



IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA  
COMPAÑÍA RETRAMAR S.A.S

TALLER DE GRADO II

PRESENTADO POR:

XIMENA PAOLA VASQUEZ ROJAS  
SINDY MARCELA RAMIREZ HERRAN

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2011

- **Tabla de contenido Contenido**

<b>1. RESEÑA- ANTECEDENTES</b> .....	<b>3 -</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3 -</b>
2.1 Justificación social .....	3 -
2.2 Justificación económica .....	3 -
2.3 Justificación Personal .....	4 -
<b>3. PROBLEMA</b> .....	<b>5 -</b>
3.1 Descripción del problema .....	5 -
<b>4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>6 -</b>
<b>5. OBJETIVOS</b> .....	<b>6 -</b>
5.1 Objetivo General.....	6 -
5.2 Objetivos Específicos .....	6 -
5.3 Desarrollo de los Objetivos específicos.....	6 -
5.3.1 Análisis situación actual de la empresa .....	6 -
5.3.2 Procesos de RETRAMAR S.A.S.....	7 -
5.3.3 Mapa de procesos .....	8 -
5.3.4 política de calidad .....	8 -
<b>6. Manual de calidad</b> .....	<b>8 -</b>
<b>7. DESCRIPCIÓN PROCESOS RETRAMAR S.A.S.</b> .....	<b>20 -</b>
7.1 Gestión logística .....	20 -
7.2 Gestión gerencial .....	21 -
7.3 Servicio al cliente .....	22 -
7.4 Gestión comercial .....	24 -
7.5 Gestión de operación.....	25 -
7.6 Gestión de compras.....	26 -
7.7 Gestión de recursos.....	27 -

<i>7.8 Gestión de sistemas y tecnológica .....</i>	<i>- 28 -</i>
<i>7.9 Gestión de mantenimiento.....</i>	<i>- 29 -</i>
<i>7.10 Gestión de control y seguridad.....</i>	<i>- 30 -</i>
<b>8. DISEÑO DE LA DOCUMENTACIÓN.....</b>	<b>- 31 -</b>
<b>9. INDICADORES DE GESTION PROPUESTOS.....</b>	<b>- 34 -</b>
<b>9.1 Procesos estratégicos .....</b>	<b>- 34 -</b>
<b>9.2 Procesos Misionales .....</b>	<b>- 35 -</b>
<b>9.3 Procesos de Apoyo .....</b>	<b>- 35 -</b>
<b>10. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>- 36 -</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>- 37 -</b>
<b>12. ANEXOS.....</b>	<b>- 38 -</b>

#### **Tabla de Gráficos**

Grafico 1 Utilidades netas grupo empresarial Coremar 2009 .....	- 4 -
Grafico 2 Organigrama Coremar.....	- 13 -
Grafico 3 mapa de procesos Retramar S.A.S.....	- 15 -

## **1. RESEÑA- ANTECEDENTES**

El GRUPO COREMAR, con sus empresas RETRAMAR S.A.S. y COREMAR S.A.S., es una Compañía dedicada a la prestación de servicios de apoyo con remolcadores desde 1958. La Compañía comenzó ofreciendo servicios de soporte a grandes compañías norteamericanas que llevaban a cabo operaciones de instalación y operación en las costas colombianas, en el momento que el país extendió sus esfuerzos para explotar y comercializar sus recursos petroleros. En sus inicios, trabajaban entonces poco más de 10 empleados.

Tenemos en la actualidad alrededor de 240 empleados y a través de los años, las empresas Coremar S.A.S. y Retramar S.A.S. se han expandido y especializado como prestadoras de servicios en el sector marítimo hasta llegar a ser reconocidas a nivel nacional como las mejores de esta industria, expandiendo su flota de barcos remolcadores para prestar sus servicios en los principales puertos colombianos. La buena evolución de nuestra empresa durante los últimos años refleja el alto grado de satisfacción de nuestros clientes con nuestro estándar de calidad y nuestra oferta.

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 Justificación social**

En el caso de incumplimiento de las normas en el entorno social Retramar Transporte Marítimo se vería afectado por el cierre de la empresa dejando desempleados a 38 personas del área de servicios marítimos y a 26 empleados en las oficinas de las diferentes sucursales del país, es decir con un total de 64 personas desempleadas.

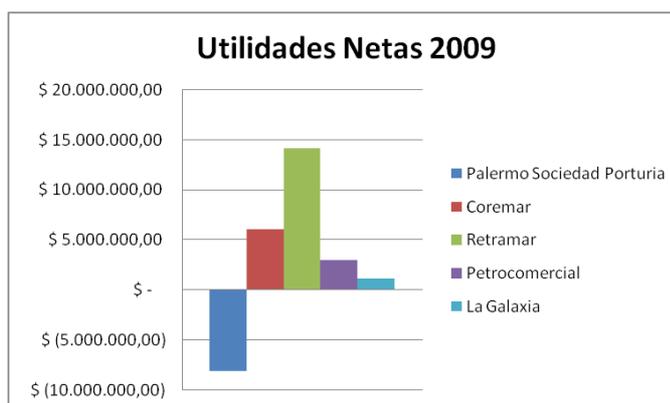
### **2.2 Justificación económica**

Es un requisito importante la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la NTC-ISO 9001: 2008 en una compañía como Retramar, ya que inducida dentro de la gestión logística de la cadena de abastecimiento, generará beneficios cualitativos y cuantitativos medibles en cuanto a eficiencia en las operaciones, mejoramiento de las relaciones con clientes y proveedores, mejora en las finanzas y

engranaje entre áreas. Certificar los procesos de la compañía es crear una ventaja competitiva que brinda confianza y seguridad a los stakeholders.

La empresa Grupo Coremar ha estado presente en el mercado durante cinco décadas, dedicándose al negocio de servicios navieros y marítimos. Grupo Coremar cuenta actualmente con más de 350 empleados calificados los cuales se caracterizan por la excelencia en la prestación de servicios, convirtiendo a la compañía en la naviera líder del país. Actualmente la compañía cuenta con tres áreas sin certificaciones, de las cuales el área de transporte marítimo es un área clave para el desarrollo de la gestión global de la compañía. El desarrollo de este trabajo investigativo proporciona lineamientos y bases sólidas para iniciar la implementación del sistema de gestión de la calidad. Se pretende que mediante la certificación el consumidor final logre satisfacer expectativas de calidad, mediante un clima de motivación por parte de la empresa.

**Gráfico 1 Utilidades netas grupo empresarial Coremar 2009**



Frente a la competencia, Retramar fue la compañía que generó mayores utilidades en el año 2009, como se aprecia en el gráfico 1, por lo tanto la implementación de la certificación aumentaría aun más las utilidades y por ende el posicionamiento de la compañía.

### **2.3 Justificación Personal**

Los autores del proyecto de trabajo de grado tienen un gran interés por aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera de Administración de Empresas, específicamente en el área de gestión de calidad, pues consideran que se pueden

dinamizar las perspectivas y competitividad de la empresa frente a la competencia, al acompañar su labor con manuales de calidad medibles por medio de indicadores.

Los autores se ven impulsados y motivados a realizar este proyecto de grado con el fin de entregar a la empresa Retramar S.A.S un manual de calidad ajustado a sus operaciones, formulando para cada uno de sus subprocesos un indicador que permita generar medición de metas de calidad y servicio entorno a un resultado en ventas y por ende utilidades.

Los autores cuentan con herramientas administrativas, de mercadeo, calidad, gestión de proyectos, manejo del paquete de office, bibliografía en calidad actualizada, el apoyo de la empresa Retramar S.A.S y tutoría administrativa sobre el mismo proyecto y su consecución.

### **3. PROBLEMA**

#### **3.1 Descripción del problema**

Debido a que se identifica la ausencia de un sistema de gestión de la calidad “NTC-ISO 9001:2008”, en la empresa Retramar S.A.S Actualmente, la empresa no cuenta con la certificación para sus procesos en el área de transporte marítimo, es importante obtener la certificación ISO 9001:2008 regulada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.

La importancia de implantar éste sistema de gestión de la calidad radica en el cumplimiento con los clientes satisfaciendo las exigencias que ellos requieren ya que cada uno de sus clientes son empresas ya certificadas y como exigencia primordial que tienen en el manejo de sus productos es que la empresa prestadora del servicio tenga la certificación de ISO 9001/2008, brindándoles la seguridad a ellos de transportar con la mejora empresa, al no tener la documentación necesaria y no obtener la certificación sus clientes van a tener la intención de buscar otra empresa prestadora de servicios marítimos, y Retramar S.A.S llegaría a un cierre temporal hasta lograr cumplir las expectativas de los clientes.

#### **4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué procesos y procedimientos debe certificar y documentar la empresa Retramar S.A.S con el fin de obtener la certificación ISO 9001-2008?

