

**HERRAMIENTA DE GESTION ESTRATEGICA PARA QUE LAS PYMES  
CONSTRUYAN SU PROPUESTA DE VALOR  
CASO DE APLICACION OPERADORES PORTUARIOS DE BUENAVENTURA.**

**JOSE ROGELIO FRANCO RAMIREZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Director:**

**ALVARO SIERRA VALENCIA**

**ECONOMISTA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2011**

## CONTENIDO

	Página
<a href="#"><u>GLOSARIO</u></a>	0
INTRODUCCION	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACION	7
2. OBJETIVOS	7
2.1 OBJETIVO GENERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
3. PROPUESTA DE VALOR	8
3.1 COMO CREAR UNA PROPUESTA DE VALOR	11
4. CADENA DE VALOR DEL OPERADOR PORTUARIO	14
5. MARCO TEORICO	19
5.1 PLANEACION ESTRATEGICA	20
5.2 MODELO DE NEGOCIO	22
5.3 CONSTRUYENDO LA PROPUESTA DE VALOR	23
6. SERVICIOS RESTADOS POR LOS OPERADORES PORTUARIOS	25
6.1 COSTOS DE LA OPERACION PORTUARIA AL EXPORTADOR	26
6.2 OPERADORES PORTUARIOS DE BUENAVENTURA	27
7. CARACTERIZACION DEL TAMAÑO DE LA OFERTA	27
8. CARACTERIZACION DEL TAMAÑO DE LA DEMANDA	28
9. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA A UN CASO REAL	30
10. MANUAL DE USO DE LA HERRAMIENTA	33
10.1 GUIA PASO A PASO DE LA HERRAMIENTA	33
10.2 GUIA PARA LA CONSTRUCCION DE LA PROPUESTA DE VALOR CON LA HERRAMIENTA	38
11. CONCLUSION	

12.	LECCIONES APRENDIDAS EN EL PRESENTE TRABAJO	44
13.	BIBLIOGRAFIA	45
14.	LISTA DE ANEXOS	46
	13.1 ANEXOS	
15.	LISTA DE GRAFICOS	65
16.	HERRAMIENTA PARA CONSTRUIR O DEFINIR LA PROPUESTA DE VALOR EN DISCO (CD).	

Dicen que la paciencia es virtud de los Sabios...

Me da por pensar que mi esposa María Elena y

Mis hijos David y Nicolás son sabios...

Porque han sabido soportar con paciencia  
y amor, los años de ausencia, esfuerzo y dedicación

Que exigió este logro.

Gracias.

## INTRODUCCIÓN

La operación portuaria como actividad prestada por la empresa privada, se desarrolló en Buenaventura a partir del año 1991 con la reglamentación del “artículo 5o. numeral 5.9 de la Ley 01 de 1991. Estas empresas inician realmente sus actividades en el 1993 con la liquidación de la empresa oficial “Puertos de Colombia”; empresas del estado que desaparecieron debido a que no eran competitivas para enfrentar el reto de la apertura económica con la cual el país dio los primeros pasos hacia la globalización; esto durante el gobierno de Cesar Gaviria Trujillo (Presidente 1990 al 94); la mayoría de las nuevas empresas del sector privado, fueron inicialmente creadas por ex funcionarios de la desaparecida empresa Estatal, quienes no tenían experiencia como empresarios de este sector y su escuela era solo su experiencia laboral en la desaparecida empresa. Razón por la cual las Operadoras Portuarias que nacen no cuentan con un direccionamiento estratégico, situación que no ha cambiado para la mayoría de empresas, puesto que se han dedicado a atender a un mercado cautivo de usuarios del primer puerto sobre el mar Pacífico; y si no cuentan con un direccionamiento tampoco tendrán claro cuál es su propuesta de valor “si la tienen”, y el reto de la globalización trae una agresiva competencia principalmente con los nuevos proyectos de expansión portuaria en Buenaventura (TCBUEN, AGUADULCE Y LA CREACION DEL MONOOPERADOR CON LA TECSA); construidos los dos primeros con capitales extranjeros, TCBUEN por los Españoles y Aguadulce por los Filipinos y TECSA con capital de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. Si los operadores portuarios no logran identificar la propuesta de valor para sus clientes actuales y nuevos, van a tener que seguir compitiendo en precios y baja calidad lo que

probablemente traerá consecuencias catastróficas para el sector, más aun cuando se enfrenten a los nuevos competidores de talla internacional. Para profundizar en la propuesta de valor para las Pyme del sector portuario, es necesario identificar cuáles son estas empresas y su actividad principal; esto para caracterizar la oferta de servicios, conocer el segmento de los usuarios y clientes de los operadores portuarios, y conocer la razón por la cual se contratan los servicios de un operador portuario. Igualmente es importante establecer el volumen de operaciones que mueve la sociedad portuaria de Buenaventura ya que este es el potencial del mercado para las Pymes de dicho sector. Por último se ubicará el eslabón de la propuesta de valor dentro de un modelo de negocios y el impacto de la cadena de valor para el cliente o segmento seleccionado.

El presente trabajo pretende servir para que los operadores portuarios de Buenaventura identifiquen, redefinan o construyan su propuesta de valor a través de mapas estratégicos, los cuales sirven para alinear tanto los bienes tangibles como los intangibles en la búsqueda del logro más importante de la empresa, que es la satisfacción total del cliente con el producto o servicio ofrecido. Para esto se utilizará la herramienta diseñada con ese fin. Si bien es cierto que el foco de la herramienta es el sector portuario de Buenaventura, esta herramienta también podrá ser utilizada a empresas de otros sectores o ubicadas en otras ciudades

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Operación portuaria es una actividad muy importante para la competitividad de un país, ya que es uno de los principales eslabones dentro de la cadena de abastecimiento para el comercio internacional. Debido a que en Colombia esta era una actividad exclusiva que prestaba el estado a través de los Puertos de Colombia, y que estas empresas desaparecieron en 1993, cuando el gobierno buscando volver al país más eficiente y competitivo y de esta manera enfrentar el reto de la globalización, entregó en concesión la administración de los puertos a las recién creadas Sociedades Portuarias Regionales (empresas del sector privado). Igualmente nacen los operadores portuarios quienes serán los encargados de prestar los dos servicios que se prestan en una sociedad Portuaria: (Servicio a las Navieras y Servicio a la Carga), algunas empresas fueron creadas por las navieras y otros operadores (la mayoría pequeños) fueron creadas por los ex funcionarios de la extinta Puertos de Colombia; dada la falta de experiencia de estas personas como empresarios dichas empresas nacen con debilidades que aún persisten, como lo es el no contar con una propuesta de valor claramente definida para el cliente. Adicionalmente en el primer semestre de 2010 la TECSA (Terminal de contenedores especializado de Buenaventura) se fusiona con Maritrans, Elequip y Navitrans (los operadores mas grandes), con lo cual empezaran a controlar gran parte de la operación portuaria de Buenaventura. Situación similar ya se había presentado en Cartagena, donde solo queda la Sociedad Portuaria de Cartagena como operador portuario, es decir se convirtió en un MONOOPERADOR; también se terminó de construir TCBUEN (Terminal de contenedores de Buenaventura, empresa del grupo Gepsa), la cual nace como mono operador y está en construcción SPIA

(Sociedad Industrial Puerto Aguadulce) en iguales condiciones, todo esto indica que con el tiempo los pequeños operadores portuarios van a ir saliendo del mercado como ya viene sucediendo, a menos que encuentren un camino que los fortalezca frente al cliente que utiliza esta clase de servicios.

**1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACION.** ¿Existe información certificada sobre un programa o manual que ayude a las Pymes Operadoras Portuarias a definir o identificar su propuesta de valor?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una herramienta de fácil aplicación, que le permita a las Pymes “Operadoras Portuarias de Buenaventura” construir o definir su propuesta de Valor, herramienta fundamental para ser competitivos; esta herramienta se desarrollará en Excel.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1) Identificar el perfil del usuario de los operadores portuarios
- 2) Identificar la necesidad específica del usuario de los operadores portuarios
- 3) Definir la cadena de valor de los operadores portuarios
- 4) Crear una herramienta que permita a las pymes operadoras portuarias identificar o definir su propuesta de valor.



### 3. PROPUESTA DE VALOR

Dada su relevancia, ya que este es el foco de la herramienta a utilizar por las Pymes del sector portuario, se ampliará el concepto de propuesta de valor y su aplicación:

La Propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Por ejemplo si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. (Kaplan y Norton – mapas estratégicos pag. 59).

Seguir pensando que lo mas importante en una transacción comercial es el precio es un error estratégico que probablemente esté ocasionando que muchas empresas no estén reclamando el valor suficiente por sus artículos o servicio. Para evitar seguir cayendo en ese círculo vicioso es muy importante diferenciar entre el precio y el valor; el empresario añada valor a su producto cuando el cliente o consumidor después de la transacción obtiene un beneficio (mejoró su calidad de vida, disminuyó su riesgo, mejoró su imagen etc.). Al mismo tiempo el vendedor (empresa) también obtiene un beneficio, es decir hay una relación gana gana. Pero si el producto o servicio entregado trae consigo una propuesta de valor fácilmente copiable, probablemente

fascine al cliente la primera vez pero en muy corto tiempo será un producto genérico o commodity, Para evitar esto hay que diferenciarse de los demás competidores evitando la competencia de precios. En resumen, el objetivo no es bajar los precios si no competir añadiendo valor, y constantemente estar innovando en el valor añadido antes de que la competencia reaccione, lo cual no demora.

El valor tiene tres caras con las que tenemos que familiarizarnos:

- Económica: ¿Qué gana el cliente al transar con la empresa?
- Psicológica/emocional: el disfrute, el prestigio, el impacto emocional, la experiencia de compra y de uso.
- Hacer/tener: ofrecer algo que no hace o no tiene el cliente y que necesita o desea.

Variables sobre las cuales se implementa la propuesta de valor:

- Funcionalidad: ¿para qué le sirve al cliente su producto?
- Conveniencia: ¿Si le sirve al cliente, que tan fácil accede al producto?
- Marca: ¿Qué imagen tiene su empresa? ¿La marca avala la propuesta?
- Riesgo: ¿Qué pierde el cliente si no compra su producto o servicio? ¿Qué arriesga? dinero, una relación, ¿es una buena oportunidad?
- Precio: ¿Está al alcance? ¿el cliente lo puede pagar? ¿se estableció una relación costo beneficio?

En resumen la propuesta de valor debe tener foco en el cliente previamente segmentado. Igualmente los líderes deben ser conscientes de las capacidades de la empresa y a donde la quieren llevar; ¿Quieren ser la empresa más grandes o la más rentable? ¿Quieren ser el primero en incursionar y correr el riesgo o ser seguidores?

Dado que el foco de la propuesta de valor son los clientes y que existen clientes denominados clientes estrella (los que generan valor y la empresa les da valor), se debe descubrir los clientes vulnerables (los que dan valor y no se les está retornando, ya que la competencia se los pueden llevar). Hay que poner barreras a la competencia fidelizando a los clientes estrella. Ya que cuesta más obtener un cliente nuevo que mantenerlo; por eso se debe evitar la fuga de estrellas y convertir a los vulnerables en estrellas a través de la propuesta de valor. Si bien es cierto que los clientes son importantes, hay un factor interno que es supremamente importante en la creación de una propuesta de valor y este son los empleados, ellos deben conocer claramente cuál es la propuesta de valor de la empresa, cual es el producto o servicio que se vende, cuales son los clientes objetivo, que diferencia el producto o servicio ofrecido por la empresa con el de la competencia. Para transmitir a los empleados un mensaje adecuado sobre la propuesta de valor, se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Los líderes de la organización deben transmitir el mensaje que se debe dar al cliente con claridad, coherencia y constantemente.
2. Hacer foros a los empleados, enfocados en articular la propuesta de valor.
3. El material de marketing debe ser consistente. Cada vez que se edita el mensaje, el cambio debe comunicarse por todos los canales.

Un mensaje comprendido de igual manera por la gerencia, los empleados y clientes es la prioridad para cualquier organización eficaz. La propuesta de valor es la conexión entre el desarrollo de productos y su venta. Si los empleados o líderes, no creen en ella o no la articulan consistentemente, las posibilidades de que los clientes la perciban es remota.

### 3.1 COMO CREAR UNA PROPUESTA DE VALOR

Teniendo en cuenta que: “La estrategia consiste en diferenciarse de la competencia siendo únicos en algo que los clientes valoran y es difícil de imitar”; cuando los líderes de la empresa están trabajando sobre esta definición, están en el camino correcto hacia la propuesta de valor. Si bien es cierto que la visión describe un resultado deseado, la estrategia, debe describir como se alcanzarán esos resultados” (ver anexo P).  
Teniendo en cuenta que la propuesta de valor es una mezcla de conocimientos, materia prima, innovación, calidad, servicio y precio, que refleja los atributos que la empresa suministra a través de su producto o servicios y con la cual crea fidelidad, confianza y satisfacción en los segmentos seleccionados como mercado objetivo (conocido como target). Al elaborar la propuesta de valor, la empresa puede empezar a identificar procesos internos claves, del negocio; establecer los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que será la base de la estrategia.

“Si la empresa descuida su propuesta de valor, con el tiempo sentirá en sus resultados que la estrategia no funciona, pues si no tiene claro que está ofreciendo a sus clientes perderá el norte y la diferenciación” (Kaplan y Norton -Balanced Score Card)

La propuesta de valor parte de tres dimensiones:

- 1 Los atributos de los productos y o servicios: Está relacionada con la funcionalidad, oportunidad, la calidad y el precio.
- 2 La relación con los clientes : Incluye conocimiento del cliente, respuesta a los clientes, plazos de entrega y sensación del cliente, experiencia de compra.

3 Imagen y prestigio : Son factores intangibles que atraen a un cliente que busca reconocimiento o estatus hacia una empresa, la cual es consciente y trabaja para ello.

Kaplan y Norton identifican cuatro clases amplias de propuestas de valor que son:

- Mejor compra o Menor costo total: Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido (ver anexo G y H).
- Liderazgo de producto e innovación: Los últimos productos de los líderes de la industria (ver anexo I y J).
- Llave en mano (Soluciones completas para los clientes): Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente (anexo K y L).
- Sistema de bloqueo (Cautiverio): La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de cambiar de proveedor. Por ejemplo, venden a bajo precio ciertos productos que no son compatibles con los de los competidores o el costo de cambiar de proveedor es superior al actual y los beneficios percibidos no justifican la nueva inversión (ver anexo M y N).

De acuerdo a la ruta que la empresa defina, debe aplicar 3 estrategias básicas para construir la propuesta de valor:

- Intimidad con el Cliente: Incrementar el Valor capturado en relación al Cliente preservando y extendiendo las ganancias con los clientes actuales.
- Innovación de Productos: Adquirir nuevos Clientes (nuevos productos, nuevos mercados, franquicias).

- Excelencia Operativa: Mejorar la estructura de costos y de utilización de bienes (productividad) para poder competir con precio.

Desde el punto de vista Interno, la elección entre Intimidad con el Cliente y Excelencia Operativa tiene consecuencias importantes:

- Con Intimidad de Cliente, la eficiencia y calidad del servicio al cliente es más importante que la de la propia Organización. Por lo tanto, el cliente es lo primero (como es en un hotel 5 estrellas, igualmente el cliente paga por esto).
- La Excelencia Operativa apunta a la propia eficiencia. La Organización busca la utilización óptima de la menor cantidad de recursos posibles. Esto hará que el cliente tenga que esperar algunas veces o que los servicios ofrecidos sean tan estandarizados que se vuelven inflexibles con el cliente, ya que la propia eficiencia es más importante que la del cliente (como sucede con las Aerolíneas, en este caso el precio tiene más relevancia que en el punto anterior).
- Cuando se persigue la Innovación de Productos, la relación con el cliente y la eficiencia propia no son tan importantes, ya que el cliente está preparado para pagar un precio más alto (motivado por la emoción). Ejemplo de esto, la industria de artículos de lujo o de ropa con marcas “de moda”.

