

**ANALISIS ESTRATEGICO DE LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS:
SERVICIOS PORTUARIOS SERPORT S. A.**

KLAUS BARTEL ROMAN

MAURICIO MUÑOZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS
2009**

**ANALISIS ESTRATEGICO DE LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS:
SERVICIOS PORTUARIOS SERPORT S. A.**

**BARTEL R, KLAUS
MUÑOZ B, MAURICIO**

**Proyecto de grado, presentado para optar al título de Administrador de
Empresa**

Director

**JUAN DIEGO POVEDA GUTIERREZ
Especialista en Finanzas
Especialista en Logística del transporte internacional de Mercancías
Universidad Tecnológica de Bolívar**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS
2009**

Cartagena D T y C, 5 octubre de 2009

Doctora
NETTY HUERTAS CARDOZO
Director del Programa de Administración de Empresas
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Ciudad.

Respetada Doctora

Adjunto a la presente entregamos el proyecto de investigación, **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS: SERVICIOS PORTUARIOS SERPORT S. A.**, con el fin de poner en su consideración la evaluación, aprobación y sustentación del mismo, orientados a cumplir este requisito exigido por la universidad para obtener nuestro grado de Administrador de Empresas.

Atentamente,

KLAUS BARTEL ROMAN
Código 05 11 900

MAURICIO MUÑOZ BARRIOS
Código 000 16 516

Cartagena D T y C, 5 de octubre de 2009.

Doctora
NETTY HUERTAS CARDOZO
Director del Programa de Administración de Empresas
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Ciudad.

Respetada Doctora

Por medio de la presente, informo a usted que en la actualidad soy Asesor del anteproyecto de tesis, **ESTRATEGICO DE LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA: SERVICIOS PORTUARIOS SERPORT S. A.**, realizado por los estudiantes del programa de Administración de Empresas, **KLAUS BARTEL ROMAN y MAURICIO MUÑOZ BARRIOS .**

He decidido dirigir este proyecto orientado por la importancia que merece la necesidad de las empresa cartageneras de construir el enfoque de la facilitación de la labor de gestión de los procesos básicos de las empresas dentro de un contexto de interdependencia y cooperación constante, teniendo en cuenta el actual camino de transformación económica que sufre la ciudad, y que abre paso a proyectos de negocios competitivos de talla internacional, amenazando las empresas locales que no implementen desde ya los cambios pertinentes para optimización de cada uno de sus procesos.

Esta investigación sería un valioso insumo que la academia podría entregar y presentar como una alternativa para poder garantizar lo que se llama alineamiento estratégico de una empresa en todas las dimensiones de su actividad.

Atentamente,

JUAN DIEGO POVEDA GUTIERREZ

Cartagena D T y C, 5 de octubre de 2009

Señores

BIBLIOTECA GENERAL
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
Ciudad

Estimados señores:

Nosotros, **Klaus Bartel Román y Mauricio Muñoz Barrios**, mayores e identificados con Cedula de ciudadanía como consta al pie de nuestras firmas, nos dirigimos a ustedes en calidad de estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, con el fin de autorizar a los usuarios interesados, consultar y reproducir (parcial o temporalmente) el contenido del trabajo titulado “**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS: SERVICIOS PORTUARIOS SERPORT S. A.**”, proyecto de nuestra autoría, presentado como requisito para optar al título de “Administrador de Empresas” en el año 2009, siempre que mediante la correspondiente cita bibliográfica se les de crédito al trabajo y a sus autores.

KLAUS GEORGE BARTEL ROMAN
CC No.

MAURICIO MUÑOZ BARRIOS
CC No. 9.297.095

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCION	
0. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION	
0.1 SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACION	
0.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
0.2.1 Descripción del problema	
0.2.2 Formulación del problema	
0.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	
0.3.1 Objetivo General	
0.3.2 Objetivos Específicos	
0.4 JUSTIFICACION	
0.5 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	
0.5.1 Delimitación espacial	
0.5.2 Delimitación temporal	
0.6 MARCO DE REFERENCIA	
0.6.1 Marco Teórico	
0.6.2 Marco Conceptual	
0.7 METODOLOGIA PROPUESTA	
0.7.1 Método	
0.7.2 Tipo de investigación	
0.7.3 Recolección de datos	
1. DE LA CADENA DE VALOR DE SERPORT S.A.	

1.1 LA EMPRESA	
1.1.1 Historia	
1.1.2 Misión	
1.1.3 Visión	
1.1.4 Objetivos	
1.1.5 Valores	
1.1.6 Política de calidad	
1.1.7 Organigrama de la empresa	
1.1.8 Clientes	
1.1.9 Proveedores	
1.10 Competencia	
1.11 Experiencia	
1.2 ACTIVIDADES PRINCIPALES	
1.21 Logística de las actividades internas	
1.2.2 Operaciones	
1.2.3 Logística de Actividades externas	
1.2.4 Marketing y Ventas	
1.2.5 Servicios	
1.3 ACTIVIDADES DE APOYO	
1.3.1 Adquisiciones	
1.3.2 Desarrollo tecnológico	
1.3.3 Administración de recursos humanos	

1.3.4 Infraestructura de la empresa	
1.3.5 Outsourcing	
2. DE LAS FALLAS EN LA CADENA DE VALOR	
2.1 ANALISIS DOFA	
2.1.1 Fortalezas y Debilidades	
2.1.2 Oportunidades y Amenazas	
2.2 DIAGNOSTICO INTERNO	
2.2.1 Capacidad Directiva y Organización	
2.2.2 Capacidad del Talento Humano	
2.2.3 Capacidad de Marketing	
2.2.4 Capacidad Financiera	
3. DE LAS ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR	
3.1 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS	
3.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION	
3.3 ESTRATEGIA ENFOCADA EN UN SECTOR	
3.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA	
3.5 RIESGO DE LAS ESTRATEGIAS	
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Página

TABLA No. 1	PRODUCTOS ESTRELLAS DE SERPORT Y SU COMPORTAMIENTO	
TABLA No. 2	MATRIZ DE CAPACIDAD DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN DE SERPORT	
TABLA No. 3	MATRIZ DE CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	
TABLA No. 4	MATRIZ DE CAPACIDAD DE MARKETING	
TABLA No. 5	MATRIZ DE CAPACIDAD FINANCIERA	

INTRODUCCION

Todas las empresas orientan sus procesos hacia la búsqueda de ventajas competitivas, para ello se requiere realizar un análisis de la empresa en la forma como realiza sus actividades.

Para realizar un análisis de las fuentes de ventaja competitiva de una empresa un modelo útil es el de la Cadena de Valor, desarrollado por el Profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en los años ochentas, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la descomposición en sus principales actividades generadoras de valor

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades las cuales van añadiendo valor al producto o servicio a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias, directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto o servicio, y las actividades de apoyo, que agregan valor al producto o servicio pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

El descomponer una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas para ser aprovechadas por la empresa.

Se trata entonces de determinar cuáles son los puntos fuertes y los débiles de la empresa y ver como cada uno está aportando o impidiendo el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En este orden de ideas, el presente trabajo tiene como propósito analizar la cadena de valor de la empresa SERPORT S.A., describiendo las actividades que realiza la empresa y que involucran la generación de valor, a fin de que esto permita tomar acciones respecto al planteamiento de estrategias para la competitividad de la empresa.

La investigación empieza con la descripción de los elementos de la cadena de valor de la empresa para determinar las fallas y de esta manera establecer las estrategias en base a los hallazgos que promuevan la competitividad y posicionamiento de la empresa en el sector marítimo y portuario de la ciudad de Cartagena.

0. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION

0.1 SELECCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACION

En dirección del logro de la competitividad, hoy por hoy, ha surgido una diversidad de enfoques en el área de la administración de empresas que han ganado fieles adeptos dependiendo del punto de vista con que se mire. De esta manera, sale a relucir entonces la tendencia progresiva de detenerse en los instrumentos académicos y empresariales que involucren un mejoramiento y optimización de los procesos administrativos y operativos de la actividad de una organización a fin de eliminar los inconvenientes logísticos, de coordinación y confianza entre proveedores y clientes, de intercambio de información en tiempo real, de uso de tecnología de punta, de nuevas legislaciones sanitarias, ambientales ejecutadas por el mismo dinamismo del mundo empresarial contemporáneo.

En este orden de ideas se reconoce entonces como elemento vital la identificación de una ventaja competitiva¹ que muestre con suficiente intensidad y claridad las actividades que realiza una empresa y que constituyen importancia fundamental como fuente de ventaja competitiva.

Surge entonces una herramienta esencial y eficiente en la tarea de crear ventajas competitivas: La cadena de valor², instrumento estratégico que nos permitirá explicar y entender en profundidad el funcionamiento de los procesos y sistemas que invoca la prestación de servicios de una empresa en Cartagena de Indias: Servicios Portuarios SERPORT S. A., obedeciendo la necesidad de exponer con mayor profundidad las herramientas estratégicas que ofrece la administración de empresas en aras de aportar al logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones modernas dentro de un contexto de competitividad mundial.

0.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.2.1 Descripción del problema

En la actualidad se hace cada vez más evidente el rigor de cada una de las variables que intervienen en las fuerzas competitivas del escenario empresarial, hecho que ha impuesto de manera reciente, la obligación imprescindible de explorar en las distintas dimensiones de la actividad de las empresas que requieren de mejoramiento y optimización. Vale decir, sin excepción alguna.

Es amplio el número de autores que exponen las razones del porque las actividades de una empresa deben enfocarse con vehemencia, cabe mencionar, la

¹ PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. P. 19.

² *Ibíd.*, p 51.

globalización de los mercados, la especial oportunidad de industrias nacionales con motivos de los tratados de libre comercio, tema controversial en nuestro país, el reto del comercio electrónico, entre otros no menos importantes actores del escenario económico latinoamericano en las últimas décadas. Todo esto ha generado un océano de empresas en lucha constante por mejorar sus procesos a fin de lograr y/o establecer el posicionamiento competitivo con estándares de talla mundial en busca de crear ventajas de diferenciación en el sector donde de desempeñan.

Cartagena de Indias, puerto por excelencia del Caribe colombiano, no es la excepción, por el contrario, sus características geográficas y potencialidad competitiva requieren que las empresas que prestan servicios en el sector portuario desarrollen de manera integral y sobresaliente estrategias en su cadena de valor³, traducidas en ventajas competitivas que fortalezcan su mercado.

Es aquí donde se hace necesario que SERPORT S. A. profundice en un análisis del estudio e identificación de la Cadena de Valor mediante la descomposición de esta empresa en sus partes constitutivas, con el fin de detectar identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

0.2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las actividades potenciales de la cadena de valor de SERPORT S A que se deben desarrollar estratégicamente, de manera que se optimicen los procesos y establezcan fuentes de ventaja competitiva?

0.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

0.3.1 Objetivos generales

Analizar la cadena de valor de SERPORT S.A. e identificar aquellas actividades de la empresa que aportan en la generación de ventaja competitiva.

0.3.2 Objetivos específicos

- Realizar una descripción de los componentes de la cadena de valor de SERPORT S. A. mediante el análisis de cada uno de ellos a fin de determinar las actividades que generan valor a la empresa.

³ LOZANO, González Oscar, Estrategias de la Cadena de Valor Sistemas Interactivos de consultoría S. A.. Manual para ejecutivos. 2002.

- Identificar las principales fallas que surgen en la cadena de valor de SERPORT S A mediante una evaluación interna de las actividades que realiza la empresa que permita determinar el potencial actual de la empresa y los aspectos a mejorar.
- Proponer estrategias para incrementar la competitividad de SERPORT S. A.

0.4 JUSTIFICACION

Indiscutiblemente hoy día, las distintas posturas convergen en el punto donde se establece que la gestión integrada de la cadena de valor constituye una actividad protagonista en la estrategia competitiva de cualquier empresa industrial, comercial o de servicios, y por supuesto, un componente claramente determinante para el éxito de esta en el sector donde se desenvuelve y el mercado al cual se dirige.

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final⁴.

De este modo la cadena de valor de una empresa y la manera en que desarrolla sus actividades particulares son la proyección de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para ejecutar la estrategia. El crear el valor para los compradores que supere el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

En este contexto, la ventaja competitiva debe ser analizada dentro de la empresa mediante la descomposición de la cadena de valor en las distintas actividades estratégicas, puesto que de manera individual inciden en costos, representan ingresos y esta sujeta a activos, independientemente de aquellas que significan un porcentaje considerado de los costos operativos, o si el comportamiento de costos de las actividades son diferentes, e inclusive si posee elevado contenido para crear diferenciación y sus proveedores la llevan a cabo de forma distinta. Analizar la Cadena de Valor de SERPORT S. A. puede tener logros significativos y oportunidades económicas al implementar mejoras requeridas en áreas de la empresa que representen fuentes de ventaja competitiva puesto que el no tener una administración e identificación idónea de las actividades generadoras de valor se estará impidiendo el crecimiento y desarrollo óptimo de la empresa, afectando entre otras metas de la empresa, la productividad y la rentabilidad.

⁴ JARILLO, C. José, Dirección estratégica. Edit. McGraw Hill, México 1991

De acuerdo a lo anterior, el análisis de la cadena de valor comienza con el reconocimiento de que cada empresa es " una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto"⁵. Al analizar en SERPORT S. A. cada actividad de valor separadamente, se nos permitirá calificar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

En este orden de ideas, al identificar y analizar las actividades de valor de SERPORT S. A., la gestión de los procesos administrativos y operativos se hará con los elementos esenciales de la ventaja competitiva, puesto que la eficiencia de cada una de las actividades afecta el éxito de la empresa en su estrategia, ya sea de bajos costos, diferenciación o enfoque⁶.

0.5 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

0.5.1 Delimitación Espacial

La investigación se llevará a cabo a nivel local, a través del estudio de los procesos de la empresa Serport S.A.

0.5.2 Delimitación Temporal

Para la realización de esta investigación se tendrá en cuenta el período comprendido entre el año 2007, hasta el 2009. Es decir, en el análisis se tendrá en cuenta el ejercicio de la empresa durante los últimos 2 años.

0.6 MARCO DE REFERENCIA

0.6.1 Marco teórico

El termino Cadena de Valor data de los años ochentas cuando Michael Porter⁷, lo introdujo, describió y popularizó en su *best-seller de 1986: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press.*

⁵ PORTER, Op Cit., p. 52

⁶ PORTER, Op. Cit. , p. 32

⁷ Académico estadounidense que se centra en temas de economía y administración de empresas. Actualmente es Profesor en la Escuela de Negocios de Harvard (*Harvard Business School*), donde conduce el Instituto para la estrategia y la competitividad (*Institute for Strategy and Competitive*). Porter es B.A (*Bachelor in Arts*) en ingeniería mecánica y aeroespacial, por la Universidad de Princeton, MBA por la Universidad de Harvard y Ph.D. en Economía Empresarial (*Business Economics*) por la Universidad de Harvard. Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia como una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva. Tomado de Wikipedia, Enciclopedia virtual.2008.

La perspectiva de la competitividad y cadena de valor esta fundada sobre el trabajo de Porter y es a la luz de esta teoría donde se desarrollará esta investigación en una empresa prestadora de servicios en la ciudad de Cartagena de Indias: Servicios Portuarios SERPORT S. A..

La ventaja competitiva tiene su origen en el concepto del valor que una organización es capaz de construir y ofrecer a sus clientes, excediendo el costo en el que incurre la empresa por construir este valor o lo que es lo mismo aquello que los clientes están en disposición de pagar. El valor en su máxima expresión se presenta al ofrecer precios inferiores que la competencia por beneficios de la misma índole o por ofrecer beneficios únicos que fundamenten un precio superior. De acuerdo con Porter, la ventaja competitiva no considera la organización como un todo, en este caso se considera la identificación de las diferentes actividades que desarrolla la empresa, tanto en diseño, producción, *marketing*, entrega y apoyo de sus productos o servicios. En atención a esto entonces aparece la figura de la cadena de valor como un instrumento vital en el análisis de todas las actividades que la empresa lleva a cabo y el dinamismo de interacción presente en ellas. De esta manera descompone la empresa en sus actividades estratégicas sobresalientes para detenerse en la comprensión del comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación presentes y con potencial latente. De este modo, la empresa adquiere ventaja competitiva ejecutando estas actividades estratégicamente sobresalientes, ofreciendo un servicio que aunque sea el mismo enmarque una diferencia del que ofrece la competencia.