#### **5. OBJETIVOS**

##### **5.1 Objetivo General**

Identificar y diseñar los procesos y la documentación necesaria del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Retramar S.A.S Bajo los requerimientos de la Norma ISO 9001 versión 2008.

##### **5.2 Objetivos Específicos**

- \* Análisis de la situación actual de la empresa
- \* Identificar los procesos necesarios para que la empresa Retramar se certifique con la ISO 9001/2008
- \* Definir el mapa de procesos para la empresa
- \* Definir la política de calidad de la organización
- \* Diseñar el manual de calidad
- \* Diseñar la documentación

##### **5.3 Desarrollo de los Objetivos específicos**

###### ***5.3.1 Análisis situación actual de la empresa***

Actualmente la empresa Retramar S.A.S es una de las empresas más importantes de transporte marítimo en Colombia, teniendo como principales puertos de embarque Cartagena, Barranquilla y Buenaventura, a la vez se encuentra certificada en el American Bureau of Shipping bajo el estándar de manejo de seguridad internacional.

A 2011 la empresa cuenta con una planta de 250 empleados, Retramar S.A.S. se ha expandido y especializado como prestadoras de servicios en el sector marítimo hasta llegar a ser reconocidas a nivel nacional como las mejores de esta industria, expandiendo su flota de barcos remolcadores para prestar sus servicios en los principales puertos colombianos.

Para el año 2011 en el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de marzo la empresa reporto estados financieros positivos y con tendencia al alza. En 2011 la

empresa Retramar S.A.S obtuvo utilidades antes de impuestos por \$148.374.482, dejando como resultado una utilidad del periodo por \$38.871.731. Aunque la empresa ha tenido una buena dinámica dentro del sector de transporte marítimo, no es la compañía líder, es por esta razón que la empresa está interesada en formular los documentos que le permitan certificarse en la norma ISO 9001 – 2008. (estados financieros en anexos del trabajo)

### **5.3.2 Procesos de RETRAMAR S.A.S**

Los procesos *estratégicos* que requiere la empresa son:

- Gestión de logística
- Gestión gerencial
- Servicio al cliente

Los procesos *misionales* que la empresa debe tener para su correcto funcionamiento son:

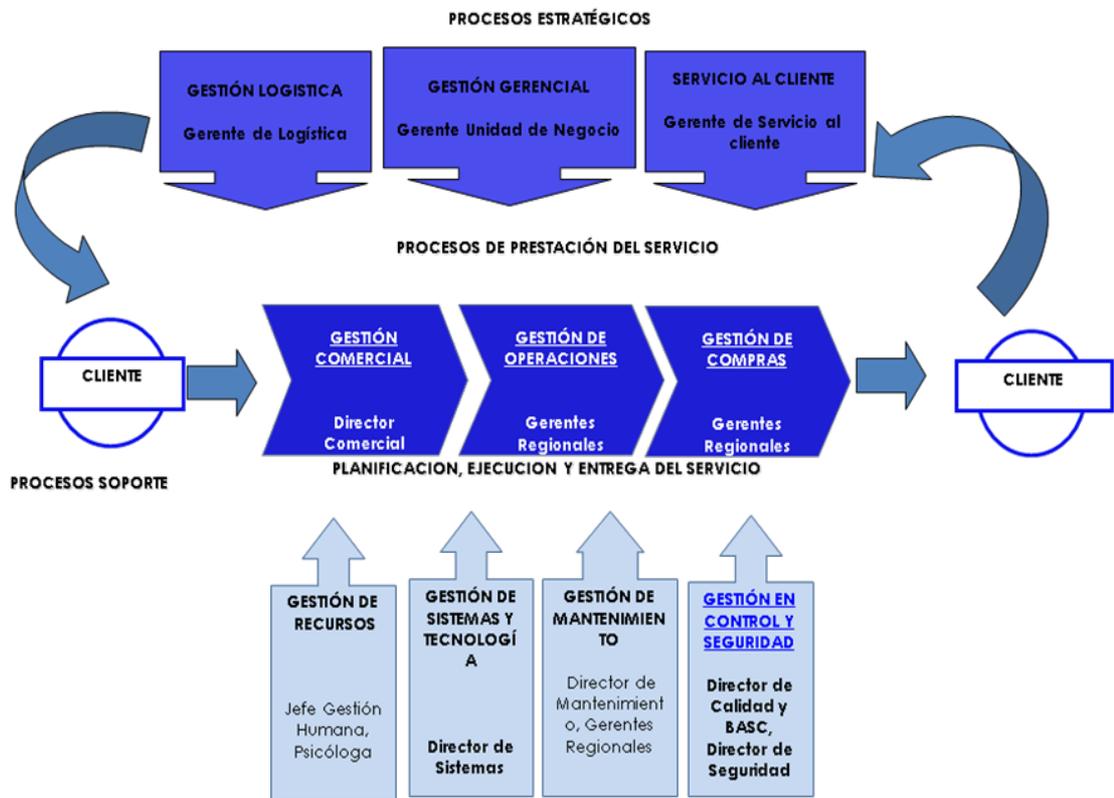
- Gestión comercial
- Gestión de operaciones
- Gestión de compras

Como procesos de *apoyo* de establecieron lo siguientes:

- Gestión de recursos
- Gestión de mantenimiento
- Gestión de control y seguridad
- Gestión de sistemas y tecnologías

Estos procesos son los que requiere la empresa ya que según la actividad en la que se desempeña son esos los procesos que formaran parte de su mapa de procesos con el fin de obtener mas eficiencia y disminución de quejas por parte de sus clientes, logrando integrar todas las áreas necesarias que interactúan hasta llegar a la entrega final de servicio obteniendo como resultado final la satisfacción del cliente.

### 5.3.3 Mapa de procesos



### 5.3.4 política de calidad

Retramar S.A.S estableció como política de calidad la entrega de la mercancía siempre segura y a tiempo de sus clientes en la fecha y hora establecida en el contrato teniendo en cuenta que las operaciones se encuentren en condiciones normales.

## 6. Manual de calidad

A continuación se desarrolla el manual de calidad creado para la empresa Retramar S.A.S con el fin de documentar sus procesos.

# MANUAL DE CALIDAD

SIG - M - 01 V4



## Unidad de Transporte Maritimo

Bogotá - Colombia  
2011

**SIG-M-01 V4**  
**Vigencia: 2011-10-08**  
**pagina 1 de 1**

Desarrollado por las autoras

# MANUAL DE CALIDAD RETRAMAR S.A.S

## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa RETRAMAR S.A.S tiene la convicción de que la implementación de los sistemas de calidad permitirá que la compañía identifique de manera adecuada sus procesos, su eficiencia, su efectividad, optimice recursos, faculte sus empleados, satisfaga sus clientes y por esa vía logre la Certificación de sus servicios, con el fin de ser la compañía líder del sector.

Retramar S,A,S visualiza en este manual de calidad un sistema de Gestión de Calidad, como una base sólida para la planificación, el control y mejora continua de sus procesos los cuales les otorga dinamismo, flexibilidad y evidencia del compromiso con los requerimientos del cliente.

Este manual tiene como propósito, dar una idea global del Sistema de Gestión de Calidad y se constituye en la primera referencia documentada para todas las actividades relacionadas con la Gestión de la Calidad, que consideran la interrelación de los procesos, desde la recepción de los requerimientos del cliente, hasta el término de los servicios de transportes de carga.

El manual esta estructurado según las especificaciones y requisitos contemplados en la Norma ISO 9001:2008 **“Sistema de Gestión de la Calidad ”**.

### 1.1 Objeto del manual

El manual de Gestión de la calidad tiene por objeto describir el Sistema de Gestión de la Unidad económica de Transporte marítimo Retramar S.A.S, establecer su alcance, identificar y justificar las exclusiones, referenciar los procedimientos documentados, presentar la interacción entre los procesos, determinar la responsabilidades y autoridades en los procedimientos que describen sus actividades.

Se busca concretar el compromiso de la Dirección en la utilización del manual como herramienta para lograr la mejora continúa de acuerdo a las normas internacionales

que soportan los diferentes sistemas de gestión implementado en la empresa Retramar S.A.S.

## **2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

### **2.1 Reseña histórica<sup>1</sup>**

El GRUPO COREMAR, con sus empresas RETRAMAR S.A.S. y COREMAR S.A.S., es una Compañía dedicada a la prestación de servicios de apoyo con remolcadores desde 1958. La Compañía comenzó ofreciendo servicios de soporte a grandes compañías norteamericanas que llevaban a cabo operaciones de instalación y operación en las costas colombianas, en el momento que el país extendió sus esfuerzos para explotar y comercializar sus recursos petroleros. En sus inicios, trabajaban entonces poco más de 10 empleados.