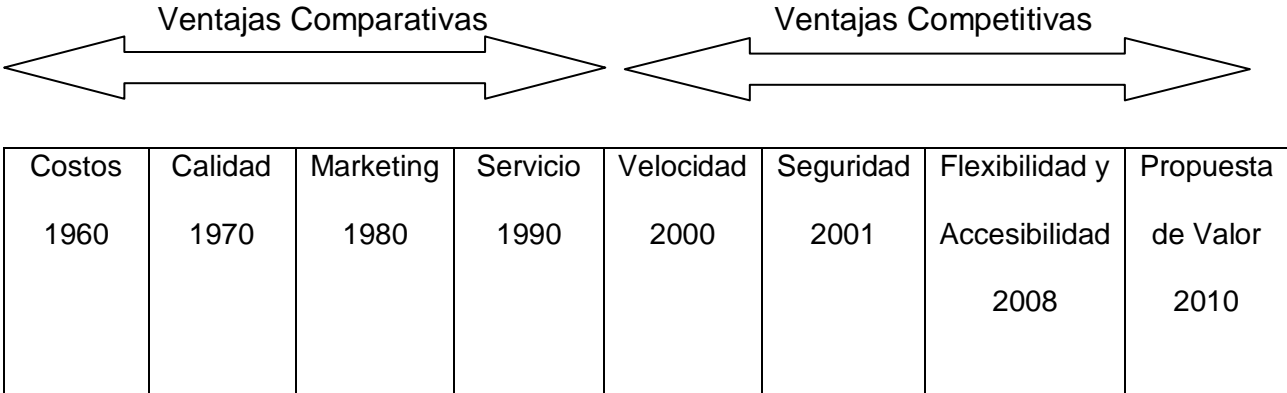
Según la propuesta de Valor que la empresa decida enfocar su estrategia, debe desarrollar ventajas competitivas basadas en lo expuesto anteriormente (ver anexo O).

La propuesta de valor es parte del modelo de negocio (compuesto por clientes, cadena de valor interno, personas y formula beneficio), se va a profundizar sobre cada uno de

estos conceptos claves para llegar al mapa estratégico que se construye con la herramienta diseñada en Excel.

### 3. IDENTIFICACION DE LA CADENA DE VALOR DEL OPERADOR PORTUARIO

Gráfica 1. Evolución de la logística Portuaria



Fuente Operti Juan (2009, Julio) Logística: Herramienta clave para la Competitividad frente a la crisis Internacional. Documento presentado en al II Conferencia Panamericana de Logística en Uruguay.

“La logística surge como la última frontera de la competitividad; cuando los ingenieros han logrado la máxima eficiencia en la Producción y los responsables del mercado han alcanzado el máximo en el arte de vender y distribuir bienes, solo queda mejorar los flujos desde el proveedor hasta la fábrica y desde la fábrica hasta el consumidor final.” Peter Drucker

Como lo afirma Drucker y tal como se puede observar en la gráfica anterior la evolución en la logística del operador portuario, viene cambiando constantemente, lo que antes era una ventaja competitiva (1960 a 1990), con el tiempo se convirtió en ventaja comparativa ya que las demás empresas lo deben tener, de lo contrario no estarían en el mercado, y a partir del 2000 inician las nuevas ventajas competitivas, las cuales

terminan con la enunciación de la propuesta de valor. En esta era es vital la logística para que las empresas sean competitivas y la única manera de mejorar los flujos desde el proveedor hasta la fábrica y de la fábrica al cliente, es que las empresas importadoras y exportadoras cuenten dentro de su cadena de valor con Operadores Portuarios eficientes, y la eficiencia depende de una clara identificación su propia cadena de valor interna.

El proceso de ventas o compras para un exportador o importador está identificado en la siguientes graficas:

Gráfica 2. Cadena de Valor de la Operación Portuaria



Fuente Ruiz Sergio (2005, febrero) Logística como valor agregado en la comercialización Portuaria; El negocio del Puerto visto mas allá de las instalaciones portuarias. Documento presentado en la Conferencia sobre administración ejecutiva para América Latina y el Caribe en Miami.



Gráfica 3. Cadena de abastecimiento



Fuente Operti Juan (2009, Julio) Logística: Herramienta clave para la Competitividad frente a la crisis Internacional. Documento presentado en al II Conferencia Panamericana de Logística en Uruguay.

La cadena de valor interna del operador portuario puede ser tan grande como el mismo tamaño de la cadena de abastecimiento de su cliente, en este caso sería un OTM (incluye recoger la carga en la puerta de la fábrica del exportador y colocarla en la puerta de la fábrica o del almacén del importador, tal como se puede observar en la diapositiva) , o tan pequeña como un solo movimiento de la cadena de abastecimiento, algo así como el porteo (que es el simple movimiento de un contenedor de un sitio a otro por ejemplo del barco a la bodega o a inspección).

La cadena de valor de una empresa está compuesta por cinco actividades creadoras de valor primarias que son:

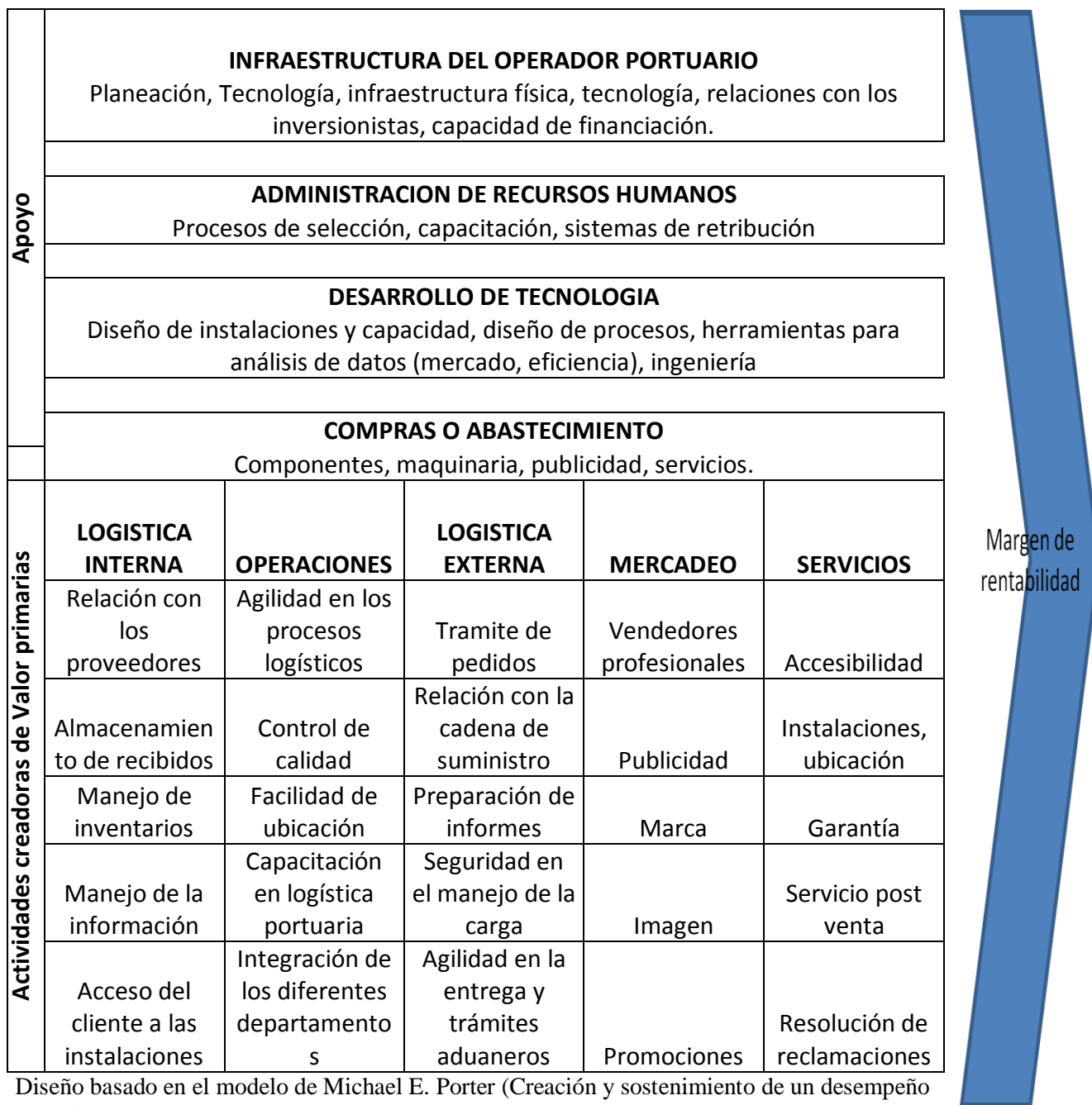
1. Logística interna o abastecimiento: Relación con proveedores, almacenamiento, administración de inventarios, ETC.
2. Operaciones o procesos de transformación: Fabricación de componentes, control de calidad, montaje, capacidad de uso, actividades de las divisiones, ETC.
3. logística externa o distribución: Tramite de pedidos, red de distribución, relación con la cadena de suministro, ETC.
4. Marketing: Marca, publicidad, empaque, promoción, ETC.
5. Servicio: Posventa, atención al cliente, resolución de reclamos, garantía, rapidez, ETC.

Y cuatro actividades de apoyo que son:

1. Infraestructura de la Empresa: Financiación, planificación, relación con inversionistas, Sistemas de comunicación ETC.
2. Administración de RR HH: Selección, Capacitación, Sistemas de retención etc.
3. Desarrollo de tecnología: Diseño de productos, pruebas de procesos, diseño de instalación, investigación de materiales, de mercados, patentes ingeniería ETC.
4. Compras: Componentes, publicidad, maquinaria, servicios ETC.

Ahora podremos identificar la cadena de valor del operador portuario en la siguiente gráfica:

Gráfico 4. Cadena de Valor del Operador Portuario



Diseño basado en el modelo de Michael E. Porter (Creación y sostenimiento de un desempeño superior).

Una vez identificadas las actividades del operador portuario, el mercado objetivo, y la cadena de valor, se puede aplicar esto en la herramienta diseñada para construir la propuesta de valor.

## 5. MARCO TEORICO

De acuerdo con lo expresado por Hernando José Gómez (presidente del Consejo privado de Competitividad “CPC”), El compromiso del gobierno nacional y los gobiernos locales, con el apoyo del sector privado y la academia, será fundamental para continuar avanzando en materia de competitividad. Con este fin es bueno retomar el pulso a la situación del país en este frente y evaluar donde están las mayores necesidades de acción (Informe Nacional de Competitividad 2008 – 2009).

Teniendo en cuenta que el reto más importante para este país y las empresas es el de la globalización y como ya se mencionó la competitividad de las empresas locales es factor decisivo para el desarrollo de un país, razón por la cual es vital que sus empresarios sean conscientes de la necesidad de aplicar a sus empresas conceptos académicos modernos tales como planeación estratégica, modelo de negocio, cadena de valor y propuesta de valor. Las pymes del sector portuario que tampoco están exentas de la dura competencia que llega, deben desarrollar actividades que las ayuden a evaluar las fuentes de su ventaja competitiva y crear estrategias que las guíen para mantenerse en el mercado, teniendo en cuenta los conceptos académicos arriba mencionados, los cuales se explican más adelante.

Este trabajo se va a apoyar teorías modernas de la administración las cuales son utilizadas por las empresas más importantes en el mundo y que servirán de base para la construcción de la propuesta de valor con la herramienta diseñada.

Hay que tener en cuenta que hasta la fecha no existe una investigación profunda sobre la propuesta de valor del sector portuario en Colombia y evidentemente tampoco para Buenaventura (excepto algunas menciones en simposios internaciones), por tal razón no se cuenta con antecedentes al respecto, es por eso que este trabajo pretende utilizar conceptos académicos de importantes teóricos como Porter, y Kaplan que serán adaptados al sector portuario y a la herramienta.

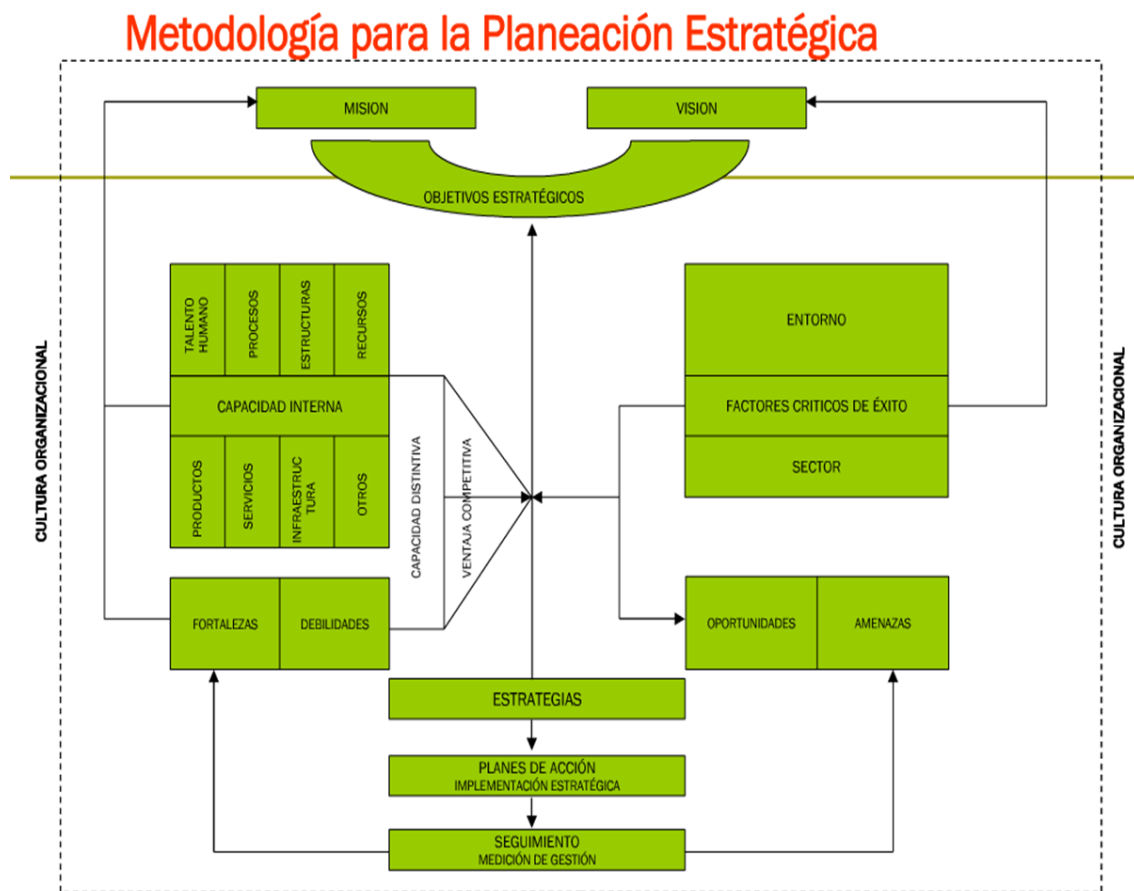
## **5.1 PLANEACION ESTRATEGICA**

Es un proceso metódico planificado y objetivo en el cual los líderes de la organización definen las actividades más importantes que una empresa va a ejecutar para lograr un alto desempeño en un mercado competido, la planeación estratégica define el mercado y segmento objetivo teniendo en cuenta las capacidades de la empresa, la manera de diferenciarse de las demás empresas y la forma en que va a entrar y mantenerse en dicho mercado. Para construir una estrategia, los líderes de la empresa deben ejecutar los siguientes pasos:

- Paso 1: Análisis estratégicos: Seleccionar los objetivos de la empresa respondiendo las siguientes preguntas; ¿a qué negocio va a dedicarse la empresa? ¿El mercado objetivo está seleccionado teniendo en cuenta la capacidad de la empresa? ¿Se cuenta con estrategias basadas en el valor?
- Paso 2 Análisis externo: ¿Quiénes son los clientes, proveedores, competidores, los socios? ¿el foco estratégico de la empresa es adecuado y posible?

- Paso 3 Ventaja competitiva: ¿Se hizo una selección de actividades para lograr una ventaja competitiva? (Costo, diferenciación, Soluciones integrales...)
- Paso 4 Diseño estrategia: Diseñar la estrategia competitiva (Mercado objetivo, nuevos productos, establecer precios)
- Paso 5 Diseñar la empresa: Alinear la empresa con la estrategia general (Empleados, cultura, procesos, mercado, visión, misión, valores etc.)

Gráfico 5.



Fuente: Gerencia estratégica –Humberto Serna Gómez pag. 363

## 5.2 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio es el diseño teórico que se hace de la empresa, para determinar cómo se va a crear valor para los clientes y como se va a generar valor para los accionistas, la realización de un plan de negocios debe describir el modelo de negocio ampliamente detallado, el mismo se construye sobre cinco módulos principales de son:

1. Clientes : Teniendo en cuenta las capacidades y habilidades de la empresa, identificar las necesidades que la empresa es capaz de suplir al mercado o segmento objetivo con eficiencia.
2. Propuesta de valor : define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que ofrece a estos y la solución propuesta para el grupo de clientes, la cual es capaz de hacer mejor o de manera diferente que la competencia. Aquí se describe la *experiencia* completa del cliente, la historia de lo que va a vivir durante el uso del producto.
3. Cadena de valor interna : Es la más importante herramienta para detectar fuentes de creación de valor para el cliente, con el fin de producir, comercializar, entregar y hacer postventa; la cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes. (Ver capítulo 3).

