, al igual que ASENAV, la lejanía de sus clientes y mercados abastecedores.

Etchepare y Berger Ltda., considera que su principal desventaja son las malas condiciones climáticas de la zona, pero que no son impedimento para el desarrollo del astillero.

El Astillero Canal Haverbeck, considera que su desventaja más grande es la lejanía con los clientes.

4.3 Variables Claves a analizar

Dentro de estas variables se encuentran cuatro áreas importantes de analizar que afectan directa e indirectamente a los astilleros:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas Gubernamentales
- Fuerzas Tecnológicas
- Fuerzas Competitivas

4.3.1 Variables Económicas de la Industria Naval

Tabla N° 5

Fuerzas económicas de la Industria Naval.

FUERZA ECONÓMICAS	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Fluctuación Precio Combustibles	X	
Tasas de Interés		X
Variaciones del Tipo de Cambio	X	
Cuota de Pesca	X	
Crecimiento Industria Salmonera		X

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los astilleros en la comuna de Valdivia

- a) Fluctuación del Precio del Combustible: La gran incertidumbre mundial, de lo que sucederá con el precio del barril de petróleo, influye negativamente en los costos de explotación de una embarcación, por lo que reduce las intenciones de concretar nuevos proyectos de embarcaciones. Además, incrementa los costos de transporte de quienes quieren enviar de lugares lejanos sus naves a reparación o mantención a los astilleros locales o aquellas empresas internacionales que desean construir sus barcos en los astilleros locales tienen un costo más elevado,

ya que los astilleros deben importar sus materiales y equipos de lugares lejanos, además del elevado costo en el envío inicial del barco al puerto de destino.

- b) Tasa de Interés: Al existir bajas tasas de interés, los armadores buscan mejores oportunidades, realizando inversiones en nuevas embarcaciones.
- c) Variación del Tipo de Cambio: Para los Astilleros menores es una oportunidad tener un tipo de cambio bajo, ya que el 40% de los insumos utilizados provienen del exterior además que venden sus embarcaciones en pesos chilenos, pero es una amenaza, puesto que existen otros países, que podrían producir a menores costos.

Para los Astilleros Industriales son una gran amenaza las variaciones del tipo de cambio, por lo que deben realizar sus cotizaciones a los clientes en al menos dos monedas diferentes, normalmente en Euro y Dólares. Estos astilleros elevan comparativamente sus costos de Mano de Obra en relación a los astilleros extranjeros, ya que los costos de Mano de Obra son aproximadamente un 35% de los costos totales de un barco, y los astilleros deben pagar las remuneraciones en pesos chilenos y no en moneda extranjera. Por las materias primas no se ven tan afectados, puesto que hacen las compras en dólares y reciben los pagos de sus clientes en dólares. Estas variaciones en el tipo de cambio, sumado a la lejanía de los clientes y proveedores hacen indispensable que los equipos encargados de las compras planifiquen muy bien sus pedidos, considerando: los tiempos de transporte, aprovechando los embarques, trámites aduaneros y otros imprevistos que puedan suscitar en el proceso.

- d) Cuotas de Pesca: Las restricciones a la pesca han afectado negativamente al sector, ya que se reduce el interés por la construcción de nuevos pesqueros o simplemente no es rentable hacer trabajar los existentes. Es por esto, que existe desde hace cinco años un “Parking boat” en la ciudad, ubicado al frente de las oficinas de ASENNAV, cuyo objetivo principal es mantener los barcos fuera del agua que no son rentables utilizar o que necesitan mantención, para que no sean dañados por las aguas.

- e) Crecimiento de la Industria Salmonera: En los últimos años, esta industria ha tenido un crecimiento exponencial y realizado grandes inversiones ubicadas principalmente desde la ciudad de Puerto Montt al sur, demandando una gran cantidad de mano de obra y de empresas de servicios, entre otras. Uno de los elementos necesarios para la industria salmonera son las jaulas, embarcaciones menores o lanchas medianas, que se construyen en los astilleros. Esto es una desventaja para las empresas locales (astilleros menores y/o semi-industrializados), debido a su lejanía con las empresas salmoneras y la creciente tasa de natalidad de los astilleros en la zona de Puerto Montt.