Tenemos en la actualidad alrededor de 240 empleados y a través de los años, las empresas Coremar S.A.S. y Retramar S.A.S. se han expandido y especializado como prestadoras de servicios en el sector marítimo hasta llegar a ser reconocidas a nivel nacional como las mejores de esta industria, expandiendo su flota de barcos remolcadores para prestar sus servicios en los principales puertos colombianos. La buena evolución de nuestra empresa durante los últimos años refleja el alto grado de satisfacción de nuestros clientes con nuestro estándar de calidad y nuestra oferta.

### **2.2 Misión**

Brindar el mejor servicio logístico en todas las operaciones que nuestros clientes requieren. Mantener una transparencia y ser el apoyo para cada uno de nuestros clientes, excediendo las expectativas.<sup>2</sup>

### **2.3 Visión<sup>3</sup>**

Crece de la mano de nuestros clientes, siendo una de las compañías que brinda nuestro mejor servicio humano y logístico, con nuestro personal 100%

---

<sup>1</sup> <http://retramar.webnode.es/nosotros/> (consulta 20 de Abril - 2010)

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Ibid

experimentado. Estandarizar las tarifas de tal manera que cada uno de nuestros clientes maneje dependiendo de sus productos una única tarifa igual para cada productor. Expandir nuestros servicios en otras áreas, adaptándonos a las necesidades que cada uno de nuestros clientes requieran. Crear alianzas estratégicas con otras compañías en beneficio de nuestros clientes.

## **2.4 Valores Corporativos<sup>4</sup>**

- Visión global
- Hacer posible lo imposible
- Servicio orientado a la satisfacción total de los clientes
- Identidad País

## **2.5 Objetivos Estratégicos**

- Disminuir permanentemente el porcentaje de quejas y reclamos
- Mejorar el respaldo y la percepción del valor agregado en el servicio
- Aumentar el nivel de competencias del personal
- Cumplimiento del plan estratégico de calidad

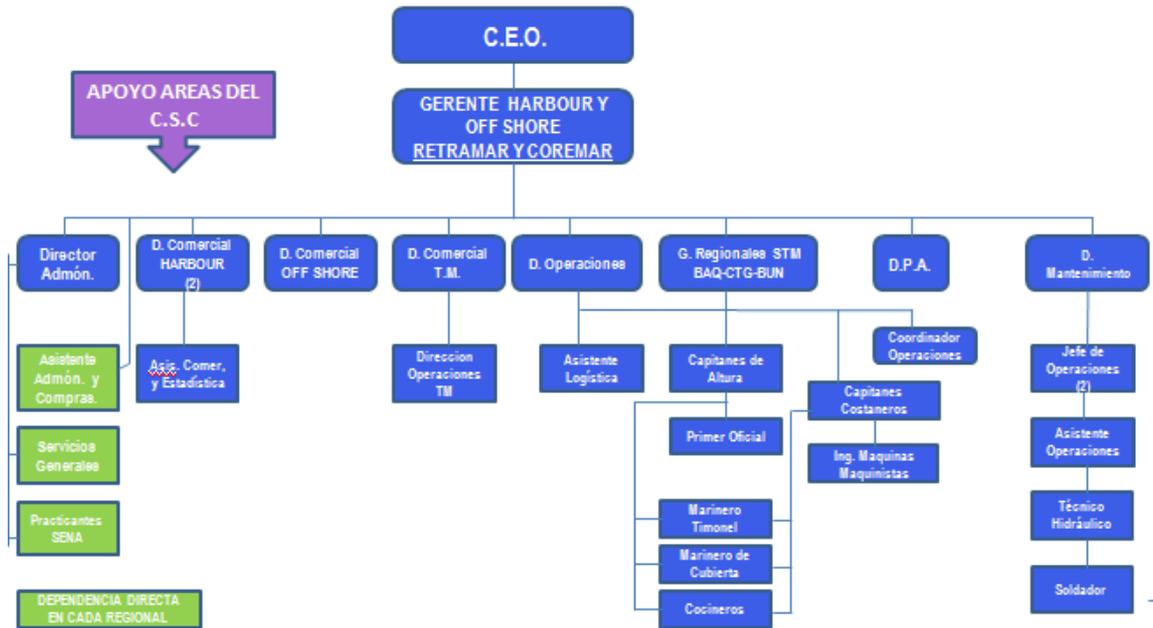
## **2.6 Estructura organizacional**

La compañía Retramar cuenta con un grupo de trabajo de aproximadamente 350 empleados directos. La Empresa tiene una estructura organizacional definida, con autoridad gerencial y responsabilidades específicas para cada cargo, las cuales se encuentran consignadas en el Grafico Organigrama Jerárquico.

---

<sup>4</sup> Ibid

**Grafico 2 Organigrama Coremar**



Fuente: [www.coremar.com](http://www.coremar.com)

### 3 POLÍTICA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

#### 3.1 Alcance

El alcance de este Manual está en el Sistema de Gestión de la Calidad de RETRAMAR S.A. Bajo la norma técnica de calidad colombiana ISO 9001:2008, encaminado a la prestación de servicios de transporte marítimo a nivel internacional correspondiente a los procesos estratégicos y los procesos operativos misionales.

#### 3.2 Exclusiones

Respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 se excluye lo siguiente del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad:

#### 3.3 Diseño y desarrollo

Debido a que los servicios que se prestan están definidos y no requieren innovación. Esta exclusión no afecta la capacidad de la empresa para proporcionar un servicio que cumpla con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables:

No aplica ninguno de los ítems del numeral 7.3 los cuales son: Planificación del diseño y desarrollo donde la compañía no tendrá la necesidad de desarrollar el proceso debido a que los procesos ya están creados; elementos de entrada para el diseño y desarrollo donde la unidad de transporte marítimo no produce ningún producto ya que esta área presta un servicio; resultados del diseño y desarrollo; revisión, verificación, validación y control del diseño y desarrollo no aplican para la compañía de servicios marítimos.

### **3.4 Política de calidad**

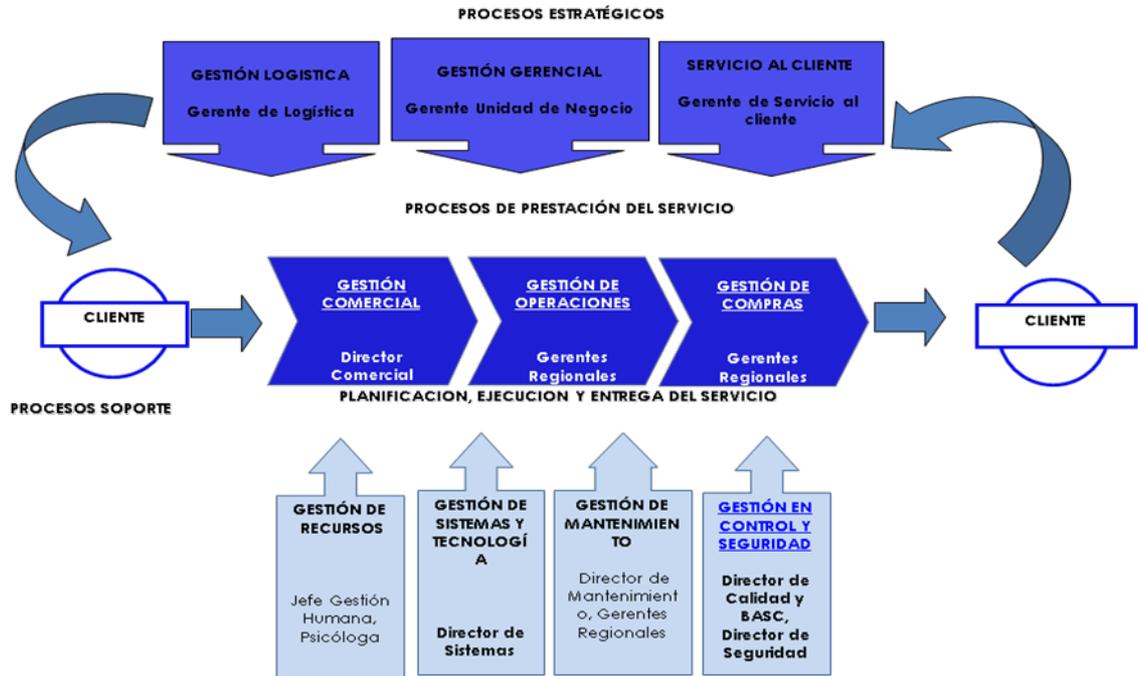
Retramar S.A.S estableció como política de calidad la entrega de la mercancía siempre segura y a tiempo de sus clientes en la fecha y hora establecida en el contrato teniendo en cuenta que las operaciones se encuentren en condiciones normales.