La empresa debe valorar el rendimiento en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

4. Fórmula de beneficios : Describe la sinergia cliente empresa, “que gana el cliente y que gana la empresa” ej.: el cliente gana el mejor precio por su compra y la empresa gana altos volúmenes de ventas.
5. Personas: Líderes y equipos claves en toda la cadena de valor y servicio al cliente.

Nota: basado en el trabajo de Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann Harvard Business Review de diciembre 2008, páginas 52-63

Como podemos observar aunque la propuesta de valor es solo una parte del modelo, su importancia radica en la capacidad para alinear a la empresa con empleados, producto, clientes y hasta proveedores; las empresas mas importantes a nivel mundial cuentan con una propuesta de valor claramente definida, lo que se convierte en la guía para la constante toma de decisiones sin perder el rumbo. Aquí radica la importancia de este trabajo y la necesidad de que el Operador portuario se adapte a las exigencias del mercado a través de la definición de su propuesta de valor.

### **5.3 CONSTRUYENDO LA PROPUESTA DE VALOR**

Para construir la Propuesta de valor hay que tener en cuenta los cuatro elementos fundamentales que son:

- a) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento :En este punto hay que planear la forma en que se va a construir una fuerza de trabajo capacitada y motivada, la empresa en este renglón cuenta con tres capitales que son (humano, información y organizacional) la herramienta nos guía para su construcción.
- b) Perspectiva de los Procesos internos :Son los mas críticos para mantener la productividad y se divide en cuatro grupos que son; Gestión de



Operaciones, que se encarga de la producción y entrega del producto; Gestión del cliente, que se encarga establecer, mantener y potenciar relaciones; Innovación, desarrollo de nuevos productos, servicios y relaciones y Reguladores sociales, construir comunidades mas fuertes (stakeholders).

- c) Perspectiva del cliente : Es la propuesta de valor para el cliente y se divide en; atributos del producto o servicio (precio, calidad, disponibilidad, selección y funcionalidad); atributos de relación (servicio y asociación) y atributos de imagen (marca), aquí se define la entrega del producto al cliente adecuado.
- d) Perspectiva financiera : Determina la subsistencia de la empresa en el tiempo y se subdivide en estrategia de productividad (que puede ser mejor estructura de costos y mejor utilización de activos); estrategia de crecimiento (que puede ser la búsqueda de la ampliación de los ingresos y mejor valor del cliente) este último punto es el que ayuda a contar con unos accionistas felices y comprometidos.

Todos estos elementos se encuentran en la herramienta, la cual guará cada paso en la construcción de la propuesta de valor.

Una vez identificados el modelo de negocio, la propuesta de valor y la cadena de valor, se sigue con la identificación del producto (en este caso el servicio ofrecido por el operador portuario), el precio, la competencia y el cliente.

## 6. SERVICIOS PRESTADOS POR LOS OPERADORES PORTUARIOS

El decreto 2091 de 1992 que reglamenta la actividad de los operadores portuarios, reza en su ARTÍCULO 1o. “Los operadores portuarios podrán, entre otros, prestar los siguientes servicios: Practicaje, servicio de remolcador y lanchas, amarre y desamarre, acondicionamiento de plumas y aparejos, apertura y cierre de bodegas y entrepuentes, estiba y desestiba, cargue y descargue, tarja, trincada, manejo terrestre o porteo de la carga, reconocimiento y clasificación, llenado y vaciado de contenedores, embalaje de la carga, reparación de embalaje de carga, pesaje y cubicaje, alquiler de equipos, suministro de aparejos, recepción de lastre de basuras, almacenamiento, reparación de contenedores, usería”.

Como se puede observar, las actividades que se generan en un puerto son diversas, de la misma manera existen operadores con servicios diferentes dado que esta es una actividad de libre competencia, aunque vigilada por la Superintendencia de Puertos y Transporte.

Resumen de actividades portuarias según el frente:

- Naves: Cargue y Descargue de Motonaves de Contenedores, Carga General y Vehículos, con equipo portuario especializado.
- Camiones: Servicio de Recepción y Despacho de Contenedores y Carga General desde y/o a Camiones.
- Llenado / Vaciado: Llenado y Vaciado de Contenedores "C.F.S." tanto con Carga General, Carga al Granel y Carga en Sacos.

- Urbanos: traslado de Contenedores "Urbanos", tanto dentro de los Recintos Portuarios, como hacia o desde los patios extraportuarios, ubicados en el casco urbano de Buenaventura.
- Renta de Equipo: Alquiler de Equipos Portuarios.
- Maestranza: Patios - Extraportuario con Servicios de Almacenaje, Inspección

## **6.1 COSTOS DE LA OPERACIÓN PORTUARIA PARA EL EXPORTADOR**

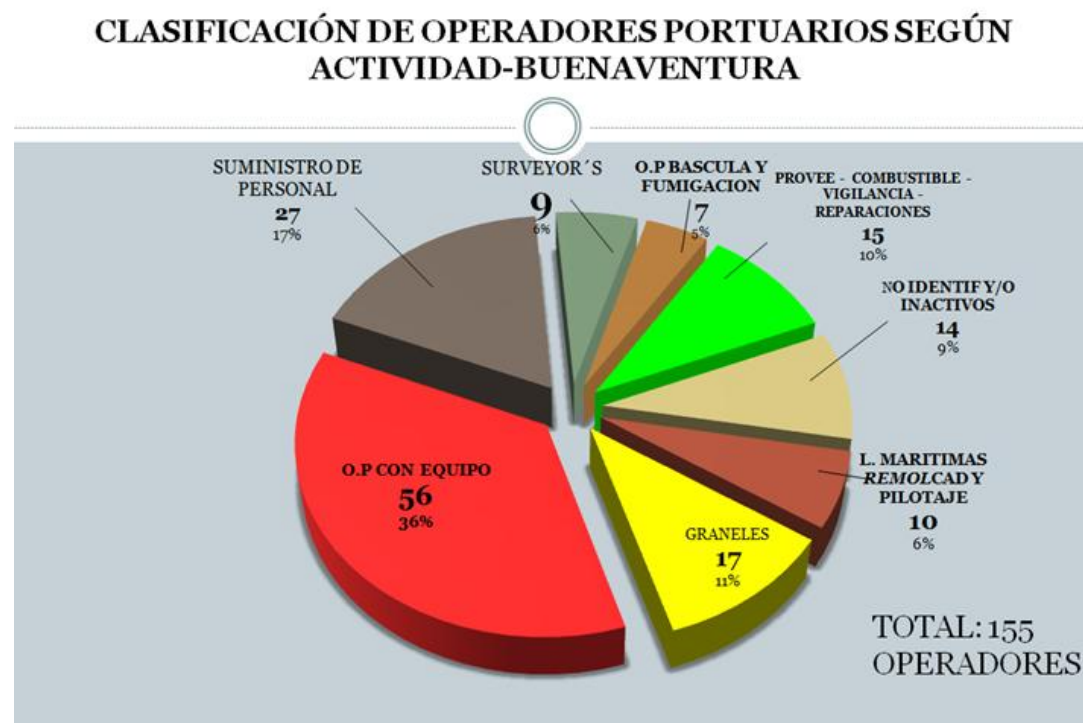
Las operaciones portuarias básicas para exportación debidamente planificadas oscilarán entre US\$200 y 356 dólares por contenedor y US\$5 y 6 dólares por tonelada. Para minimizar los costos, el exportador no deberá incurrir en almacenamiento, así mismo deberá seleccionar el operador y la naviera apropiados. Es frecuente encontrar que los costos que paga el exportador pequeño y mediano, por el paso de su carga en el puerto, sean sustancialmente mayores a los que aquí se han señalado. En otros casos y especialmente en compañías que cuentan con volúmenes grandes y permanentes, el costo del servicio está por debajo de las cifras estimadas. El éxito está en saber y conocer con quién y cómo negociar. Actualmente existe libertad de tarifas según lo establecido en la Resolución 426 de 1997, emitida por la Superintendencia de Puertos y Transporte.

Ver anexo: Comparativo Tarifas por Sociedad Portuaria Regional

## 6.2 OPERADORES PORTUARIOS DE BUENAVENTURA

Los operadores portuarios de Buenaventura, de acuerdo a su actividad o especialidad están clasificados de acuerdo a la gráfica que se observa a continuación: (Ver anexo con la lista detallada en la herramienta, enlace información portuaria de interés).

Gráfico 6.



Fuente (Asociación colombiana de Operadores Portuarios Acopsa)

## 7. CARACTERIZACION DEL TAMAÑO DE LA OFERTA:

Se identificaron 210 operadores Portuarios afiliados a la Cámara de comercio (se utilizó esta información ya que tienen sus activos registrados con la cual se pudo definir el tamaño de la oferta). Se caracterizó el tamaño de la oferta así:

- Grandes: Operadores Portuarios con activos superiores a \$1000.MM registrados en cámara de comercio, se encontró 16 operadores.
- Medianos: Operadores con activos mayores o iguales a \$100MM e inferiores a \$1.000.MM, se encontró 37 operadores
- Pequeños: Operadores con activos inferiores a \$100.MM, se encontró 157 Operadores.

Esta caracterización se definió por la información recogida del sector, identificando que si se cumple con la segmentación planteada, es decir los más representativos son los que figuran en cámara de comercio con activos vinculados superiores a \$1.000.MM que son los 16 encontrados.

Nota Ver anexo (en el enlace de la herramienta/ información portuaria de interés/ operadores portuarios de Buenaventura); este listado contiene la lista de los Operadores Portuarios de Buenaventura, Los Agentes de Aduana SIA) Sociedades de intermediación Aduanera) y Agencias Marítimas y Navieras.

## **8. CARACTERIZACION TAMAÑO DE LA DEMANDA:**

El tamaño de la demanda está dada por el volumen de operaciones que actualmente mueve la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. que representa el 50% de las importaciones que llegan al país; en el año 2009 llegaron 13,4 millones de toneladas y la SPRBUN manejó 6,6 millones de toneladas; igualmente mueve el 22% de las

exportaciones, de tal manera que en el 2009 el País exportó 11,4 millones de toneladas y por este puerto cruzaron 2,5 millones de toneladas, esto da un consolidado del 37% del total nacional; durante el año 2009 los puertos de Colombia movieron 25 millones de toneladas de los cuales 9 millones utilizaron la SPRBUN. (Ver anexo S) donde se puede observar la distribución de la carga manejada por el puerto de Buenaventura, el 72,8% de las toneladas movidas proviene de las importaciones y el 27,2% es de las exportaciones, igualmente se observa la distribución entre la carga fraccionada, gráneles sólidos, gráneles líquidos y en contenedores.

Una vez caracterizada la demanda podemos identificar quién contrata al operador portuario. Teniendo en cuenta que la operación portuaria se genera en dos vías que son servicio a las navieras, que normalmente es prestado por la SPRBUN y por los operadores portuarios mas grandes tales como Nautiservicios, elequip y Navitrans (hora fusionados con la TECSA) y servicio a la carga, que es donde entra el grueso de los operadores portuarios entre ellos los más pequeños; alrededor de ambas actividades se mueven los Importadores, exportadores y los Agentes de Aduana, en esencia estos se convierten en la fuente de contratación de la operación portuaria. Para que el operador portuario preste un servicio eficiente y sea competitivo, debe conocer muy bien su cadena de valor interna y la cadena de valor del cliente, la cual se explica en el punto 4.0.

## 9. APLICACION DE LA HERRAMIENTA A UN CASO REAL

Para dar una explicación del uso de la herramienta, se va a trabajar un caso real de la empresa **OPERADOR PORTUARIO EL PUERTO\***, esta es una empresa que está ubicada en Buenaventura, fue creada en 1989 con los siguientes ingresos anuales por operación portuaria (2008 \$7.026.MM, 2009 \$4.479MM, 2010 \$7.033MM) y 45 empleados, por el nivel de su facturación lo definimos como un operador portuario mediano. Esta empresa vio una oportunidad de mercado en la operación portuaria que se denomina carga suelta, es la carga que como su nombre lo indica viene suelta es decir no viene ni en contenedores ni empacada, pero tampoco es al granel; entre otras cosas mueven tubos de combustible para las refinerías, rollos de acero de las acerías, rollos de cobre etc. y esta carga requiere un manejo cuidadoso por parte del operador al igual que un equipo especial y mano de obra calificada. Al especializarse en esta clase de mercancías, han logrado a su vez definir los clientes con los que quieren trabajar (generadores de carga suelta), cuenta con clientes en Colombia, Holanda, Alemania, EE UU, Venezuela y Chile, sin embargo como no han definido claramente la propuesta de valor y se han comprometido en actividades de operación portuaria con empresas en las que han tenido problemas (ej: le ofrecieron el servicio de personal a la empresa Ciamsa para movimiento de azúcar es decir gráneles y después de un año de prestar este servicio, además de que no fue un negocio rentable para la empresa, no se dieron cuenta a tiempo y terminaron con problemas tanto con los empleados contratados para esa actividad, como con la empresa contratante que les tuvo que cancelar el contrato; en resumen perdieron plata y perdieron al cliente; como se puede observar, un cliente especializado en carga suelta ofreció el servicio de gráneles con las consecuencias

comentadas. Para ayudarles a definir la propuesta de valor con la herramienta ya construida se le hicieron las siguientes preguntas sobre su negocio:

1) En la herramienta (simulador propuesta de valor JRF) identifique cual es la propuesta de valor que se ajusta a las capacidades de su empresa.

R. Una vez analizadas las cuatro propuestas genéricas, encontraron que la propuesta que más se ajusta a las capacidades de la empresa denominada Operador Portuario el Puerto es **“Liderazgo en Producto”** ya que se cumple con las siguientes características:

- Nuestro producto se ajusta a las necesidades específicas del cliente
- Tenemos un servicio diferenciado y especializado, ya que contamos con el equipo necesario para prestar el servicio de logística en carga suelta.
- Contamos con personal calificado para esta actividad y atendemos a nuestros clientes en los siguientes idiomas (Inglés, alemán, Holandés y Español) lo que nos da una ventaja competitiva.
- Hemos adaptado nuestro servicio a empresas con exigencias específicas como Ecopetrol.
- Tenemos un segmento del mercado claramente definido (importadores y exportadores que manejan carga suelta),

2) Una vez identificada la propuesta de valor, se procede a revisar la ventaja competitiva requerida para esta propuesta de valor, ya que debe ser el foco de la propuesta de valor tal como se puede observar en la herramienta



3) Se encontró que la ventaja competitiva es marca, funcionalidad y tiempo (las cuales están explicadas en la herramienta), se procede a alimentar dicha herramienta con los datos solicitados (ver anexo en la siguiente pagina encontrando el siguiente mapa estratégico para el cliente. (Ver anexo mapa estratégico para el Operador portuario el Puerto), igualmente después de responder las preguntas sobre perspectiva de aprendizaje y crecimiento, e igualmente alinearlas con la perspectivas de procesos internos (tal como se observa en el documento adjunto); se encontró que los atributos del producto son “Operador portuario especializado en carga suelta y servicio integral OTM” y los atributos de imagen o relacionamiento son “Servicio más eficiente e integral del mercado y Clientes de reconocida trayectoria y exigentes con la calidad”. Todo el proceso y al mapa estratégico, se puede observar en la página siguiente. Una vez construida la propuesta de valor en el mapa estratégico, el cliente ya sabe cuál es su mercado objetivo, cuales son las competencias que deben desarrollar sus funcionarios y cuáles son las competencias vitales para la empresa.

\*por confidencialidad cambiamos el nombre de dicha empresa

Nota. Ver anexos **E1** y **F** construcción propuesta de valor Liderazgo en producto y su respectivo mapa estratégico.

## 10. MANUAL DE USO DE LA HERRAMIENTA.

El presente manual está dividido en tres fases que lo guiarán a través del conocimiento y uso de la herramienta; la primera fase (9.1 guía paso a paso de la herramienta) entrega una presentación global y enseña a navegar a través de los diferentes enlaces; la segunda (9.2 guía para construir la propuesta de valor con la herramienta) explica cómo llenar las hojas de datos en cada una de las cuatro propuestas (3d, 4d, 5d y 6d) y la última (9.3 Aplicación de la herramienta) que presenta un caso real manejado con la herramienta (Operador Portuario el Puerto) como ejemplo.

### 10.1 GUIA DE PASO A PASO DE LA HERRAMIENTA

Para utilizar la herramienta “Simulador Propuesta de Valor JRF” (ver anexo A ), primero identifique el número asignado a cada enlace de la herramienta Excel (ej.



