

Centro Europeo de Estudios de Caso para la Creación de Empresas

Patrocinado por la Comisión Europea para la Industria y la Empresa bajo la dirección del CIP (Programa de Competitividad e Innovación 2007-2013)

Código del proyecto: ENT/CIP/09/E/N02S001
2011

Troms Offshore (Noruega)

Odd Jarl Borch
University of Nordland

Luca Iandoli
University of Naples Federico II

Este caso de estudio de empresa ha sido elaborado como base para motivar la discusión en clase. El caso no busca ilustrar una buena o mala gestión de una situación empresarial.

Usted puede:

- Copiar, distribuir, mostrar y realizar el trabajo
- Realizar trabajos derivados

Bajo las siguientes condiciones:

- Atribución.
Debe dar el crédito al autor original del caso.
- No comercial.
No debe usar este caso con fines comerciales.
- Compartir igual.
Si usted altera, cambia o construye sobre este caso; podrá distribuir el trabajo resultante, solamente bajo idénticas condiciones a las de este caso de estudio.

Para cualquier utilización de este caso de estudio, se deberá reconocer y aceptar las condiciones de uso aquí presentadas. Con el permiso explícito de los autores, se podrían omitir cualquiera de estas condiciones de uso.

TROMS OFFSHORE

Introducción

El primer oficial de cubierta informó a su capitán de que el M/V Clean Design Arctic estaba cruzando el Círculo Polar. Era algo poco habitual que el propietario del buque acompañase al capitán, pero esta excursión era un viaje de descubrimiento. Thor Olsen, miró por la ventana hacía los fiordos y las montañas mágicas de la costa de Nordland. Desde que se había convertido en un inversionista en el sector del transporte marítimo, había enviado casi todos sus barcos a la parte meridional del Mar del Norte, pero ahora estaba en su camino hacia el norte. La explotación de petróleo en el Mar del Norte estaba en su auge, y las grandes compañías petroleras se dirigían al norte del Círculo Polar en busca de nuevas reservas de "oro negro". Como propietario de un nuevo y moderno buque de suministro de la empresa Troms Offshore, pensaba en las oportunidades que podría encontrar en las aguas del Ártico. Una estimación reciente del Servicio Geológico de EE.UU. había predicho que el 20% de los yacimientos de petróleo y de gas está en las regiones árticas. Sin embargo, sería una tarea difícil encontrar petróleo en estas aguas tan severas. Thor recordó sus primeros años en el mar como pescador de camarones a lo largo de la costa de Groenlandia y Spitsbergen. La niebla, el hielo, las bajas temperaturas y los icebergs eran una amenaza constante. Como Thor ya lo sabe muy bien, el ambiente puede hacerlo vulnerable. Este viaje se complica aún más por el hecho de que los indígenas han demostrado una significativa oposición a cualquier exploración petrolera y por tanto, se espera cualquier cosa menos un camino de rosas.

Partir hacía el Ártico representaría un paso de gigante para esta empresa más bien pequeña, pero a Thor le preocupaba si sus empleados, especialmente los capitanes y las tripulaciones, podrían entrar en estas nuevas aguas ya que habían riesgos para todos los implicados. Muchas preguntas se amontonaban en su mente como que nuevos mercados encontraría en el norte y, si contaba su empresa con los recursos y las habilidades necesarias para hacer frente a los nuevos desafíos. Estaba pensando como tendría que cambiar la estructura de su compañía para adaptarse a los nuevos mercados del norte.

Tenía que motivar a los empleados clave y tendría que contratar nuevos empleados. Si el nuevo negocio resultaría demasiado costoso, esto podría afectar la calidad y la seguridad de las operaciones de la empresa en el Mar del Norte.

"Tal vez sería mejor permanecer en el mercado actual, a pesar de su descenso y su dura competencia."

Thor se alegraba de que aún no tener que tomar la decisión. Le faltaba una semana para regresar a la base y para presentarle al equipo directivo sus decisiones sobre la expansión de Troms Offshore en las aguas del Ártico.