### **3.5 Objetivos de calidad**

<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Utilizar recursos disponibles para la capacitacion.	100%	Gerencia de recursos humanos
2. Disminuir el número de reclamos por incumplimiento de contratos con clientes.	Igual a 0	Gerente de operaciones
3. mejora en los tiempos de entrega de servicios.	Igual a 0	Gerencia de operaciones
4. incrementar en nivel de satisfaccion de clientes.	100 % clientes satisfechos	Gerencia general y gerencia de operaciones

### 3.6 Mapa de procesos

Grafico 3 mapa de procesos Retramar S.A.S



## 4 . SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los documentos, registros, evaluaciones al cliente y demás registros contenidos en este Manual de Calidad, están relacionados y dirigidos a la unidad de Servicio de Transporte Marítimo.

### 4.1 Requisitos Generales

Retramar S.A.S ha establecido y documentado su Sistema de Gestión de Calidad de tal forma de cumplir con todos los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008.

En primer lugar se han identificado todos los procesos que conforman el sistema, su secuencia y su interacción, los cuales se evidencian en el mapa de procesos.

Además de identificar los procesos, Retramar S.A.S ha definido los criterios y métodos necesarios para asegurar su control y efectividad, los cuales han quedado plasmados en los diferentes documentos establecidos.

Para lograr la efectividad de los procesos, la Gerencia de la empresa. provee los

recursos e información necesaria para la correcta operación y control.

Por último, para lograr la mejora continua de los procesos, se han definido monitoreos y mediciones, cuyos resultados son analizados para verificar si están alcanzándose las metas. Cuando es necesario, se implementan acciones para lograr los resultados planeados, lográndose así el inicio de la mejora continua.

#### **4.2 Control de documentos y registros**

La empresa Retramar S.A. desarrolla una serie de documentos la compañía ya ha desarrollado la política de la calidad, también ha establecido para asegurar una adecuada y eficaz planificación, operación y control de sus procesos; establece una sistemática para asegurar que los documentos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad son los adecuados, están controlados, actualizados y disponibles para el personal que los requiera. Estas actividades quedan consignadas en el procedimiento “Control de Documentos” que llevara la empresa.

Retramar S.A.S define una sistemática para la identificación, almacenamiento, recuperación, protección, conservación temporal y destino final de los registros del Sistema de Gestión Integral. Esta sistemática esta documentada en el procedimiento “Control de Registros”

### **5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

#### **5.1 Compromiso de la dirección**

La Gerencia General demuestra su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, participando activamente en las revisiones gerenciales, donde verifica el funcionamiento del sistema y encuentra la oportunidad para realizar cambios que mejoren continuamente el servicio al cliente y la respuesta eficiente a las entregas puntuales de la mercancía.

#### **5.2 Enfoque al cliente**

Con el fin de asegurar que la unidad de transporte marítimo se compromete con la satisfacción del cliente, anualmente se realizarán mediciones de la satisfacción del

cliente interno y externo, de esta manera se monitorea su percepción en relación al servicio realizado, tomando las acciones preventivas, correctivas y de mejora para aumentar constantemente su satisfacción. (Ver Anexo A)

### **5.3 Planificación del sistema de gestión de calidad**

La empresa coordina la planificación y desarrollo de los procesos necesarios para la realización de transportes de cargas considerando la interacción existente con otros procesos de la organización.

También se identifican los requisitos de monitoreo y medición y la implementación de las actividades que permitan ejecutarlo.

#### **5.3.1 Responsabilidad y autoridad**

Teniendo en cuenta el Organigrama de la Compañía, se identifica en cada proceso el responsable del mismo y los cargos responsables de las principales actividades. En caso de ausencia en las funciones, la responsabilidad y la autoridad serán desarrolladas por el superior en el nivel jerárquico del personal ausente. Este responsable tiene la opción de delegar la tarea a otra persona respetando la independencia obligatoria de algunas funciones.

#### **5.4.1 Representante de la dirección**

La Gerencia General de la Compañía ha delegado la autoridad suficiente en la persona del Director HSEQ, para asegurar que los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2008 se establezcan, se implementen y se cumplan.

#### **5.5.1 Comunicación interna**

Para garantizar la eficacia de las comunicaciones dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa cuenta con una matriz de comunicaciones internas / externas en la cual se presenta el flujo de la información, las áreas responsables, los medios y su frecuencia de emisión. Dicha matriz esta contenida dentro del procedimiento de Comunicaciones del Sistema Integral de Gestión. Adicionalmente en la caracterización de los procesos se han establecido las interacciones entre los mismos y por lo tanto las comunicaciones necesarias para el logro de los resultados.

#### **5.4 Revisión de la dirección**

La Revisión del Sistema de Gestión es una herramienta utilizada por la Gerencia General para asegurar la cohesión, solidez, y grado de implantación del Sistema, detectando puntos fuertes y áreas de mejora, que permitan detectar los cambios necesarios dentro de la organización. Las reuniones de revisión del Sistema tienen una periodicidad anual. En ellas participan Gerente General, Gerente Regional, Director Comercial, Director Mantenimiento, DPA, el Representante de la Dirección (Dir. HSEQ), y aquellas personas que se consideren necesarias.

Los elementos de entrada del Acta de Revisión por la Gerencia quedan recogidos en la caracterización del proceso “Gestión Gerencial”. A consecuencia de estas revisiones, se realizan los cambios que sean oportunos, en la política, objetivos y otros elementos del Sistema Integrado de Gestión.

### **5. COMPRAS**

#### **5.1 Proceso de compras y Verificación de los productos comprados**

Se asegura que los productos comprados cumplen los requisitos especificados, y se evalúa a los proveedores para comprobar, y realizar un seguimiento, de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a las necesidades de la empresa, mediante actividades de evaluación y reevaluación de los mismos. La compañía cuenta con el proceso “Compras” y el Procedimiento “Selección, Evaluación y Reevaluación de proveedores”

#### **5.2 Información de las compras**

La empresa Retramar asegura que los productos comprados cumplen los requisitos especificados, y evalúa a sus proveedores para comprobar, y realizar un seguimiento, de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a las necesidades de la empresa, mediante actividades de evaluación y reevaluación de los mismos. Esta sistemática está recogida en el proceso “**Compras**” y en el Procedimiento “**Selección, Evaluación y Reevaluación de proveedores**”.

## **6. Control de la prestación del servicio**

Los procesos de operación serán controlados y verificados a través de todas sus etapas y del servicio final ofrecido, con el fin de garantizar que los mismos, se llevan a cabo bajo condiciones controladas y de acciones planificadas y sistemáticas que aseguran el cumplimiento de los requerimientos de calidad acordados con el cliente. En las caracterizaciones de dichos procesos, están relacionados los documentos: procedimientos escritos, instrucciones de trabajo, manuales de operación, programación diaria y registros que soportan y demuestran la ejecución de este control.

## **7. MEDICION ANALISIS Y MEJORA**

### **7.1 Satisfacción del cliente**

Por medio de encuestas de satisfacción se desarrollan mediciones cuantificables, objetivas y dinámicas con el fin de determinar la aprehensión e imagen que los clientes tienen de la compañía y de los servicios prestados, de igual forma se realizan visitas periódicas a nuestros clientes.

### **7.2 Auditoría interna**

Se realizará por medio de auditorias anuales, con el fin de asegurar que el SIG.: sea conforme a lo planificado, y sea conforme a las normas ISO 9001:2008 de acuerdo con los requisitos del sistema y estar implementado eficazmente. Las personas responsables de las áreas auditadas asegurarán que se toman acciones para corregir las no conformidades detectadas.

### **8.3 Seguimiento y medición de los procesos**

Se definen indicadores para todos los procesos con el fin de comprobar la capacidad del mismo en relación a lo planificado. Estos indicadores están asociados a cada proceso. En aquellos casos en los que no se alcancen los valores previstos, se establecerán las medidas correctivas necesarias.

### **8.4 Seguimiento, medición del servicio y Control de servicio no conforme**

Para el control del producto no conforme y las acciones correctivas, preventivas y de mejora se tendrá un procedimiento documentado en el cual se definen los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme y el seguimiento a las acciones tomadas, para prevenir su servicio o entrega no intencional.

## **8.5 Mejora continua**

La aplicación de la mejora continua en la compañía Retramar requiere implementar el cambio como rutina; de esta manera se pasara de una gerencia de control a una gerencia de cambio Para llevar a cabo dicho cambio se implantaran cuatro procesos: 1. identificar la necesidad del cambio; 2. concientización del personal hacia el cambio y las consecuencia de no llevarlo a cabo; 3. preparar a toda la compañía Retamar para el cambio; y por ultimo (4) facultar al personal para actuar de acuerdo al cambio requerido.