) y siga las instrucciones, los enlaces numerados que corresponden a:

- 1) Definición propuesta de valor: en este enlace, encontrará un resumen sobre ésta y los factores que se deben tener para la construcción de la misma.
- 2) Mapa Estratégico de la creación de valor, a través de la Propuesta de valor: aquí encontrará dos mapas; el primero es el Mapa estratégico como una visión general de cada una de las perspectivas que se deben trabajar en la construcción del mapa propio (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de los procesos internos, perspectiva del cliente Vs. Producto, y perspectiva financiera) más adelante se explica cada uno de ellos. El segundo es el mapa general desde la perspectiva del cliente y la creación de una

propuesta de valor diferenciada y sustentable. A continuación encontrará el subtítulo “Propuestas de Valor genéricas” seguido de otros subtítulos (ventaja competitiva, Estrategia, Mapa estratégico genérico y simulador personalizado) cada uno de estos lo guiarán en la construcción de su propuesta de valor, y cada subtítulo identifica las actividades de los numerales consecutivos 1,2,3 y 4, por ejemplo las propuestas de valor genéricas están identificadas así (1, mejor costo total, 2 liderazgo en producto, 3 soluciones completas para los clientes y 4 sistema de bloqueo) sucesivamente se presenta el mismo consecutivo en los siguientes subtítulos

- 3) Propuestas de valor genéricas Mejor costo Total: Es el acceso para identificar claramente cuáles son las características y requisitos mínimos para adoptar esta estrategia.
  - a) Ventaja competitiva (Tiempo, precio, calidad variedad): Describe cuales son los factores más importantes para lograr el éxito en la propuesta de valor Mejor costo total.
  - b) Excelencia Operacional: Cual debe ser el foco de la estrategia.
  - c) Mapa estratégico genérico Bajo costo: En este enlace podemos observar el modelo de Mapa estratégico.
  - d) Simulador personalizado Datos: En este enlace se introducen los datos que la herramienta solicita para construir el mapa estratégico propio de una propuesta de valor Mejor costo total, más adelante se ampliará la guía para alimentarlo (Cap. 9.2)

- e) Simulador personalizado Mapa: Al ingresar a este enlace, una vez haya elaborado totalmente el punto anterior, encontrará automáticamente el mapa estratégico que usted elaboró.
- 4) Propuestas de valor genéricas Liderazgo de producto: Es el acceso para identificar claramente cuáles son las características y requisitos mínimos para adoptar esta estrategia.
- a) Ventaja competitiva (Imagen, funcionalidad, tiempo): Describe cuales son los factores más importantes para lograr el éxito en la propuesta de valor Liderazgo de producto.
  - b) Innovación en los productos o servicio: Foco de la estrategia.
  - c) Mapa estratégico Liderazgo de producto: En este acceso se puede observar el Mapa Estratégico genérico.
  - d) Simulador personalizado Datos: En este enlace se introducen los datos que la herramienta solicita para construir el mapa estratégico propio de una propuesta de valor Liderazgo de producto, mas adelante (Cap. 9.2) se ampliará la guía para alimentarlo.
  - e) Simulador personalizado Mapa: Al ingresar a este enlace, una vez haya elaborado totalmente el punto anterior, encontrará automáticamente el mapa estratégico que usted elaboró.
- 5) Propuestas de valor genéricas Soluciones completas para los clientes: Es el acceso para identificar claramente cuáles son las características y requisitos mínimos para adoptar esta estrategia.

- a) Ventaja competitiva (Relación con el cliente y soluciones personalizadas): Describe cuales son los factores más importantes para lograr el éxito en la propuesta de valor Soluciones completas para los clientes.
  - b) Intimidad con el cliente: El foco de la estrategia.
  - c) Mapa estratégico genérico Soluciones completas: En este enlace se puede observar un modelo.
  - d) Simulador personalizado Datos: En este enlace se introducen los datos que la herramienta solicita para construir el mapa estratégico propio de una propuesta de valor Soluciones completas, más adelante se ampliará la guía para alimentarlo (Cap. 9.2).
  - e) Simulador personalizado Mapa: Al ingresar a este enlace una vez haya elaborado totalmente el punto anterior, encontrará automáticamente el mapa estratégico que usted elaboró.
- 6) Propuestas de valor genéricas Sistema de Bloqueo: Es el acceso para identificar claramente cuáles son las características y requisitos mínimos para adoptar esta estrategia.
- a) Ventaja competitiva (Producto genérico integral al mejor precio): Describe cuales son los factores más importantes para lograr el éxito en la propuesta de valor Sistema de bloqueo.
  - b) Valor sustentable de larga duración: Foco de la estrategia.
  - c) Mapa estratégico genérico Sistema de bloqueo: En este link se puede observar un modelo.
  - d) Simulador personalizado Datos: En este link se introducen los datos que la herramienta pida para construir el mapa estratégico propio de una

propuesta de valor Sistema de bloqueo, más adelante ampliaremos la guía para alimentarlo (Cap. 9.2).

- e) Simulador personalizado Mapa: Al ingresar a este enlace una vez haya elaborado totalmente el punto anterior, encontrará automáticamente el mapa estratégico que usted elaboró.
- 7) Guía resumida para construir la propuesta de valor. En la celda coloreada de amarillo, se coloca el nombre de la empresa a la que se le va a construir la Propuesta de valor.

**Información adicional complementaria;** aquí encontrará información valiosa para entender mejor la propuesta de valor y la interacción con otras actividades de la empresa:

- 8) Diseño de negocio y Propuesta de Valor: Resumen que integra la propuesta de valor dentro del modelo de negocio y la estrategia general de la empresa, presenta modelos de empresas tan importantes como Zara y Tata.
- 9) Estrategia: Presentación en PowerPoint sobre estrategia, la importancia de ésta para la empresa y una guía para construirla o revisarla.
- 10) Cadena de Valor: Presentación en PowerPoint sobre la cadena de Valor, la importancia de ésta para la empresa y una guía para construirla o revisarla.
- 11) Cuadro de mando integral “CMI”: Guía importante que explica la forma en que se le debe hacer seguimiento a la propuesta de valor de la empresa y aunque el seguimiento no hace parte de este trabajo, es fundamental para lograr los objetivos a corto y largo plazo.
- 12) Presentación Soc. Portuaria de Buenaventura: Dado que el foco de este trabajo son los operadores portuarios de Buenaventura, se incluyó una

presentación en PowerPoint sobre esta empresa su desarrollo y una visión del futuro de la misma.

- 13) Información portuaria de interés: por ultimo este link nos presenta un resumen de la actividad portuaria para Buenaventura, principalmente, de dónde viene y para dónde va la carga que se mueve por este puerto (fundamental tanto para la cadena como la propuesta de valor), operadores más importantes, clientes costos de la operación portuaria, diccionario portuario, etc.

Nota: ver **anexo A** presentación de la herramienta en la página siguiente.

## **10.2 GUIA PARA LA CONSTRUCCION DE LA PROPUESTA DE VALOR CON LA HERRAMIENTA**

Uno de los pasos más importantes en la construcción o identificación de la propuesta de valor propia, es la elaboración del simulador personalizado (enlace de datos 3d, 4d, 5d y 6d) según la propuesta de valor que se haya decidido trabajar. Por tal razón se ampliará la explicación sobre el ingreso de los datos solicitados por la hoja:

- 3d) Simulador personalizado datos: Este enlace se utilizará **UNICAMENTE** para trabajar sobre la propuesta de valor “Mejor Costo Total” el cual tiene el siguiente cuestionario: Responda las siguientes preguntas para armar el Mapa estratégico “bajo costo total”:

Enumere las actividades que su empresa va a emprender para lograr los siguientes objetivos: Perspectivas de aprendizaje y mejoramiento (recuerde que el foco debe estar en los procesos) máximo 4 competencias a desarrollar.

a) Aprendizaje y mejoramiento **Capital humano (CH)**: ¿Qué conocimientos, habilidades y competencias deberá desarrollar su gente para lograr la mejora en los procesos internos? (1, 2, 3 y 4). Este punto se refiere a la formación y capacitación constante que su gente debe tener, este punto va alineado con el punto (GO) de los procesos internos, que más adelante se explicará, esto con el fin de lograr una alineación entre competencias de los empleados y procesos de la empresa. Para el empleado del operador portuario hay competencias tan importantes como formación en comercio exterior y manejo de otros idiomas, puesto que esto apoya la eficiencia requerida por la empresa en sus procesos, en otros casos el manejo de equipo sofisticado como richestaken, montacargas, mini mulas, procesos de consolidación y desconsolidación de carga (cross duking) y herramientas como TQM (gerenciamiento total de la calidad) 6s (seis sigma) etc.

b) Aprendizaje y mejoramiento **Capital de la información (CI)**: ¿Qué herramientas tales como bases de datos, sistemas de información, redes o infraestructura; deberá manejar su gente para lograr competencias dirigidas a lograr una mejor relación con los clientes (manejo de la información)?, el foco de este punto es cómo la empresa maneja la información de sus clientes? ¿Que herramientas debería utilizar para lograr mejor conocimiento de su clientes? Ej.:



CRM o programas afines, igualmente con los proveedores; al igual que el punto anterior este también está alineado con el punto (GC) de los procesos internos.

c) Aprendizaje y mejoramiento **Foco de la innovación (FI)**: Procesos que emprenderá la empresa con su gente para lograr competencias en innovación, teniendo en cuenta que el foco está en los procesos. Por ejemplo incubadoras de ideas, benchmarking con empresas de otros países o puertos; se busca ser el más rápido, procesos más eficientes etc. Este punto va alineado con el punto (IN) de los procesos internos.

d) Aprendizaje y mejoramiento **Capital Organizacional (CO)**: Procesos dirigidos a crear y mantener la cultura organizacional (liderazgo, gestión del conocimiento, trabajo en equipo, incentivos) para alinear al empleado con la organización y conseguir el empoderamiento del equipo. En este caso como su nombre lo indica es la búsqueda de identidad de la empresa como normas claras de contratación, definición de perfiles para los cargos determinados y roles dentro de la organización. Este punto va alineado con (RS).

**Continuamos con la segunda fase del formato** que es la “Perspectiva de los Procesos internos”

a) Procesos internos **Gestión de Operaciones (GO)**: Equipare el punto 1 de (CH), (como ya se había comentado en el primer punto hay que tener en cuenta que lo que se respondió en CH1, esté relacionado con la contribución que le va a hacer a este punto GO1) siempre debe haber una relación causa efecto en la secuencia. Por ejemplo si en (CH1) se respondió que la competencia a desarrollar es el manejo de una herramienta ERP logística, es seguro que esto

contribuirá a mayor agilidad en los procesos de entrega de carga (esta podría ser la respuesta de (GO1).

- b) Procesos internos **Gestión de clientes** (GC1): Si en (CI1) se respondió que una competencia de la gente es el manejo de un SAP CRM, esto contribuirá a tener un mejor conocimiento del cliente y una comunicación más fluida con él hasta llegar al nivel de anticiparse a sus necesidades.
- c) Procesos internos **Innovación** (IN): Si en (FI 1) se respondiera que habrá Estandarización de procesos logísticos, esto redundaría en una mejora del servicio ya que la información entregada al cliente sería más precisa.
- d) Procesos internos **Capital Organizacional** (RS): Si en (FI1) se hubiera respondido que para la empresa es muy importante desarrollar una competencia de trabajo en equipo, probablemente esto redunde en un mayor empoderamiento y una mejora en la productividad, esta sería la contribución.

Una vez alineadas las respuestas de Perspectivas de aprendizaje y mejoramiento con las Perspectivas de los procesos internos, la hoja le mostrará como quedó esta alineación en el punto “A manera de verificación” se recomienda examinar cuidadosamente que haya en todos los puntos una relación causa efecto, de lo contrario podríamos estar haciendo una actividad que no va alineada con la estrategia de la organización (en casos extremos esto se denomina hacer bien lo incorrecto) ya que probablemente se tenga una actividad difícil de desmontar por su contribución financiera pero que no esté dentro del foco del negocio. Paso seguido se pasa a la última perspectiva a elaborar que es la “Perspectiva del Cliente” aquí encontramos dos beneficios que el cliente valora, uno es el de las características del

producto (para qué me sirve) y el otro es el de imagen o relación (¿me siento bien utilizando el producto?, ¿me gusta?, ¿me identifico con él?). Es muy importante definir estos atributos los mismos deben ir alineados con las capacidades de la empresa; en ese orden de ideas se tiene:

#### Perspectiva del Cliente

- 1) **Beneficios atribuibles al producto o servicio:** Con todo lo que se ha implementado hasta ahora y lo que la empresa va a hacer hacia el futuro, lo cual está descrito en las respuestas anteriores, ¿que producto va a ofrecer al cliente? ¿El más barato?, ¿el más rápido?, ¿el más seguro?, por ejemplo ¿ofrecer el servicio más ágil, con el mejor precio?
- 2) **Beneficios de imagen o relación:** Un ejemplo sería, que la empresa cuenta con una selección adecuada de servicios al cliente y solo atendemos clientes que exportan a los EE UU.

Finalmente damos clic en el enlace superior derecho denominado “Mapa estratégico personalizado” y la herramienta presentará automáticamente el mapa estratégico extraído de la hoja de datos que se elaboró, aquí ya quedó construida la brújula que guiará a los líderes de la empresa y a todos sus funcionarios en las decisiones estratégicas que se va tomar con respecto al cliente y al producto.

Nota: el mismo procedimiento se debe utilizar con el enlace 4d, es decir este acceso es solo para trabajar la propuesta de valor Liderazgo en producto, el 5d únicamente para soluciones completas para los clientes y el 6d únicamente para Sistema de bloqueo.

Ver anexos B, C, D y E en la página siguiente.

## 11. CONCLUSION

En la era de la Globalización la competitividad es un factor vital para las empresas, por lo cual se hace necesario para éstas conocer cuál es su propuesta de valor, tal como lo pudimos observar en el presente trabajo; ya que en esta se define las capacidades y su mercado objetivo, con el fin de brindar un apoyo desde la academia, se decidió desarrollar esta herramienta en Excel, para ayudar a ubicar a la empresa en su contexto actual y para direccionarla ayudándole a construir o identificar su propuesta de valor en caso de que ésta no estuviera definida. La misma propuesta de valor se convierte en la brújula para los líderes y empleados y se debe tener en cuenta en cada momento, incluso si se llegara a plantear cambios de estrategia. Para construir esta herramienta se debió primero ir alcanzando los siguientes objetivos específicos:

- 1) identificar el perfil del cliente usuario operador portuario, paso importante para poder revisar las capacidades actuales de la empresa tanto en infraestructura como en equipo humano.
- 2) Identificar la necesidad específica del usuario de los operadores portuarios, este objetivo sirve para identificar los atributos de producto e imagen que se deben encontrar para satisfacer la necesidad del mercado objetivo.
- 3) Definir la cadena de valor de los operadores portuarios, este objetivo sirve para conocer las mejoras en procesos e infraestructura que se deben emprender en este competitivo negocio, y por último
- 4) Crear la herramienta que permita a las pymes operadoras portuarias identificar o definir su propuesta de valor.

Lo anteriormente expuesto ayudará para que la empresa conozca la importancia entre las competencias propias y capacidades de sus funcionarios en el manejo de la información, de la innovación y la cultura organizacional y logre alinear esto con los procesos operativos encontrando la definición exacta del producto o servicio para el cliente; la suma de todo esto debe llevar a la empresa a mejorar sus márgenes, ya que al alinear a toda la empresa con su propuesta de valor, evita el desvío de recursos a actividades o procesos que no estén dentro de la actividad principal del negocio (core).

## **12. LECCIONES APRENDIDAS EN EL PRESENTE TRABAJO**

La Herramienta denominada “Herramienta de Gestión estratégica para que las Pymes Construyan su Propuesta de Valor” fue creada en Excel y aunque funciona bien, la idea es que se desarrolle en un programa mas robusto para hacerla mas estable y amigable, además para que puede ser enriquecida con nuevos conceptos de estrategia; igualmente aunque el caso de aplicación es una pyme operador portuario de Buenaventura, la aplicación es funcional para empresas de cualquier sector. También en la simulación se comenta sobre el uso del SAP y aunque este es un programa robusto, pero por su elevado costo y la complejidad de su implementación, se recomienda también buscar programas similares (ERP) que existen en el mercado, incluso algunos gratuitos.

Link de Acceso a : [Simulador\Simulador propuesta de valor JRF.xlsx](#)

## **BIBLIOGRAFIA**

- Kaplan Robert, Norton David (2010) Mapas Estratégicos (2da. Ed. Pags.39, 59,71,72,73,74, 377, 379, 385, 391)
- Kaplan Robert, Norton David (2007) Alignment (1ª. Ed. Pags. 19, 21, 22 y 59 - 60)
- Kaplan Robert, Norton David (2007) The Balance Score Card – Cuadro de mando integral (1a Ed. Pag 97)
- Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann  
Harvard Business Review de diciembre 2008, (páginas 52-63).
- Serna G. Humberto (2008) Gerencia Estratégica Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y Mapas Estratégicos Índices de Gestión (10ª Ed. Pag. 24, 107, 363)
- Spulber Daniel (2010) Curso de MBA Estrategia de Gestión, como hacer un análisis exitoso (1ª Ed. Pag. 16 - 19)

## **CONFERENCIAS**

- Fuente Opertti Juan (2009, Julio) Logística: Herramienta clave para la Competitividad frente a la crisis Internacional. Documento presentado en al II Conferencia Panamericana de Logística en Uruguay.
- Ruiz Sergio (2005, febrero) Logística como valor agregado en la comercialización Portuaria; El negocio del Puerto visto mas allá de las instalaciones portuarias. Documento presentado en la Conferencia sobre administración ejecutiva para América Latina y el Caribe en Miami.