4.3.2 Fuerzas Gubernamentales

El 100% de los Astilleros de la comuna de Valdivia, no se siente apoyado por las instituciones gubernamentales, ni reciben algún tipo de ayuda por parte del Estado, ya sea mediante créditos CORFO u otras instancias.

También, encuentran que la Autoridad Marítima ejerce un excesivo control y no necesariamente efectivo, e impone muchas restricciones burocráticas al desarrollo de la industria naval en la comuna y país en general.

Dentro de los problemas con el Estado y la Armada de Chile, está la competencia desleal que ejerce ASMAR, astillero autónomo del Estado, con el resto de los Astilleros del país, ya que tiene costos más bajos, que los Astilleros privados.

Tabla N° 6

Variables Gubernamentales

VARIABLES	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Tratados de Libre Comercio		X
Regulación impuesta a Astilleros		X
Leyes de Protección Ambiental	X	

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los astilleros en la comuna de Valdivia

- a) Tratados de Libre Comercio: Con la suscripción de los Tratados de Libre Comercio con alguna de las principales economías mundiales, las que afortunadamente para la industria naval son las principales proveedoras de Equipos y Componentes navales, ha permitido una reducción en los costos de producción, mediante la reducción arancelaria. Además, han permitido que las empresas tengan acceso a nuevas y más modernas herramientas de trabajo.
- b) Regulación impuesta a los Astilleros: La Dirección General del Territorio Marítimo (DGTM), ha dictado nuevas disposiciones para los Astilleros debidamente establecidos, lo que ayuda a combatir la competencia desleal de los Astilleros ilegales o no establecidos bajo las normas legales vigentes, que por infraestructura y gastos generales generaban una competencia desleal, como es el caso de algunas maestranzas.
- c) Leyes de Protección ambientales: Estas leyes afectan principalmente a los centros de cultivo de salmón, lo que ha paralizado nuevos proyectos de inversión en el rubro.

4.3.3 Fuerzas Tecnológicas

Tabla N° 7

Variables tecnológicas

VARIABLES	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Tecnología de la Industria - Área de diseño y proyectos - Área de producción	X	X
Evolución Tecnológica de la Industria	X	
Inversiones en Tecnología		X

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los astilleros en la

Comuna de Valdivia

a) Tecnología de la Industria:

- Área de diseño y proyectos: Actualmente, con el uso de programas computacionales, la construcción de diseños y simuladores, permiten reducir los tiempos de presentación de los proyectos y realizar cálculos de costo más exactos y oportunos, además se reducen los errores de cálculo y se obtiene mejor información sobre las dimensiones y características técnicas de los materiales y componentes necesarios.
- Área de producción: Constantemente están saliendo al mercado nuevas herramientas de trabajo. Las que ahorran en costos, ya que optimizan la utilización de las materias primas.

b) Evolución Tecnológica del rubro astilleros: La rápida evolución de la tecnología, requiere que las empresas necesiten constantemente estar realizando inversiones en tecnología, lo que es difícil, por los altos costos que implican.

c) Inversión en Tecnología: Hoy en día, es fundamental poder invertir en tecnología para poder competir, ya que esta permite una reducción en los tiempos de diseño y fabricación, reduciendo en gran medida los costos de fabricación y aumentando la calidad de los productos.

A medida, que las empresas van ganando nuevas licitaciones y proyectos, van incorporando y mejorando sus herramientas y tecnología.