## **7. DESCRIPCIÓN PROCESOS RETRAMAR S.A.S**

### **7.1 Gestión logística**

Proceso fundamental para lograr que RETRAMAR S.A.S, sea una empresa competitiva, es uno de los procesos estratégicos de la organización, ya que es el encargado de direccionar la actividad principal de la empresa, el transporte.

- **TRANSPORTE DE MERCANCIAS**

RETRAMAR S.A.S, basa su actividad en transporte marítimo, utilizando embarcaciones modernas y con los siguientes procedimientos para este sub proceso:

1. Seguimiento del coste por unidad de transporte y ruta de transporte
2. Ordenes despachadas a tiempo
3. Tiempos de entrega
4. Daño en el transporte

Debido a que la actividad principal de COREMAR S.A.S, es el transporte marítimo, sus esfuerzos deben centrarse en cumplir con las expectativas del cliente con respecto al adecuado transporte de las mercancías.

- **DISTRIBUCION DE MERCANCIAS**

RETRAMAR S.A.S, diseño su sistema de distribución de mercancías brindando a los clientes un sistema de distribución de mercancías con lugares estratégicos para la recepción y entrega de mercancías. Basados en los siguientes procedimientos:

1. Fiabilidad de la planificación
2. Plazo de entrega
3. Servicio
4. Numero de pedidos

- **ALMACENAJE**

RETRAMAR S.A.S, mantiene un sistema de almacenaje organizado y estructurado, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de nuestros clientes. Utilizando el siguiente procedimiento para el cumplimiento de este fin:

1. Seguimiento de mercancías
2. Medición de volumen de mercancías
3. Coste de almacenaje de cada unidad
4. Utilización de capacidades

## **7.2 Gestión gerencial**

Proceso estratégico de RETRAMAR S.A.S, encargado de guiar todas las divisiones de la empresa a cumplir los objetivos de cada una, para así cumplir el objetivo principal de empresa, utilizando planes de desarrollo adecuados.

- **PRODUCTOS**

Para RETRAMAR S.A.S, este proceso está fundamentado en el portafolio de productos que se brindan a los clientes, utilizando los siguientes procedimientos:

1. Generación de ideas
2. Elección de ideas
3. Análisis comercial
4. Pruebas de mercado
5. Comercialización

En esta empresa este subproceso, es el encargado de elegir e implementar los nuevos servicios que se van a ofrecer en el portafolio de productos para los clientes.

- **ADMINISTRACION GENERAL – INFRAESTRUCTURA**

En RETRAMAR S.A.S, se realiza el proceso administrativo total indispensable para llevar a cabo el buen funcionamiento de la empresa. Los procedimientos utilizados en este proceso son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

- **INVESTIGACION Y DESARROLLO**

RETRAMAR S.A.S, cuenta con un proceso de investigación y desarrollo en el cual se analizan las necesidades de los clientes actuales y los potenciales para así poder desarrollar servicios que hagan parte del portafolio de productos que es ofrecido.

Utilizando los siguientes procedimientos:

1. Modificaciones
2. Nuevos servicios
3. Mejora de procesos comerciales
4. Evaluación

- **CONTROL**

EL proceso de control de RETRAMAR S.A.S, está en cabeza de la gestión gerencial, la cual es la encargada de evaluar las actividades que se realizan en cada departamento y que se estén cumpliendo los objetivos de cada área.

Utilizando los siguientes procedimientos:

1. Establecer normas
2. Medir resultados
3. Toma de decisiones correctivas
4. Retroalimentación

### **7.3 Servicio al cliente**

Proceso estratégico basado principalmente en la satisfacción del cliente actual y prospecto, en RETRAMAR S.A.S, buscamos que el cliente se sienta a gusto con el servicio y las instalaciones de la empresa.

- **DETERMINAR NECESIDADES DEL CLIENTE**

El 100% del tiempo RETRAMAR S.A.S, busca darle al cliente la mejor actitud y el mejor servicio posible para que se sienta a gusto. Basados en los siguientes procedimientos:

1. Respeto a las personas
2. Sonrisa al momento de conversar con el cliente
3. Técnicas de conversación
4. Ofrecer información y ayuda

- **ENCUESTAS**

Las encuestas en RETRAMAR S.A.S, son una de las principales herramientas para la medición del servicio que es percibido por el cliente, durante este proceso utilizamos los siguientes procedimientos,

1. Revisión
2. Recepción
3. Registro
4. Clasificación
5. Control

- **RECLAMOS Y CUMPLIDOS**

La herramienta de reclamos y cumplidos, es utilizada en RETRAMAR S.A.S, como un medio para evaluar las acciones que se realizan para satisfacer las necesidades del cliente, utilizando los siguientes procedimientos:

1. Requisitos para presentar un reclamo
2. Plazo de atención
3. Instancia superior
4. Presentación de cumplidos

- **INSTALACIONES**

Las instalaciones de RETRAMAR S.A.S, es una herramienta indispensable para la buena impresión de la empresa frente al cliente, los procedimientos utilizados durante este proceso son:

1. Vías de acceso
2. Facilidad de parqueo
3. Amplitud de instalaciones
4. Visibilidad de la información
5. Imagen corporativa

#### **7.4 Gestión comercial**

Uno de los procesos de de prestación de servicio en RETRAMAR S.A.S, encargados del contacto directo con el cliente, es la gestión encargada de las estrategias que se aplicaran a las actividades para cumplir con los objetivos. Es la gestión que se encarga de la relación con los clientes y empleados de la empresa.

- **VENTAS**

Proceso encargado de la tratar con los clientes actúales y potenciales de RETRAMAR S.A.S, este proceso se desarrolla con los siguientes procedimientos:

1. Prospección
2. Acercamiento previo
3. Prestación del servicio
4. Servicio post venta

En este proceso se puede tanto ganar un cliente como perder uno, lo más importante es llevar a cabo el proceso de manera adecuada e influir de la mejor forma en el cliente.

- **MERCADEO**

En RETRAMAR S.A.S, el mercadeo es uno de los principales procesos de la organización, es el encargado de la planeación y desarrollo de precios, conceptos, ideas y servicios encaminados al cumplimiento de los objetivos de la organización. Basándose en los siguientes procedimientos:

1. Incremento mercadeo entrante
2. Uso efectivo del mercadeo en eventos
3. Contacto permanente con los clientes

#### 4. Mercadeo multidireccional

- CONTROL

Para RETRAMAR S.A.S, en cada proceso se tiene un área de control encargada de medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos propios de cada proceso y cada departamento. Guiados por el siguiente procedimiento:

1. Establecer normas
2. Medir resultados
3. Toma de decisiones correctivas
4. Retroalimentación

### **7.5 Gestión de operación**

Proceso relacionado con el funcionamiento de la operación de RETRAMAR S.A.S, los gerentes regionales son los encargados de tomar decisiones que lleven a resultados eficientes y eficaces. Los subprocesos de este proceso de prestación de servicios son:

- PLANIFICACION

RETRAMAR S.A.S, encarga a cada gerente regional del buen funcionamiento de su operación, basándose en:

1. Identificar condiciones externas
2. Identificar condiciones internas
3. Definir recursos
4. Establecer infraestructura

Para así brindarles a todos sus colaboradores las mejores herramientas para cumplir con los objetivos de la organización.

- PROGRAMACION

Para cada departamento de RETRAMAR S.A.S, el gerente regional programa las actividades y planes a desarrollar para el cumplimiento de las metas propias y las generales de la empresa, utilizando como herramienta el siguiente procedimiento:

1. Determinar plazos
2. Determinar inventarios

3. Determinar capacidades

- CONTROL

En RETRAMAR S.A.S, en cada proceso se tiene un área de control encargada de medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos propios de cada proceso y cada departamento. Guiados por el siguiente procedimiento:

5. Establecer normas
6. Medir resultados
7. Toma de decisiones correctivas
8. Retroalimentación

### **7.6 Gestión de compras**

Proceso de servicio prestación de servicio encargado de gestionar y direccionar las compras de RETRAMAR S.A.S, toda la empresa necesita recursos para cumplir con sus funciones específicas y generales, lo cual se hace con los siguientes sub procesos:

- IDENTIFICACION DE NECESIDADES

Es el proceso encargado de determinar las necesidades que cada departamento tiene para cumplir con sus objetivos, utilizando el siguiente procedimiento:

1. Planificación diaria de actividades
2. Recepción de solicitud
3. Realizar pedido

- SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Contante se debe estar en búsqueda de proveedores y se deben entablar relaciones estrechas y duraderas, mediante:

1. Precios y forma de pago
2. Calidad de productos
3. Plazos de entrega

- SEGUIMIENTO DE PEDIDOS

En este proceso se hace un continuo seguimiento a las compras de suministros que se realizan para cada departamento y el cumplimiento de tiempos y actividades, usando como base el siguiente procedimiento:

1. Identificación de pedido
2. Cumplimiento de tiempos
3. Abastecimiento de departamento

- **REGISTRO DE COMPRAS**

El registro de compras que en RETRAMAR S.A.S, se realiza como medio de control de la gestión de compras y el cumplimiento de las metas de esta gestión. Este registro se realiza de la siguiente forma:

1. Recepción de documentación
2. Registro de documentación
3. Verificación de documentación
4. Archivar documentación

### **7.7 Gestión de recursos**

Este proceso de apoyo es el encargado de buscar, evaluar, y organizar a las personas de RETRAMAR S.A.S, es el proceso encargado de manejar el recurso humano de la organización. Se fundamenta en los siguientes subprocesos:

- **DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES**

En RETRAMAR S.A.S, la psicóloga del departamento es la encargada de evaluar y definir los cargos que se necesitan en la organización. Este proceso está basado en el siguiente procedimiento:

1. Contenido de cada cargo
2. Métodos de trabajo
3. Relación con los demás cargos
4. Ubicación del cargo en el organigrama

- **SELECCIÓN Y CONTRATACION**

El proceso de selección y contratación se encuentra en cabeza del jefe de recursos humano son el apoyo de la psicóloga que es la encargada de hacer la selección o primeros filtros del personal que se presenta a la organización. Esta selección se hace teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Determinar técnicas de selección
  2. Preparar preguntas para pruebas
  3. Entrevistas y verificación de referencias
  4. Descripción realista del puesto
  5. Capacitar al nuevo trabajador
- **COMPENSACION**

En este proceso se hace el análisis de la clase y nivel de compensación para cada cargo, teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad y su ubicación en el organigrama. El procedimiento a seguir en RETRAMAR S.A.S, es el siguiente:

    1. Análisis de desempeño y resultados de las personas
    2. Contenido y nivel de responsabilidad
    3. Competencia y potencial
    4. Posición frente al mercado

### **7.8 Gestión de sistemas y tecnológica**

Este proceso se encarga fundamentalmente de del diseño y aplicación de los sistemas de información que se utilizan en RETRAMAR S.A.S, para cumplir con las metas de la empresa, utilizando los siguientes subprocesos:

- **INVENTARIAR**

Es el proceso encargado de manejar inventarios y contabilizar los resultados de los procesos que se realizar en RETRAMAR S.A.S, este proceso se basa en los siguientes procedimientos:

  1. Contar existencias físicas
  2. Inventario de documentos
  3. Archivo de toma de inventarios
  4. Ajustar existencias
  
- **ENRIQUECER**

Proceso dirigido a enriquecer y fortalecer los procesos de cada departamento de RETRAMAR S.A.S, tomando como punto de partida el siguiente procedimiento:

  1. Diseñar estrategias

2. Priorizar
  3. Estrategias de adquisición de equipo
  4. Estrategias de financiamiento
- EVALUAR

Con este proceso RETRAMAR S.A.S, utiliza la información que se tiene sobre cada proceso y cada resultado y se toman decisiones, para esto, se utiliza el siguiente procedimiento:

    1. Describir la información
    2. Localizar la información
    3. Obtener información
    4. Tomar decisiones

### **7.9 Gestión de mantenimiento**

Este proceso se encarga de las técnicas que se utilizan en RETRAMAR S.A.S, para mantener o conservar todos los suministro de la organización en perfecto estado y funcionamiento. Este proceso se lleva a cabo basado en los siguientes subprocesos:

- REPARACION

Es el proceso mediante el cual se identifican los elementos que no se encuentran en buen estado ni cumpliendo con las características propias y necesarias para el cumplimiento de las metas:

  1. Restablecimiento de sistemas
  2. Restablecimiento de componentes
  3. Ajustes
- REEMPLAZO

Durante este procesos se identifican los elementos que no cumplen con las características necesarias para cumplir con su actividad propia y que no se encuentran en capacidad de ser reparados, el procedimiento que se utiliza es:

  1. Sustitución del sistema
  2. Renovación del sistema
  3. Evaluar flujo del proceso

- **MODIFICACION DE DISEÑO**

En este procesos se realizan modificaciones a los diseños preestablecidos para cada proceso de RETRAMAR S.A.S, para cumplir con los estándares y las exigencias del mercado, basándose en el siguiente procedimiento:

1. Evaluar cambios
2. Determinar áreas de apoyo a la modificación
3. Implementar mejoras

### **7.10 Gestión de control y seguridad**

Este proceso es indispensable para disminuir el número de problemas y complicaciones de cada proceso de RETRAMAR S.A.S, este proceso se guía por los siguientes subprocesos

- **ACCIONES SIMULTANEAS**

Durante este proceso se analiza y ponen en práctica acciones que permitan evaluar y analizar el resultado de la RETRAMAR S.A.S, en cada departamento

1. Datos contables
2. Resultados analíticos
3. Indicadores no financieros

- **PREVENCIONES**

En este proceso tenemos en cuenta los datos financieros para análisis de los resultados obtenidos para RETRAMAR S.A.S, basando el proceso en el siguiente procedimiento

1. Presupuestos
2. Estados financieros

- **DELEGACION**

Este proceso se analiza y determina la forma y funciones que se pueden delegar y a quien se le puede delegar, para poder cumplir a cabalidad con el control y seguridad de cada proceso

1. Seguimiento provisional
2. Determinar criterios de resultado

### 3. Control

## 8. DISEÑO DE LA DOCUMENTACIÓN

PROCESOS ESTRATEGICOS	GESTION LOGISTICA	TRANSPORTE DE MERCANCIAS	SEGUIMIENTO DE COSTO DE TRANSPORTE Y RUTA ORDENES DESPACHADAS A TIEMPO TIEMPOS DE ENTREGA DAÑO EN EL TRANSPORTE
		DISTRIBUCION DE MERCANCIAS	FIABILIDAD DE PLANIFICACION PLAZO DE ENTREGA SERVICIO NUMERO DE PEDIDOS
		ALMACENAJE	SEGUIMIENTO DE MERCANCIAS MEDICION DE VOLUMEN DE MERCANCIAS COSTE DE ALMACENAJE DE CADA UNIDAD UTILIZACION DE LAS CAPACIDADES
	GESTION GERENCIAL	PRODUCTOS	GENERACION DE IDEAS ELECCION DE IDEAS ANALISIS COMERCIAL PRUEBAS DE MERCADO COMRCIALIZACION
		ADMINISTRACION GENERAL - INFRAESTRUCTURA	PLANEACION ORGANIZACIÓN DIRECCION CONTROL
		INVESTIGACION Y DESARROLLO	MODIFICACIONES NUEVOS SERVICIOS MEJORA DE PROCESOS COMERCIALES EVALUACION
		CONTROL	ESTABLECER NORMAS MEDIR RESULTADOS TOMA DE DECISIONES CORRECTIVAS RETROALIMENTACION
	SERVICIO AL CLIENTE	DETERMIANR NECESIDADES DEL CLIENTE	RESPECTO A LAS PERSONAS SONRISA AL MOMENTO DE CONVERSAR CON EL CLIENTE TECNICAS DE CONVERSACION OFRECER INFORMACION Y AYUDA
		ENCUESTAS	REVISION RECEPCION REGISTRO CLASIFICACION CONTROL
		RECLAMOS Y CUMPLIDOS	REQUISITOS PARA PRESENTAR EL RECLAMO PLAZO DE ATENCION

		INSTANCIA SUPERIOR PRESENTACION DE CUMPLIDOS
	INSTALACIONES	VIAS DE ACCESO FACILIDAD DE PARQUEO AMPLITUD DE LAS INSTALACIONES E ILUMINACION VISIBILIDAD DE INFORMACION IMAGEN CORPORATIVA

PROCESOS MISIONALES	GESTION COMERCIAL	VENTAS	PROSPECCION ACERCAMIENTO PREVIO PRESENTACION DEL SERVICIO SERVICIO POST VENTA
		MERCADEO	INCREMENTO DE MERCADO ENTRANTE USO EFECTIVO DE MERCADEO DE EVENTOS CONTACTO PERMANENTE CON LOS CLIENTES MERCADEO MULTIDIRECCIONAL
		CONTROL	ESTABLECER NORMAS MEDIR RESULTADOS TOMA DE DECISIONES CORRECTIVAS RETROALIMENTACION
	GESTION DE OPERACIONES	PLANIFICACION	IDENTIFICAR CONDICIONES EXTERNAS IDENTIFICAR CONDICIONES INTERNAS DEFINIR RECURSOS ESTABLECER INFRAESTRUCTURA
		PROGRAMACION	DETERMINAR PLAZOS DETERMINAR INVENTARIOS DETERMINAR CAPACIDADES
		CONTROL	ESTABLECER NORMAS MEDIR RESULTADOS TOMA DE DECISIONES CORRECTIVAS RETROALIMENTACION
	GESTION DE COMPRAS	INDENTIFICACION DE NECESIDADES	PLANIFICACION DIARIA DE ACTIVIDADES CALIDAD DE PRODUCTOS REALIZAR PEDIDO
		SELECCION DE PROVEEDORES	PRECIOS Y FORMA DE PAGO CALIDAD DE PRODUCTOS PLAZO DE ENTREGA
		SEGUIMIENTO DE	IDENTIFICACION DEL PEDIDO