## PRESENTACIONES

- Lic. Garcia Edwin Planeación estratégica - [www.slidesshare.net](http://www.slidesshare.net) 2.007
- Pineda E. Leonel Dirección Estratégica, Cadena de Valor y Fuentes de ventajas competitivas- [www.slidesshare.net](http://www.slidesshare.net) 2.009
- Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura – Nuestra Prioridad es la Operación Portuaria – Cámara de comercio de Buenaventura 2009.

## INTERNET

- [www.sprbun.com/información](http://www.sprbun.com/información) para comercio exterior/servicios/estadísticas/tarifas/ABC del comercio.
- [www.elequipsa](http://www.elequipsa)

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A.	Guía para identificar los enlaces de la herramienta
Anexo B.	Hoja de datos para elaborar la Propuesta de valor Bajo Costo
Anexo C.	Hoja de datos para elaborar la Propuesta de Valor Soluciones Completas
Anexo D.	Hoja de datos para elaborar la Propuesta de Valor Sistema de Bloqueo
Anexo E.	Hoja de datos para elaborar la Propuesta de Liderazgo en producto
Anexo E 1.	Simulación hoja de Datos Operador Portuario el Puerto
Anexo F	Mapa Estratégico del Operador portuario El Puerto (simulación)
Anexo G.	Propuesta de Valor Bajo costo total
Anexo H.	Mapa estratégico Bajo costo Total
Anexo I.	Propuesta de valor Liderazgo en producto
Anexo J.	Mapa Estratégico Liderazgo en producto
Anexo K.	Propuesta de valor Soluciones completas
Anexo L.	Mapa Estratégico Soluciones completas
Anexo M.	Propuesta de Valor Sistema de bloqueo
Anexo N.	Mapa Estratégico Sistema de bloqueo
Anexo O	Ventaja competitiva de las cuatro propuestas de valor
Anexo P.	Análisis estratégico
Anexo Q.	Operadores Portuarios de Buenaventura
Anexo R.	Movimiento de carga comparativo de la SPRBUN



Volver

HERRAMIENTA PARA: CONSTRUIR O IDENTIFICAR LA PROPUESTA DE VALOR DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PORTUARIO

Definición de propuesta de Valor 1		Mapa estratégico de la creación de valor a través de la propuesta de valor 2				
Propuestas de valor Genéricas	Ventaja competitiva	Estrategia	Mapa estratégico genérico	Simulador Personalizado		
1 <a href="#">Bajo Costo Total</a> 3	(Tiempo precio, calidad variable) 3a	Excelencia Operacional 3b	<a href="#">Bajo costo</a> 3c	Datos 3d	Mapa 3e	
2 <a href="#">Liderazgo de producto</a> 4	(Imagen, funcionalidad, tiempo) 4a	Innovación en los Productos 4b	<a href="#">Liderazgo en producto</a> 4c	Datos 4d	Mapa 4e	
3 <a href="#">Soluciones completas para los clientes</a> 5	(Relación con el cliente y solución) 5a	Intimidad con el Cliente 5b	<a href="#">Soluciones completas</a> 5c	Datos 5d	Mapa 5e	
4 <a href="#">Sistema de bloqueo</a> 6	(Producto genérico integral al cliente) 6a	Valor sustentable de larga duración 6b	<a href="#">Sistema de bloqueo</a> 6c	Datos 6d	Mapa 6e	

Lo que hay que tener en cuenta para definir la estrategia

Pasos : Escriba únicamente en los espacios coloreados con este tono

- 1 Escriba el nombre de su empresa 7 **OPERADOR PORTUARIO EL PUERTO**
- 2 Identifique una de las cuatro propuestas de valor genéricas que se ajuste a las capacidades de su empresa o propuesta la que le gustaría implementar.
- 3 Lea cuidadosamente la ventaja competitiva requerida que debe implementar en su empresa para crear valor
- 4 Analice los mapas estratégicos genéricos para hacerle a una idea de cómo construir el propio, recuerde que el Mapa describe la forma en que la organización crea valor
- 5 Utilice la hoja de Datos del simulador Personalizado, para trabajar sobre su propia propuesta de valor, ya que lo se ha visto hasta ahora son solo modelos
- 6 Por último entre a la hoja Mapa de la propuesta trabajada para que pueda ver el mapa completo que ud. elaboró, este Mapa describe la forma en que la organización creará valor para el cliente
- 7 Para definir el cómo hacerlo y el cuándo hacerlo es decir para el control y seguimiento, se recomienda la herramienta Cuadro de Mando Integral CMI que es la misma BSC Balanced Scorecard

Información adicional complementaria

<a href="#">Diseño de negocio y propuesta de valor</a> 8	
<a href="#">Estrategia</a> 9	
<a href="#">Cadena de Valor</a> 10	
<a href="#">Cuadro de mando integral (BSC)</a> 11	
<a href="#">Presentación Soc. Portuaria de Btura</a> 12	<a href="#">Información portuaria de interés</a> 13

Herramienta diseñada y construida por:

*José Rogelio Franco Ramirez*

Proyecto de grado MBA Administración Estratégica Universidad ICESI

Cualquier duda o comentario sobre la misma, favor realizarlos al siguiente correo electrónico:

[loserogellof@gmail.com](mailto:loserogellof@gmail.com)

Anexo A

[Ir al manual en Word](#)

[Volver](#)

[Ver Mapa Estratégico Personalizado](#)

Responda a las siguientes preguntas, para armar el Mapa estratégico de la propuesta de Valor "**Bajo Costo Total**"

Enumere las actividades que su empresa va a emprender para lograr los siguientes objetivos:

**Perspectivas de Aprendizaje y mejoramiento**

Recuerde que el foco debe ser en los procesos (Maximo 4 competencias a desarrollar)

a) Capital Humano Que conocimientos, habilidades y competencias deberá desarrollar su gente para lograr la mejora en los procesos internos.

CH	1	
	2	
	3	
	4	

b)Capital de Información Que herramientas como bases de datos, sistemas de información redes o infraestructura, debiera manejar su gente para lograr competencias con respecto a la gestión de clientes (manejo de la información)

CI	1	
	2	
	3	
	4	

c)Foco de la Innovación Que procesos emprenderá con su gente para lograr competencias en Innovación; el foco de la innovación estará en los procesos.

FI	1	
	2	
	3	
	4	

d)Capital Organizacional Que procesos emprenderá con su gente para crear y mantener una cultura organizacional (liderazgo, gestión del conocimiento, trabajo en equipo, incentivos y alineación de los empleados con la Organización) y lograr el empoderamiento del equipo?

CO	1	
	2	
	3	
	4	

**Perspectiva de los procesos Internos**

a)Gestión de Operaciones Equipare el punto 1 de CH (capital humano) con GO1 e identifique cual sería la contribución de esta competencia en la Gestion de las operaciones (producir y entregar el producto o servicio al cliente); es decir mejora en los procesos internos de (abastecimiento, producción, distribución y gestión del riesgo) ; y así sucesivamente con los siguientes 3 puntos.

GO	1	
	2	
	3	
	4	

b)Gestión del cliente Equipare el punto 1 de CI (capital de información) con GC 1 e identifique cual sería la contribución de esta actividad en las relaciones con el cliente (sistemas de información, bases de datos, redes etc) para establecer y potenciar relaciones (tales como selección, adquisición, retención y crecimiento en clientes). haga lo mismo con los siguientes tres puntos

GC	1	
	2	
	3	
	4	

c)Innovación Equipare el punto 1 de FI (foco innovación) con IN 1 e identifique cual sería la contribución de esta actividad en las mejoras en el producto o servicio (identificar oportunidades de investigación y desarrollo, diseñar/desarrollar, lanzar nuevos productos o servicios y relaciones); haga lo mismo con los siguientes 3 puntos

IN	1	
	2	
	3	
	4	

d)Capital organizacional Equipare el punto 1 de CO (capital organizacional) con RS 1 e identifique el aporte de esta actividad en la construcción de una comunidad mas fuerte (medio ambiente, seguridad y salud, empleo, comunidad y la Responsabilidad social empresarial), haga lo mismo con los siguientes puntos.

RS	1	
	2	
	3	
	4	

**A manera de verificación**

CH	1	0
	2	0
	3	0
	4	0

GO	1	0
	2	0
	3	0
	4	0

CI	1	0
	2	0
	3	0
	4	0

GC	1	0
	2	0
	3	0
	4	0

FI	1	0
	2	0
	3	0
	4	0

IN	1	0
	2	0
	3	0
	4	0

CO	1	0
	2	0
	3	0
	4	0

RS	1	0
	2	0
	3	0
	4	0

**Perspectiva del cliente**

Una vez alineadas las perspectivas de aprendizaje y la de procesos internos, identifique cuales serían los beneficios atribuibles al producto o servicio ofrecido que beneficiarían al cliente.

1	
2	

Una vez alineadas las perspectivas de aprendizaje y la de procesos internos, identifique cuales serían los beneficios de imagen o relación que percibirá el cliente, con respecto al producto o servicio ofrecido

1	
2	

Anexo B

Volver		Ver Mapa estratégico Personalizado			
Responda a las siguientes preguntas, para armar el Mapa estratégico de la propuesta de Valor <b>"Soluciones Completas"</b>					
Enumere las actividades que su empresa va a emprender para lograr los siguientes objetivos:					
<b>Perspectivas de Aprendizaje y mejoramiento</b>					
Recuerde que el foco debe ser en las relaciones con el cliente, el buen conocimiento del mismo, la intimidad con el (Máximo 4 competencias a desarrollar) y el desarrollo de soluciones integrales para el.					
a) Capital humano	Cuales conocimientos, habilidades y competencias deberían adquirir sus empleados, para mejorar las capacidades de su empresa con respecto a la mejora de procesos enfocados en soluciones integrales y a la medida para un segmento de clientes bien definido el cual se conoce a profundidad.				
<b>CH</b>	1				
	2				
	3				
	4				
a1) Capital humano y capital de información	Cuales habilidades debería adquirir sus empleados, para mejorar las capacidades de su empresa con respecto a la mejora de procesos enfocados en soluciones integrales y con que programas implementarías, para que sean útiles para sus clientes segmentados y generen mayor intimidad con el cliente.				
<b>CH + CI</b>	1				
	2				
	3				
	3				
b) Capital de información	Que herramientas como bases de datos, sistemas de información redes o infraestructura, debiera manejar su gente para lograr competencias con respecto a la gestión de clientes (manejo de la información)				
<b>CI</b>	1				
	2				
	3				
	4				
c) Foco en la innovación	Que procesos emprenderá con su gente para lograr competencias con respecto a la innovación y cual será el foco de la innovación.				
<b>FI</b>	1				
	2				
	3				
	4				
d) Capital organizacional	Que procesos emprenderá con su gente para crear y mantener una cultura organizacional (liderazgo, gestión del conocimiento, trabajo en equipo, incentivos y alineación de los empleados con la Organización) y lograr el empoderamiento del equipo?				
<b>CO</b>	1				
	2				
	3				
	4				
<b>Perspectiva de los procesos Internos</b>					
a) Gestión de Operaciones	Equipare el punto 1 de CH (capital humano) con GO1 e identifique cual sería la contribución de esta competencia en la Gestión de las operaciones (producir y entregar el producto o servicio al cliente); es decir mejora en los procesos internos de (abastecimiento, producción, distribución y gestión del riesgo); y así sucesivamente con los siguientes 3 puntos.				
<b>GO</b>	1				
	2				
	3				
	4				
b) Gestión del cliente	Equipare el punto 1 de CI (capital de información) con GC 1 e identifique cual sería la contribución de esta actividad en las relaciones con el cliente (sistemas de información, bases de datos, redes etc) para establecer y potenciar relaciones (tales como selección, adquisición, retención y crecimiento en clientes). haga lo mismo con los siguientes tres puntos				
<b>GC</b>	1				
	2				
	3				
	4				
c) Innovación	Equipare el punto 1 de FI (foco innovación) con IN 1 e identifique cual sería la contribución de esta actividad en las mejoras en el producto o servicio (identificar oportunidades de investigación y desarrollo, diseñar/desarrollar, lanzar nuevos productos o servicios y relaciones); haga lo mismo con los siguientes 3 puntos				
<b>IN</b>	1				
	2				
	3				
	4				
d) Capital organizacional	Equipare el punto 1 de CO (capital organizacional) con RS 1 e identifique el aporte de esta actividad en la construcción de una comunidad mas fuerte (medio ambiente, seguridad y salud, empleo, comunidad y la Responsabilidad social empresarial). haga lo mismo con los siguientes puntos.				
<b>RS</b>	1				
	2				
	3				
	4				
<b>A manera de verificación</b>					
<b>CH</b>	1	0	<b>GO</b>	1	0
	2	0		2	0
	3	0		3	0
	4	0		4	0
<b>CH + CI</b>	1	0			
	2	0			
	3	0			
	4	0			
<b>CI</b>	1	0	<b>GC</b>	1	0
	2	0		2	0
	3	0		3	0
	4	0		4	0
<b>FI</b>	1	0	<b>IN</b>	1	0
	2	0		2	0
	3	0		3	0
	4	0		4	0
<b>CO</b>	1	0	<b>RS</b>	1	0
	2	0		2	0
	3	0		3	0
	4	0		4	0
<b>Perspectiva del cliente</b>					
Una vez alineadas las perspectivas de aprendizaje y la de procesos internos, identifique cuales serían los beneficios atribuibles al producto o servicio ofrecido que beneficiaran al cliente.					
1					
2					
Una vez alineadas las perspectivas de aprendizaje y la de procesos internos, identifique cuales serían los beneficios de imagen o relación que percibirá el cliente, con respecto al producto o servicio ofrecido					
1					
2					

**Volver** [Ver mapa Estratégico Personalizado](#)

Una vez identificada la propuesta de valor sobre la cual va a trabajar su empresa "Sistema de Bloqueo", procedemos a armar el Mapa Responda a las siguientes preguntas, para armar el Mapa estratégico de la propuesta de Valor "Sistema de bloqueo"  
 Enumere las actividades que su empresa va a emprender para lograr los siguientes objetivos:

**Perspectivas de Aprendizaje y mejoramiento**

Recuerde que el foco debe ser en las productos o servicios integrales tipo Insourcing, los cuales representen un alto costo para el cliente el reemplazarlos.

a) Capital Humano	Que conocimientos, habilidades y competencias debe adquirir su equipo para lograr la mejora de procesos enfocados en soluciones Integrales, para sus clientes seleccionados
<b>CH</b>	1 2 3 4
b) Capital de Información	Que herramientas como bases de datos, sistemas de información redes o infraestructura, debiera manejar su gente para lograr competencias con respecto a la gestión de clientes (manejo de la información)
<b>CI</b>	1 2 3 4
c) Foco de la Innovación	Que procesos emprenderá con su gente para lograr competencias con respecto a la Innovación y cual será el foco de la innovación.
<b>FI</b>	1 2 3 4
d) Capital Organizacional	Que procesos emprenderá con su gente para crear y mantener una cultura organizacional (liderazgo, gestión del conocimiento, trabajo en equipo, incentivos y alineación de los empleados con la Organización) y lograr el empoderamiento del equipo?
<b>CO</b>	1 2 3 4

**Perspectiva de los procesos Internos**

a) Gestión de Operaciones	Equipare el punto 1 de CH (capital humano) con GO1 e identifique cual sería la contribución de esta competencia en la Gestión de las operaciones (producir y entregar el producto o servicio al cliente); es decir mejora en los procesos internos de (abastecimiento, producción, distribución y gestión del riesgo); y así sucesivamente con los siguientes 3 puntos.
<b>GO</b>	1 2 3 4
a) Gestión Complementador	Equipare el punto 1 de CH con este punto (Gestionar complementadores); e identifique como contribuirá CH para lograr seguidores, teniendo en cuenta la información que maneja la empresa del mercado:
<b>Gcomplementad.</b>	1 2 3
b) Gestión del cliente	Equipare el punto 1 de CI (capital de información) con GC 1 e identifique cual sería la contribución de esta actividad en las relaciones con el cliente (sistemas de información, bases de datos, redes etc) para establecer y potenciar relaciones. haga lo mismo con los siguientes tres puntos
<b>GC</b>	1 2 3
c) Innovación	Equipare el punto 1 de FI (foco innovación) con IN 1 e identifique cual sería la contribución de esta actividad en las mejoras en el producto o servicio (identificar oportunidades de investigación y desarrollo, diseñar/desarrollar, lanzar nuevos productos o servicios y relaciones); haga lo mismo con los siguientes 3 puntos
<b>IN</b>	1 2 3 4
d) Capital organizacional	Equipare el punto 1 de CO (capital organizacional) con RS 1 e identifique el aporte de esta actividad en la construcción de una comunidad mas fuerte (medio ambiente, seguridad y salud, empleo, comunidad y la Responsabilidad social empresarial), haga lo mismo con los siguientes puntos.
<b>RS</b>	1 2 3

**A manera de verificación**

<b>CH</b>	1 2 3 4	0	<b>GO</b>	1 2 3 4	0 0 0 0
			<b>Gcomplementad.</b>	1 2 3	0 0 0
<b>CI</b>	1 2 3 4	0	<b>GC</b>	1 2 3	0 0 0
<b>FI</b>	1 2 3 4	0	<b>IN</b>	1 2 3 4	0 0 0 0
<b>CO</b>	1 2 3 4	0	<b>RS</b>	1 2 3	0 0 0

**Perspectiva del cliente**

Una vez alineadas las perspectivas de aprendizaje y la de procesos internos, identifique cuales serían los beneficios atribuibles al producto o servicio ofrecido que beneficiarían al cliente.