Antecedentes de la Industria

La industria noruega del transporte marítimo de petróleo y gas está considerada como uno de los sectores industriales más interesantes de Europa. Esto se debe a las altas exigencias de los clientes, la dura pero a la vez transparente competencia, el acceso a los mercados de factores innovadores y a los esfuerzos de cooperación, incluso entre los competidores de la industria (en particular la financiación de proyectos innovadores y las iniciativas conjuntas orientadas a la investigación y la educación). En cuanto a los clientes de esta industria, estos son las grandes compañías petroleras que necesitan buques para sus actividades de exploración y explotación en alta mar. Estas compañías petroleras alquilan los buques tanto a corto (desde unos días hasta varios meses) como a largo plazo (5-15 años). Las grandes empresas petroleras así como Exxon-Mobil, BP, Shell, ENI, Total, Gazprom, y Statoil representan clientes influyentes con alto poder de negociación. Cuando estas organizaciones alquilan barcos para el uso a corto plazo, los precios de los buques que fluctúan según la oferta y la demanda. Para nuevas explotaciones, que suponen alquileres de buques a largo plazo, los gigantes del petróleo deciden a través de licitaciones. Estos contratos a largo plazo se evalúan según una amplia gama de criterios, incluido el coste, la calidad técnica, funcionalidad, seguridad y respeto/homologación al medio ambiente. Según lo explica el director logístico de una gran compañía petrolera:

"Estamos animando a los armadores a ser innovadores. Entre otras cosas, los estamos invitando a pensar acerca de las nuevas tecnologías que pueden ser más respetuosas con el medio ambiente, y a mejorar la seguridad y reducir el

número de accidentes entre la tripulación. También ofrecemos información a los constructores de buques, a los proveedores de equipos y a los armadores. Una empresa que demuestra que ha adherido a tales criterios se beneficia de una puntuación de la evaluación más alta, especialmente para los contratos a largo plazo”.

Tanto para los gestores en tierra como para los capitanes de buque, esto representa un reto y puede dar lugar a una intensa competencia entre proveedores. Por lo tanto, para poder competir en precio y permanecer en el negocio, los proveedores se esfuerzan por lograr el equilibrio entre las mejoras en la calidad del producto y la eficiencia en términos de costes. Thor es muy consciente de esta lucha:

"Las compañías petroleras se centran principalmente en altos niveles de servicio y en nuestra rapidez de entrega. Todo esto se ha de conseguir al precio más bajo del mercado si queremos ganar la licitación. Al mismo tiempo que quieren que sigamos a los estándares de seguridad y protección del medio ambiente más altos. ¡Esto es muy exigente! A menudo, nos inspeccionan los barcos y los clasifican según el rendimiento. Si no cumplen con sus normas, escriben informes negativos lo que dificulta conseguir contratos”.

Puesto que las empresas petroleras generan grandes ganancias esto les confiere poder de mercado. La demanda de las compañías petroleras fluctúa de acuerdo a dos factores principales: (1) la demanda internacional de petróleo, y (2) las actividades de exploración de las compañías petroleras. Unos precios bajos del petróleo y las fluctuaciones en la economía internacional pueden causar una severa caída de los precios que tiene un efecto devastador sobre los proveedores. Por ejemplo, durante la crisis financiera de 2009 y 2010, las compañías de petróleo redujeron los precios muy por debajo del punto de equilibrio y los armadores tuvieron que soportar las consecuencias. Como resultado, las compañías navieras tuvieron que aceptar trabajos que sólo cubrían los costes variables lo que aumentó la presión sobre los capitanes y sus tripulaciones. Esta situación también causó mucha insatisfacción con los inversores ya que un barco podía llegar a costar 40 millones de euros. Además de las exigencias de los clientes, los gobiernos locales hacían un seguimiento anual a las empresas de la industria para comprobar que estas cumplieran con las normativas de la sociedad marítima internacional. Para los propietarios de buques esto significa unos estrictos

procedimientos a seguir lo que puede incrementar considerablemente los costes para las actualizaciones y otras medidas similares. Cuando invirtió en este negocio Thor no se había dado cuenta de la magnitud de todos estos factores de influencia y por tanto estaba buscando nuevas oportunidades que podrían dar Trops Offshore una ventaja competitiva.