4.3.4 Fuerzas Competitivas

Tabla N° 8

Fuerzas Competitivas

VARIABLES	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Ubicación Geográfica	X	
Nivel de Especialización		X
Competencia	X	
Marketing	X	
Posicionamiento		X

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los astilleros en la comuna de Valdivia

a) Ubicación geográfica:

Esta es una gran desventaja para la mayoría de los astilleros, principalmente los más grandes que están enfocados a los mercados internacionales. Las empresas están lejos de sus clientes y proveedores, por lo que se está en desventaja, ya que se deben pagar fletes dobles, además de que no existen puertos aduaneros cerca de Valdivia, por lo que deben transportar los productos desde el puerto de origen al Puerto de Valparaíso, después a Santiago y posteriormente a Valdivia. En ocasiones, para los elementos de alto tonelaje, es más costoso traerlos del Puerto nacional a Valdivia, que desde el Puerto de origen al Puerto nacional.

Es por esto que es muy necesario, la habilitación del Puerto de Corral, que está distante a sólo 15 kilómetros de los Astilleros de la ciudad por el río Valdivia, y los embarques podrían ser traspasados a una embarcación menor para ser trasladados al Astillero. Para eso es necesaria la instalación de una Aduana en el Puerto de Corral.

El Puerto de Corral tiene un calado de 14 metros, lo cual es más que suficiente para cualquier embarcación que realiza transporte marítimo de carga. Además por este puerto, podrían ser envidados todo los productos y materias

que exporta el sector forestal, que constituye el principal rubro económico de la Provincia de Valdivia.

b) Nivel de Especialización de los Astilleros:

Cada Astillero de la comuna ha buscado su nicho de mercado, especializándose en diferentes productos en particular, de acuerdo a su experiencia e innovaciones en la construcción de embarcaciones, lo que les ha generado cierto prestigio de sus empresas, por la calidad de sus construcciones.

c) Competencia:

Cada Astillero de la comuna, tiene empresas competidoras diferentes, esto debido a los mercados objetivos a los que están abocados.

Los Astilleros Industriales de la comuna, tienen su competencia en el exterior, y cada uno tiene alrededor de seis competidores fuertes.

Los Astilleros semi-industriales o menores tienen su competencia en el país, principalmente entre los ubicados entre el Puerto de San Antonio por el norte (V Región) y los ubicados en la zona de Puerto Montt por el sur (X Región).

d) Marketing:

La principal herramienta de marketing de todos los astilleros de la comuna, son las embarcaciones construidas en sus dependencias, que actúan como embajadores de la empresa en las aguas tanto nacionales como internacionales. Los modelos y estándares de calidad de las construcciones son la mejor herramienta de marketing.

Los dos Astilleros Industrializados realizan publicidad en revistas especializadas y en particular el Astillero ALWOPLAST es constantemente

rankeado por las mejores revistas internacionales del área. Además, participan en ferias internacionales, presentando sus catamaranes en tamaño real. ASENNAV, también participa en feria internacionales, promocionando el astillero y sus construcciones navales.

La mayoría de los Astilleros menores participan en la feria nacional que se desarrolla en Puerto Montt.

En definitiva, la mejor herramienta de promoción y publicidad que tienen las empresas son sus propias construcciones.

e) Posicionamiento:

El gran desafío que debe tener toda empresa es su posicionamiento con respecto a la competencia, resaltando sus mayores ventajas. Cada Astillero se ha posicionado en un segmento distinto, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla N° 9

Principales Trabajos que realiza cada Astillero

ASTILLERO	POSICIONAMIENTO (Negocio Principal)
ASENNAV	Barcos de Turismo, Ferries, Remolcadores, Pesqueros, Catamaranes
ALWOPLAST	Catamaranes de Lujo
Etchepare y Berger Ltda.	Pesqueros Artesanales
CONAV	Lanchas PILOT
Canal Haverbeck Ltda.	Reparaciones y Restauraciones
Astillero Valdivia Ltda.	Servicio de varado

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los astilleros en la comuna de Valdivia

4.4 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se aplica un análisis de oportunidades y amenazas (Porter, M, 1987), que se concentra en cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria.

Estas son:

- a) Riesgo de ingreso de Competidores

- b) Competencia entre Empresas Establecidas
- c) Poder de Negociación de los Proveedores
- d) Poder de Negociación de los Clientes
- e) Amenaza de Productos Sustitutos

4.4.1 Riesgo de ingreso de Competidores

Desde el año 1994, los Astilleros en la Comuna de Valdivia, no han aumentado, se han mantenido en seis durante los últimos diez años.