Según, Porter, la cadena de valor de una empresa es el conjunto de nueve categorías de actividades genéricas que se interrelacionan de manera específica. Cada empresa es un compendio de actividades que se ejecutan para diseñar, producir, dirigir al mercado, entregar y apoyar sus productos o servicios. La cadena de valor nos permitirá representar todo este compendio de acciones en una sola cadena.

Para definir la ventaja competitiva, se requiere definir la cadena de valor de SERPORT S. A. para que compita específicamente en el sector de servicios portuarios.

Se puede decir entonces, que analizar y evaluar todas y cada una de las actividades que desarrolla una empresa, mediante las cuales se divide la empresa en sus partes constitutivas (producción, *marketing*, investigación-desarrollo, recurso humano, sistema de información e infraestructura) orientados a identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor, es el enfoque y sentido de la fundamentación de la cadena de valor.

Sin embargo, existen otra serie de autores que se han detenido en este tema, dando vida a nuevos conceptos como el de “la cadena de valor industrial⁸: es el conjunto de actividades creadoras de valor desde las materias primas básicas hasta la eliminación del producto terminado por los consumidores finales”.

Por otra parte el propósito fundamental de la cadena de valor, radica en identificar las actividades que se realizan en la empresa, las cuales están agrupadas en un escenario al que se suele llamar sistema de valor, donde interviene, la cadena de valor de los proveedores, la cadena de valor de otras unidades del negocio, cadena de valor del canal de distribución y cadena de valor de los clientes.

De acuerdo con esto, se manifiestan entonces cuatro áreas en la cadena de valor de una empresa donde se puede obtener un mejoramiento en los beneficios: relación con los proveedores, relación con los clientes, relación de los procesos dentro de la cadena de valor de la unidad empresarial, relaciones mediante la cadena de valor de las unidades de negocio dentro de la empresa.

La cadena de valor consiste en actividades de valor⁹ y actividades de margen. El primer grupo de actividades se refiere a todas las acciones que desarrolla la empresa para prestar un servicio que goce de valoración por sus clientes. El segundo grupo se refiere a la diferencia entre el valor total y los costos totales asumidos por la empresa para desarrollar el primer grupo de actividades, es decir las actividades de valor.

Las actividades de valor a su vez se dividen en dos tipos de actividades: las primarias y las secundarias.

Las actividades primarias¹⁰ se detienen en los procesos físicos para la creación del servicio, su venta, transferencia al cliente y el seguimiento postventa. Las empresas en su totalidad dividen en cinco categorías estas actividades primarias:

- Logística Interna: Encierra todo el proceso de recibo y almacenamiento de la materia prima del producto/servicio, manejo de material, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a proveedores.
- Operaciones: Se refiere a los procesos de transformación de materia prima en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

⁸ Hansen y Mowen. Administración de Costos, contabilidad y control. México: Internacional Thomson.

⁹ PORTER, Op Cit. , p. 57.

¹⁰ PORTER. Op Cit., p. 57.

- Logística Externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de material terminado, procedimiento de pedidos y programación.
- Mercadeo y Ventas: Procesos para ofrecer el producto de manera sugestiva al comprador de tal manera que se induzca a la compra de este mismo como publicidad, promoción, selección del canal, precio.
- Servicio: Proceso de prestación de servicios para desarrollar o conservar el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento.

Por su parte las actividades de apoyo¹¹ sirven de soporte a las actividades primarias y se colaboran entre si, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

- Abastecimiento: Compra de insumos requeridos en la cadena de valor (maquinaria, equipo de oficina, edificios), tecnología y sistema de información. Estas actividades tienen impacto en el costo general de la empresa y la diferenciación. Siempre y cuando se implemente sistema de compra mejorado incidirá en el costo y calidad de insumos y relación con proveedores.
- Desarrollo de Tecnología: Know How, procedimientos y tecnología de las actividades. Investigación, diseño y procedimiento del producto/servicio. Clave para ventaja competitiva.
- Administración de Recursos Humanos: Contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación del personal. Determina motivación de empleados.
- Infraestructura de la empresa: Administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y calidad.

La cadena de valor tiene además la propiedad de incidir en la rentabilidad de la empresa generando impactos importantes. Un ejemplo de ello se evidencia en el área de ventas, ya que optimizando esta actividad de la cadena de valor, mediante la identificación de las fuentes de ventaja competitiva se enfocan estrategias para atraer e incrementar los clientes con mayor potencial de rentabilidad.

El análisis de esta empresa se detallara el funcionamiento de la relación empresa-proveedores- así como la de la empresa con los clientes, funciones que

¹¹ PORTER. Op Cit., p. 58.

representan entradas y salidas de motivaciones que inciden en los sistemas internos de la empresa como su dimensión financiera. Sumado a esto el primer paso crítico para comprender el posicionamiento de un negocio en el sector industrial donde se desenvuelve es el análisis de la cadena de valor.

Crear entonces una ventaja competitiva para SERPORT S. A., que sea sostenible, invoca la identificación de los lazos de las actividades de valor de las que la empresa y la competencia es miembro. Alcanzar un ejercicio y desarrollo de manera sincronizada, que permita aprovechar en su máxima expresión los recursos, rebaje los costos y ejecute dentro un contexto de mejoramiento continuo, creara ventaja competitiva puesto que el producto será la prestación de servicios con alto valor agregado para el cliente.

0.6.2 Marco conceptual

CADENA DE VALOR: Es el conjunto de las actividades que desempeña una empresa y que se consideran tareas esenciales para suministrar y apoyar el servicio que se ofrece a los clientes. Estas tareas se concentran en actividades principales y actividades de apoyo.

CALIDAD DE SERVICIO: Es la característica principal que debe identificar el cliente que recibe un servicio y el factor común de cada una de las actividades o procesos que desarrolla una empresa.

CANALES DE DISTRIBUCION: Es la ruta por medio de la cual se vale la empresa para hacer llegar el servicio al cliente final. Esta ruta implica elementos como Transporte, Adecuación, Almacenamiento, Contacto e información

COMPETITIVIDAD: Es cuando las empresas sus principales fortalezas ante la competencia y ejecutan sus actividades de manera tal que estas fortalezas creen ventajas y sean sostenidas como factor clave del éxito de la empresa.

EFICIENCIA: La forma como se puede medir el logro en la realización de actividades específicas en una empresa, ya sea incurriendo en menores costo de recursos financieros, humanos y tiempo.

ESTRATEGIA: Es la implementación y ejecución de determinados procesos dentro de la empresa de forma tal que sean congruentes con las metas de la empresa, en el marco de crear una posición mas ventajosa en el sector donde compite la empresa.

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA: Se refiere a los lineamientos que se trazan para orientar los procesos y actividades de la empresa hacia el logro de los objetivos que se han planteado, de una manera eficiente.

GESTION: Son las acciones que involucran recursos internos y externos a fin de dar cumplimiento a la misión de la empresa.

GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS: Es el escenario donde el comercio de bienes y servicios adquiere y exige determinados estándares de calidad para incrementar el flujo de dichos bienes y servicios de forma paralela con las opciones de consumo de los clientes finales.

MERCADEO: Es el proceso de planificar estratégicamente el valor, la forma de comercializar y distribuir el servicio que ofrece una empresa a fin de crear aceptación y fidelización del mercado al que se dirige.

VALOR AGREGADO: Es el ingrediente de la ventaja competitiva que incrementa la satisfacción del cliente final del servicio que ofrece una empresa.

VENTAJA COMPETITIVA: Es la esencia que hace distinta y mejor a un servicio frente a los que ofrece la competencia.

0.7 METODOLOGIA PROPUESTA

0.7.1 Método

Se utilizará el método deductivo que permite la interpretación de la realidad y el planteamiento de deducciones particulares con base en la observación de fenómenos generales en ella. Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes que permitan deducir situaciones que puedan ser confrontables con la realidad, esto es, en cualquier especie de dato o información.

Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, que se basa en la consulta de libros; la hemerográfica, basada en consulta de artículos, ensayos, revistas, periódicos, Web cites y la archivística, que recurre a documentos archivados como cartas, oficios, circulares, etc.

0.7.2 Tipo de investigación

El contenido de esta investigación se realizará bajo el enfoque de una investigación de tipo descriptivo, puesto que se analizarán las actividades genéricas de la empresa a través de la cadena de valor como herramienta estratégica para la identificación y creación de fuentes de ventaja competitiva.

0.7.3 Recolección de datos

- Fuentes Primarias: Información recibida de reportes de la empresa por medio de entrevista con personas que lideran procesos y observación directa de los procesos involucrados.
- Fuentes secundarias: Informes, revistas, libros, archivos de prensa, consultas en Internet.

CAPITULO I

1. DE LA CADENA DE VALOR DE SERVICIOS PORTURARIOS SERPORT S. A.

1.1 LA EMPRESA

1.1.1 Historia

–SERPORT S.A. – es una empresa que fue fundada (constituida) el 15 de octubre de 1996 en la ciudad de Santa Marta, Colombia, con el fin de prestar servicios especializados de buceo industrial y actividades subacuáticas, la empresa fue adquiriendo experiencia en actividades como: buceo, corte y soldadura submarina, instalación de sistemas de fondeo, instalación de cables y tubería submarina, trabajos de buceo ecológico y actividades relacionada con el buceo comercial.

A finales del año 2001 fue trasladada a la ciudad de Cartagena, Colombia, donde actualmente funciona su sede principal, con el fin de prestar un mejor servicio a sus clientes, quienes en su mayoría están ubicados en esa área.

Como se puede apreciar, son ya 13 años de vida los que puede festejar SERPORT S.A. y cabe anotar “festejar” puesto que los logros obtenidos en el tiempo transcurrido hasta nuestros días son bastantes significativos, a la hora de traducirlos en el valor que la historia le aporta al valor de la empresa.

Para comenzar, en sus inicios la empresa nace con 2 o 3 personas que se pusieron al frente de la iniciativa, y en la actualidad el equipo está conformado por 30 personas, lo cual refleja el crecimiento de la empresa, no solo en el capital humano sino en su actividad, teniendo en cuenta que el incremento de personal ha sido una respuesta a la expansión que ha tenido la empresa y la diversificación de su portafolio, lo anterior, teniendo en cuenta que SERPORT incursiona en el sector de servicios marítimos con los servicios de buceo, inspecciones y salvamentos, para luego diversificar su oferta con el paso del tiempo con las barcas y los remolcadores, estos equipos solían ser contratados, alquilados, con el paso de los años, la empresa realizó la inversión requerida para tener equipos propios, siendo esto una fuente de valor dado que la empresa contaba con la entera disposición de los equipos para el ejercicio de su actividad y se ahorraba el alquiler o outsourcing, lo cual redujo los costos en aproximadamente la mitad de lo que convencionalmente se incurria por el alquiler de estos equipos.

1.1.2 Misión

Prestar un servicio de buceo comercial óptimo, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, siguiendo un código propio de ética y trabajando ceñidos a las normas legales.

De acuerdo con Peter Drucker¹², una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por su misión de negocios. Solo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas¹³.

En este sentido, SERPORT es una empresa que declara en su misión claramente el norte que guía su ejercicio empresarial, es por ello que se ha esmerado en la intensa capacitación de personal que la asiste, en temas de las diferentes áreas donde ofrece sus servicios, tanto a nivel internacional como nacional, estas últimas e inclusive con personal traído de otros países.

1.1.3 Visión

SERPORT S.A. En 5 años será en Colombia la mejor empresa en la prestación de servicios de Buceo Comercial, satisfaciendo siempre las necesidades de nuestros clientes, ampliando nuestro mercado. Contando con el mejor equipo de profesionales.

Según, Jhon Keane¹⁴, una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara¹⁵.

Al respecto, puede decirse que el trabajo de SERPORT ha estado siempre encaminado a la búsqueda de un rendimiento superior, no en vano se ha concentrado en el cumplimiento de estándares de calidad internacional mediante la obtención de Certificaciones nacionales e internacionales (Ver anexos) que las diferencian y aportan valor en la medida que genera reconocimiento de servicio de calidad.

Ejemplo de estas Certificaciones es la del Consejo Colombiano de Seguridad, una asociación particular de carácter técnico y científico, sin fines de lucro, integrada por personas naturales y jurídicas del sector privado y entidades del gobierno nacional. El CCS fue fundado en 1954 y su filosofía está orientada al provecho y

¹² Fue un autor austríaco de literatura relacionada con el management, que es la gestión de las organizaciones.

¹³ DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson educación. Mexico, 2003. P. 55.

¹⁴ Catedrático de Teoría Política da Universidade de Westminster e Director do Centre for the Study of Democracy (CSD). Entre outras obras, é autor de *Global civil Society*.

¹⁵ *Ibíd.*

beneficio del país y sus organizaciones asociadas, mediante el fomento y la promoción de actividades orientadas a reducir y minimizar los riesgos que a nivel de seguridad, salud y ambiente se puedan presentar en el sector empresarial del país y en la comunidad en general¹⁶.

Adicionalmente, SERPORT ha sido certificado por la ISO 9001, norma elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.

Otras certificaciones como la OHSAS 18001, una herramienta que ayuda a las empresas a identificar, evaluar, administrar y gestionar la salud ocupacional y los riesgos laborales como parte de sus prácticas normales de negocio. Entendiendo que el manejo de riesgos antes que un gasto es una inversión. La norma permite a la empresa concentrarse en los asuntos más importantes de su negocio. OSHAS 18001 requiere que las empresas se comprometan a eliminar o minimizar riesgos para los empleados y a otras partes interesadas que pudieran estar expuestas a peligros asociados con sus actividades, así como a mejorar de forma continuada como parte del ciclo de gestión normal. La norma se basa en el conocido ciclo de sistemas de gestión de planear-hacer-verificar-actuar (PHVA) y utiliza un lenguaje y una terminología familiar propia de los sistemas de gestión¹⁷.

1.1.4 Objetivos

- Ser el primero en servicios portuarios en Colombia, con proyección internacional.
- Generar capacidad de respuesta oportuna ante los cambios del entorno.
- Ofrecer servicios portuarios, alcanzado posiciones de liderazgo.
- Desarrollar la calificación y bienestar del personal en todos los niveles.
- Procurar la Calidad Total a todo nivel: personas, procesos, productos y servicios.
- Incrementar el valor del patrimonio de los accionistas y otorgar dividendos anuales.
- Desarrollar y mantener la imagen de una empresa líder y moderna en Colombia.