Competencia y Cooperación en la Industria

El mercado de transporte especializado para la industria petrolera tiende a ser muy competitivo y, como en la mayoría de las industrias maduras, la competencia se basa principalmente en precios. La industria está integrada a nivel global, sus mercados principales siendo ubicados en el Mar del Norte en Europa, el Golfo de México en los EE.UU. y la costa de Brasil en América del Sur. El mercado principal de Trops Offshore está en el Mar del Norte donde hay muchos buques nuevos que representan las principales empresas del mundo. Casi cada año, las grandes compañías contratan buques nuevos y avanzados tecnológicamente, para usarlos en diversas actividades tales como el análisis sísmico, manejo de anclas, remolque de plataformas y buques de suministro. Por tanto, tener una gran flota que incluya tanto buques viejos como nuevos ofrece una ventaja de flexibilidad ya que la empresa puede hacerse cargo de distintos trabajos y puede ofrecer precios competitivos. También hay economías de escala ya que una flota grande permite reducir los costes administrativos unitarios. Las grandes compañías navieras tienen una presencia global, con oficinas y naves en todo el mundo, lo que les permite adquirir nuevos buques y otros equipos, en las regiones donde los precios son más bajos.

Durante la última década, el acceso a capital financiero en Noruega ha sido relativamente fácil, aunque últimamente no tanto debido de la crisis financiera y al exceso de capacidad de la industria. Noruega tiene numerosos astilleros, equipos y proveedores de servicios. La industria paga salarios buenos a los tripulantes el trabajo es atractivo para los marineros extranjeros que se pueden contratar en caso de que no hay suficientes noruegos disponibles para llenar las posiciones. Más recientemente, algunos gestores y propietarios de buques han contratado tripulaciones de los países de bajo coste como una manera de ahorrar (por ejemplo, la contratación de un equipo polaco puede reducir los costes de personal en aproximadamente un 20% por buque).

Las empresas noruegas también se benefician de la existencia en el país de las escuelas marítimas e institutos que ofrecen cursos acreditados para los marineros. Varias universidades y centros de investigación también participan en la industria prestando servicios de I + D. Más de la mitad de los costes de I + D son financiados por el gobierno y las redes de investigación establecidas estimulan la actividad innovadora, el intercambio de conocimientos y la creación de conocimiento dentro de la industria. Por lo general esta cooperación en la investigación se hace a través de redes informales y no vinculantes, pero también puede incluir proyectos más formales y alianzas estratégicas entre las distintas instituciones. En la industria naviera noruega hay varios niveles de cooperación entre diferentes empresas y regiones, mientras que en una región geográfica en la costa noroeste existe una relación muy fuerte entre las compañías navieras, los astilleros, los constructores de barcos, los armadores, los proveedores de equipos y otros grupos de interés en la industria. De hecho, es en la costa noroeste donde están ubicadas algunas de las empresas proveedoras de servicios en alta mar más innovadoras y dinámicas. Además hay una creencia colectiva a nivel local de que el trabajo en colaboración representa un valor estratégico clave para la región. Esta región representa un epicentro del conocimiento para la industria marítima en general, y tanto los constructores de buques, como los astilleros, los proveedores de equipos y de servicios trabajan en una estrecha colaboración en proyectos de I + D, redes de educación y la creación de un clúster dinámico. Los propietarios de buques desempeñan un papel central en esta red también ya que están motivados por los beneficios que pueden obtener como contribuyentes a tal punto focal de la industria.

Historia de la Empresa

Troms Offshore es una empresa naviera noruega establecida en 2005, después que los mismos directivos compraron la empresa, y que ha crecido rápidamente durante sus cinco años de existencia. Sus principales clientes son las compañías de explotaciones petroleras mar adentro. Troms Offshore se encarga del transporte de mercancía y fluidos desde y hacia las plataformas petroleras en alta mar y, actualmente la empresa tiene ahora un volumen de negocios de aproximadamente 50 millones de euros y cuenta con 300 empleados. El equipo administrativo incluye a 15 personas mientras que los demás empleados trabajan en alta mar a bordo de los diez buques gestionados por la empresa.