Para los Astilleros valdivianos, la competencia existe, pero existen bajas posibilidades de que ingresen nuevos Astilleros en la comuna, debido a las barreras existentes y a la forma en que se maneja el mercado, específicamente la parte de promoción y comercialización.

Las barreras existentes en el mercado naval, son fundamentalmente dos. Estas son:

a. Diferenciación de los productos y prestigio:

Las diferencias en los modelos de las embarcaciones, la calidad reconocida, le otorgan prestigio a las empresas y son sus principales fortalezas, que hacen que los clientes los prefieran. El precio no es el factor más importante al momento en que el cliente toma la decisión, sino que es la calidad de las construcciones y el prestigio del Astillero los factores más importantes. Las casas o sociedades clasificadoras son las empresas auditoras, que fijan las características de calidad de las embarcaciones y las que certifican si un Astillero puede o no construir una embarcación.

b. Requerimiento de Capital:

Los distintos Astilleros necesitan capital para la instalación de la infraestructura necesaria y herramientas, además, que para la mayoría de las licitaciones se deben dejar boletas de garantía.

Aunque este no es un gran impedimento, ya que pueden optar al financiamiento bancario, a veces puede serlo.

4.4.2 Competencia entre Empresas Establecidas en la Comuna

Los Astilleros Industriales, no son competencia entre sí, pero no sucede lo mismo con los Astilleros menores, los que tienen una alta rivalidad entre sí, compitiendo por precios, lo que se transforma en una reducción significativa de sus ganancias. Además, tienen que pelear precios con los ubicados más al sur del país.

Es por esta razón que cada empresa busca crear barreras de entradas a su negocio, posicionándose con productos específicos de calidad comprobada. Esto hace que sea más difícil para otras empresas competir en el mercado, aunque sea con precios más bajos. El posicionamiento de calidad y prestigio de cada Astillero de la comuna son la principales herramienta de defensa de las empresas.

Las ventajas que ofrecen los Astilleros locales, son los servicios post-venta y el aseguramiento de que el cliente esta comprando un producto de buena calidad.

4.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores

En la actualidad, con apertura de los mercados, tratados de libre comercio y la masificación de Internet, existe una gran cantidad de proveedores tanto nacionales como internacionales, lo que hace que la oferta sea variada, ofreciendo una gran gama de materias primas, componentes y equipos, con las más variadas ofertas de precio.