1  
2  
3

Una vez alineadas las perspectivas de aprendizaje y la de procesos internos, identifique cuales serían los beneficios de imagen o relación que percibirá el cliente, con respecto al producto o servicio ofrecido

1  
2  
3

Responda a las siguientes preguntas, para armar el Mapa estratégico de la propuesta de Valor "**Liderazgo en producto**"

Enumere las actividades que su empresa va a emprender para lograr los siguientes objetivos:

**Perspectivas de Aprendizaje y mejoramiento**

Recuerde que el foco debe ser en el producto o servicio (Maximo 4 competencias a desarrollar)

a) Capital humano	Que conocimientos, habilidades y competencias deberá desarrollar su gente para lograr la mejora en el producto o servicio.
CH	1
	2
	3
	4
a1) Capital humano y capital de información	Que conocimientos, habilidades y competencias deberá desarrollar su gente para lograr la mejora en el producto o servicio y que el cliente lo valore como útil, como por ej: la rápida introducción de nuevos productos o servicios, o constantes mejoramientos en la línea.
CH + CI	1
	2
	3
	4
b) Capital de información	Que herramientas como bases de datos, sistemas de información redes o infraestructura, deberá manejar su gente para lograr competencias con respecto a la gestión de clientes (manejo de la información)
CI	1
	2
	3
	4
c) Foco en la innovación	Que procesos emprenderá con su gente para lograr competencias con respecto a la Innovación y cual será el foco de la innovación.
FI	1
	2
	3
	4
d) Capital organizacional	Que procesos emprenderá con su gente para crear y mantener una cultura organizacional (liderazgo, gestión del conocimiento, trabajo en equipo, incentivos y alineación de los empleados con la Organización) y lograr el empoderamiento del equipo?
CO	1
	2
	3
	4

**Perspectiva de los procesos Internos**

a) Gestión de Operaciones	Equipe el punto 1 de CH (capital humano) con GO1 e identifique cual sería la contribución de esta competencia en la Gestión de las operaciones (producir y entregar el producto o servicio al cliente); es decir mejora en los procesos internos de (abastecimiento, producción, distribución y gestión del riesgo) ; y así sucesivamente con los siguientes 3 puntos.
GO	1
	2
	3
	4
b) Gestión del cliente	Equipe el punto 1 de CI (capital de información) con GC 1 e identifique cual sería la contribución de esta actividad en las relaciones con el cliente (sistemas de información, bases de datos, redes etc) para establecer y potenciar relaciones (tales como selección, adquisición, retención y crecimiento en clientes). haga lo mismo con los siguientes tres puntos
GC	1
	2
	3
	4
c) Innovación	Equipe el punto 1 de FI (foco innovación) con IN 1 e identifique cual sería la contribución de esta actividad en las mejoras en el producto o servicio (identificar oportunidades de investigación y desarrollo, diseñar/desarrollar, lanzar nuevos productos o servicios y relaciones); haga lo mismo con los siguientes 3 puntos
IN	1
	2
	3
	4
d) Capital organizacional	Equipe el punto 1 de CO (capital organizacional) con RS 1 e identifique el aporte de esta actividad en la construcción de una comunidad mas fuerte (medio ambiente, seguridad y salud, empleo, comunidad y la Responsabilidad social empresarial), haga lo mismo con los siguientes puntos.
RS	1
	2
	3
	4

**A manera de verificación**

CH	1	0	GO	1	0
	2	0		2	0
	3	0		3	0
	4	0		4	0
CH + CI	1	0	GC	1	0
	2	0		2	0
	3	0		3	0
	4	0		4	0
CI	1	0	IN	1	0
	2	0		2	0
	3	0		3	0
	4	0		4	0
FI	1	0	RS	1	0
	2	0		2	0
	3	0		3	0
	4	0		4	0
CO	1	0	RS	1	0
	2	0		2	0
	3	0		3	0
	4	0		4	0

**Perspectiva del cliente**

Una vez alineadas las perspectivas de aprendizaje y la de procesos internos, identifique cuales serían los beneficios atribuibles al producto o servicio ofrecido que beneficiaran al cliente.

Una vez alineadas las perspectivas de aprendizaje y la de procesos internos, identifique cuales serían los beneficios de imagen o relación que percibirá el cliente, con respecto al producto o servicio ofrecido

1
2

Responda a las siguientes preguntas, para armar el Mapa estratégico de la propuesta de Valor "Liderazgo en producto"

Enumere las actividades que su empresa va a emprender para lograr los siguientes objetivos:

**Perspectivas de Aprendizaje y mejoramiento**

Recuerde que el foco debe ser en el producto o servicio (Maximo 4 competencias a desarrollar)

a) Capital humano	Que conocimientos, habilidades y competencias deberá desarrollar su gente para lograr la mejora en el producto o servicio.
CH	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Instalación y manejo del SAP</li> <li>2 Hablar perfecto el ingles o Aleman, frances</li> <li>3 Conocimiento integral del portafolios</li> <li>4 Formación profesional en comercio exterior</li> </ol>
a1) Capital humano y capital de información	Que conocimientos, habilidades y competencias deberá desarrollar su gente para lograr la mejora en el producto o servicio y que el cliente lo valore como util, como por ej: la rápida introducción de nuevos productos o servicios, o constantes mejoramientos en la linea.
CH + CI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Empleados altamente capacitados y muy dados al servicio</li> <li>2 Empleados creativos y versátiles</li> <li>3 Conocimiento de la cadena de abastecimiento del cliente</li> <li>4 Capacidad en el manejo de carga suelta</li> </ol>
b) Capital de información	Que herramientas como bases de datos, sistemas de información redes o infraestructura, debera manejar su gente para lograr competencias con respecto a la gestión de clientes (manejo de la información)
CI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 CRM -Base de datos de clientes</li> <li>2 Bases de datos con información de la cadena de valor cliente</li> <li>3 Ubicación de los clientes de otros paises, directorio</li> <li>4 Herramienta B2B</li> </ol>
c) Foco en la innovación	Que procesos emprenderá con su gente para lograr competencias con respecto a la innovación y cual será el foco de la innovación.
FI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 sistemas y herramientas logísticas</li> <li>2 Servicio OTM</li> <li>3 Manejo de puertos del mundo</li> <li>4 Manejo de carga suelta</li> </ol>
d) Capital organizacional	Que procesos emprenderá con su gente para crear y mantener una cultura organizacional (liderazgo, gestión del conocimiento, trabajo en equipo, incentivos y alineación de los empleados con la Organización) y lograr el empoderamiento del equipo?
CO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Atraer a los empleados mas capacitados</li> <li>2 TQM (Mejoramiento continuo), de la logistica al cliente</li> <li>3 Bonificación con base en la productividad</li> <li>4 Bonificación por menos errores</li> </ol>

**Perspectiva de los procesos Internos**

a)Gestión de Operaciones	Equipare el punto 1 de CH (capital humano) con GO1 e identifique cual sería la contribución de esta competencia en la Gestion de las operaciones (producir y entregar el producto o servicio al cliente); es decir mejora en los procesos internos de (abastecimiento, producción, distribución y gestión del riesgo ) : y así sucesivamente con los siguientes 3 puntos.
GO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Procesos fuertes y flexibles</li> <li>2 Comunicación fluida con proveedores del exterior</li> <li>3 Capacidad de rapido crecimiento y agilidad</li> <li>4 Experimentación y mejoras constantes en la linea</li> </ol>
b)Gestión del cliente	Equipare el punto 1 de CI (capital de información) con GC 1 e identifique cual sería la contribución de esta actividad en las relaciones con el cliente (sistemas de información, bases de datos, redes etc) para establecer y potenciar relaciones (tales como selección, adquisición, retención y crecimiento en clientes). haga lo mismo con los siguientes tres puntos
GC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Constante contacto con el cliente por todo el personal.</li> <li>2 Información sobre nuevos productos</li> <li>3 Acompañamientos en el uso de los servicios.</li> <li>4 Cruce de información entre clientes</li> </ol>
c)Innovación	Equipare el punto 1 de FI (foco innovación) con IN 1 e identifique cual sería la contribución de esta actividad en las mejoras en el producto o servicio (identificar oportunidades de investigación y desarrollo, diseñar/desarrollar, lanzar nuevos productos o servicios y relaciones); haga lo mismo con los siguientes 3 puntos
IN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 innovación en los procesos logísticos de carga suelta</li> <li>2 Servicios integrales para el cliente</li> <li>3 Estandarización de procesos</li> <li>4 Agilidad y competitividad</li> </ol>
d)Capital organizacional	Equipare el punto 1 de CO (capital organizacional) con RS 1 e identifique el aporte de esta actividad en la construcción de una comunidad mas fuerte (medio ambiente, seguridad y salud, empleo, comunidad y la Responsabilidad social empresarial), haga lo mismo con los siguientes puntos.
RS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Estabilidad laboral</li> <li>2 Codigo de buen gobierno</li> <li>3 Empoderamiento y productividad</li> <li>4 Servicio con calidad y sin contaminantes</li> </ol>

**A manera de verificación**

CH	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Instalación y manejo del SAP</li> <li>2 Hablar perfecto el ingles o Aleman, frances</li> <li>3 Conocimiento integral del portafolios</li> <li>4 Formación profesional en comercio exterior</li> </ol>	GO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Procesos fuertes y flexibles</li> <li>2 Comunicación fluida con proveedores del exterior</li> <li>3 Capacidad de rapido crecimiento y agilidad</li> <li>4 Experimentación y mejoras constantes en la linea</li> </ol>
CH + CI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Empleados altamente capacitados y muy dados al servicio</li> <li>2 Empleados creativos y versátiles</li> <li>3 Conocimiento de la cadena de abastecimiento del cliente</li> <li>4 Capacidad en el manejo de carga suelta</li> </ol>		
CI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 CRM -Base de datos de clientes</li> <li>2 Bases de datos con información de la cadena de valor cliente</li> <li>3 Ubicación de los clientes de otros paises, directorio</li> <li>4 Herramienta B2B</li> </ol>	GC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Constante contacto con el cliente por todo el personal</li> <li>2 Información sobre nuevos productos</li> <li>3 Acompañamientos en el uso de los servicios.</li> <li>4 Cruce de información entre clientes</li> </ol>
FI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 sistemas y herramientas logísticas</li> <li>2 Servicio OTM</li> <li>3 Manejo de puertos del mundo</li> <li>4 Manejo de carga suelta</li> </ol>	IN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 innovación en los procesos logísticos de carga suelta</li> <li>2 Servicios integrales para el cliente</li> <li>3 Estandarización de procesos</li> <li>4 Agilidad y competitividad</li> </ol>
CO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Atraer a los empleados mas capacitados</li> <li>2 TQM (Mejoramiento continuo), de la logistica al cliente</li> <li>3 Bonificación con base en la productividad</li> <li>4 Bonificación por menos errores</li> </ol>	RS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Estabilidad laboral</li> <li>2 Codigo de buen gobierno</li> <li>3 Empoderamiento y productividad</li> <li>4 Servicio con calidad y sin contaminantes</li> </ol>

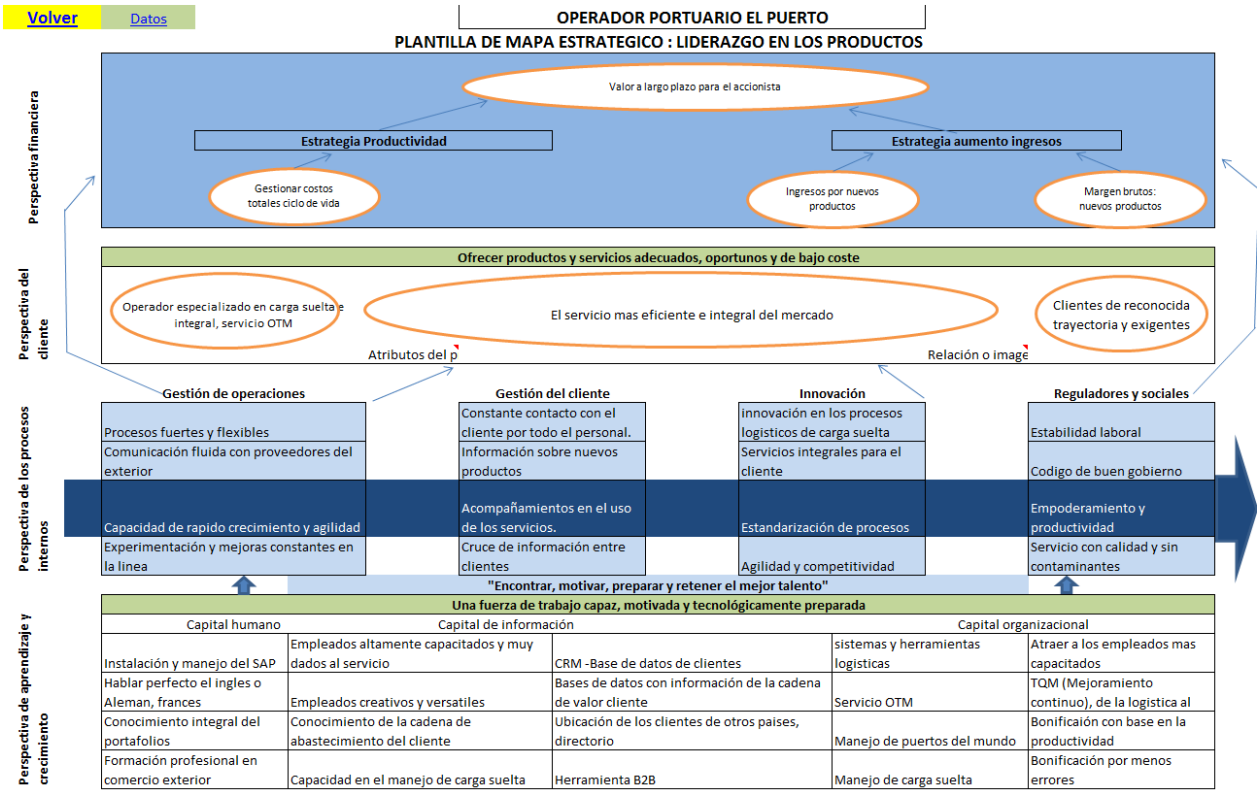
**Perspectiva del cliente**

Una vez alineadas las perspectivas de aprendizaje y la de procesos internos, identifique cuales serían los beneficios atribuibles al producto o servicio ofrecido que beneficiaran al cliente.

- 1 Operador especializado en carga suelta e integral, servicio OTM

Una vez alineadas las perspectivas de aprendizaje y la de procesos internos, identifique cuales serían los beneficios de imagen o relación que percibirá el cliente, con respecto al producto o servicio ofrecido

- 1 El servicio mas eficiente e integral del mercado
- 2 Clientes de reconocida trayectoria y exigentes



Anexo F

## CARACTERISTICAS

Precios altamente competitivos :

Tiene las mejores tarifas en movimiento de carga, descargues, personal, fruto de ser competitivo en los procesos, de tal manera que la rentabilidad de la empresa no se ve afectada.