El principal mercado geográfico de la empresa es el Mar del Norte. Además de prestar estos servicios, Troms Offshore también opera un buque de investigación polar en nombre del Instituto Noruego de Investigación Polar, y como resultado, la compañía ha adquirido una experiencia extensa en la operación en aguas polares. Su sede está ubicada en la ciudad de Tromsø, también conocida como la 'Puerta del Ártico'. Por tanto, para Thor, la región del Ártico representa una zona e interesante para la expansión geográfica de la empresa.

El Desafío: El Nuevo Mercado en el Ártico

Desde hace algunos años la industria petrolera se ha expandido hacia las aguas más severas de las regiones árticas, en el Mar de Barents entre Noruega y Rusia, Groenlandia, Canadá y Alaska. Las aguas profundas, las largas distancias a la base de tierra más próxima y las duras condiciones meteorológicas son algunos de los desafíos que hacen del transporte y manipulación de mercancías una tarea difícil en estas regiones. Más al norte hay aún más retos ya que los barcos se tienen que enfrentar a los icebergs, el hielo marino, y las heladas en cubierta. Dadas estas condiciones, la empresa se enfrenta a un nivel significativamente más alto de riesgo y mayor incertidumbre. En palabras de Thor:

"Este es un mundo completamente diferente comparado con los servicios de suministro. De pronto, te puedes enfrentar a una bajada de temperatura polar con fuerte viento y oleaje. La niebla y la oscuridad pueden reducir la visibilidad, y corre el riesgo de colisionar con el hielo. Los sistemas de posicionamiento por satélite son simplemente poco fiables tan al norte, hay grandes áreas con mapas inexactos y, para empeorar las cosas, en caso de emergencia, estas zonas están fuera del alcance de helicóptero. Además, hay escasez de infraestructura por lo que todo lleva más tiempo. En resumen, hay que estar preparado para lo desconocido y listo para hacer frente a problemas sin solución".

La incertidumbre es una característica de este mercado. Para avanzar más allá del Mar del Norte se necesitan barcos a medida, con mejor infraestructura y una mayor cooperación entre los socios. También es esencial establecer relaciones con los principales grupos de interés de la región ártica incluyendo, entre otros, los ecologistas, los gobiernos regionales, los pueblos indígenas y otros grupos con intereses opuestos.

Este enfoque basado en el consenso aumenta enormemente la complejidad de las operaciones. Por ejemplo, los grupos ecologistas como WWF, Greenpeace y Bellona se oponen a la perforación en estas aguas. Thor recuerda un incidente con uno de sus barcos:

"En un puerto en Islandia, el capitán y la tripulación tuvieron que ser escoltados por la Guardia Costera y protegidos del sabotaje por parte de grupos locales de activistas que estaban protestando contra la exploración petrolera. Esto puso a prueba a la tripulación y aumentó la incertidumbre de toda la operación.

Los riesgos de Troms Offshore en las aguas del Ártico son evidentes. Sin embargo, este reto presenta la oportunidad de diferenciar los servicios de la empresa y por lo tanto reduce la competencia puesto que Troms Offshore tiene más experiencia en la región del Ártico que la mayoría de las empresas. Dado que las empresas petroleras carecen de experiencia específica para la región del Ártico, Troms Offshore estaría en condiciones de proporcionar servicios de valor añadido. Troms Offshore podría ofrecer asesoramiento a las compañías petroleras (incluidos los gigantes del mercado) sobre la forma de gestionar operaciones exitosas en las aguas del Ártico. Recientemente en una cena Thor le comentó sobre el potencial de este mercado al capitán del M / V Clean Design Arctic:

"Tenemos un barco operando en la región del Ártico. Se trata de un buque de investigación polar. Podríamos fácilmente transferir la experiencia de navegación de este buque a otros. Sería un nuevo modelo de negocios. Podríamos proporcionar servicios de asesoramiento operativo hechos a medida para las compañías petroleras. Además de proporcionar servicios logísticos de alta calidad, podríamos proporcionar a las compañías petroleras servicios continuos de apoyo para la planificación y la navegación en estas aguas. De hecho, los podríamos extender a otras partes de la cadena de valor donde podríamos derivar nuevos conceptos de negocio".