4.4.4 Poder de Negociación de los Clientes

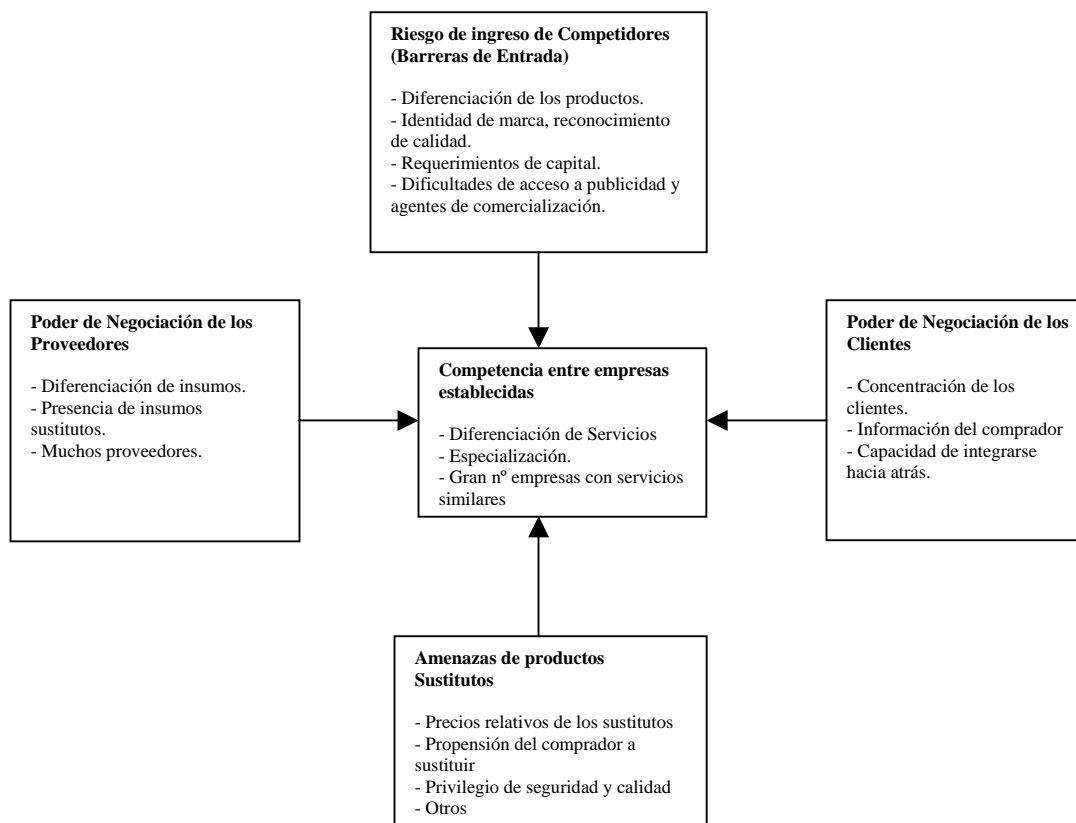
Tanto para los Astilleros Industrializados como Menores, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que existe un gran número de Astilleros a nivel nacional e internacional.

4.4.5 Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de entrada de productos sustitutos siempre está latente en todos los mercados. En este caso, los problemas más grandes lo podrían tener los astilleros que se especializan en un tipo de embarcación, pero los Astilleros tienen la particularidad de hacer distintos tipos y modelos de embarcaciones, lo que hace que puedan adaptarse fácilmente a otros tipos de materiales.

Figura N° 1

Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los astilleros en la comuna de Valdivia

4.5 Perfil Competitivo de la Industria Naval en la Comuna de Valdivia

4.5.1 Participación de Mercado

Todos los encuestados, dijeron que su empresa tiene una buena participación de mercado, encontrándose muchos con su capacidad productiva totalmente copada. En estos momentos, el aumentar su participación de mercado no es su principal meta, ya que aumentando esta, no aumentarían sus economías de escala. Están enfocados en mejorar la calidad de sus servicios e incorporar más tecnología en los procesos productivos.

Tabla N° 10

Ventas anuales promedio, en dólares americanos, estimadas

ASTILLERO	PROMEDIO VENTAS ANUALES en USD
ASENAV	60.000.000,00
ALWOPLAST	2.000.000,00
Etchepare y Berger Ltda.	750.000,00
CONAV	500.000,00
Canal Haverbeck Ltda.....	60.000,00
Astillero Valdivia Ltda.	50.000,00
Total Ventas en USD	63.360.000,00

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los astilleros en la comuna de Valdivia

Este cuadro indica el monto aproximado de ventas anuales entregado por los directivos de cada empresa.

La mayoría de los Astilleros tienen problema de representación comercial en sus mercados de objetivos.

4.5.2 Trabajadores

Tabla N° 11

Número de Trabajadores Permanentes y Temporales.

ASTILLERO	Empleados Permanentes	Empleados Temporales	Empleados Totales
ASENAV	280	250	530
ALWOPLAST	40	0	40
Etchepare y Berger Ltda.	30	15	45
CONAV	9	20	29
Canal Haverbeck Ltda.	5	0	5
Astillero Valdivia Ltda.	2	n/i	2
Total Empleados	366	285	651

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los astilleros en la comuna de Valdivia

Los Astilleros en Valdivia, tienen un total de 366 empleados contratados en forma permanente y se contratan alrededor de 285 empleados más en forma esporádica, cuando las empresas ganan nuevas propuestas.