¹⁶ Fuente oficial disponible desde internet en <http://www.laseguridad.ws/consejo/consejo/home.htm>

¹⁷ Fuente oficial disponible desde internet en <http://orlandoboada.comunidadcoomeva.com/blog/index.php/?archives/11-Que-es-OHSAS-18001.html>

1.1.5 Valores

- Liderazgo: Se forja a través de un proceso de sinceramiento y el desarrollo de virtudes. Es lograr hacer que las personas hagan lo que se debe hacer.
- Buen ejemplo: Practicar lo que se predica. Es la forma como el líder transmite sus valores y principios.
- Confianza-amistad: Condición para lograr compromiso con la empresa y autonomía para crear. Estimula la eficiencia y evita limitarse a señalar los errores, sino por el contrario, ayuda a corregirlos y superarlos. Es la base para trabajar en equipo.
- Trabajo en equipo: Asociación de esfuerzos. Los miembros del equipo comparten los objetivos, planes, estrategias y errores, haciendo que los objetivos del conjunto prevalezcan sobre los objetivos individuales.
- Innovación: Implica respaldar la iniciativa y creatividad personal y del equipo, tolerando errores y buscando la acción permanente. Sin este valor no se aprovecharían las oportunidades, ya que éstas por definición son inciertas.
- Calidad total - Productividad: Servir bien desde el principio, en una cadena de responsabilidades, satisfaciendo las necesidades del cliente. Es lograr resultados al menor costo, optimizando la utilización de los recursos, buscando lograr ventajas competitivas.
- Respeto al medio ambiente: Es actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.
- Moralidad de los actos: Es actuar respetando la ley, sin incurrir en actos deshonestos o de dudosa negociación. Es respetar los derechos de los demás, evitando sacar ventaja de nuestra posición empresarial. Da estabilidad en el largo plazo y es un ejemplo para la moralización de nuestro país.
- Solidaridad social: Compromiso de la empresa y de las personas que la conforman, en apoyo de la comunidad. Este valor se potencia aún más debido a las diferencias sociales de nuestro país.

1.1.6 Política de Calidad

Serport S.A. es una organización que busca prestar el mejor servicio en cuanto a buceo comercial se refiere rigiéndonos por las normas legales colombianas,

satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, conservando una infraestructura adecuada y personal idóneo y capacitado para asegurar nuestra permanencia dentro del mercado; al mismo tiempo, seguiremos revisando la implementación del sistema de gestión de calidad para asegurar la mejora continua de este y la alta calidad de nuestros servicios; trabajaremos en conjunto con proveedores seleccionados, evaluados y aprobados que suministren los mejores servicios e insumos que nos permitan garantizar un servicio óptimo de alta calidad.

1.1.7 Clientes

CARBOANDES S.A.	MUELLES EL BOSQUE S.A.
GRUPO COREMAR	QUINTAL S.A.
SOCIEDAD PORTUARIA DE SANTA MARTA	PRODECO S.A.
INTERTUG S.A.	EXXONMOBIL DE COLOMBIA S.A.
SOTRAMAR LTDA	TRANSPORT SERVICES
FLOTA FLUVIAL CARBONERA	TRANSPORTE EL MAN
SOCIEDAD PORTUARIA DE BARRANQUILLA	CHEVRON TEXACO PETROLEUM COMPANY

Los clientes son una fuente de valor para la empresa dado que como se puede apreciar los clientes a los cuales SERPORT presta sus servicios, representan las más importantes y reconocidas empresas en el medio marítimo colombiano, lo cual genera confianza a los clientes que estas refieren el nombre de SERPORT teniendo en cuenta que en este medio son los clientes mismos los que hacen recomendaciones a sus competidores de la calidad del servicio que contratan, lo cual ubica a SERPORT como proveedor de las mejores marcas que operan en Colombia no solo a nivel nacional sino también internacional.

1.1.9 Proveedores

- NAUTIAGRO
- AGROMARINOS
- ASTIVIK
- DIESEL PRECISION
- COREMAR
- TALLERES PALMER
- ISET LTDA

El tema de los proveedores se desarrolla de forma similar que el anterior aun cuando ambos asumen papeles opuestos, los proveedores de SERPORT responden a los mejores del medio en sus áreas, por ejemplo, Nautiagro, es el

principal proveedor de motores y motobombas. Por su parte Astivik se concentra mas en las reparaciones y construcciones, Diesel Precisión en mantenimiento e ISET en repuesto.

1.10 Competencia

- BUSCA, es una empresa con aproximadamente 40 años en el sector, y a lo largo de su evolución se enfocó y detuvo en atender el mercado de las obras de ingeniería marítima.
- SEBUTE tiene enfocado el mercado de las inspecciones.
- BUCEO Y SALVAMENTO, se orienta totalmente hacia puntos geográficos sensibles con la Guajira y Coveñas , teniendo en cuenta que su mercado está determinado por relaciones contractuales con el gobierno, muchas de ellas de carácter confidencial.
- En el caso de SERPORT responde a mercados específicos también, tales como, las inspecciones, las barcasas y los remolcadores.

1.11 Experiencia

- Limpieza y dragado de la entrada a la laguna. CABOT, Agosto de 2006.
- Servicio de reinstalación de (2) boyas de señalización. SOCIEDAD PORTUARIA DE CIENAGA S.A., Septiembre de 2006.
- Servicio de reinstalación de la boya PC2-PC del sistema de amarre para buques tipo PANAMAX. SOCIEDAD PORTUARIA DE CIENAGA, Septiembre de 2006.
- Servicio de reinstalación sistema de amarre de boyas tipo Handy. SOCIEDAD PORTUARIA DE CIENAGA, Septiembre de 2006.
- Reparaciones marinas a la MN EVI, luego de que esta sufriera un golpe. OCEANSTAR MANAGEMENT INC, Octubre de 2006.
- Servicio de Ubicación de volqueta, luego de que esta cayera al río Magdalena. SOCIEDAD PORTUARIA DEL NORTE, Noviembre de 2006.
- Batimetría y avalúo al muelle de Turbo. EXXONMOBIL DE COLOMBIA S.A., Enero de 2007.

- Batimetría y avalúo al muelle de Turbo. EXXONMOBIL DE COLOMBIA S.A., Enero de 2007.
- Servicio de reubicación sistema de amarre de buques Panamax. SOCIEDAD PORTUARIA RIO CORDOBA S.A., Enero de 2007.
- Remoción de obstáculos en el fondo del río magdalena e inspección a la antigua piña de amarre. CEMENTOS ARGOS S.A., Enero de 2007.
- Remoción de sedimentos y basuras en el fondo del río magdalena. QUINTAL S.A., Febrero de 2007.
- Operación retirada de obstáculos en el fondo e inspección de antigua piña de amarre. CEMENTOS ARGOS S.A. febrero de 2007.
- Inspección de Sistema de Amarre de Barcaza y buques. PRODECO S.A. febrero de 2007.
- Búsqueda y recuperación del Ancla de la MN SYNERGY en el área de Fondeo de DRUMMOND, EUROLTINA SHIPPING & CHARTERING LTDA. Marzo de 2007.
- Servicio de Inspección a tanques de enfriamiento, FABRICA DE HILAZAS VANYLON S.A., Marzo de 2007.
- Inspección Subacuática y superficial del muelle. C.I. PRODECO S.A. marzo de 2007.
- Toma de Medidas Subacuáticas a la Plataforma. CHEVRON PETROLEUM COMPANY. Marzo de 2007.
- Inspecciones realizadas a la barcaza Caribe 209 en el área de Bocas de Ceniza. CONSORCIO CANAL DEL RIO. Abril de 2007.
- Instalación de un ancla en la barcaza Caribe 209 hundido en el área de Bocas de Ceniza. CONSORCIO CANAL DEL RIO. Mayo de 2007.
- Rescate de barcaza CARIBE 209 hundida en el are de Bocas de Ceniza. CONSORCIO CANAL DEL RIO. Mayo de 2007.
- Operación de apoyo al equipo de trabajo que se contrato para remover la draga CALIMA, Hundida en el puerto de Buenaventura. CEMAS S.A. junio de 2007

- Underwater Survey MV “CEC MEADOW” Making emphasis on: Hull, general coating, Rudder, propeller, Sea chest, balance keel, bulb. BMA ATLANTICO LTDA. Junio de 2007
- Inspección a la bocatoma, remoción de los sedimentos y basuras en la bocatoma que se encuentra ubicada 70 metros de la orilla hacia el centro del río. QUINTAL S.A. julio de 2007.
- Inspección de Sistema de Amarre de Barcaza y buques. C.I. PRODECO S.A. julio de 2007.
- Inspección sistemas de amarre de buques, barcazas y señalización del canal. SOCIEDAD PORTUARIA RIO CORDOBA S.A. agosto de 2007
- Inspección realizada a la MV FEDERAL KIVALINA en el área de Puerto Velero. ADUANER COLOMBIANA SIA S.A. agosto de 2007.
- Inspección sistemas de amarre de buques, barcazas y señalización del canal. SOCIEDAD PORTUARIA RIO CORDOBA S.A. agosto de 2007.
- Inspección de seguridad al RM CARBONERO IV.FLOTA FLUVIAL CARBONERA. Octubre de 2007.
- Reparación sistema de señalización del canal y reposicionamiento Handy. SOCIEDAD PORTUARIA RIO CORDOBA S.A. Septiembre de 2007.
- Hundimiento ferri “EL TURISTA” inspección subacuática realizada al ferri “El turista” en el municipio de Calamar. CONSORCIO EMERGENCIA PUERTO NIÑO. Septiembre de 2007.
- Inspección realizada al cable submarino de fibra óptica con el objetivo de ubicar puntos e instalación de boyas. SOCIEDAD POTUARIA BOCAS DE CENIZA S.A. octubre de 2007.
- Reparación soldadura MV VOLENDAM. CARIBBEAN SHIPPING AGENCY. Octubre de 2007.
- Mantenimiento de la Boca toma QUINTAL. 15 de noviembre de 2007.
- Relimpia del muelle de tolú. SOCIEDAD PORTUARIA GOLFO DE MORROSQUILLO. 30 de noviembre del 2007.
- Operación de asistencia con lancha de rescate a los vuelos en helicóptero sobre el mar. PETROBRAS UN-COL. 6 de diciembre de 2007.

- Underwater Works to fiber optic at Riohacha. INDUSTRIAL MAINTENANCE DIVERS. December 28/2007.
- Inspección M/N SIGLOO STAR. PETROQUIMICA COLOMBIANA S.A. 22 de Enero de 2008.
- Búsqueda y recuperación del ancla del R/M PINO. AUGUSTEA GRANCOLOMBIA. 22 de Enero de 2008.
- Inspección a la Barcaza grúa DOÑA FELICIA. CARBOGRANELES S.A. 01 de Febrero de 2008.
- In-water CCTV Video and Class Lloyd's Register Survey to MV BALTIMAR EUROS. AGENCIA MARITIMA ALTAMAR LTDA. 15 de Febrero de 2008.
- Inspección realizada a la draga hundida "Carmenza". ZONA FRANCA INDUSTRIAL Y COMERCIAL. 18 de febrero de 2008.
- Operación Servicio de Apoyo M/N Marco Polo. DIRECCION DE ATENCION Y PREVENCION DE DESASTRES. 27 de febrero de 2008.
- Inspección fondo. SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE B/QUILLA. 28 de febrero de 2008.
- Inspección de propela al remolcador CRONOS. INTERTUG. 17de abril de 2008.
- Inspección bomba No 39, en la ciudad de Barranquilla. CEMENTOS ARGOS S.A. 24 de junio de 2008.
- Inspección DRAGA MARY, en la ciudad de Cartagena. DRAGADOS HIDRAULICOS. 24 de junio de 2008.
- Inspección de succiones del sistema contra incendio y batimetría de la laguna, Cartagena. AJOVER S.A. 11 de junio de 2008.
- Trabajo de dragado de sector exclusas, Cartagena FINCA OCEANOS S.A. 26 de junio de 2008.
- Inspección casa clasificadora Lloyd's Register, Cartagena. ATLAS SHIPPING. 02 de julio de 2008.
- Inspección subacuática de diez puntos, Cartagena. FINCA OCEANOS S.A. 04 de Julio de 2008.

- Instalación de sistemas de amarres de Remolcadores, Santa Marta. AUGUSTEA. 10 de julio de 2008.
- Inspection and making video in the hull of the M/V MYRA, Cartagena. DELTA NAVIGATION CORP. 14 de Julio de 2008.
- Inspección Subacuática a Remolcador TIBURON, Cartagena. C.I. PRODECO S.A. 28 de julio de 2008.
- Inspecciones subacuáticas en el km 60 y 62 en canal del dique. Cartagena. FLOTA FLUVIAL CARBONERA. 31 de julio de 2008.
- Underwater inspection MV SEALADY, Sta Marta. NAVES.16 de agosto de 2008.
- Retiros de cabos en el sistema de amarre de barcaza. SOCIEDAD PORTUARIA RIO CORDOBA. 26 de septiembre de 2008.
- Inspección en fondeo Puerto Velero a la MV LIQUID FORTUNE. MULTIESPECT. septiembre de 2008.
- Desempropelamiento MV PINO. AUGUSTEA. septiembre de 2008.
- Operación búsqueda de propela. FLOTA FLUVIAL CARBONERA. Septiembre de 2008.
- Inspección subacuática a la MV POLLUX. OCEAN MARINE. Octubre de 2008.
- Traslado e instalación de equipos de una barcaza a otra. SOCIEDAD PORTUARIA RIO CORDOBA. Octubre de 2008.
- Puesta en marcha operación bomba TOYO. SOCIEDAD PORTUARIA RIO CORDOBA. 15 de octubre de 2008.
- Limpieza subacuática del casco de la MV GLORY ATLANTIC. INTERSHIP AGENCY E.U. noviembre de 2008.
- Inspección subacuática de casa clasificadora MV JAGUAR. MARITIMA PROVIDENCIA LTDA. 06 de noviembre de 2008.

El desarrollo de estas actividades ha sido posible a la evolución que la empresa ha tenido tanto en términos operativos como en términos administrativos, entre otras variables a tener en cuenta:

Adquisición de equipos propios, siendo único en Colombia con Barcazas Marítimas.

En la actualidad, SERPORT está ofreciendo a sus clientes prestar un servicio exclusivo diseñando los equipos de acuerdo a los requerimientos específicos del cliente, siempre y cuando el contrato de negociación sea igual a 2 años.

1.2 ACTIVIDADES PRINCIPALES

Las actividades principales son las necesarias para prestar el servicio, venderlo y distribuirlo entre los compradores¹⁸.

1.2.1 Logística de las actividades internas

Este primer nivel de la cadena de valor permite que todas las herramientas y servicios que ingresan a la empresa tengan la calidad solicitada, y se maneje lo más eficientemente posible (conservación y menor costo) para su traslado o apoyo al servicio final. Todo esto se hace mediante las siguientes actividades:

- Buena conservación y ubicación de los equipos, lo cual permite mantener la calidad mediante un mantenimiento preventivo y correctivo. Una de las medidas implementados por SERPORT en el cuidado de los equipos navales es ubicarlos en agua dulce (rio) cuando no están en uso con el fin de alargar su mantenimiento y conservación puesto que se exponen a menor corrosión que en el agua salda (mar) donde factores como el caracolejo contribuyen a un rápido deterioro.
- Control de servicios de los proveedores, es decir que todos los productos que llegan a la empresa pasan por un control de calidad antes del proceso (desde su origen su ubicación final). Todos los productos que llegan a la empresa pasan por un control de calidad antes del proceso de selección para su ubicación final. Un ejemplo de ello es que la empresa al construir barcazas o realizar mantenimiento a remolcadores u otros equipos cuenta con personal capacitado en el tema de la calidad para el trabajo contratado, quienes hacen un seguimiento constante de este. La practica de un post servicio hacen parte de las políticas de SERPORT para sus clientes y de las exigencias a sus proveedores.

En este orden de ideas, la logística interna de SERPORT constituye una de las partes más importante en la generación de valor. En este nivel se lleva a cabo la

¹⁸ HITT A Michael, IRELAND Duane, HOSKISSON Robert. Administracion estratégica, competitividad y conceptos de globalización. Quinta edición. P 92

gestión y desempeño de todos los servicios ofrecidos con calidad garantizada. Para esto se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Procesos certificados bajo la normativa OSHA - ISO 9001, todo el proceso se enmarca en Sistema de Calidad, en la Política de Calidad y en el Aseguramiento de la Calidad y Consejo Colombiano de Seguridad que permite seguir paso a paso y controlar el mas mínimo detalle del servicio que se presta tal como el lugar de trabajo (área segura), estado de los equipos (condiciones optimas), personal calificado para la labor.