Thor estaba seguro de una cosa: las compañías petroleras necesitan extender sus operaciones en las aguas del Ártico. También necesitan empleados calificados para hacer frente a la incertidumbre y la complejidad de este tipo de iniciativas. Pensaba que los gigantes del petróleo estarían dispuestos a pagar un alto precio para adquirir este

conocimiento experto. Por tanto había una pregunta que hacerse: ¿sería el modelo de negocio actual de Troms Offshore capaz de adaptarse a nuevos retos de este mercado? En palabras de Thor:

"Es una tarea muy diferente si comparamos con el mercado tradicional en el Mar del Norte. Tenemos el potencial para expandir los servicios de la empresa pero para ello tendremos que reconstruir nuestra organización y sistemas de gestión para que estos sean lo suficientemente flexibles e innovadores,.... y en última instancia, de ofrecer productos más complejos. "

Para Thor el principal desafío para Troms Offshore es el riesgo de perder contratos de transporte marítimo en su mercado actual. ¿Cuánto de fácil sería para Troms Offshore transferir sus operaciones de un mercado caracterizado por una demanda estable y procedimientos estándar, hacia un mercado caracterizado por alta incertidumbre y complejidad? Tomó nota de que, a su regreso tenía que hablar con su equipo directivo sobre la nueva estrategia competitiva, la configuración de un nuevo modelo de negocio aprovechando los recursos de Troms Offshore, y sobre cómo facilitar el proceso de cambio, sobre todo desde la perspectiva de los clientes y el personal.

Estrategia de la empresa

A la medida que pensaba en estas discusiones con el equipo directivo Thor comenzó a analizar la actual estrategia de la empresa y se dio cuenta de que la actual estrategia competitiva de Troms Offshore varía según el grado de:

1. La agresividad en el mercado con respecto a probar nuevos conceptos. Esto puede variar en una escala desde una estrategia de imitación reactiva, hasta una estrategia ofensiva y proactiva.
2. La diferenciación de productos según a las necesidades específicas de los distintos segmentos de clientes. Esto puede variar en una escala desde productos estándar (equipo de remolque, etc.) hasta productos a medida, tales como el trabajo con el Instituto de Investigación Polar.
3. Liderazgo en costes que a su vez influye en los precios que se tienen en cuenta en la licitación de un nuevo contrato.

4. La diversidad de productos necesarios para cubrir los requisitos específicos del proyecto.

El enfoque estratégico habitual de Troms Offshore se ha basado en la eficiencia de costes lo que significa que la empresa tiene que operar a bajos costes pero teniendo en cuenta las mejores prácticas y los estándares de calidad recomendados. En palabras de uno de los altos directivos de Troms Offshore en la última reunión mensual:

"Nuestra estrategia implica no experimentar mucho con el desarrollo de nuevas tecnologías. Esto lo dejamos en manos de las empresas más grandes y más emprendedoras que tienen mayores beneficios. Estas empresas pueden permitirse gastar en I + D y asumir el riesgo de experimentar. Ellas se encargan de desarrollar y probar la maquinaria, los distintos tipos de combustibles y buques, en parte financiadas con dinero público de investigación. Esperamos que esta tecnología estará disponible para poder comprarla dentro de un par de años."

En los periodos de poca demanda los márgenes de beneficio son limitados y por tanto se tienen que compensar durante los periodos de alta demanda. Por lo tanto, para sobrevivir en esta industria altamente competitiva, Troms Offshore tiene que asegurarse de que dispone de la experiencia adecuada incluido el personal experimentado con un profundo conocimiento de la eficiencia de costes, la previsión, y la eficacia operativa de la empresa.