		PEDIDOS	CUMPLIMIENTO DE TIEMPOS ABASTECIMIENTO DE DEPARTAMENTO
		REGISTRO DE COMPRAS	RECEPCION DE DOCUMENTACION REGISTRO DE DOCUMENTACION VERIFICACION DE DOCUMENTACION ARCHIVAR DOCUMENTACION

PROCESOS DE APOYO	GESTION DE RECURSOS	DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES	CONTENIDO DE CADA CARGO METODOS DE TRABAJO RELACION CON LOS DEMAS CARGOS UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA
		SELECCIÓN Y CONTRATACION	DETERMINAR TECNICAS DE SELECCION PREPARAR PREGUNTAS / SITUACIONES PARA PRUEBAS ESCRITAS ENTREVISTAS Y VERIFICACION DE REFERENCIAS PRESENTAR UNA DESCRIPCION REALISTA DEL PUESTO CAPACITAR AL NUEVO TRABAJADOR
		COMPENSACION	ANALISIS DE DESEMPEÑO Y RESULTADOS DE LAS PERSOANS CONTENIDO DEL PUESTO , NIVEL DE RESPONSABILIDAD COMPETENCIA Y POTENCIAL DE LA PERSONA POSICION FRENTE AL MERCADO
	GESTION DE SISTEMAS Y TECNOLOGIA	INVENTARIAR	CONTAR EXISTENCIAS FISICAS INVENTARIO DE DOCUMENTOS ARCHIVO DE TOMA DE INVENTARIOS AJUSTAR EXISTENCIAS
		ENRIQUECER	DISEÑAR ESTRATEGIAS PRIORIZAR ESTRATEGIAS DE AQUISICION DE EQUIPO DETERMIANR ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO
		EVALUAR	DESCRIBIR INFORMACION LOCALIZAR INFORMACION OBTENER INFORMACION TOMAR DECISIONES
		ASIMILAR	PROGRAMAS DE CAPACITACION DOCUMENTAR TECNOLOGIAS ANALISIS DE RESULTADOS
	GESTION DE MANTENIMIENTO	REPARACION	REESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS REESTABLECIMIENTO DE COMPONENTES AJUSTES
		REEMPLAZO	SUSTITUCION DE SISTEMA RENOVACION DE SISTEMA EVALUAR FLUJO DE PROCESO
		MODIFICACION DE	EVALUAR CAMBIOS

	GESTION EN CONTROL Y SEGURIDAD	DISEÑO	DETERMINAR AREAS DE APOYO A LA MODIFICACION IMPLEMENTAR MEJORAS
		ACCIONES SIMULTANEAS	DATOS CONTABLES RESULTADOS ANALITICOS INDICADORES NO FINANCIEROS
		PREVISIONES	PRESUPUESTOS ESTADOS FINANCIEROS
		DELEGACION	SEGUIMIENTO PROVISIONAL DETERMINAR CRITERIOS DE RESULTADOS CONTROL

## 9. INDICADORES DE GESTION PROPUESTOS

### 9.1 Procesos estratégicos

	SUBPROCESO	INDICADOR	TIPO	OBJETIVO	FRECUENCIA	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	FORMULA
GESTIÓN LOGÍSTICA	Transporte de Mercancías	Oportunidad en tiempo	Eficacia	Maximizar la oportunidad entregando a tiempo	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*pedidos entregados a tiempo/pedidos entregados
	Distribución de mercancías	pedidos completos	Eficacia	Entrega completa e íntegra de la mercancía	mensual	100,00%	90,00%	80,00%	100*pedidos entregados completos/pedidos entregados
	Almacenaje	Inventarios obsoletos	eficiencia	Minimizar el stock obsoleto en bodegas	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*valor del inventario obsoleto/valor total del inventario
		Costos logísticos	eficiencia	Evitar disminuir las ventas totales por concepto de costo logístico inadecuado	mensual	95,99%	96,00%	100,00%	100*costo logístico/ventas totales

GESTIÓN GERENCIAL	Productos	Fracción no conforme	eficacia	minimizar inconformidades en el servicio	mensual	90,00%	97,00%	100,00%	100*unidades no conformes/unidades producidas de servicio
	Administración general de infraestructura	Presupuesto de mantenimiento	Eficiencia	tener cubierto el mantenimiento en un 100%	mensual	90,00%	97,00%	100,00%	100*costos de mantenimiento/presupuesto de mantenimiento
	Investigación y desarrollo	Satisfacción del cliente con el nuevo servicio	eficacia	mejora continua de servicios por medio de seguimiento	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*clientes que califican 4 y 5 el nuevo servicio/numero de clientes encuestados
	Control	Cumplimiento de proyectos	eficacia	optimizar la consecución de proyectos	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*días ejecutados de proyecto/días presupuestados del proyecto

SERVICIO AL CLIENTE	Determinar necesidades del cliente	entrega perfecta	eficacia	conformidad del cliente,	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*pedidos a tiempo, completos y conformes/pedidos entregados
	encuestas	quejas por atención al cliente	eficacia	disminuir el nivel de quejas por prestación de servicio	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*quejas recibidas/pedidos recibidos
	Reclamos y cumplidos	reclamos	eficacia	nivel de reclamos en los servicios realizados	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*pedidos con reclamos/pedidos entregados
	Instalaciones	efectividad del mantenimiento preventivo	eficacia	controlar el mantenimiento preventivo	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*horas de mantenimiento correctivo/horas de mantenimiento preventivo

## 9.2 Procesos Misionales

GESTIÓN COMERCIAL	Ventas	indicador de ventas	eficacia	porcentaje de ventas ajustadas a las metas	mensual	90,00%	97,00%	100,00%	100*ventas reales por negocio/ventas presupuestadas
	Mercadeo	participación externa	eficacia	determinar % de participación por unidad de negocio	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*ventas de una unidad de negocio/ventas totales de la organización
	Control	Inversión en mercadeo	eficiencia	realidad del presupuesto de mercadeo	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*\$ invertidos en mercadeo/\$presupuestados
GESTIÓN OPERACIONES	Planificación	Cumplimiento del plan de proyecto	eficacia	nivel de cumplimiento de acciones dentro del proyecto	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*días ejecutados de proyecto/días presupuestados del proyecto
	Programación	cumplimiento de presupuesto del proyecto	eficiencia	evaluación de acciones ajustadas a presupuesto	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*inversión ejecutada de proyecto/presupuesto del proyecto
	Control	Índice de productividad	eficiencia	Nivel de eficiencia de los trabajadores, nivel operativo	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	unidades producidas/número de trabajadores
GESTIÓN DE COMPRAS	Identificación de necesidades	Días de inventario	eficacia	nivel de días de inventario	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	costo de mercancía vendida en el año/promedio de valor de inventario en el año
	Selección de proveedores	evaluación de proveedores	eficacia	Nivel de calidad de proveedores	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*proveedores calificados en nivel A y B/total proveedores evaluados
	Seguimiento de pedidos	cumplimiento en las compras	eficacia	nivel de cumplimiento en el proceso de compras	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*pedidos de compra recibidos a tiempo/total de pedidos de compra
	Registro de compras	compras completas	eficacia	nivel de coherencia en pedidos	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*pedidos de compra recibidos, completos/total de pedidos de compra

## 9.3 Procesos de Apoyo

GESTIÓN RECURSOS	diseño de cargos y perfiles ocupacionales	Índice de satisfacción laboral	eficacia	determinar el nivel de satisfacción del empleado	mensual	90,00%	97,00%	100,00%	100*empleados satisfechos/total evaluados
	selección y contratación	Inversión en formación por empleado	eficiencia	determinar la inversión para capacitar los empleados	semestral	90,00%	95,00%	100,00%	inversión en formación/numero de empleados
	compensación	Nivel de competencia	eficacia	establecer los niveles de competencia del personal al interior de la compañía	anual	90,00%	97,00%	100,00%	100*personas calificadas en nivel A y B/total de evaluados
GESTIÓN DE SISTEMAS Y TECNOLOGIA	Inventariar	Cumplimiento del plan de proyecto	eficacia	nivel de cumplimiento de acciones dentro del proyecto	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*días ejecutados de proyecto/días presupuestados del proyecto
	Enriquecer	cumplimiento de presupuesto del proyecto	eficiencia	evaluación de acciones ajustadas a presupuesto	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*inversión ejecutada de proyecto/presupuesto del proyecto
	Evaluar	oportunidad de soporte (Help desk)	eficacia	evaluación del manejo de la información	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*requerimientos atendidos eficazmente/requerimientos recibidos
	Asimilar	Efectividad de soporte (help desk)	eficacia	nivel de eficiencia help desk	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*requerimientos atendidos eficazmente/requerimientos recibidos