1.2.2 Operaciones

1.2.2.1 Inspecciones: Aplica al personal administrativo y operativo de la empresa.

Es responsable de la aplicación de este instructivo el Coordinador operativo, y todas las personas involucradas en las operaciones.

Buceo Autónomo (SCUBA): Deporte que consiste en avanzar sumergido bajo la superficie del agua, manteniendo la respiración (buceo a pulmón libre) o con un equipo de aire comprimido con el que se puede respirar debajo del agua.

Inspección: Procedimiento en el cual se verifica el estado de un objeto determinado.

Clasificación: *Hull Inspections - Inspecciones de casa clasificadora*

Condiciones generales:

- La llamada solicitando una inspección la pueden recibir: el Gerente comercial, Gerente Administrativo, Coordinador de operaciones, o el coordinador administrativo.
- La persona que recibe la llamada, será la encargada de nombrar el equipo de buzos que efectuara el servicio, teniendo en cuenta que debe haber mínimo 1 buzo en superficie y 2 buzos (Manual de operaciones seguras, ID-OP-001).
- Una vez se ha conformado el equipo de buzos que asistirá a la inspección el Coordinador Administrativo será el encargado de tramitar los documentos necesarios para el ingreso al muelle.
- Todas las fotos tomadas durante la inspección serán almacenadas por el coordinador administrativo, como registro.

- Los formatos FR-OP-006, FR-OP-007, serán almacenados por el coordinador de sistemas de gestión.
- El Certificado de servicio de buceo FR-OP-018, será distribuido de la siguiente forma: Original: BUQUE copia 1: CORRDINADOR CONTABLE copia 2: AGENCIA
- Siempre que se realice una inspección se nombrara un buzo en superficie y lo acompañaran mínimo 2 buzos.
- El registro FR-OP-003 (FACTURA DE SERVICIO PRESTADO) será almacenado por el Coordinador Contable.
- Para las Hull Inspections la evaluación por parte del cliente se realizara trimestralmente.

Hull Inspections:

- Los equipos y herramientas que deberán ser llevados son: cámara digital, housing, linterna, equipo de buceo completo, casco, tablillas de seguridad, cable de la cámara, baterías de la cámara, escalera, cabos.
- En caso que el cliente solicite un servicio especial se le entregara un informe.

Inspecciones de casa clasificadora:

- Los equipos que serán llevados son: cámara sumergible a color con CCTV, cámara digital, radio para comunicación con la superficie, generador, equipo de buceo, comunicación helmet, linterna de buceo, casco, tablillas de seguridad, cable de la cámara, baterías de la cámara, escalera, cabos.
- Los informes serán enviados en ingles a la casa clasificadora a la que pertenece el barco y al dueño de este.
- Se debe entregar un CD con el video (editado), y un CD con las fotos de la inspección.
- Las inspecciones de casa clasificadora serán planificadas según el formato FR-OP-001 (PLANIFICACION DE OPERACIONES).
- SERPORT S.A., se registrá por las normas de la casa Clasificadora para la que realiza la inspección.

- A las inspecciones asistirá un SURVEYOR de la casa clasificadora, quien tendrá comunicación con uno de los buzos en el agua, indicándole las zonas en las que desea se haga énfasis durante la inspección.

Desarrollo:

-Movilización de Personal, Equipos y herramientas de trabajo al lugar de la inspección: el personal se trasladará al lugar de la inspección con las cámaras fotográficas, equipos de buceo, tanques y demás herramientas necesarias.

Se debe tener en cuenta: Evitar cargas superiores a 25kgs, tener todas las precauciones durante el proceso de levantamiento y transporte de los equipos (Equipos de buceo, tanques, cámaras) desarrollando todas las posturas ergonómicas adecuadas, esta movilización con equipos debe ser realizada por personal calificado para la actividad, (buzos certificados). El desplazamiento al área de trabajo podrá ser en lancha, o caminando hasta el muelle; si es en lancha cada persona abordo vestirá chaleco salvavidas. La lancha cuenta con implementos de seguridad tales como: extintor de polvo químico, anillo salvavidas y botiquín de primeros auxilios.

-Diligenciamiento formatos: el formato general de buceo de la empresa (FR-OP-007), formato responsabilidad del buque con la empresa (FR-OP-006): estos formatos serán diligenciados por el buzo en superficie, antes de realizar la inspección.

- Verificación de Equipos y Materiales de los buzos: Cada Buzo verificará su equipo de buceo, equipos a utilizar y su correcto manejo, en compañía del buzo en superficie (esta verificación se hará cada vez que se realice una operación diferente a las inspecciones rutinarias, la verificación de equipo para las inspecciones rutinarias se realizara Trimestral).

- Alistamiento y Vestida de los Buzos: Cada Buzo manipulará, levantará, verificará y alistará personalmente su equipo de buceo y el buzo en superficie procederá a realizar una verificación de la buena colocación del equipo y la presión de cada uno de los tanques, se le dará manejo al formato general de buceo de la empresa. (FR-OP-007). Como protección los buzos contarán con traje largo, capucha y guantes, (para evitar roces, raspaduras, contacto directo con aguamalas, corales o caracolejo).

- Entrada Y Salida Del Agua: Debe haber un medio seguro para entrar o salir del agua desde la plataforma de buceo, tal como: una escalera, plataforma (tarima) u otro dispositivo apropiado. Además, los medios para entrar o salir del agua deben ser los adecuados para facilitar el rescate del personal.

- Realización de la inspección: una vez se han diligenciado los formatos, se realizara el ingreso de los buzos al agua, ya sea desde el muelle o desde la lancha. Durante el salto al agua el buzo se tomara la mascara y el regulador con la mano derecha y con la izquierda el tanque para evitar un golpe, el buzo esta obligado a reportar al buzo en superficie que todo está bien y espera autorización del buzo en superficie para dar inicio a la inspección general.

Antes de iniciar la inspección se izara la bandera de buceo ALFA. La inspección se debe realizar con (2) buzos. A bordo siempre se contará con un buzo (buzo en superficie) y un equipo de buceo extra, el cual estará listo para entrar al agua en caso de que sea necesario. El buzo en superficie vigilará el tiempo de trabajo de cada buzo. Si para la inspección se utilizo lancha todas las personas abordo deben tener siempre chaleco salvavidas.

La inspección durara aproximadamente 45 minutos, se recorrerá todo el casco de la embarcación. Para la toma de fotos se tendrán en cuenta:

- timón-propela-guarda cabos-cajas de mar (rejillas)-aletas estabilizadoras
- bow truster (troster de proa)-ánodos de cinc-casco en general

Lo que se busca en una inspección es verificar el estado de la embarcación.

Se tendrán en cuenta:

- presencia de grietas
- torceduras
- estado del seguro de las rejillas
- Desgaste de los ánodos zinc

Para inspecciones de casa clasificadora el buzo que lleva la comunicación con el Surveyor que se encuentra en la superficie, atenderá las indicaciones que este le dé.

- Finalización de la inspección: Una vez los buzos salen del agua le entregan al supervisor la cámara con las fotos y le informan lo observado. El supervisor se dirige a mostrarle al capitán las fotos y a diligenciar, el certificado de servicio de buceo.

- Traslado de los buzos a la empresa: el personal se trasladara a la empresa con todos los equipos que fueron utilizados en la inspección. Estos serán devueltos al auxiliar de servicios varios, entregaran los formatos según lo estipulado.

- Realización del informe para casa clasificadora: Será elaborado por el buzo en superficie de la inspección, el supervisor de buceo y el Coordinador administrativo. Los puntos que debe contener son: servicio (Subject), objeto del servicio (Object of the Service), personal dispuesto para la inspección (Personal disposed for the

operation), datos generales de la embarcación (Main Particulars), Condiciones ambientales (General Information), equipos (Equipment), cronograma de actividades (Survey Task Summary), resultados (Results), CD de fotos, CD de video.

1.2.2.2 Buceo comercial: Este procedimiento aplica a todas las operaciones de buceo comercial que se realicen en la empresa y a las personas involucradas en las mismas.

Es responsable por el cumplimiento de este procedimiento el Coordinador Operativo.

Definiciones:

Operación: Servicio solicitado por el cliente.

Supervisor de la operación: Persona nombrada por el Coordinador operativo, encargada de la ejecución, finalización y realización de informe de una operación.

1.2.2.3 Inspecciones de Buceo

- Corte submarino por el método oxielectrico
- Soldadura submarina
- Búsqueda y rescate
- Dragado
- Desencayamiento o safado de varadura
- Reflotamiento
- Conexión y reparación de mangueras y tuberías
- Limpieza de cascos y pulimento de propelas
- Reparación de embarcaciones incluido corte y soldadura submarina

Condiciones Generales:

-Para todas las operaciones que se realicen en la empresa se debe diligenciar el formato de planificación de la operación (FR-OP-001) con base en el plan de calidad de buceo comercial (FR-OP-012) ; excluyéndose las inspecciones ya que para estas existe una planificación general, que es aplicada siempre que estas se realizan (ID-OP-002).

-Siempre que se reciba una solicitud de servicio de operaciones diferente de las inspecciones, primero se debe realizar una inspección al área de trabajo, para poder tener claro que se va a hacer y como, así la planificación se realizara basados en la información que el cliente proporcione y en las observaciones de la inspección.

-El formato: FR-OP-007 (Formato general de buceo de la empresa), se usaran siempre que se realicen operaciones que tengan buceo.

-Todos los servicios que se prestan en la empresa se encuentran especificados en el Manual de operaciones seguras (ID-OP-001).

-Cuando se realicen operaciones de desencayamiento o safado de varadura y reflotamientos se debe diligenciar el Formato para Desencayamiento o safado de varadura; reflotamiento FR-OP-009 .

-Todas las fotos tomadas durante la inspección serán almacenadas por el coordinador administrativo, como registro.

-En el caso que las operaciones se involucre propiedad del cliente, esto quedara plasmado en la planificación de la operación (FR-OP-001) aclarando las condiciones de las mismas.

Desarrollo:

-Recepción de solicitud de servicio: La solicitud de servicio la recibe el Departamento Comercial y/o el Departamento Administrativo. En caso de ser recibida por el Departamento Administrativo el Coordinador procederá a informarle al Gerente administrativo de manera verbal y le entregara la orden de servicio, luego el Gerente administrativo informara de manera verbal al Coordinador Operativo.

-Planificación de la operación: teniendo en cuenta las exigencias del cliente, la orden de servicio, y el manual de operaciones seguras, se diligenciará el formato de planificación de la operación (FR-OP-001).

-El Coordinador operativo nombrara un supervisor de la operación (este puede ser cualquiera de los Coordinadores operativos, el Gerente General u otro empleado operativo) quien desde el momento de su nombramiento será el encargado de todas las actividades a desarrollar. Dentro de las funciones de este se encuentran:

-Chequeo de equipos de buceo de todos los buzos de la operación. Este se realiza para garantizar el funcionamiento de los mismos, minimizando el riesgo, el diligenciamiento de este formato será cada vez que se realice una operación.

- Verificar la disponibilidad de equipos para toda la operación. En caso que la empresa no cuente con todos los equipos, materiales, insumos etc., necesarios para la realización de la operación, deberá gestionar el proceso de compra o alquiler de materiales con el departamento Administrativo.

-El traslado al lugar de la operación será hara según indicaciones del Coordinador operativo.

-Una vez se esta en el lugar de la operación, dictara una charla informativa a todo el personal involucrado, dando las directrices de lo que se va hacer con todas sus características.

-Ejecución de la operación: la operación se ejecutara teniendo en cuenta todas las normas de seguridad de la empresa. Además se cumplirán todas las exigencias del cliente.

-El supervisor de la operación deberá diligenciar el formato general de buceo de la empresa (FR-OP-007). En caso de que aplique diligenciar el formato (FR-OP-006), es decir siempre que la operación sea a una motonave (inspección, reparación).

-Finalización de la operación: Una vez se han terminados las actividades de la operación el supervisor, verificara que se hayan cumplido todas las exigencias del cliente.

Luego se revisaran y organizaran los equipos, se tramitara el certificado de servicio de buceo y luego se hara el traslado a la sede de la empresa.

-Realización de informe del servicio prestado: El informe será realizado por el supervisor de la operación, con la colaboración del Coordinador operativo y el Coordinador administrativo. Para esto se utilizara el formato de informe prestado (FR-OP-002). Una vez lleguen a las instalaciones de la empresa si existen registros fotográficos serán guardados por el coordinador operativo.

NOTA: Este formato solo se usa cuando son operaciones diferentes de las inspecciones técnicas.

-Envío de informe y formulario para la evaluación del servicio al cliente: Una vez el informe se ha realizado y verificado por el Coordinador operativo y / o el Gerente administrativo, el coordinador administrativo enviara por correo el informe y el formulario para la evaluación del servicio al cliente (FR-GE-006).

1.2.2.4 Salvamento: Este procedimiento aplica a todas las operaciones de salvamento que se realicen en la empresa y a las personas a la cuales se les pueda afectar su seguridad.

Es responsable por el cumplimiento de este procedimiento el Coordinador Operativo.

Definiciones:

Operación de Salvamento: Es la operación para salvaguardar embarcaciones y atender otras necesidades de estas que se presenten, y llevarlas a un lugar seguro.

Planificación de la operación: actividad en la cual se designan los responsables de las actividades a realizar y se recoge información específica del caso, se coordina la actividad.

Supervisor de la operación: Persona nombrada por el Coordinador operativo, encargada de la ejecución, finalización y realización de informe de una operación.

Análisis De Trabajo Seguro – ATS: Metodología de análisis de riesgos documentada mediante la cual las personas involucradas en la actividad se reúnen en la planeación de la misma para analizar la secuencia ordenada de pasos para su ejecución, identificando los peligros asociados, estableciendo las consecuencias de la liberación de los mismos, definiendo los controles requeridos y especificando el responsable por cada uno de éstos, con el propósito de lograr llevar el riesgo de ejecución a un nivel *ALARP*.

Condiciones generales:

- Para todas las operaciones que se realicen en la empresa se debe diligenciar el formato de planificación de la operación (FR-OP-001) con base en el plan de calidad de buceo comercial (FR-OP-012).
- Siempre que se reciba una solicitud de servicio de salvamento, primero se debe realizar una inspección al área de trabajo.
- El formato: FR-OP-007 (Formato general de buceo de la empresa), se usara siempre que se realicen operaciones que tengan buceo.
- Todas las fotos tomadas durante las operaciones serán almacenadas por el coordinador administrativo, como registro.
- En el caso que las operaciones se involucre propiedad del cliente, esto quedara plasmado en la planificación de la operación (FR-OP-001) aclarando las condiciones de las mismas.

Desarrollo:

-Recepción de solicitud de servicio: después de la recepción de la orden de servicio por parte del Departamento Comercial y/o el Departamento Administrativo, se procederá la planificación de la operación.

-Planificación de la operación: teniendo en cuenta las exigencias del cliente, la orden de servicio, y el manual de operaciones seguras, se diligenciará el formato de planificación de la operación (FR-OP-001).

El Coordinador operativo nombrará un supervisor de la operación, quien desde el momento de su nombramiento será el encargado de toda la actividad de salvamento a desarrollar. Dentro de las funciones de este se encuentran:

1. Verificar la disponibilidad de equipos para toda la operación. En caso que la empresa no cuente con todos los equipos, materiales, insumos etc., necesarios para la realización de la operación, deberá gestionar el proceso de compra o alquiler de materiales con el departamento Administrativo.
2. Chequeo de equipos de buceo de todos los buzos de la operación.
3. El traslado al lugar de la operación será según indicaciones del Coordinador operativo.
4. Una vez se está en el lugar de la operación, dictará una charla informativa a todo el personal involucrado en la cual se identificarán los peligros y riesgos expuestos en relación a la operación, y dando las directrices de lo que se va hacer con todas sus características.