Los directivos del área entrevistados, se quejaban de la falta de organismos que capaciten a más personas en el área naval, ya que siempre falta mano de obra de nivel técnico de calidad.

La mayoría de los Astilleros contrata personal en forma temporal, salvo ALWOPLAST que tiene como política, que nada se externaliza y todo debe ser desarrollado por su personal calificado y bien capacitado, para poder asegurar un buen trabajo de calidad.

4.5.3 Infraestructura

La zona geográfica donde se ubica Valdivia, tiene un clima altamente lluvioso y húmedo, por lo que es imprescindible contar con techos y galpones para poder trabajar durante todo el año. La humedad es un factor negativo a la hora de tener que aplicar las pinturas a las embarcaciones, ya que deben esperar buen tiempo para poder hacer ese trabajo.

Tabla N° 12

Dimensiones de las instalaciones de los Astilleros en la comuna de Valdivia

ASTILLERO	Terreno en m²	Construcciones en m²
ASENAV*	16.000	6.000
ALWOPLAST	5.000	1.100
Etchepare y Berger Ltda	2.800	700
CONAV		
Canal Haverbeck Ltda.	3.000	1.000
Astillero Valdivia Ltda.		
Total	26.800 m²	8.800 m²

Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los astilleros en la Comuna de Valdivia.

* separado en dos centros de producción

Todas las instalaciones se encuentran a orillas de ríos navegables y la restricción máxima de calado que tienen los astilleros ASENAV, CONAV y Valdivia son 6 metros y una restricción de altura de 9 metros, por el puente Cruces. Estos Astilleros, además tienen problemas con los ruidos que emiten, por encontrarse en medio de la ciudad. Los otros Astilleros tienen una restricción de 8 metros de calado y no tienen restricciones de altura. Debido a la restricción de altura y calado, ASENAV instaló un nuevo Astillero en la calle Arica a objeto de no tener problemas de altura.

Todas las instalaciones físicas de las empresas son propiedad de estas mismas.

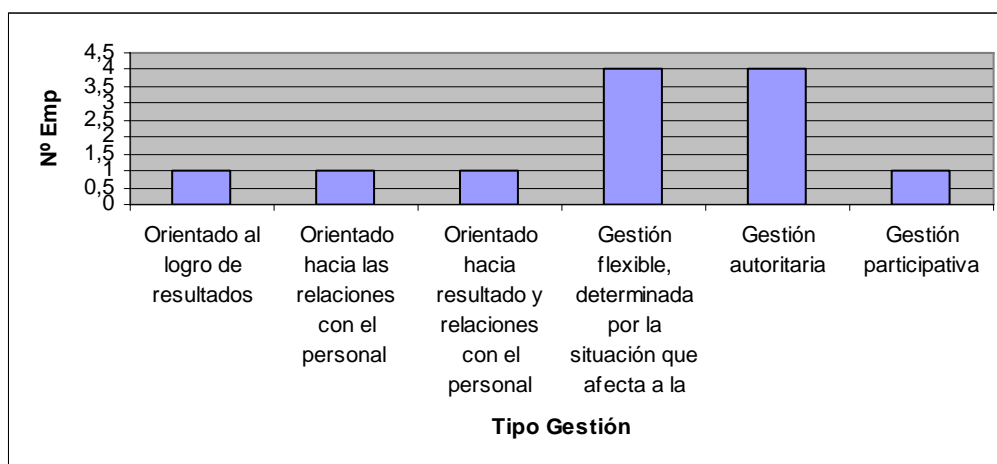
4.5.4 Gestión de Planificación de las empresas

El 100% de las empresas utiliza información contable y financiera para la toma de decisiones, y utiliza la planificación para apoyar la gestión de la empresa.

En el caso de los Astilleros Industrializados es muy importante el buen funcionamiento del trabajo en equipo, ya que importan aproximadamente el 35% de sus materias primas, para lo cual deben planificar con anterioridad muy bien sus pedidos, calculando los tiempos que demora en procesarse el pedido y en llegar a sus instalaciones, ya que demoras de este tipo pueden generar tiempos ociosos.