El Modelo de Negocio

Como cualquier otro modelo de negocio, el de Troms Offshore define la arquitectura estructural y financiera de la empresa, la lógica comercial, la cadena de valor, la tecnología y la gestión de la empresa, incluidos sus socios externos. Por lo general, el modelo de negocio sigue de cerca a la misión de la empresa y a su estrategia competitiva, mientras que la cadena de valor adopta la forma de unas interacciones secuenciales estandarizadas entre las distintas actividades de la empresa. En Troms Offshore la cadena de valor es bastante fluida, con intercambios secuenciales al nivel operacional de la flota de buques de la empresa. En primer lugar, los propietarios que además son inversores, deciden sobre la financiación de un buque para un mercado en

particular. Una vez diseñado un barco y los propietarios e inversionistas aprueban el diseño, el proceso de construcción puede comenzar. La compañía sigue de cerca el proceso de construcción con la ayuda de inspectores técnicos especializados y oficiales experimentados, para asegurarse de que el buque está construido de acuerdo a las especificaciones técnicas requeridas. Una vez construido el buque, este es sometido a múltiples pruebas por un equipo de tripulación experimentado. A continuación, el departamento de ventas ofrece la nave para uso a corto plazo. Los requisitos adicionales que son necesarios para satisfacer un contrato son generalmente subcontratados a otros proveedores de confianza. Algunos de estos proveedores son socios comerciales a largo plazo que proporcionan a la empresa con los suministros de manera continua, así como información sobre el mercado. Sin embargo, Thor señala que a la hora de negociar los precios, son tratados como cualquier otra empresa. Troms Offshore trabaja con un número limitado de empresas de contratación para contratar tripulantes extranjeros calificados en épocas cuando necesitan mantener los costes bajos. Además, para conseguir nuevos contratos, trabaja con algunos agentes de transporte.

Estructura Organizativa

La estructura organizativa de Troms Offshore consta de cuatro departamentos: personal, alquiler, técnico y contable. Además, los coordinadores de Calidad, Salud, Seguridad y Medio Ambiente (HSEQ) también sirven como un departamento de recursos humanos. La organización es bastante plana, con un director general, director de asistencia y cuatro jefes de departamento que forman parte del grupo de alta dirección. Dos capitanes de los buques actúan también como "jefes de planta". A cada mes de trabajo a bordo le corresponde un mes de permiso. En cuanto a las relaciones externas, estas se basan principalmente en procedimientos estándar de trabajo con proveedores y clientes. Esporádicamente se establecen colaboraciones ad hoc con inversores y constructores externos para aquellos proyectos que implican nuevos contratos a largo plazo y nuevos buques. Esto es principalmente la responsabilidad de la alta dirección que dispone una amplia red informal dentro de la industria de la que derivan una gran cantidad de información útil de mercado.

La organización funciona a la perfección en términos de la burocracia, con tareas claras

para cada uno de los departamentos. Sin embargo, en una pequeña organización existe una extensa comunicación informal entre departamentos. Esto incluye también contactos frecuentes con los capitanes e ingenieros a bordo ya que hay una necesidad continua de solucionar problemas. Thor hace hincapié en la importancia de esta comunicación informal entre sus empleados clave, ya que este es un aspecto de la estructura actual que se desean conservar. Como Thor explica:

"Somos como una gran familia. El capitán del buque habla con el gestor en tierra varias veces al día para coordinar la operación, para resolver problemas y para el mantenimiento de la nave. El tono es amable a pesar de que no siempre estén de acuerdo. Los dos opinarán y proveerán comentarios sobre las soluciones propuestas por cada uno y, a menudo, son capaces de aplicar pequeñas mejoras que tienen efectos a largo plazo en la empresa".

Cada uno de los diez buques representa un "planta de producción" valorada entre 20 y 40 millones de euros. Los barcos son carguero y cisterna al mismo tiempo y disponen de herramientas avanzadas de carga y de navegación. Los barcos nuevos son altamente automatizados lo que significa que la tripulación a bordo tiene que ser altamente capacitada y experta en electrónica y maquinaria, tal como está especificado en sus fichas de trabajo. También existen regulaciones estrictas de envío que se detallan en el manual de calidad de la empresa y el equipo debe reconocer la autoridad oficial a bordo. La nave está certificada según las normas de las Organizaciones Marítima Internacional y la empresa tiene una gestión de calidad ISO 9001:2000 lo que implica un estricto cumplimiento de las normas de calidad adicionales para la gestión. La empresa tiene además la certificación ambiental (ISO 14001: 2004), una certificación habitual para las empresas de la industria naviera.