-Ejecución del salvamento: El supervisor de la operación deberá diligenciar el formato general de buceo de la empresa (FR-OP-007, antes de iniciar las operaciones de salvamento se recordará los riesgos a los que se encuentran los buzos expuestos a través del ATS de la operación y mediante la identificación de aspectos ambientales utilizando el formato general de buceo (FR-OP-007).

Previo a la ejecución de las operaciones, se realiza una inspección al área, para poder tener claro el método a usar para la realización de la tarea, (que se va a hacer y cómo), de esta manera la planificación se realizará basada en la información que el cliente proporcione y en las observaciones de la inspección.

En estas inspecciones se evaluará la profundidad, obstáculos, corriente, condiciones ambientales, entre otras, y a la embarcación con el fin de conocer las características propias de la embarcación, sus medidas, forma, peso, carga que se pueda aligerar, combustible que se pueda extraer, desplazamiento total y los años de funcionamiento etc. Esto es necesario para determinar. La operación se ejecutará teniendo en cuenta todas las normas de seguridad de la empresa, además se cumplirán todas las exigencias del cliente.

Los métodos a usar para el salvamento comercial son muchos y variados, y estos dependen directamente de las condiciones descritas con anterioridad, razón por la

cual se nombrara los métodos más comunes y usados en la operación: Grúas, cuando sean embarcaciones pequeñas, Bolsas de reflotamiento, etc.

Una vez se han terminados las actividades de la operación el supervisor, verificara que se ha cumplido todas las exigencias del cliente y se procede a realizar un informe. Para esto se utilizara el formato de informe prestado (FR-OP-002). Este informe será enviado al cliente junto con las evidencias de la operación, sean estas fotos o videos.

1.2.2.5 Inspecciones de seguridad: Aplica a toda la organización

Es responsabilidad de la realización de las inspecciones el coordinador de sistemas de gestión y el COPASO.

Es responsable de las inspecciones Gerenciales el GERENTE ADMINISTRATIVO de la empresa.

Definiciones:

Inspección: Examen o reconocimiento de una cosa o lugar que hace el juez. Acción y efecto de inspeccionar. Cargo y cuidado de velar por algo. Examinar, reconocer atentamente.

Identificación de peligro: Proceso de reconocer si existe un peligro y definir sus características.

Clasificación:

- **INSPECCIONES NO PLANEADAS:** son aquellas que no son previstas y se realizan esporádicamente.
- **INSPECCIONES PLANEADAS:** son planteadas de ante mano, cuentan con una lista de verificación para efectuarlas y generalmente tienen un seguimiento.

Dentro de las inspecciones Planeadas se encuentran las siguientes:

INSPECCIONES A INFRAESTRUCTURA
INSPECCIONES A ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL
INSPECCIONES A PERSONAL
INSPECCIONES A HERRAMIENTAS
INSPECCIONES A EXTINTORES
INSPECCIONES GERENCIALES

Condiciones generales:

- Las inspecciones de seguridad planeadas serán realizadas con base al cronograma de inspecciones (FR-SG-007).
- Una vez se realice una inspección de seguridad planeada el formato será entregado a el coordinador de Sistemas de Gestión quien será el responsable de diligenciar el formato de acciones correctivas, preventivas o el plan de acción según corresponda.
- Las inspecciones de seguridad no planeadas se pueden hacer en cualquier momento por parte de cualquier persona de la empresa, especialmente por los supervisores y la coordinadora de sistemas de gestión. de estas no se necesitan registros a menos que se detecten fallas, actos o condiciones sub estándares.

Desarrollo

La Gerencia a través de la coordinación de sistemas de gestión deberá cerciorarse mediante inspecciones de seguridad de que las instalaciones, equipos y entorno de las áreas cumplen con los requisitos necesarios para garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores. De igual forma el Gerente Administrativo deberá comprobar que las inspecciones se efectúan correctamente y en el plazo establecido. De igual forma, gestionara las inspecciones Gerenciales sin previo aviso y/o según cronograma.

Contenido:

-En el mes de Enero, el Coordinador de Sistemas de Gestión presentará a la Gerencia Administrativa, el cronograma de las Inspecciones de seguridad (FR-SG-007) a efectuar durante el año en curso.

-Las inspecciones de seguridad, serán efectuadas con la periodicidad establecida según cronograma de Inspecciones, por el responsable de las mismas. Se deben registrar todas las deficiencias detectadas, así como las observaciones y recomendaciones que se considere deben efectuarse.

-El formato de inspección siempre debe ser firmado por el responsable de la realización.

-Las inspecciones de seguridad, serán revisadas en las reuniones del COPASO con el fin de sugerir las recomendaciones que se requieran, a menos que las faltas o deficiencias encontradas, requieran de solución urgente.

-El Coordinador de sistemas de gestión, es responsable de recibir luego de ser revisadas en la reunión del COPASO, las recomendaciones y tramitará de forma

inmediata con la Gerencia, las medidas a tomar (Acciones Correctivas FR-CA-010), para efectuar los cambios, reparaciones u otras acciones que se requieran.

-El coordinador de sistemas de gestión, dejará evidencia en el Formato (FR-CA-010) de las medidas tomadas y archivará el registro de la inspección en la carpeta Inspecciones de Seguridad, y de la acción correctiva en la carpeta de Acciones correctivas.

-La Gerencia podrá realizar las inspecciones cuando lo estime y sin previo aviso.

1.2.3 Logística de Actividades externas

Solicitados una vez los servicios por parte del cliente potencial o determinada la demanda del servicio este es ejercida y cumplido en los términos pactados con dirección a la plena satisfacción y comodidad del cliente. Para apoyo se cuenta con:

- Prestación de los servicios las 24 horas del día y todos los días del año, para garantizar la prestación y desempeño del servicio.
- Garantía de actualización y mantenimiento del servicio prestado
- Equipo de trabajo amplio y seguro, moderno y adecuado para el transporte y prestación del servicio, de gran capacidad.

1.2.4 Marketing y ventas

1.2.4.1 Comercial: Este procedimiento aplica al proceso comercial y a todas las personas involucradas en el mismo.

Es responsable por el cumplimiento de este procedimiento el Gerente General.

Definiciones:

Satisfacción: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos establecidos por él.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Condiciones generales

Es muy importante tener en claro que todas la cotizaciones enviadas deberán ir firmadas por el Gerente comercial y/o su representante.

El formato FR-GE-004 (Registro de Cotizaciones, Órdenes de servicio), será llenado mensualmente por el Coordinador Administrativo, luego será impreso y archivado en la carpeta correspondiente.

El formato FR-GE-008 (Necesidades del cliente), se llenara mensualmente para las inspecciones, y para las operaciones se le enviara al cliente con la cotización y este lo devolverá diligenciado con la Orden de servicio.

Desarrollo

- Identificación de mercados y establecimiento de clientes potenciales:

El Gerente comercial identificara los mercados y luego establecerá los clientes potenciales (Listado de clientes potenciales (FR-GE-001) a los cuales se les contactara con el fin de presentarles el portafolio de servicios, por medio de una visita, o se les enviara dicho portafolio por correo.

De esta reunión saldrán las necesidades de los clientes.

- Solicitud de prestación de servicio:

Del proceso anterior se generan las solicitudes de servicio por parte de los clientes.

Cada vez que en la empresa se reciba una solicitud de servicio, el Gerente comercial procederá a informar al Coordinador operativo, y a la coordinadora Administrativa, para analizar los requisitos especificados por el cliente, los cuales serán consignados en el (formato FR-GE-008) para luego realizar la cotización (FR-GE-007 Registro cotización, orden de servicio FR-GE-004), cuando los contratos son verbales se revisan los requisitos del cliente para determinar si la organización esta apta para la prestación del servicio mediante el formato (FR-GE-008) en el cual quedara estipulado el precio del servicio y así el cliente procederá a enviar la orden de servicio.

Aquellos requisitos que son propios de la operación pero no son especificados por el cliente estarán a cargo del Coordinador operativo, quien tiene la experiencia necesaria y conoce el proceso.

En la cotización se especificaran todas las características del servicio solicitado, en caso que exista algún requerimiento del cliente que la empresa no pueda suplir, se especificara su posible solución y/o reemplazo. La cotización se le enviara al cliente vía (mail, fax, correo), y se esperara la aprobación de esta (cotizaciones, orden de servicio FR-GE-007).

- Aprobación de la cotización: Una vez el cliente aprueba la cotización que se le envió, se recibe en la empresa la orden de servicio, por medio de la cual se procederá a ejecutar la operación.

Durante toda la prestación del Servicio el Gerente comercial y/o el Coordinador de Operaciones tendrán comunicación permanente con el cliente, para poder informarle los avances y/o determinar si existe algún cambio relevante, tanto por petición del cliente como por petición de la empresa.

- Medición de la satisfacción del cliente: Semestralmente, se medirá la satisfacción del cliente con base en el diligenciamiento que los clientes realizan del formato FR-GE-006 (Formato para la evaluación de servicios).

- Retroalimentación con el cliente: Con el fin de mantener la comunicación directa con nuestros clientes y realizar la retroalimentación necesaria para mejorar nuestro sistema de gestión y la forma en que prestamos nuestros servicios, se retroalimentaran todas las quejas y reclamos presentados por estos. (FR-AD-010).

1.2.4.2 Quejas y reclamos: Para todos los clientes que deseen presentar inconformidades con el servicio o sugerencias para la mejora de este.

Es responsable por el cumplimiento de este instructivo el Coordinador Administrativo.

Definiciones

Queja: Expresión de disgusto, disconformidad o enfado por parte de un cliente.

Reclamo: Pedir o exigir con derecho o con instancia algo.

Condiciones generales: Las quejas y reclamos son atendidas directamente por el coordinador administrativo quien diligencia el formato FR-AD-010 (Control de quejas y reclamos) y se encarga de dar solución y/o respuesta oportuna al cliente.

Para encontrar la mejor solución a una queja por parte del cliente, el Coordinador administrativo, el coordinador operativo y Gerente administrativo se reunirán máximo 3 días después de haber recibido la queja, para discutir las causas y así darle solución. En el formato FR-AD-010 queda registrada la acción a tomar la fecha.

Desarrollo

Una vez recibida la queja o reclamo se diligencia el formato Control de quejas y reclamos.

Diligenciamiento del formato: a continuación se describe la forma en la que se debe utilizar el Formato de quejas y reclamos.

FECHA: día en el que se recibe al queja o reclamo por parte del cliente.

REGISTRO N°: Consecutivo de novedades reportadas

DESCRIPCION: se registrara la información que el cliente proporcione (Que paso).

IDENTIFICADO POR: Nombre de la persona (Cliente) que identifico la queja, reclamo, no conformidad o sugerencia

ORIGINADA POR: elegir una de las opciones que origino la novedad

TIPO DE NOVEDAD: Elegir a cual opción se refiere la novedad.

PROCESO RELACIONADO: se refiere al proceso que se encuentra implicado en la novedad.

RESPONSABLE DE DAR SOLUCION: Persona encargada de solucionar el problema.

TRATAMIENTO DADO: Descripción de la solución o tratamiento, que se le dará a la novedad.

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE: Describe la manera en la que se hace la retroalimentación con el cliente.

1.2.5 Servicios

SERPORT S.A., es una empresa dedicada a la prestación de servicios marítimos y portuarios, entre los que se encuentran:

- Inspecciones y video submarino incluso en zonas de baja visibilidad, interventoria, tomas de videos y fotografías submarinas.
- Operaciones de dragado y mantenimiento de profundidades.
- Operaciones de búsqueda, rescate y reflotación.
- Trabajos de corte y soldadura submarina.
- Desencayamiento y reflotamiento de embarcaciones.
- Conexiones, reparaciones y cambios de manueras y tuberías.
- Limpieza de cascos.
- Estabilización de tuberías en ríos y mar.
- Reparación de embarcaciones incluido corte y soldadura submarina.
- Cruces de tubería subterráneos.
- Suministro e Instalación de sistemas de amarre.
- Instalaciones y mantenimiento subacuaticos.
- Suministro de Equipos: -Remolcadores para trabajos costaneros, -Barcazas marítimas para transporte de carga, -pilotaje o muelle flotante, -Lanchas y Zodiacs.

SERPORT S.A. en la actualidad cuenta con 3 productos estrellas:

- Inspecciones
- Alquiler de barcazas
- Remolcadores

Las barcazas representan el servicio que mayor margen de rentabilidad aporta en la generación de valor a la empresa. Vease a continuación en la tabla No. 1 una relación aproximada el comportamiento de los productos estrellas por mes.

SERVICIO	CARACTERISITCAS	No. De EVENTOS POR MES	VALOR EN DOLARES
INSPECCIONES DE BUCEO	RUTINARIAS	40-50	\$1.000,00
	CASA CLASIFICADORA	3-4	\$3.000,00
ALQUILER DE BARCAZAS	FLUVIAL 150 TONELADAS	Relativo	\$10.000,00
	MARITIMA 1800 TONELADAS	Relativo	\$40.000,00
REMOLCADORES	DE ASISTENCIA AMUELLES	10-12	3000 a 3500
	ALQUILER PARA OPERACIONES VARIAS	Relativo	\$4.000,00

Tabla No. 1 Productos Estrella de SERPORT, una aproximación a su comportamiento
Fuente: Los autores

De acuerdo a lo anterior, decir que las barcazas representan el servicio que mayor margen de rentabilidad aporta en la generación de valor de la empresa no es solo una función del precio o ingreso, esta afirmación se debe además al hecho que el costo en que se incurre por la prestación del servicio es muy bajo, es decir, mientras que para realizar las inspecciones de buceo y las actividades relacionadas con los remolcadores como la asistencia a muelles o el alquiler para operaciones varias, se requiere incurrir en costos al tener al frente de cada servicio personal calificado para la manipulación de equipos, asistencia de maquinaria y todos los aportes parafiscales por persona o recurso humano que exige la ley, además de vigilancia continuo para equipo, en el caso de las barcazas ninguno de estos costos son asumidos por la empresa, es decir, pese a que la inversión inicial por barcaza es alta, en un contrato de mínimo 2 años de vigencia el de retorno de la inversión y la rentabilidad generada por ello es satisfactoria. En este caso el único gasto en que se incurre al igual que los otros servicios estrellas es el mantenimiento preventivo y eventualmente correctivo, siendo las barcazas menos susceptibles a este último tipo de mantenimiento.

1.3 ACTIVIDADES DE APOYO

1.3.1 Adquisiciones

1.3.1.1 Compras: generan valor a SERPORT en la medida que se cuenta con disponibilidad inmediata del material y equipo requerido para las operaciones que realiza la empresa al momento que es solicitado el servicio haciéndose de forma oportuna.

Este procedimiento aplica a todos los servicios y compras que se soliciten en la empresa teniendo en cuenta: compra de materiales, insumos, equipos y servicios.

Definiciones

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto o servicio.

Inspeccionar: Evaluación de la conformidad por medio de observaciones y dictamen, acompañado cuando sea apropiado por medición, ensayos o comparación con patrones.

Producto no conforme: Producto que no cumple con los requisitos especificados.

Servicio no conforme: Servicio que no cumple con los requisitos especificados.

Condiciones Generales

- Teniendo en cuenta las necesidades de la organización y el procedimiento para selección, evaluación, y reevaluación de proveedores (PD-AD-002), se obtendrá la lista de proveedores aceptados por la empresa.
- Todas las órdenes de compra y/o servicio deben ir firmadas por el Coordinador Administrativo.
- Para cotizar lo que se desea comprar se utiliza el formato FR-AD-003, el cual una vez esta autorizado por el Dpto. Administrativo se convierte en la orden de compra.
- Para realizar compras mayores a un millón de pesos (\$1.000.000) la Coordinadora Administrativa debe estar previamente autorizada por el Gerente General.
- Las únicas personas de la empresa autorizadas para solicitar compras son los coordinadores, lo deben hacer mediante el formato solicitud interna de compra FR-AD-001.