4.5.5 Gestión directiva de la empresa

Gráfico N° 1 Estilo de Gestión Directiva de los Astilleros en Valdivia



Fuente: Elaboración Propia, según instrumentos de medición aplicado a los astilleros en la comuna de Valdivia

En el gráfico se muestran los estilos de gestión, siendo los más usados por los directivos de las empresas los estilos de gestión flexible, determinado por la situación que afecta a la empresa en un momento determinado y la gestión autoritaria, donde es el jefe quien emite las ordenes.

4.6 Valdivia v/s Industria Naval

Al consultarle a los encuestados, si consideraban a Valdivia una ciudad apta para desarrollar la Industria Naval, todos respondieron afirmativamente, indicando como sus principales ventajas:

- 1) La tradición y trayectoria naval de la ciudad
- 2) La existencia y navegabilidad del río
- 3) La existencia de la Universidad Austral con la carrera de Ingeniería Naval, la cual es la primera del país y su Banco de Prueba (aunque hay Astilleros al que ya le quedó fuera de normas).

Como desventajas para la industria naval, respondieron lo siguiente:

- 1) La lejanía de los clientes y proveedores.
- 2) El hecho de ser ramal.
- 3) Alejado de los Polos de mayor crecimiento
- 4) Limitantes de calado.
- 5) Falta cultura de navegabilidad en la ciudad, no se aprovechan los recursos hídricos. Faltan marinas e incentivos a la comunidad.
- 6) Excesivo control de las Armada de Chile a los navegantes.

Los actuales Astilleros tienen proyecciones favorables de crecimiento a medida que vayan ganando nuevos contratos y licitaciones.

Como comentarios finales se obtuvo lo siguiente:

- Falta apoyo estatal para el financiamiento de programas de fomento a la producción en los pescadores.
- Falta un compromiso real de Investigación y Desarrollo en el área naval.
- Mejorar la ley de pesca, que esta generando un grave daño ecológico a nuestro océano.
- Fomentar el turismo lacustre.
- Faltan polos de desarrollo, Valdivia no tiene ventajas comparativas con otras ciudades.
- Falta contacto con las organizaciones gubernamentales y mercados internacionales.
- Desarrollar el Puerto de Corral, el cual es un Polo de Crecimiento

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados y los resultados de la investigación se puede concluir respecto a si la Industria Naval en Valdivia posee las competencias necesarias para aumentar su participación en los Mercados Nacionales e Internacionales, lo siguiente:

De los seis Astilleros totales existente en la comuna, dos son industrializados y los otros cuatro son semi-industriales o menores.

De estos, los dos industrializados están en condiciones y son los que exportan sus productos al resto del mundo. Poseen la capacidad de cumplir con las exigencias internacionales de las casas clasificadoras y otras normas internacionales, es decir, tienen las competencias necesarias para estar presentes en los más exigentes mercados externos. Además han sido capaces de crear una imagen a nivel internacional de su seriedad, calidad de sus construcciones y servicios, lo que les ha generado un importante prestigio a nivel internacional. Su mejor publicidad son las embarcaciones que han construido y que navegan por las aguas nacionales como internacionales. Además, tienen la capacidad de participar en ferias internacionales, mostrando sus productos elaborados, como en el caso de ALWOPLAST, que hace convenios con sus clientes para poder mostrar sus catamaranes de lujo en las más prestigiosas ferias internacionales. También, tienen la oportunidad de realizar publicidad en las revistas especializadas y aparecer en los rankings de los mejores astilleros a nivel mundial.

Estos astilleros, prácticamente no tienen capacidad ociosa, puesto que están obteniendo constantemente nuevos contratos.

Los astilleros semi-industrializados o menores, son cuatro, de los cuales sólo tres actúan como tales, ya que el Astillero Valdivia, sólo entrega el servicio de varado. Los tres astillero han logrado enfocarse, especializarse y posicionarse en distintas áreas, sin embargo, igual son competencia entre si. Actúan solo en el mercado nacional, principalmente desde el Puerto de San Antonio por el norte y la XII Región por el sur.