Recursos

Los recursos de cualquier empresa se pueden clasificar en recursos básicos, recursos de gestión y capacidades dinámicas. Estos últimos son los recursos que generan el cambio y la innovación en la empresa. Estos cambios pueden ser pequeños pasos incrementales que mejoren la organización o pueden ser innovaciones radicales que alteran toda la plataforma competitiva a través de una iniciativa empresarial. Los recursos básicos de Troms Offshore están relacionados a la navegación sin problemas, lo que supone

marineros y los oficiales a bordo calificados, y un buen personal operativo en tierra. En cuanto a los recursos de gestión, Troms Offshore es altamente dependiente de los capitanes con reputación y experiencia y de la capacidad de gestión de los jefes de servicio en tierra. Por ejemplo, los siguientes recursos críticos son necesarios para operar cada uno de los diez buques:

1. Un departamento de ventas que logren las tarifas por día mas altas posibles para cada contrato a partir de un sólido conocimiento del mercado y aprovechando los recursos de la red de clientes.
2. Un departamento técnico y operativo eficaz en la reducción de costes de explotación del buque (en particular los costes de reparaciones y salarios), basado en recursos de conocimiento técnico y organizativo, y también en tener buenas relaciones de cooperación con los oficiales a bordo.
3. Un departamento de gestión de calidad que asegure el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales, la certificación de calidad y las exigencias de calidad de los clientes y de los contratos a través de un sistema adecuado de gestión de la calidad.
4. Un departamento de personal que es capaz de contratar al mejor personal cualificado, y de proteger el bienestar de todos los trabajadores y mantener la moral alta entre la tripulación (para alcanzar altos niveles de motivación entre la tripulación, reducir las bajas por enfermedad, mantener los salarios a niveles moderados).

Los distintos niveles de gestión de Troms Offshore están fuertemente acoplados entre sí. Los que están en el mando medio necesitan de combinar la experiencia formal con la operativa, mientras que la alta dirección está muy involucrada en las operaciones del día a día, pero al mismo tiempo, su papel es más estratégico (por ejemplo, gestionar los enlaces estratégicos externos). El equipo directivo tiende a recurrir a una extensa red de contactos en la industria que se ha acumulado durante muchos años de servicio. Como la capacidad de la organización es limitada las capacidades dinámicas (incluidos los pequeños cambios y las medidas de innovación) son principalmente responsabilidad de la administración. Ellos son un recurso empresarial clave dado que Troms Offshore

dispone de recursos limitados para I + D y se basan más bien en la cooperación con los centros de investigación.

El sistema de toma de decisiones, la gestión del trabajo y la comunicación entre empleados dentro de la empresa se basa en procedimientos operativos estándar. Las tareas de la tripulación y del personal terrestre se rigen según procedimientos e instrucciones formales. La administración tiene que cumplir con normas internacionales obligatorias y reglamentos que rigen sus acciones en lo que respecta a la navegación, la carga, la contaminación y la seguridad. Los oficiales de a bordo están obligados a tener una formación especializada. La nave también necesita la acreditación de las autoridades gubernamentales y de los auditores. Aunque estos procedimientos incentivan a una empresa a mejorar la eficiencia a bordo de los buques, la realidad es que la empresa persigue dicha eficiencia fundamentalmente debido a la necesidad de mantener los precios competitivos. Es difícil ser emprendedor e innovador en un mercado reglamentado y sensible al precio.

Conclusión

Troms Offshore se enfrenta a una nueva oportunidad que podría llevar a la empresa en una dirección muy distinta a la que actualmente está siguiendo. Su propietario, Thor Olsen, se da cuenta que independientemente de lo que elija, necesita el pleno apoyo de su equipo directivo. El equipo ha sido fiel a lo largo de los años y la compañía ha tenido algo de éxito con sus operaciones en el Mar del Norte. Su empresa siempre ha sido progresista, pero la expansión en las aguas del Ártico podría ser un paso demasiado atrevido según sus asesores de alto nivel. Thor ha sido siempre una persona que asuma “riesgos calculados” y reconoce que si no hubiera corrido el riesgo de aventurarse en el sector del transporte marítimo (como lo había hecho hace 12 años), seguiría siendo un pescador de camarones en la costa de Groenlandia, donde los desafíos y las recompensas son ciertamente muy diferentes.