Desarrollo

-Recepción de solicitud interna de compra y/o servicio: El proceso de compra se origina con la solicitud escrita de compra de materiales, insumos repuestos, equipos etc, o con la solicitud verbal de servicio por parte de los empleados, describiendo características como referencia o código, cantidad, material solicitado, tiempo en el que se requiere, y demás características específicas según las necesidades. Para la solicitud interna de servicio se describirá el tipo de servicio, duración, requisitos, etc. (formatos FR-AD-001, FR-AD-006).

Una vez el Coordinador Administrativo recibe la solicitud interna de compra y/o servicio, procederá a diligenciar la orden de compra y/o servicio.

Para la aprobación o rechazo de la solicitud de compra y/o servicio se tendrá en cuenta, la necesidad real de la solicitud.

-Selección de posibles proveedores: Teniendo en cuenta la solicitud interna de compra y/o servicio, y el listado de proveedores internos se escogerá el mejor para proveer lo solicitado. Se verificara si el proveedor elegido tiene disponible el producto / servicio, el valor, tiempo de entrega; en caso de que no sea así que elegirá otro proveedor de los ya aprobados.

-Realización de orden de compra: Una vez se ha diligenciado la orden de compra / servicio, y se tiene elegido el proveedor, el Coordinador Administrativo procederá a enviarla vía fax para cotizar lo requerido. En esta se especificaran todos los requisitos necesarios de compra o servicio.

Una vez es aprobada la cotización, la orden de compra será enviada nuevamente vía fax para así confirmar la compra. Siempre se llamara al proveedor, para confirmar la recepción del fax.

-Recepción y verificación del producto / servicio recibido: El producto solicitado se puede recibir en las instalaciones de la empresa, o en las instalaciones del proveedor. La persona que solicito la compra será la responsable de verificar si esta cumple con las especificaciones requeridas, esta verificación del producto recibido quedara registrada en la orden de compra. Si este cumple con las características exigidas se procederá a su almacenamiento. Si no cumple con las características de la orden de compra el producto será devuelto al proveedor, y su devolución quedara registrada en la orden de compra.

Vía telefónica o personalmente el Coordinador administrativo y/o quien solicito la compra se pondrá en contacto con el proveedor para informarle la no conformidad, saber que posibilidad hay de corrección, tiempo de entrega, etc.

En caso que el proveedor inicial no pueda cumplir con las exigencias se escogerá otro proveedor, y se realizara nuevamente el procedimiento descrito anteriormente.

Para el servicio recibido, igualmente se comparara la orden de servicio con el servicio recibido, para verificar si esta conforme con las exigencias. En caso que no este conforme se solicitara revisión y corrección del mismo.

-Entrega de materiales, equipos, productos, insumos etc: El Coordinador administrativo procederá a informar a la persona que realizo la solicitud interna de compra que el equipo, insumo, material etc., solicitado ya se encuentra en la bodega, y se ha registrado en el Inventario de bodega FR-OP-011.

1.3.1.2 Proveedores: Con un criterio de clasificación implementado en la empresa lo que se buscan con proveedores calificados que cumplan su estándares y condiciones requeridas para prestar un servicios optimo.

El valor se traduce en tener un abanico de posibilidades para escoger siempre y cuando se acoja al que ofrezca buena calidad y buen precio a la vez.

Este procedimiento aplica a registro, selección, evaluación y reevaluación realizada a los proveedores críticos, que de una u otra forma, puedan afectar la calidad del servicio suministrado a nuestros clientes.

Con un criterio de clasificación implementado en la empresa lo que se buscan con proveedores calificados que cumplan su estándares y condiciones requeridas para prestar un servicios optimo.

Tener un abanico de posibilidades para escoger es una generación de valor a la empresa siempre y cuando se acoja al que ofrezca buena calidad y buen precio a la vez.

Es responsable por el cumplimiento de este instructivo el Coordinador Administrativo.

Definiciones

Seguimiento: Comportamiento de una actividad enmarcada en un tiempo real.

Reevaluación: evaluación posterior a la inicial después de haber cumplido un determinado ciclo.

Compras criticas: Son aquellas compras de productos y servicios que se incluyan o afecten el servicio final que será entregado al cliente.

Condiciones generales: El registró y selección de cada proveedor se realizara a partir del momento en que se establezca una relación comercial con este.

- Para el registro de proveedores será utilizado el formato “Selección de proveedores” (FR-AD-004).
- Para la selección de proveedores será utilizado el formato de “Registro de Proveedores” (FR-AD-005).
- Para la Evaluación y Reevaluación de proveedores será utilizado el formato de “Evaluación y Reevaluación de Proveedores” (FR-AD-008).
- Los proveedores de Servicio de Buceo, serán evaluados según la evaluación de desempeño que se aplica a todo el personal de la empresa, y

deberán cumplir con los mismos requisitos que se exigen a los buzos de SERPORT S.A.

- Si alguno de los proveedores evaluados no clasifica en la categoría de proveedor confiable pero es indispensable comprarle, se debe llenar el espacio de observaciones justificando una posible compra, y debe ir firmada por el Gerente General y el Coordinador Administrativo.

Desarrollo

-Registro y selección: Después de analizar los requerimientos y verificar la necesidad de compra de algún bien y/o servicio se debe confirmar si se cuenta con proveedores seleccionados, si los proveedores no se encuentran preestablecidos en el listado de proveedores, se debe enviar el registro de proveedores vía fax o mail (FR-AD-005), y luego se procederá a su selección (FR-AD-004).

Para la selección se tiene en cuenta la tabla de resultados donde se describe que puntaje se debe obtener para ser un proveedor confiable o un proveedor poco confiable.

Si el proveedor queda clasificado entre el puntaje de 25-15, es decir, entre la clasificación de Proveedor Confiable se incluye en la "Lista de proveedores aceptados". Si no, se inicia la evaluación de un nuevo proveedor.

- Se incluirá en el listado de proveedores, aquel que clasifique en la categoría de confiable.
- No se incluirá en el listado de proveedores, aquel que clasifique como poco confiable.
- Cualquier concepto de aprobación negativo o positivo, deberá ser descrito en el campo de observaciones y ser autorizado por la gerencia. Se podrá obviar el concepto de aprobación en el campo de observaciones siempre y cuando el proveedor quede clasificado como confiable.
- El cumplimiento de las especificaciones técnicas de un servicio se relacionaran en las evaluaciones realizadas al proveedor.
- En caso en que se requiera un producto o servicio de un proveedor que se encuentre dentro del rango de poco confiable, el gerente administrativo autorizara las compras respectivas, teniendo en cuenta el puntaje de la evaluación/reevaluación de la misma se encuentre en el rango de proveedor confiable, cumpliendo con las especificaciones requeridas.

1.3.1.3 Evaluación y reevaluación: Teniendo en cuenta los datos obtenidos de las inspecciones el producto comprado y/o servicio solicitado, se realiza un seguimiento a cada proveedor, utilizando el formato FR-AD-008 y analizando características tales como: crédito y/o descuento, cumplió con los requisitos especificados, entrega todo lo requerido en el plazo pactado, entrega de certificado o garantía de calidad de la compra.

El responsable de las compras debe realizar la evaluación de proveedores con la información del primer servicio.

La reevaluación a los proveedores será realizara cada 6 meses o según las observaciones que se realicen.

Los criterios para la reevaluación son los mismos de la evaluación.

- En la casilla de *cumplen* se colocan el numero de veces que cumplió de acuerdo a cada criterio de calificación y en *Total* se coloca el numero total de compras.
- Se determina que se cumple el criterio de calificación *Facilidad de Pago* cuando el proveedor nos ofrece créditos y/o Descuentos.
- Se definirá que se cumple el criterio de Calificación *Entrega Certificado o Garantía de Calidad del Producto o Servicio* según las compras o servicios que los requieran.
- Seguirá incluido en el Listado Maestro de Proveedores, aquel que clasifique en la categoría de Confiable.
- Si clasifica en la categoría de *Poco Confiable* quedará en Periodo de Prueba según estime su conveniencia o se excluirá inmediatamente del Listado Maestro de Proveedores.
- Si reincide en la categoría de *Poco Confiable* luego del Periodo de prueba definido, se comunicará a Gerencia para decidir su exclusión.
- Cualquier concepto de aprobación, negativo o positivo, deberá ser descrito en el campo de observaciones y ser autorizado por la Gerencia. Sin embargo, se podrá obviar el concepto de aprobación en el campo de observaciones siempre y cuando el proveedor quede clasificado en Confiable.

1.3.2 Desarrollo tecnológico

Con la finalidad de estar preparado para enfrentar los cambios del entorno y de la tecnología. Esto ha llevado a que la empresa realice lo siguiente:

- Alianzas estratégicas con nacionales, con el fin de capacitarse y ampliar cobertura del mercado a nivel nacional pero también internacional..
- Programa de Calidad Total y Mejoramiento Continuo de calidad en el servicio en todos los procesos.
- Sistema de comunicación interna, en tiempo real, la cual integra todos los niveles de la organización.

1.3.3 Administración de recursos humanos

1.3.3.1 Infraestructura Directiva: Con la finalidad de desarrollar y mantener la imagen de una empresa líder y moderna en Colombia, la dirección de la empresa se ha comprometido con:

- Participación de los accionistas en la dirección para dar continuidad a los principios, valores y políticas garantizando una fuerte cultura corporativa.
- Calidad Total a todo nivel: personas, procesos y servicios, con un compromiso de mejora continua.
- Excelente administración operativa y financiera, y en la ejecución de planes de desarrollo, la cual se refleja en los resultados y en la expansión de sus servicios.
- Estructura moderna, eficiente y flexible a una rápida y ordenada adaptación a nuevas oportunidades de negocio, la cual le ha permitido sobresalir en tiempos de incertidumbre económica, política y de negocios.
- Gerencia comprometida con la conservación de la naturaleza y de la ecología, para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.
- Visión hacia afuera, nuestro mercado es el mundo, conciente de la globalización y dispuesta a tomar los retos del futuro.

1.3.3.2 Coordinación Administrativa: El compromiso de la empresa es desarrollar la calificación y bienestar del personal en todos los niveles. Para llegar a esto se hace:

- Relaciones laborales amistosas y de cooperación (trabajo en equipo), teniendo como base la comunicación como un lenguaje común, que integre.
- Motivación de las personas como motor de la empresa, y ayuda a lograr los objetivos personales, facilitando las herramientas para alcanzarlos.
- Desarrollo y práctica de virtudes para alcanzar la Calidad Personal, condición previa para actuar con Calidad Total.
- Capacitación a todo nivel, la empresa como escuela de gerentes, en busca del Gerente -Empresario, con mayor nivel de autonomía.
- Programas de retribución, bienestar y salud, que complementan el desarrollo personal y familiar.

El nivel de rotación es bajo, existen empleados de la misma edad de la empresa, se suele celebrar el cumpleaños a los funcionarios ofreciéndole una torta, para fin de año se obsequian bonos de navidad

1.3.3.3 Capacitación y entrenamiento: Este procedimiento aplica a todas las capacitaciones y entrenamientos que se realicen.

Es responsable por el cumplimiento de este instructivo el Coordinador administrativo.

A todo el personal de la empresa anualmente se le realizara la evaluación de desempeño. (FR-RH-004).

- Teniendo en cuenta que en la empresa se adelanta el programa de Salud Ocupacional, habrán capacitaciones y entrenamientos para todo el personal en este tema.
- Teniendo en cuenta las evaluaciones de desempeño, se realizara el programa de capacitaciones para cada uno de los empleados.
- Cualquier persona de la empresa por medio del buzón de sugerencias podrá solicitar capacitaciones según, lo considere necesario.
- El Coordinador operativo podrá programar con el Coordinador administrativo Capacitaciones para su personal a cargo si es necesario.

Una vez se han realizado las evaluaciones de desempeño, se procederá a planificar las capacitaciones.

Al personal se le avisara mínimo 8 días antes de la capacitación para que programen sus actividades y asegurarse de la asistencia.

En cuanto a las capacitaciones generales para todo el personal se realizaran según cronograma de capacitaciones.

Una vez termine la capacitación el jefe inmediato estará atento para evaluar a la persona y así verificar la eficacia de la capacitación, cuando se obtengan evaluaciones que muestren que la capacitación no fue eficaz, se procederá a realizar nuevamente la capacitación a la persona que realizo la evaluación.

Se deben llenar los formatos de control de capacitaciones o inducciones, evaluación y cumplimiento capacitación, formato evaluación de capacitación.

En el formato evaluación de capacitación, la persona encargada de dictarla será quien formule la pregunta, esto con el objetivo de verificar si el tema quedo claro.

Por otro lado si alguno de los coordinadores desea evaluar al personal lo podrá hacer en el momento que lo considere necesario.

1.3.3.4 Gestión humana: Este procedimiento aplica al proceso Gestión Humana y a todas las personas involucradas en el mismo (S.G.C., PSSOMA).

Es responsable por el cumplimiento de este procedimiento el Coordinador administrativo.

Definiciones:

Competencia: Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad; Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

Habilidades: Capacidad y disposición para algo.

Experiencia: Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo; Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.

Evaluación. Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los empelados.

Entrenamiento: Preparar, adiestrar personas, para la práctica de una actividad determinada

Capacitar: Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Condiciones generales

- Todas las inducciones y capacitaciones quedaran registradas en el formato FR-RH-002.
- Para cada uno de los empleados existe una carpeta personal en la que se encuentra: resumen de la hoja de vida (FR-RH-003), hoja de vida, certificados etc.
- Para el desempeño de todo el personal y el buen cumplimiento de las funciones todo el personal se debe registrar por el manual de funciones (DO-RH-001)

Desarrollo

-Necesidad de personal: Cualquiera de los Coordinadores de la empresa puede en cualquier momento solicitar personal adicional (de planta). Esto se efectuara por medio del formato (FR-RH-006), en el cual se especificara todo lo referente con la persona requerida. El formato diligenciado será entregado al Coordinador Administrativo quien se lo comunicara al Gerente General iniciar el proceso de solicitud de hojas de vida.

- Confirmación de la información contenida en las hojas de vida: El Coordinador administrativo, se encargara de verificar vía telefónica o si es necesario personalmente la información contenida en las hojas de vida. Igualmente verificara si la persona es apta para la actividad que va a realizar comparando la educación, formación, habilidades y experiencia que posee con las necesidades de la empresa.

- Preselección y selección de personal: El coordinador administrativo informara al Gerente general cuales de las hojas de vida son adecuadas y así se empezara el proceso de preselección.

De las hojas de vida adecuadas se definirá a cuales personas se les realizara entrevista. De este proceso se seleccionara la persona necesitada, teniendo en cuenta los perfiles de cargos FR-RH-001.

- Contratación del personal: Una vez el Gerente general ha aprobado la persona elegida, se procede a hacer el contrato de trabajo.

- Proceso de inducción, capacitación y entrenamiento: A todas las personas que ingresen a la empresa, se les dará una charla de inducción teniendo en cuenta el formato de inducciones de la empresa (FR-RH-002), en la que se informaran las políticas de la empresa, misión, visión, funciones, deberes, obligaciones, derechos. Por otro lado se le informara la importancia del cliente para SERPORT

S.A. Todo el personal de la empresa estará involucrado en el programa capacitaciones (FR-RH-008).

- Evaluación de desempeño: A todo el personal de la empresa semestralmente se le realizara la evaluación de desempeño (ver instructivo de evaluación de desempeño ID-RH-002). Esta evaluación definirá si es necesario capacitar a la persona en algo específico (FR-RH-004).

- Evaluación de capacitación o entrenamiento: Una vez se realice capacitaciones o entrenamiento, estos serán evaluados para verificar si los resultados fueron los esperados (FR-RH-002, FR-RH-008, FR-RH-009).

1.3.3.5 Procedimiento para selección de contratistas: Este procedimiento cubre todos los contratistas que prestan servicios a SERPORT S.A.