Calidad constante :

Tien los procesos internos de la operación estandarizados, de tal forma que el cliente que contrata el servicio portuario, conoce con exactitud los tiempos de respuesta, tiene tranquilidad por el buen manejo de la carga, y sabe que se encuentra en manos de profesionales en el servicio portuario ofrecido

Facilidad y rapidez de compra (Excelencia operacional, Treacy y Wiersema)

La empresa operadora portuaria puede ser facilmente contactada por el cliente, es facil contratar un nuevo servicio fruto de la estandarización de los precios y la facil ubicación de los puntos de venta (oficina del operador, pagina Web, paginas amarillas etc), y tiene un buen conocimiento del segmento o cliente que maneja

Buena investigación de mercados para comprender el limitado conjunto de productos y opciones mas deseadas por los segmentos mas grandes

El operador portuario conoce los gustos de su cliente, le ofrece un valor agregado fruto de este conocimiento, tiene diseñado un producto que se adapta a las necesidades, los gustos y las exigencias tecnicas del cliente (ej: certificado Bast, Iso etc)

Limitada selección de productos, inferior a otras estrategias.

El servicio que se ofrece al cliente está exactamente limitado a las capacidades del operador portuario, es decir no se ofrece un servicio en el cual no se tiene la suficiente experiencia o los recursos mínimos necesarios para prestar un servicio con calidad.

Son empresas seguidoras no lideres en los productos o servicios

La investigación y desarrollo que el operador portuario hace está enfocada en alcanzar la excelencia operacional y la competitividad y no a crear servicios que no se han inventado aun, ej: modificar o inventar una máquina sofisticada que hace varias operaciones a la vez, esto es algo en lo que la empresa no debería desgastarse No se invierte mucho en innovación, y la innovación está mas enfocada en los procesos que reducen costos y mejoren calidad y capacidad de respuesta.

**Requisitos mínimos - Excelencia Operacional**

Relaciones a largo plazo con excelentes proveedores

Contar con procesos operativos de alta eficiencia direccionado hacia el cliente

Bajos costos de conversión (deben ser los mas bajos de la industria, constantes de alta calidad)

Bajo costo en los procesos de distribución, puntuales y sin errores

Gestión del riesgo operativo

Las Relaciones electrónicas con proveedores y clientes son criticas, para la reducción de costos

Refuerzo de los empleados en el conocimiento de los procesos

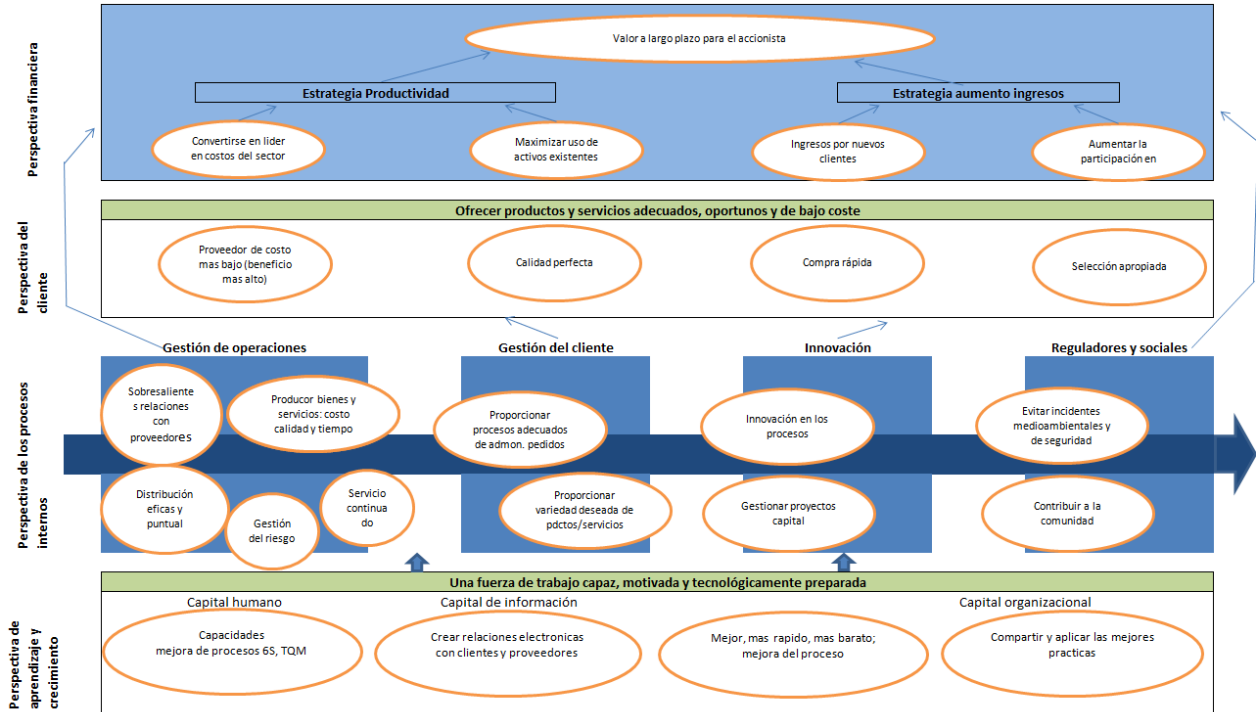
Cultura organizacional "mejor, mas rápido, mas económico"

**Anexo G**



[Volver](#)

**PLANTILLA DE MAPA ESTRATEGICO : BAJO COSTO TOTAL**



Mapas estrategicos (Kaplan y Norton) pag 377

Anexo H

[Volver](#)

**PROPUESTA DE VALOR LIDERAZGO EN PRODUCTO**

**Características**

No es el operador portuario mas barato del sector, pero los clientes estan dispuestos a contratar con el porque prestan un servicio excelente y con constantes innovaciones en el producto o servicio ofrecido, todo esto es valorado por el cliente, además de la excelente funcionalidad del servicio prestado.

Es el operador portuario que ofrecer un servicio diferenciado y es el primero en crear servicios nuevos para el mercado objetivo y propuestas funcionales

Este operador sobresale en la previsión de las necesidades de los clientes y en el descubrimientos de nuevas oportunidades de productos y servicios

Ademas Tiene prototipos y simulación virtual de productos

Este operador portuario cuenta con empleados con gran experiencia funcional y multifuncionales, y manejan varios idiomas

Educa a los clientes sobre los beneficios de una funcionalidad superior, demostrandoles como pueden captar valor con estas nuevas características

Los productos y servicios en empresas innovadoras, normalmente tienen ciclos de vida cortos

**Requisitos mínimos**

Investigación que permita nuevos adelantos científicos y tecnológicos

Mantener un equilibrio optimo entre:

Introducción de dichos adelantos mediante nuevas plataformas de productos o servicios

Mejora de las plataformas de productos actuales con productos derivados innovadores

Identificar los clientes de vanguardia y aprender de ellos

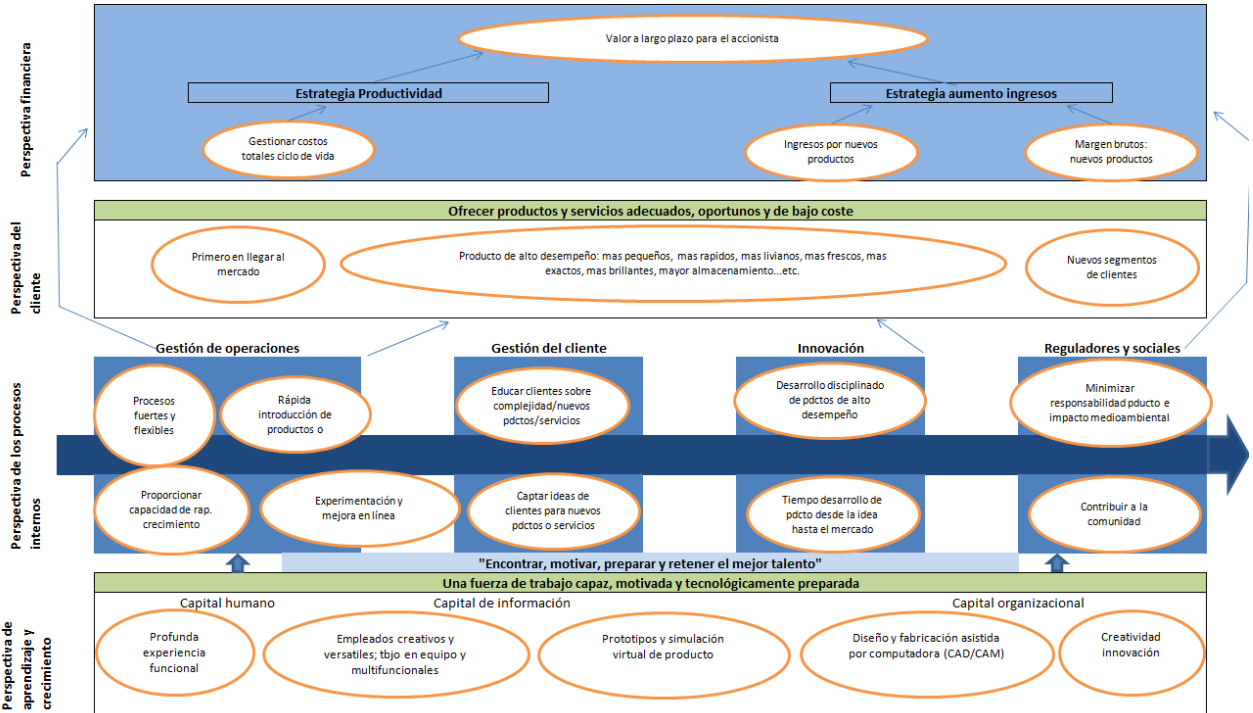
**Objetivo estratégico**

Excelente desempeño en dimensiones como rapidez, exactitud, tamaño o consumo de energía, superior al ofrecido por los productos de la competencia.

Anexo I

[Volver](#)

**PLANTILLA DE MAPA ESTRATEGICO : LIDERAZGO EN LOS PRODUCTOS**



Mapas estrategicos (Kaplan y Norton) pag 379

Anexo J

[Volver](#)

**PROPUESTA DE VALOR SOLUCIONES COMPLETAS PARA LOS CLIENTES**

**Características**

El operador portuario se destaca por la construcción de relaciones duraderas y de confianza con los clientes, esto se denomina intimidad con el cliente
Los clientes confían en que la empresa entiende sus problemas de negocios o personales y confían en que desarrollará soluciones hechas a su medida.
Se destaca los objetivos relacionados con la naturaleza integral de la solución, es decir presentan una solución integral para el cliente
Oferta de múltiples productos o servicios muy relacionados entre sí, ej: Agenciamiento marítimo, cargue y descargue, servicio OTM
Servicios excepcionales en la venta y postventa
Altos costos de adquirir nuevos clientes, por ser inicialmente monoproducto
El proceso de innovación se focaliza en encontrar nuevas formas o soluciones de crear valor para el cliente
La investigación está más enfocada en descubrir y comprender las futuras necesidades y preferencias de los clientes que a la innovación básica del producto o servicio

**Requisitos mínimos**

Excelente conocimiento de los productos y servicios de la empresa para los clientes objetivos
---

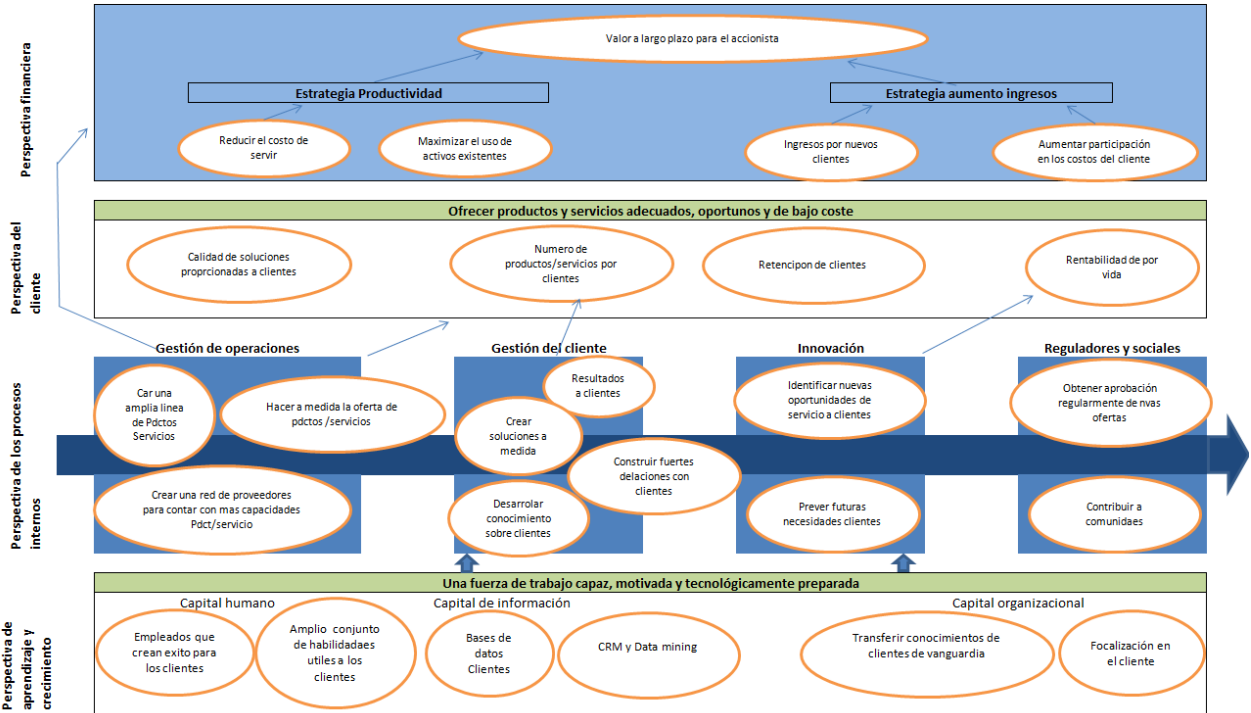
**Competencias de los empleados :**

Excelente conocimiento de los segmentos objetivo de la empresa
Sensibilidad con las preferencias de los clientes
Los clientes deben ser atendidos siempre por un solo empleado de manera integral.
Contar con un programa de CRM, el cual es alimentado constantemente por todos los empleados
Compromiso de todos los empleados la primacía del cliente y el valor de las relaciones a largo plazo

Anexo K

[Volver](#)

**PLANTILLA DE MAPA ESTRATEGICO : SOLUCIONES COMPLETAS**



Mapas estrategicos (Kaplan y Norton) pag 385

Anexo L

[Volver](#)

**PROPUESTA DE VALOR SISTEMA DE BLOQUEO (LOCK-IN)**

Este Operador Portuario genera valor sustentable de larga duración creando altos costos a los clientes si decidieran cambiar de proveedor

**CARACTERISTICAS**

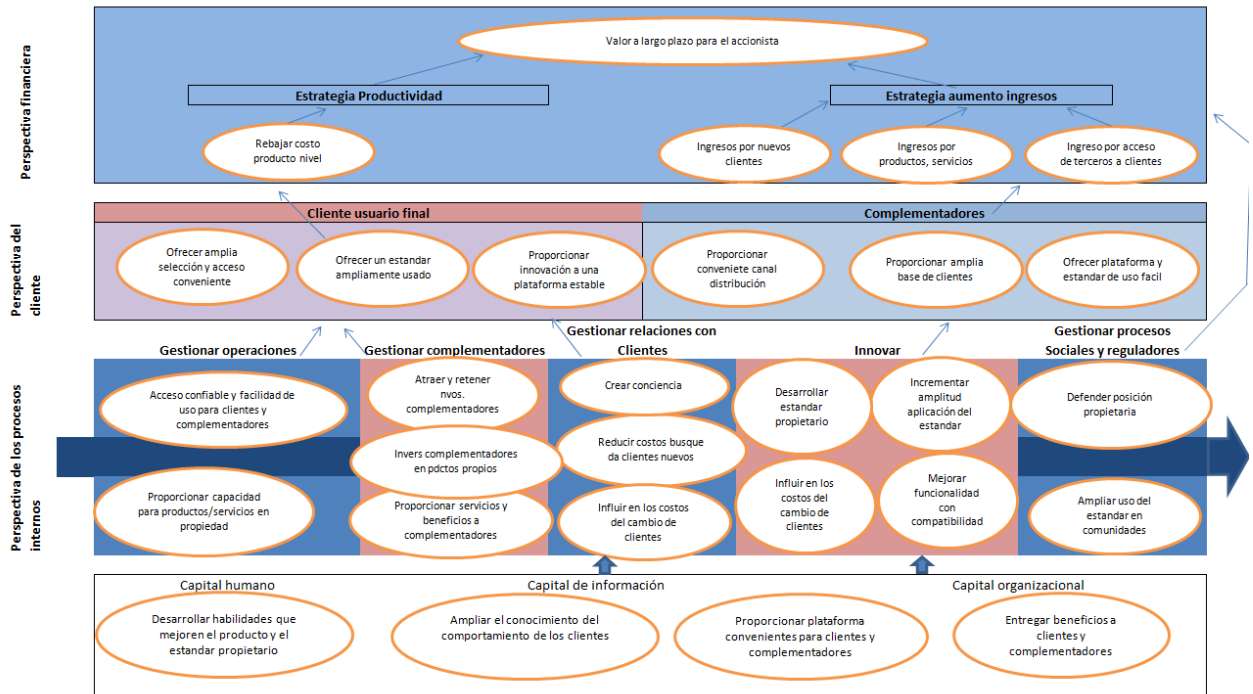
La competencia no puede imitar el producto principal por impedimento legal o por el secreto de su compleja construcción
Sitios que reúnen el mayor número de vendedores y compradores (ebay), o atiende las dos puntas del negocio (Importador y exportador)
El producto o servicio se convierte en estandar del mercado, par el cliente definido
Uso de precios bajos para atraer clientes y complementadores
Objetivo de productividad, reducir el costo del producto de entrada
Crean programas de fidelidad con recompensas en base a compras
análisis del No. Promedio de productos por cliente y los ingresos por servicios secundarios de la empresa
Participación del gasto del cliente con la empresa en el producto o servicio específico

**REQUISITOS MINIMOS**

Contar y atraer clientes altamente visibles, que proporcionen credibilidad
Alta capacitación de los empleados del cliente
Debido a la alta participación del mercado que logran, deben ser muy conocedores de las leyes antimonopolio.