Tienen dificultad para acceder a las nuevas tecnologías, debido a los altos costos que estas tienen.

Valdivia, como ciudad no ofrece mayores ventajas ni ayuda a los empresarios del área, es más, para las empresas que están enfocadas en los mercados internacionales, tienen la gran desventaja de estar lejos de sus clientes y proveedores. La gran ventaja de Valdivia es su hermoso río navegable. Como país, se están abriendo nuevas oportunidades gracias a los Tratados de Libre Comercio (TLC).

La ampliación del Puerto de Corral y la instalación de una aduana, podrían ayudar a reducir costos a los astilleros, además de aumentar el movimiento de barcos a la zona, lo que podría demandar más servicios navales.

En lo personal, opino que las instituciones gubernamentales deberían apoyar más a esta industria, ya que tiene un gran potencial y prestigio. Los dos astilleros industriales están muy bien posicionados internacionalmente y son una considerable fuente generadora de buen empleo. Para los astilleros semi-industriales y/o menores, el estado debería tener una participación más activa en lo que a ayuda financiera y capacitación se refiere.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Agrupación de Industrias Marítimas de Euskadi, 2002, www.adimde.es. Accesado 2005 Junio 15.
- ALWOPLAST, 2005, www.alwoplast.cl. Accesado 2005 Octubre 27.
- Armada de Chile, 2005, www.armada.cl. Accesado 2005 Junio 15.
- ASENAV, 2004, www.asenav.cl. Accesado 2005 Junio 15.
- ASMAR, 2005, www.asmar.cl. Accesado 2005 Junio 15.
- Cámara de Comercio e Industrias de Valdivia, 2001, www.portalvaldivia.cl. Accesado 2005 Junio 15.
- Chile País Plataforma, 2005, www.doingbusinessinchile.cl. Accesado 2005 Noviembre 30.
- Diario Austral de Valdivia, 2005, www.australvaldivia.cl Accesado 2005 Noviembre 30.
- Díaz, Hugo, 2004. “Evaluación del plan estratégico de la empresa Sociedad Constructora Naval S.A.”, Trabajo no publicado, Documento.
- Díaz, J., y F. Riadi. 2002. *El Método Científico en Contabilidad y Empresas*. Trabajo no publicado. Universidad Austral de Chile, 1998. *Guía de Estilo*. Trabajo no publicado. Instituto de Administración. Universidad Austral de Chile.
- FitchRatings, 2005, www.fitchratings.cl Accesado 2005 Junio 15.
- Fundamentos de Gestión para Productores Agropecuarios. 2003. ed.: Programa Gestión Agropecuaria de Fundación Chile.
- Guarda, Gabriel, 2001. Nueva Historia de Valdivia. 1° ed.: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Hernández, Roberto, C. Fernandez C. y P. Baptista, 2003. Metodología de la Investigación. México, D.F. McGraw-Hill
- Ilustre Municipalidad de Valdivia. 2005. www.munivaldivia.cl. Accesado 2005 Junio 30.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2001. Marketing. Editorial Prentice may. 8° ed.: México D.F.: Pearson Educación de México.
- Mundo Marino, www.mundomarino.cl. Accesado 2005 Noviembre 27.
- “Plan Estratégico de Desarrollo Económico” de la Ilustre Municipalidad de Valdivia (Resumen Ejecutivo), Octubre 2002. Ingenieros y Economistas Consultores S.A.
- Porter, M. 1987. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México, D.F.: CECSA.
- Prochile, 2005, www.prochile.cl. Accesado 2005 Octubre 30.

Servicio de Impuestos Internos de Chile. Homepage www.sii.cl. Accesado 2005 Junio 15.

Uribe, J. 2005. *Apuntes de Marketing*. Trabajo no publicado. Universidad Austral de Chile.

7. ANEXOS

En documento impreso. Biblioteca Central, Universidad Austral de Chile.