Es responsabilidad del Coordinador de operaciones, Coordinadora administrativa y Coordinador de sistemas de gestión cumplir con lo dispuesto en este procedimiento.

La organización no solo debe velar por la seguridad y el cumplimiento de los requisitos exigidos por los clientes en sus trabajadores, sino que a la hora de incorporar contratistas que apoyen la prestación de servicios también debe tener en cuenta que estos están en representación de la misma y que por lo tanto también debe controlar en estos la seguridad y el cumplimiento de requisitos de calidad.

La selección de los contratistas que prestaran servicios a SERPORT S.A. se realizara siguiendo los siguientes pasos:

- Solicitud de hojas de vida.
- Prueba de habilidades técnicas.
- Verificación de aptitud (Salud) del contratista.
- Afiliación del contratista a seguridad social.

-Solicitud de hojas de vida: Los contratistas interesados en prestar servicios a SERPORT S.A. deberán presentar la respectiva hoja de vida; en esta la coordinadora administrativa verificara que el posible contratista tenga como mínimo un año de experiencia en la actividad a realizar, además, deberá tener anexada la certificación de perito marítimo expedida por la dirección general marítima DIMAR y certificación como buzo de la ADC.

-Prueba de habilidades técnicas: Los contratistas que cumplan con los requisitos exigidos deberán proceder a realizar pruebas técnicas para verificar sus habilidades en el servicio a prestar; estas pruebas son: Verificación del estado de

los equipos a utilizar en la prestación del servicio, manejo de las tablas de inmersión, manejo de los tiempos de inmersión y manejo de botellas de oxígeno. El responsable de la realización de las pruebas técnicas a los posibles contratistas es el coordinador de operaciones.

-Verificación de aptitud (salud) del contratista:: Luego que los contratistas hayan superado satisfactoriamente las pruebas técnicas realizada por el Coordinador de Operaciones proseguirán a realizar un examen de aptitud laboral donde se verificara que dicho contratista está en capacidad de realizar el servicio para el cual será contratado refiriéndose este examen de aptitud laboral a las condiciones de salud del contratista. Este paso está a cargo de la Coordinadora Administrativa.

-Afiliación de contratistas a seguridad social: Si el contratista está apto tanto en habilidades técnicas como en salud para realizar los servicios para los cual será contratados el paso final es la afiliación de los contratistas en la seguridad social cuando estos presenten sus respectivas afiliaciones a seguridad social, se les considerara como listos para iniciar la prestación del servicio.

1.3.4 Infraestructura de la empresa

La empresa esta ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, en el sector del Bosque, Transversal 51 No. 19-40. Cuenta con una planta cuyo terreno es de aproximadamente 850 m2 con salida al mar.

Cuenta también con un espacio en la web donde se puede contactar directamente al personal administrativo y tener una información mas amplia y explicita de sus servicios y el acceso a ello.

www.serport.net

Adicionalmente a esto la empresa cuenta con un fuerte equipo que se detalla en los anexos.

1.3.5 Outsourcing

Es un punto importante en la cadena de valor para asegurar el cumplimiento de la demanda y mantener costos bajos.

Esta determinado por las compras que hace la empresa a un proveedor externo para prestar su servicio y crear valor¹⁹.

¹⁹ Ibid p 95

Para ello la empresa realiza:

Outsourcing, e integración vertical en sus servicios, lo cual ha permitido asegurar el abastecimiento y la calidad del servicio. En este caso los buzos, soldadores, entran a formar parte de las actividades de outsourcing realizadas por la empresa.

Esta cadena de valor de SERPORT, ha permitido que sea líder en el mercado local, y ha creado una barrera de entrada para otros competidores al tener eficiencias en costos, procesos administrativos y operativos eficientes, canales de distribución flexibles y ágiles, así como servicios diferenciados de alta calidad en cada segmento regional.

CAPITULO II

2. DE LAS FALLAS EN LA CADENA DE VALOR

2.1 DIAGNOSTICO INTERNO

El proceso de planeación estratégica parte de la identificación de los principios corporativos, esto lo hace mediante la aplicación de la matriz axiológica, así mismo identifica la cultura corporativa y en el análisis interno y externo en la etapa de aporte de información tiene en cuenta dos matrices que miden el impacto de cada capacidad o factor según el caso. El análisis interno se realiza mediante la aplicación de la matriz del perfil de capacidad interna (PCI), en ella se tienen en cuenta cinco capacidades, directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica, y de talento humano, cada una de ellas se subdivide y se estipula si es fortaleza o debilidad y cuál es su impacto, pero cada evaluación va acompañada del nivel alto, medio bajo.²⁰

Basado en ello, a continuación describiremos el análisis interno, es decir los procesos internos que cobran relevancia en la cadena de valor de SERPOR S.A.

2.1.1 Capacidad directiva y organización

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>			<i>Impacto</i>		
<i>Directiva y Organización</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Imagen Corporativa</i>	X						X		
<i>Uso de planes estratégicos</i>					X		X		
<i>Visión Empresarial</i>	X				X		X		
<i>Flexibilidad de la estructura</i>	X							X	
<i>Comunicación</i>	X						X		
<i>Conocimiento de la competencia</i>	X					X	X		
<i>Sistema de control - (Base de datos)</i>		X		X			X		
<i>Sistema de toma de decisiones</i>	X						X		
<i>Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes</i>	X							X	
<i>Capacidad de Liderazgo</i>	X						X		
<i>Informalidad de los ingresos</i>	X						X		

Tabla No. 2 Matriz de Capacidad Directiva y Organización

²⁰ SERNA G, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. Novena edición. Editorial 3R. Bogotá, Colombia

Dentro de este enfoque incluimos atributos como la imagen corporativa, cabe anotar que en este sentido la empresa se encuentra bien posicionada, por su larga trayectoria, por sus meritos certificados. En relación a los planes estratégicos de alguna manera representa una debilidad que no se disponga de ellos por lo menos anualmente sería más constructivos. La empresa debe considerar una actualización de la visión empresarial en congruencia con el periodo y las metas trazadas. La comunicación va de la mano con la confianza depositada en el desempeño de cada funcionario de la empresa. Asimismo debido la imagen y servicio la compañía goza de ciertos beneficios mayores a los que gozan los competidores, cabe anotar bastante escasos.

2.1.2 Capacidad del talento humano

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
Talento Humano	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Experiencia laboral</i>	X						X		
<i>Estabilidad laboral</i>	X						X		
<i>Empleados dedicados</i>	X						X		
<i>Sentido de pertenencia</i>	X						X		
<i>Estímulos al personal</i>		X							X
<i>Nivel de remuneración</i>	X								X
<i>Clima laboral</i>	X						X		
<i>Grado de confiabilidad</i>	X						X		

Tabla No. 3 Matriz de Capacidad de talento humano

Al ser una empresa con un reducido número de trabajadores , las habilidades, capacidades y relaciones entre ellos cobran mayor importancia debido a ello incluimos dentro de este punto atributos tales como:

La experiencia laboral la consideramos como una fortaleza en el caso de SERPORT, ya que todos los trabajadores tienen una amplia experiencia en el medio, y gracias a ella es posible que cada trabajador dentro de su nivel pueda operar con cierta autonomía.

El sentido de pertenencia a la empresa, y la dedicación de los empleados son atributos que consideramos como fortalezas por que son estos los que permiten que la empresa pueda operar con horarios bastante flexibles a fin de atender los pedidos con eficiencia. Estos atributos están estrechamente vinculados al de estabilidad en el puesto ya que SERPORT a diferencia de otras empresas del ramo, se preocupa por asegurar a sus operarios un puesto de trabajo permanente

o menos fluctuante, reforzando así en los trabajadores su sentido de pertenencia y su dedicación al trabajo.

Finalmente consideramos como fortaleza de gran impacto al clima laboral, caracterizado por relaciones cara a cara y un alto grado de confianza, lo cual redundo en un ambiente laboral de carácter profesional y humano.

2.1.3 Capacidad de marketing

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
Marketing en SERVICIOS	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>			<i>Impacto</i>		
DIFERENCIADOS	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Participación en el Mcdo</i>		X						X	
<i>Calidad del SERVICIO</i>	X						X		
<i>Variedad de SERVICIOS</i>	X						X		
<i>Calidad del servicio</i>	X						X		
<i>Eficacia en la distribución</i>		X						X	
<i>Promoción del SERVICIO</i>						X	X		
<i>Eficacia de la fuerza de ventas</i>						X		X	
<i>Estrategia de Ventas</i>						X	X		
<i>Ubicación</i>	X						X		

Tabla No. 4 Matriz de Capacidad de marketing

La calidad del servicio y la eficacia en la distribución son atributos que le han valido para ganarse una buena imagen empresarial y el reconocimiento de sus clientes, por lo cual lo consideramos como una fortaleza, sin embargo la promoción del servicio y la fuerza de ventas no cobran relevancia en los procesos es decir es poca la implementación de publicidad en el medio, básicamente el marketing voz a voz, es decir la referencia de los clientes se convierte en el impulso o promoción del servicio. No estaría de mas, detenerse en el diseño de un plan de marketing para la empresa.

2.1.4 Capacidad financiera

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
Capacidad	<i>Fortaleza</i>			<i>Debilidad</i>			<i>Impacto</i>		
Financiera	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
<i>Acceso a capital de trabajo - Banca Empresarial</i>	X						X		
<i>Capacidad de endeudamiento</i>	X						X		

<i>Liquidez - disponibilidad de fondos internos</i>	X						X		
<i>Rentabilidad - Retorno de la inversión</i>		X						X	
<i>Estabilidad de costos</i>	X						X		
<i>Elasticidad de la demanda con respecto a los precios</i>		X					X		

Tabla No. 5 Matriz de Capacidad financiera

La empresa cuenta con una considerable liquidez que le permite abastecerse al contado de materiales y maquinaria, pagar letras hasta 30 días para abastecerse de su fuente de trabajo.

La estabilidad de los costos es un atributo que consideramos como una fortaleza ya que son pocos los costos en los que se incurren para la comercialización de los servicios así como para el pago al personal, manteniéndose éstos básicamente fijos.

A continuación, nos detendremos en un análisis mas detallado de la capacidad financiera de la empresa, por considerar este elemento de importancia primordial en toda organización y en el desarrollo de este analisis.

Los indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero y ayudan a la empresa a tener un mayor conocimiento de su ejercicio.

Indicadores de liquidez: Los Indicadores de Liquidez: permiten medir la capacidad de una empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo por un lado, y por otro, el adecuado manejo que se le da a los activos corrientes

La razón corriente, un indicador utilizado por nosotros en informes anteriores puede ayudarnos en el siguiente análisis:

Razón corriente

2008

ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.099.273.982.82	
	-----	= 2.55
PASIVO CORRIENTE	\$ 822.961.900.15	

2007

ACTIVO CORRIENTE	\$ 616.569.806.71	
	-----	= 0.94
PASIVO CORRIENTE	\$ 652.223.413.61	

Esto significa que la empresa ha pasado de una razón corriente de 0.94 en el 2007 a 2.55 en 2008 es decir que por cada peso que debemos en corto plazo contamos con 2.55 pesos para respaldar esas obligaciones.

Capital de trabajo

2008

\$ 2.099.273.982.82 - \$ 822.961.900.15 = \$ 1.276.312.082.67

2007

\$ 616.569.806.71 - \$ 652.223.413.61 = \$ - 35.653.606.90

Se deduce que la empresa presenta un capital de trabajo positivo por la suma de \$ 1.276312.082.67 mejorado con el año 2007, todo esto debido al incremento de ingresos recibos por los nuevos servicios de alquiler de equipos, que no eran prestados en el año 2007.

Indicadores de endeudamiento: Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los accionistas y las conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento.

Nivel de endeudamiento: Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa

2008

TOTAL PASIVOS	\$ 1.991.392.209.56 = 52.25%
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.811.350.979.82

2007

TOTAL PASIVOS	\$ 652.223.413.61 = 31.54%
TOTAL ACTIVOS	\$ 2.067.879.536.71

Se logra interpretar que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 51.8 centavos para el año 2008 y 31.54 centavos para el año 2007 han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, ect) en otra palabras los

acreedores son dueños del 52.25% y 31.54% de la compañía y los accionistas del 47.75% para el año 2008 y del 68.46% para el año 2007.

Concentración del endeudamiento a corto plazo: Este indicador nos establece el % de participación con terceros cuyo vencimiento es a corto plazo. % de los pasivos que debe ser asumido en el corto plazo.

2008		
PASIVO CORRIENTE	<u>\$ 822.961.900.15</u>	= 41.33%
PASIVO TOTAL	\$ 1.991.392.209.56	

2007		
PASIVO CORRIENTE	<u>\$ 652.223.413.61</u>	= 100%
PASIVO TOTAL	\$ 652.223.413.61	

Se interpreta diciendo 41.33% para el año 2008 y el 100% para el año 2007 tiene vencimiento en menos de un año.

Indicadores de Leverage: Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de Leverage o Apalancamiento, Estos indicadores comparan el financiamiento originado de tercero con los recursos de los accionistas.

Apalancamiento total

2008		
PASIVO TOTAL CON TERCERO	<u>\$ 1.991.392.209.56</u>	= 1.09
PATRIMONIO	\$ 1.819.958.770.26	

2007		
PASIVO TOTAL CON TERCERO	<u>\$ 652.223.413.61</u>	= 0.46
PATRIMONIO	\$ 1.415.656.123.10	

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de los accionistas de la compañía para con los acreedores de la empresa y para el año 2008 nuestra compañía por cada peso del patrimonio (\$1.00) tiene deudas en el año 2008 1.09 y para el año 2007 0.46

Apalancamiento a corto plazo

2008

PASIVO CORRIENTE	$\frac{\$ 822.961.900.15}{\$1.819.958.770.26} = 0.45$
PATRIMONIO	

2007

PASIVO CORRIENTE	$\frac{\$ 652.223.416.61}{\$ 1.415.656.123.10} = 0.46$
PATRIMONIO	

Lo anterior indica que por cada (\$ 1.00) del patrimonio se tiene compromiso a corto plazo de (\$0.45) para el 2008 y para el año 2007 (\$0.46).

Indicadores de actividad: Estos indicadores, llamado también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicadores en ellos. lo anterior surge de un principio elemental de en el campo de las finanzas , el cual dice que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financiero de la misma.

ROTACION DE LOS ACTIVOS FIJOS:

VENTAS	4.699.534.327.73
ACTIVOS FIJO BRUTO	2.433.265.598.00

Como se puede apreciar en la descripción financiera de la empresa, la empresa ha mejorado en su disponibilidad de capital de trabajo, en el año 2007 se realizaron inversiones significativas que reflejan un cumplimiento satisfactoria de las mismas en el años siguiente, dando cabida a realizar nuevas inversiones.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL DIAGNOSTICO

Se han identificado fortalezas en el diagnostico interno de la empresa, un ejemplo de ello son las certificaciones internacionales en sus procedimientos con calidad, lo cual le ha permitido a SERPORT adquirir entre otras cosas good will. Del mismo modo las directivas de la empresa han logrado establecer buenas relaciones con empresas estatales y privadas que gozan de reconocimiento y prestigio como la Exxon Mobil de Colombia S.A. y los puertos mas importantes del Caribe colombiano. Adicionalmente la empresa cuenta con un solido respaldo accionario y lo que es mejor una experiencia representativa en su actividad como se puede apreciar en la descripción de los trabajos realizados en los últimos años.

Sin embargo, si bien es cierto esto, a SERPORT todavía le queda un camino para optimizar el desempeño de sus actividades de forma integral en función de la generación de valor en cada uno de los componentes de su cadena de manera que estas se articulen en congruencia con las metas trazadas por la empresa.

En este sentido, la empresa presenta fallas en la comunicación interna lo cual bloquea el flujo de la información eficiente en determinadas áreas pero en la realidad se hace extensivo a la empresa en general. Un ejemplo de llo es el caso de la elaboración de cotizaciones, muchas veces no se hacen a tiempo debido a que la persona que recibe la solicitud no l o reporta oportunamente a la persona indicado para diligenciar la solicitud.