Anexo M

PLANTILLA DE MAPA ESTRATEGICO : SISTEMA DE BLOQUEO (LOCK-IN)



Mapas estrategicos (Kaplan y Norton) pag 391

Anexo N

[Volver](#)

### VENTAJA COMPETITIVA DE LAS CUATRO PROPUESTAS DE VALOR

#### Ventaja competitiva Mejor Costo Total

Tiempo	Su servicio es mas agil que el de la competencia
Precio	Tiene mejores precios que la competencia sin perder la calidad ni la eficiencia
Calidad	Tiene mejor calidad en su servicio que la competencia.
Variedad	Tiene mayor cantidad de servicios relacionados, que su competencia

#### Ventaja Competitiva Liderazgo en producto

Marca	Su marca está tan bien posicionada que el precio deja de ser relevante
Funcionalidad	Su servicio está hecho a la medida del cliente, su cliente le es leal por esto.
Tiempo	Su servicio es mas agil que el de la competencia

#### Ventaja competitiva soluciones completas para los clientes

Servicio	Todo su equipo de trabajo está comprometido con la calidad del servicio al cliente
Asociación	Tiene mejores alianzas estrategicos que la competencia

#### Ventaja competitiva sistema de bloqueo

Servicio	Solución integral genérica al mejor costo del mercado
Asociación	Tiene mejores alianzas estrategicos que la competencia

Anexo O

## Volver

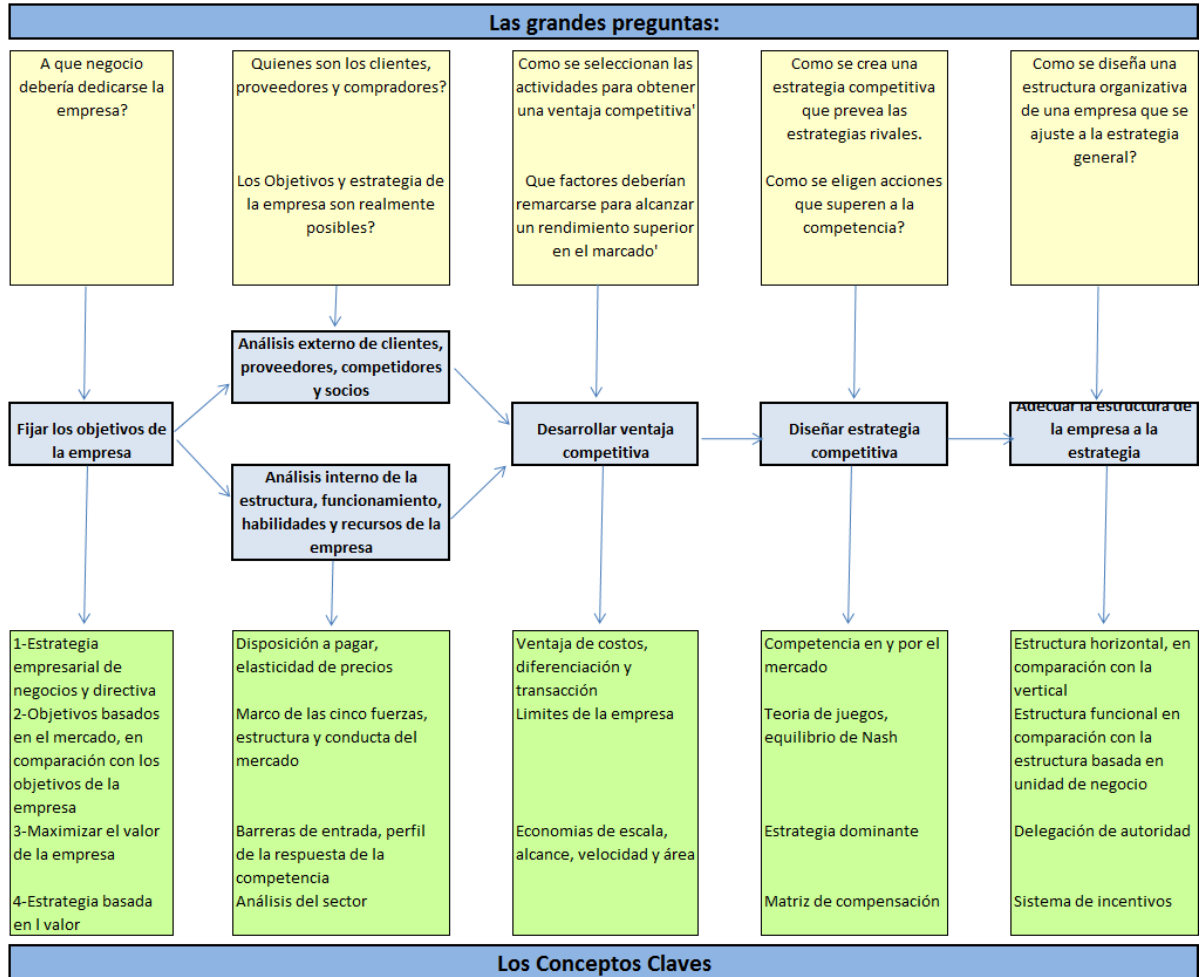
### Paso 1 ANALISIS ESTRATEGICO

1 Seleccione los objetivos de la empresa, respondiendo a las siguientes preguntas:

A que negocio debería dedicarse la empresa?

Los objetivos basados en el mercado están acordes con la capacidad de la empresa?

Se tienen estrategias basadas en el valor?



Paso 2 :Análisis externo, clientes, proveedores, competidores y socios (quiénes son y objetivos y estrategia de la empresa son posibles)

Paso 3: Como se seleccionan las actividades para tener una ventaja competitiva (diferenciar entre ventaja de costo, ventaja de diferenciación y ventaja de transacción)

Paso 4: Diseñar la estrategia competitiva (en que mercados luchar, en cuales retirarse, anunciar nuevos productos, cambios de precio)

Paso 5: Diseñar la empresa para que concuerde con la estrategia general, delegación de autoridad, introducción de incentivos para implementar la estrategia)

Fuente : Curso de MBA ESTRATEGIA DE GESTION Cómo hacer un Análisis exitoso- Spulber Daniel -Edición Peter Navarro pag. 17 (2010)

Anexo P

## OPERADORES PORTUARIOS DE BUENAVENTURA

- 1.- Operadores con Actividad Manejo Terrestre o Porteo de la Carga, autorizada por MINTRANSPORTE (29) que son:  
Asistencia integrada Ltda, Arrastres Álvarez Perlaza Ltda, Asesorías Representaciones Administrativas y Servicios Ltda, BGP Container & Logistic Ltda, Cadegran Ltda, Consulfert Ltda, Cooperativa de Braceros del Puerto, Cooperativa del Litoral del Pacifico, Data Control Portuario S.A, Eurocarga E.U, F.M. Asesorías Aduaneras E.U, Galotrans S.A, H & G Futuro Ltda, Ingemat, Leones Portuarios Ltda, Logística y Multimodal Ltda, Logisport Ltda, Ocuservis Ltda, Opermar Ltda, Opermundo Ltda, Organización Logística y Cia Ltda, Porteo S.A, Proveeduría Planeta Ltda, Servicarga Internacional Ltda, Transportuaria Ltda, Transportes Montejo Ltda, Transportes Omar Ltda, Sporver Ltda y Vikingos Logística Ltda.
- 2.- O.P. de Básculas y fumigación (7) que son:  
Basculas: Servipuertos Ltda - Inasport Ltda.  
Fumigación: Fumagro - Fumigax - Agrovic - Pest Control and Logistic Ltda – indagro ltda
- 3.- Líneas Marítimas (6)  
Serteport - Aras Ltda. - Elequip Ltda. Granportuaria Bun Ltda. - Nautiservicios S.A Maritrans Ltda.
- 4.- Surveyor's (9)  
Capimar- Bureau Veritas- Inspectorate Colombia Ltda. - Intertek Caleb Brett Colombia MSB Marine Surveyor's Bureau - Proserpuertos Ltda. - SGS Colombia S.A – Supervisa Comercio internacional
- 5.- Remolque Pilotaje (4)  
Remolcadores: Intertug S.A - Coremar S.A.  
Pilotos: Pilotos Prácticos del Pacifico - Servicio de pilotaje de Bun S.A Spilbun S.A
- 6.- Proveeduría y Distribución de combustible (10)  
Australian Ingeniería - Australian Ship Chandlers - C.I combustibles Isla Alba Ltda. - C.I. Petroccidente Ltda. Districandelaria del Pacifico Ltda. - Mastil & cia ltda - Negocios Provi -  
Nova Ship Supply Proveedores - Petrocomercial S.A - Petróleos del Valle Ltda. –
- 7.- Granel Sólido y líquido (17)  
OPP Granelera S.A - Gráneles S.A. - Itacol - Ciamsa S.A - Almagrario S.A- Alpopular – Compañía Operadora Portuaria Cafetera Ltda. - Servigraneles Ltda. - Portagraneles S.A- Algranel - Prodesal - Unisa - Ecopetrol - Chevron Texaco - SEOP - Opertrans Ltda. - Bulk Trading de Colombia Ltda.
- 8.- Operadores con equipos (56)  
Asisteco - Asistencia Integrada - Arrastres del Pacifico Ltda. - Arrastres Álvarez Pelarza Ltda. - BGP- Cadegran Ltda. – Continental de Contenedores Ltda. – C.S.P.P. Ltda. - C.I. Operadores J.E Ltda. - Coomulport Ltda. – Coomudelpa Ltda. - Contraserbis Ltda. - Cooservice – Consulfert Ltda. - Charles Díaz Figueroa - D & D Ltda. - Data Control- Eurocarga -Galotrans - H & G Futuro Ltda. - Hernando Hinestroza Palacios - Ingeniería y Logística Portuaria - International

- Surveyor's and Port Service - Leones Portuarios Ltda. Logisport Ltda. - Logística & Multimodal Ltda. - Naviservicios - Operpafico Ltda – Opermar - Opermundo - Orescarga - Organización Logística - Otto González - Olimar Ltda. - Oper carga Ltda. - Operaciones y Servicios Portuarios - O.P. Logistic Ltda. - Porteo S.A. - Prodecar Ltda. - Posso Ruiz - Portucarga S.A – Resultados Ltda.- Sporver Ltda. - Serpocol O.P Ltda. - Servicios Portuarios Moreira - Servicarga - Servipac Ltda. - Servicios Portuarios Oceano - Servicafe Ltda. - Termitel - Transporte Logístico de Carga Ltda. - Transportuaria Ltda. – Tecnodescar E.U - Transportes Omar - V y V Ltda. - Sociedad Vikingos Ltda.
- 9.- Suministro de personal, Estiba-desestiba y Otros servicios a la carga y/o M/N (27)  
 Ocuservis S.A. - Cooperativa de Braceros del Puerto - Coopacifico - Cooexpuertos – Coopac – Cooportuarias - Coowinpropac (Wincheros) - Gamboa Acosta - Jaime Villegas Espormart Ltda. - Jorge Enrique Mosquera - Valencia Hnos Ltda.- Coomulbrain - Logist and Service - Operca y cia Ltda. - A y M Colombia Ltda. - Asistir Cargo - Ingemat Ltda. - Simac Ltda. - T.P.S.L. Ltda. - Interprojet Ltda. - Ingenat Ltda. - International Port Service E.U - Sempport Ltda. - Servicios de Occidente - Descarcoop - M.S.S. Ltda. - DMG & Cia Ltda.
- 10.- Vigilancia y otros servicios (5)  
 Emprevi Ltda. - consultoría J.V.L & Asociados Ltda. - S.G.E Soluciones Globales Eléctricas - Refree Emergency - Inatlantic S.A (Muelle 13)
- 11.- O.P. Inactivos y sin identificar NS/NR (14)  
 Astraduanas - Servicades - Operaciones y Mantenimiento - O.P Colaborar - Interlogística de Carga - Compañía Colombiana de Navegación - Coosermunavi - Transportes Montejo - F.M Asesorías aduaneras E.U - Móvil Autos Ltda. - O.P Integrada Ltda. - O.P de la Isla Cascajal - Trans Jiménez Martino Ltda. - Proveedores Planeta

Fuente Acopsa

## **Anexo Q**



**SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A**

**GERENCIA COMERCIAL Y DE MERCADEO**

**MOVIMIENTO DE CARGA TONELADAS**

**AÑOS 2004-2005-2006-2007-2008-2009**

CONCEPTO	Año 2007		Año 2008		Año 2009	
	Ton	Part %	Ton	Part %	Ton	Part %
<b>TOTAL</b>						
<b>IMPORTACIONES</b>	<b>6.582.213</b>	<b>74,9%</b>	<b>6.556.478</b>	<b>77,4%</b>	<b>6.654.710</b>	<b>72,8%</b>
Carga Fraccionada	578.027	8,8%	517.238	7,9%	359.188	5,4%
Granel Sólido	2.870.205	43,6%	2.771.873	42,3%	3.277.022	49,2%
Granel Líquido	278.512	4,2%	275.523	4,2%	240.635	3,6%
Carga en Contenedores	2.855.469	43,4%	2.991.844	45,6%	2.777.865	41,7%
<b>TOTAL</b>						
<b>EXPORTACIONES</b>	<b>2.211.530</b>	<b>25,1%</b>	<b>1.912.334</b>	<b>22,6%</b>	<b>2.492.291</b>	<b>27,2%</b>
Carga Fraccionada	<b>819.628</b>	37,1%	<b>72.030</b>	3,8%	<b>155.665</b>	6,2%
Granel Sólido	578.274	26,1%	393.155	20,6%	707.375	28,4%
Granel Líquido	0	0,0%	9.606	0,5%	27.766	1,1%
Carga en Contenedores	813.628	36,8%	1.437.543	75,2%	1.601.485	64,3%
<b>TOT COMERC. EXTERIOR</b>	<b>8.793.743</b>	<b>100%</b>	<b>8.468.812</b>	<b>100%</b>	<b>9.147.001</b>	<b>100%</b>

Fuente SPRBUN Y SISMAR

**Anexo R**

## LISTA DE GRAFICOS

**Pag.**

Gráfico 1.	Evolución de la Logística Portuaria	14
Gráfico 2.	Cadena de Valor de la Operación Portuaria	15
Gráfico 3.	Cadena de Abastecimiento	16
Gráfico 4.	Cadena de Valor del operador Portuario	18
Gráfico 5.	Metodología para la Planeación estratégica	21
Gráfico 6.	Clasificación de los Operadores portuarios por actividad	27

## **HERRAMIENTA DE GESTION ESTRATEGICA PARA QUE LAS PYMES CONSTRUYAN SU PROPUESTA DE VALOR Y SUS ANEXOS**

1. Definición de Propuesta de Valor
2. Mapa Estratégico de la creación de valor a través de la Propuesta de Valor
3. Propuestas de valor Genéricas
  - a) Mejor Costo Total
  - b) Liderazgo de producto
  - c) Soluciones completas para clientes
  - d) Sistema de bloqueo
4. Ventaja Competitiva
5. Mapa Estratégico Genérico
  - a) Bajo costo
  - b) Liderazgo en Producto
  - c) Soluciones completas
  - d) Sistema de bloqueo
6. Simulador personalizado de las cuatro estrategias genéricas
7. Lo que hay que tener en cuenta para definir la estrategia
8. Información complementaria adicional
  - a) Diseño de negocio y Propuesta de Valor
  - b) Estrategia
  - c) Cadena de valor
  - d) Cuadro de mando Integral
  - e) Presentación Sociedad Portuaria de Buenaventura
  - f) Información portuaria de interés