En este caso, tiene gran incidencia el hecho de no contar con un tabla de tarifas plenas o específicas para cada servicio como se ha descrito a lo largo del trabajo, los precios de cada servicio son asignados por la administración de acuerdo a unos criterio que van acorde a determinadas circunstancias como el cliente, el contrato, el tipo de servicio, en fin, lo cual también repercute en la facturación pues en razón a esto no se hace de forma oportuna.

Otra de las fallas de SERPORT radica que debido a los múltiples frentes de acción que desarrolla, la empresa no ha logrado explotar 100% cada una de sus actividades puesto que debe distribuir el enfoque y las acciones en el conjunto que conforma la oferta de servicios de la empresa.

Finalmente, SERPORT presenta deficiencia en su sistema de mercadeo, además de no contar con un plan de mercadeo para su ejecución que permita medir con indicadores esta gestión, no cuenta con una persona al frente de este proceso, pues hace parte de las tareas del gerente quien muchas veces debido a sus múltiples ocupaciones deja de atender solicitudes sobretodo si se trata de otras partes del país que impliquen un desplazamiento, como es el caso de Bogotá donde se radican la mayoría de las empresas clientes potenciales de SERPORT, esto obedeciendo que el gerente detiene la mayor parte de su tiempo la atención a clientes de la costa.

CAPITULO III

3. DE LAS ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

3.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

Este tipo de estrategia se basa en un conjunto de acciones integradas que la empresa diseña para producir o proporcionar el servicio (a un costo aceptable) que los clientes perciben como diferente en algún sentido que a ellos les resulta importante.²¹

En la estrategia de diferenciación, SERPORT debe orientarse por la búsqueda de ser única en su sector, percibida así por aquellas dimensiones valoradas por los compradores o usuarios de su servicio. Es decir, seleccionar uno o más atributos que sus clientes perciben como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Dicha exclusividad se vera recompensada por un precio mayor.

Los medios para diferenciarse son particulares para cada sector, en este caso puede basarse en el servicio mismo, el sistema de entrega por los medios que se utilizan para entregar el servicio.

El estudio desarrollado en SERPORT ha permitido definir las estrategia que son implementadas en la empresa y que conviene seguir trabajando, como es el caso de las capacitaciones y el entrenamiento constante de su personal, del mismo modo lo es continuar en la tarea de mantener u obtener las Certificaciones internacionales que le dan respaldo y solidifican el servicio que presta la empresa tanto a nivel nacional como internacional.

En la actualidad SERPORT adelanta Alianzas estratégicas con Agencias Marítimas y otras empresas del gremio que incursionado con mayor experiencia en temas específicos donde la experiencia de esta empresa es escasa, de eta manera la empresa se orienta a la participación en el mercado Off Shore.

Del mismo modo, en la búsqueda de una diferenciación de su servicio, SERPORT construye y adecua a las necesidades del cliente sus servicios. Ejemplo de ello es la adecuación de Cámaras Hiperbaricas en sus recomolcadores para que los buzos dispongan de ello posteriormente de sus trabajos en profundidad, asi mismo para sus clientes, los remolcadores cuentan con oficinas y con instalaciones que ofrecen toda la comodidad durante su estadía en estos equipos.

²¹ Ibid p 126

3.3 ESTRATEGIA ENFOCADA EN UN SECTOR

Consiste en un conjunto integrado de actividades que pretende producir o proporcionar servicios para satisfacer las necesidades de un segmento competitivo concreto.²²

Esta estrategia invita a que la empresa seleccione un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. En este sentido se requiere que SERPORT segmente su mercado, se detenga en la elaboración de un plan de marketing para reforzar dicho enfoque, optimizando dicha estrategia para los segmentos objetivos lograría una ventaja competitiva en sus segmentos objetivos.

En el caso de SERPORT, sabiéndose que son 3 servicios los que componen su servicios estrellas, lo que se sugiere es implementar dicha estrategia en cada uno de ellos a fin de que se logre explotar el 100% del servicio no dejando lugar a capacidad ociosa sino especializándose en aquellos que se han identificado como los que mayor aporten hacen en la generación de valor de la cadena.

Para ello SERPORT deberá traza planes estratégico enfocado en cada sector, acompañado de un plan de marketing que permitan ampliar la cobertura y atender todos los clientes potenciales de forma eficiente.

²² Ibid p 131

CONCLUSIONES

Al realizar del análisis de la cadena de valor que se desarrolla dentro de la empresa SERPORT S.A., se identificaron algunos punto susceptibles de mejora, sobre los cuales, se realizan ciertas propuestas para optimizar su funcionamiento y los recursos económicos y humanos que utilizan para el desarrollo de sus actividades diarias.

En lo que respecta a los costos de calidad, se pudo observar que la empresa tiene manejo adecuado de estos, los tienes identificados y elabora reportes que le sirven de indicador del comportamiento que ha ido teniendo el desarrollo de la operación de la empresa.

Adicionalmente a esto la empresa conoce las limitaciones que tiene cada área por lo que se propone trabajar en el mejoramiento continuo de estas mismas. La empresa se enfoca de una forma importante al desarrollo del capital humano por lo que se considera que en un futuro va a ser una de las grandes generadoras de valor.

La empresa debe prestat más atención a su área de mercadeo ya que es parte vital de la cadena de valor y la tiene poco desarrollada por lo que se sugiere que destine tanto recursos económicos como humanos de una forma más constante para que el fortalecimiento de esta área sea solido y con un crecimiento estable.

En lo referente a las áreas de producción, se encuentra en un camino completo de sus operaciones, actividades que realiza mediante procesos simplificados, justo a tiempo y con mano de obra calificada, lo que se traduce en generadora de valor.

Es importante el servicio post venta que brinda la empresa haciendo seguimiento completo del cliente una vez concretado el servicio, estando pendiente de las posibles necesidades que pueden surgir una vez recibido este mismo.

Cabe recalcar que la empresa no pierde de vista la relación que tiene con la cadena de sus proveedores y con sus clientes lo cual ha influido en la forma de operar. Se hace control del trato, del producto/servicio, de los precios y las condiciones de pago, para que seta sean óptimas en el desempeño de sus operaciones. En lo que al cliente concierne es prioridad para SERPORT vigilar el cumplimiento de lo pactado con el cliente, y que en todo momento la atención sea la correcta.

Se puede concluir que la cadena de valor es de vital importancia para el desarrollo económico de SERPORT, puesto que teniendo esta, una correcta administración e identificación de las actividades generadoras de valor, se impulsa el crecimiento y desarrollo de si misma lo que se traduce en mayor rentabilidad y productividad.

BIBLIOGRAFIA

JARILLO, C. José, Dirección estratégica. Edit. McGraw Hill, México 1991

HANSEN y Mowen. Administración de Costos, contabilidad y control. México: Internacional Thompson.

HITT A Michael, IRELAND Duane, HOSKISSON Robert. Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización. Quinta edición.

LOZANO, González Oscar, Estrategias de la Cadena de Valor Sistemas Interactivos de consultoría S. A. Manual para ejecutivos. 2002.

PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. 18 Edición. México D F: Continental, 1999.

SERNA G, Humberto. Gerencia estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. Novena edición. Editorial 3R. Bogotá, Colombia

Liderazgo y Mercadeo (on line). Edición 126. 2008.

http://www.liderazgoymercadeo.com/glos_detalle.asp?id_termino=81&letra=C&offset=0

Grupo Tress International (on line). Boletín Septiembre 2003.

<http://www.tress.com.mx/boletin/sept2003/boletin.htm>

Cadena de Valor.doc

https://www.ucursos.cl/ieb/2008/2/0354/243801/material_alumnos/previsualizar.php?id_material=5685

Implementando la Cadena de Valor

http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html

La importancia de la Cadena de Valor en la competitividad de las empresas

<http://www.comfama.com/contenidos/bdd/32144/Ventaja%20Competitiva.ppt>

ANEXO 1. PERFILES DE CARGOS

1.3.6 Organigrama de la Empresa

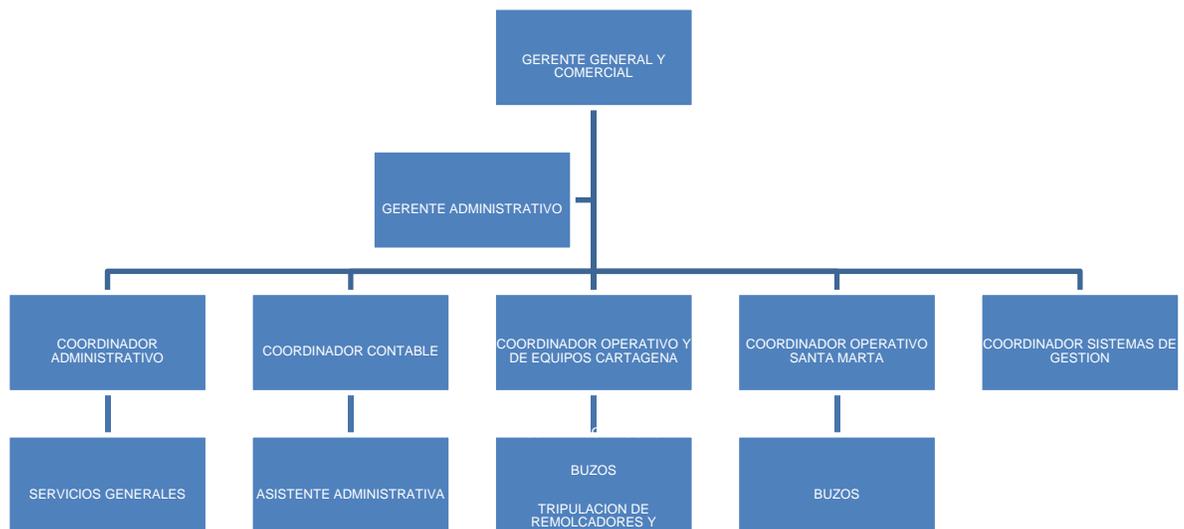


Figura 1. Organigrama de la empresa SERPORT S.A.

Gerente general y comercial:

Gerente administrativo:

Coordinador administrativo:

Coordinador contable:

Coordinador operativo y de equipos Cartagena:

Coordinador operativo Santa Marta:

Coordinador sistemas de gestión:

Servicios generales:

- Mensajero:
- Recepcionista:

Rodrigo Barraza

Juan Diego Poveda Gutiérrez

Natalia Gaimo Payares

Jennifer Padilla Reales

Klaus Bartel Román

Daniel Castellanos Valencia

Issis Álvarez

Mauricio Cervantes Córdoba

Franklin Blanco Arroyo

- Conductor:

Asistente administrativa:
Buzos:

Manuel Mancilla
Indira Bermúdez Vergara
Helmer Rodríguez, José
Berdugo, Nilson Barrios,
William Sarmiento, Agustino
Barrera, Cesar Olascuaga,
David Henao, Roger Castro.

Tripulación barcazas y remolcadores:

- Capitán:
- Jefe de maquinas:

- Marinero:

- Vigilante barcazas:
- Supervisor de equipos:

William Hernández
Carlos Paternina, Diógenes
Galván.
Julio Valdivieso, Arístides
Marbello, Luis Osorio, Eder
Rubio
Blas Barragán.
Marcos Alvear.

BARCAZA “FINZENU”



Matricula	MC5-078-AN
Eslora	60.97 m
Manga	12.195 m
Puntal	2.75 m
Material del Casco	Acero Naval
Capacidad de Carga	980 tons.
Tipo	deck barge
Fecha de Construcción	1974
Puerto de Registro	Cartagena
Certificación/Clase	DIMAR

BARCAZA “BEATRIZ MARTA”



Matricula	MC-05-135
Eslora Total	43.48 m
Manga	12,19 m
Puntal	2.74 m
Calado	2.13 M
Material del Casco	Acero naval
Capacidad de carga	1.000 ton
Tipo	Deck barge
Certificación/Clase	Cruz de Malta ABS

BARCAZA TANQUERA “JAMES LEE”



Matricula	MC-05-137-AN
Eslora	46,52 m
Manga	14,02 m
Puntal	3,05 m
Calado	2,50 m
Material de Casco	Acero Naval
Capacidad de Carga	1400 Ton
Tipo	deck barge
Certificación/Clase	Cruz de Malta ABS
Numero de bodegas	8

BARCAZA “JENNIFER”



Matricula	MC-03-0117-AN
Eslora	33.50 m
Manga	6,41 m
Puntal	2.20
Material del casco	Acero naval
Capacidad de Carga	350 Ton
Tipo	deck barge
Fecha de construcción	2004
Inspección Fluvial	Barranquilla

BARCAZA "CRISTINA D"



Patente de Navegación	0020
Registro Matricula	0108
Eslora	21.40 m
Manga	8.85 m
Puntal	1.65 m
Material del casco	acero naval
Capacidad de Carga	170 Ton
Tipo	deck barge

BARCAZA “CAMILA”



Patente de Navegación	D-2079-1789-PEXT
Eslora	30,00 m
Manga	12,00 m
Puntal	2,44 m
Calado	0,40 m
Material de Casco	Acero Naval
Capacidad de Carga	400 Ton
Tipo	Deck Barge
Fecha de Construcción	15-4-2008
Puerto de Registro	Barranquilla
Certificación/Clase:	Cruz de Malta ABS

BARCAZA FLUVIAL “H NO. 3”



Patente de Navegación:	00511
Eslora:	55,0 mt
Manga:	11,50 mt
Puntal:	1,80 mt
Calado vacío	0.3 mt
Material del casco	metálico
Capacidad de carga	750 ton
Tipo	deck barge
Puerto de registro	Cartagena

REMOLCADOR DOÑA JOSE



Nombre	Doña Jose
Matricula:	MC 04-026
Eslora	36,5m
Manga	6,7m
Puntal	2.0 m
Tipo	Remolcador de apoyo
Capacidad	900 Hp.
Disponibilidad	Sujeta a operaciones
Capacidad Combustible	7,500 gls
Capacidad Agua	7,000 gls
Alojamiento	12 personas
Grua:	3,5 tons
Winche doble:	12 Tns (20 tns. Con aparejo)
Calado de operación:	7,5 pies
Capacidad de carga:	150 tns
Rolete de popa:	Si.
Bote de rescate:	Si.
Compresores:	Opcional
Zodiac:	Opcional

REMOLCADOR "CARIBE"



Matricula	MC-05-258
Eslora	20,42 m
Manga	5,50 m
Registro Bruto	75.00
Clase de Propulsión	Motores Diesel
Potencia Maquinaria	500 Hp
No. Maquinarias Propul	2
No. Tripulantes	6 pnas
Clasificación	Grupo 40
Clase	40.2-B01-g

BARCAZA SIBONEY



Eslora:	151 Pies.
Manga:	48,4 pies
Puntal:	9,5 pies.
Cubierta:	Tipo Deck.
Tipo de tanques.	Separados
Navegación:	Oceánica.
Clasificación:	ABS
Fecha de construcción:	Junio 5 del 2009
Capacidad:	1650 Tns.



LANCHA MODY



Eslora	7,63 Mts
Manga	2,10 Mts
Puntal Registro	1,20 Mts
Color	Naranja
Calado Max.	0,87 Mts
Potencia	200 HP
Marca de la lancha	Mega yates
Marca de los motores	Yamaha 4T

Bosque Transversal 51 No 19-140 Tel. 6745353- 669 5506 Fax: 674 5352

BARCAZA SISTERNA



Nombre de la nave	Sisterna
Puerto de registro	Cartagena
Fecha de Construcción	1982
Material del Casco	Acero naval
Eslora Total	30.57 m
Manga	9,20 m
Puntal	3.00 m
Calado	2.65 M
Tipo	Artefacto Naval
Disponibilidad	Sujeta a operaciones