GESTIÓN DE MANTENIMIENTO	Reparación	Cumplimiento de plan de calibración	eficacia	nivel de actividades de reparación	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*actividades de calibración ejecutadas/actividades programadas
	Reemplazo	Índice de disponibilidad	eficacia	nivel de disponibilidad para eventuales reemplazos	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*tiempo promedio de falla/tiempo promedio de falla+tiempo promedio de reparación
	Modificación de diseño	efectividad del mantenimiento preventivo	eficacia	nivel de efectividad del mantenimiento	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*horas de mantenimiento correctivo/horas de mantenimiento preventivo
GESTIÓN CONTROL Y SEGURIDAD	Acciones simultáneas	cumplimiento de calendario de obligaciones	eficacia	Nivel de cumplimiento de actividades	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*actividades ejecutadas/actividades programadas
	Previsiones	Oportunidad de la información financiera	eficacia	medición de nivel oportuno de reporte financiero	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*informes entregados a tiempo/ informes entregados
	Delegación	Cumplimiento de presupuesto de gastos administrativos	eficiencia	control del gasto administrativo	mensual	90,00%	95,00%	100,00%	100*gastos reales/presupuesto de gastos

## 10. CONCLUSIÓN

Después de conocer la empresa Retramar e indagar su estructura organizacional, sus unidades de negocio y sus operaciones, se planteo la construcción de un manual de calidad con el fin de que la empresa pueda en un mediano plazo certificarse con la norma ISO 9001: 2008.

El manual de calidad abarca los pasos o procedimientos claros a la hora de documentar y llevar a cabo el proceso de certificación ajustado a la norma en cuestión.

El trabajar en la propuesta de manual de calidad para una empresa del sector real en Colombia supuso un reto para el equipo que desarrollo el presente proyecto, debieron indagar teórica y prácticamente poniendo en práctica los conocimientos de la carrera vistos hasta la fecha de terminación del presente proyecto.

Un manual de calidad por sí solo no garantiza la adecuada consecución de los procesos por lo tanto se hizo relevante acompañarlo de un cuadro de indicadores por proceso y subproceso, basado en cuadros de indicadores del Balance Score Card.

El uso de indicadores específicos por subproceso permitirán a la empresa Retramar medir eficaz y eficientemente la gestión de calidad al interior de sus áreas funcionales y le facilitara el camino a la certificación de la norma.

## **11. BIBLIOGRAFÍA**

PEREZ, Fernández de Velasco. Gestión por procesos (tercera edición) Editorial ESIC 2009

ICONTEC INT. Indicadores de Gestión. Editorial Icontec. Bogotá 2011. Capítulo 4 y 5.

Documentos internos de RETRAMAR S.A.S

Norma técnica NTC-ISO COLOMBIANA 9001

Coremar, descripción: [consulta realizada el 30 de Agosto de 2011]. Disponible en la Web: [www.coremar.com](http://www.coremar.com)

## 12. ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta de satisfacción

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	MM-P-04 V3 Vigencia: 2011/10/08 Página 1 de 2
---	--------------------------------------	---

Fecha: \_\_\_\_\_ Cliente: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

- ¿Qué tan satisfecho está su empresa con el servicio que en general le ofrece la unidad de Transporte Marítimo?
  - Totalmente satisfecho
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Totalmente insatisfecho
- Al visualizar la Unidad como una persona, que tan cercana o lejana la percibe usted:
  - Muy cerca
  - Cerca
  - Indiferente
  - Lejana
  - Muy lejana
- A. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho, ¿qué tan satisfecho está usted con los siguientes aspectos relacionados con el servicio prestado por la unidad de Transporte Marítimo?

Aspectos	Calificación	Razones de insatisfacción
1. Especificaciones de calidad recibidas según lo acordado		
2. Precios en comparación con otras empresas del sector		
3. Disponibilidad de las embarcaciones en el momento requerido		
4. Puntualidad en la prestación del servicio		
5. Nivel de satisfacción con la atención recibida		
6. Atención y solución oportuna en el manejo de inquietudes y reclamos		
7. Servicio Post Venta - seguimiento a sus necesidades		

B. Si alguna de sus respuestas en la pregunta 3A es 3 o menos, ¿Cuáles son las razones por las cuáles no está totalmente satisfecho con este aspecto?

- En comparación con otras empresas del sector que usted conozca, ¿qué ventajas le ofrecen ellos que no le ofrece La unidad?

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	MM-P-04 V3 Vigencia: 2011/10/08 Página 2 de 2
---	--------------------------------------	---

- En comparación con otras empresas del sector que usted conozca, ¿qué ventajas le ofrece La unidad que no le ofrecen ellos?

- ¿Qué sugerencia o recomendación le haría a Retramar (unidad de Transporte Marítimo) para que pueda mejorar su satisfacción con relación a los servicios que la empresa ofrece?

- ¿Tiene algún comentario u observación final?

Firma quien responde la encuesta

#### REGISTRO DE CAMBIOS

VERSION	FECHA	RAZÓN DEL CAMBIO
1	2008/08/01	Error en la codificación del formato.
2	2011/03/12	Se modifica la pregunta 1 y la pregunta 3 B se cambia para al final de la tabla

## Anexo 2 Balance General activos de la empresa

	Al 31 de marzo de:		
	2011	2010	
<b>Activo corriente</b>			
<b>Disponible</b>		1,288,168,122.25	2,110,617,829.92
Caja y bancos	165,259,199.34		190,619,899.92
Inversiones temporales	1,122,908,922.91		1,919,997,930.00
<b>Deudores</b>		34,610,458,609.20	19,660,585,420.36
Cuentas por cobrar a vinculados económicos	8,914,283,763.57		11,358,118,495.76
Anticipos y avances	798,926,665.00		33,805,275.96
Depósitos	484,680,356.00		412,370,856.24
Promesas de compra venta	18,454,076,299.99		
Anticipo de impuestos y contribuciones o saldos a favor	3,259,520,667.54		4,286,921,869.54
Cuentas por cobrar a trabajadores	153,963,341.20		90,877,756.89
Deudores varios	2,448,008,615.90		2,398,891,166.17
<b>Diferidos</b>		654,671,628.00	306,970,271.82
Gastos pagados por anticipado	654,671,628.00		306,970,271.82
<b>Total corriente</b>		<b>36,453,196,359.45</b>	<b>20,998,173,522.10</b>
<b>Activo no corriente</b>			
<b>Inversiones</b>		1,250,889,288,594.87	1,213,091,003,371.63
Acciones	1,253,945,209,147.18		1,213,820,180,007.16
Cuotas o partes de interés social	333,611,835.93		333,611,835.93
Bonos	7,946,000.00		7,946,000.00
Otras inversiones	333,120,000.00		333,120,000.00
Menos: Provisión	3,630,598,388.24		1,403,854,471.46
<b>Deudores</b>		7,628,007,000.86	7,827,305,980.54
Cuentas por cobrar a trabajadores	145,195,315.84		272,844,218.56
Deudores varios	10,174,393,485.02		10,246,043,541.98
Menos: Provisión	2,691,581,800.00		2,691,581,800.00
<b>Propiedades, planta y equipo</b>		7,716,253,676.03	6,991,360,241.37
Terrenos	2,172,133,323.04		2,172,133,323.04
Construcciones en curso	1,520,121,088.11		
Construcciones y edificaciones	4,655,892,679.70		4,655,892,679.70
Equipo de oficina	1,086,290,856.32		988,809,920.26
Equipo de computación y comunicación	1,417,657,701.44		954,362,669.36
Flota y equipo de transporte	2,164,379,779.38		2,114,489,357.53
Depreciación acumulada	6,301,221,651.96		4,665,722,669.62
Menos: Provisión			308,614,636.00
<b>Intangibles</b>		80,090,129,264.17	84,770,116,206.65
Crédito mercantil	69,605,301,764.44		73,292,061,997.09
Marcas	3,363,871.23		3,363,871.23
Derechos	11,378,238,193.61		12,423,810,594.72
Menos: Provisión	796,774,655.11		949,120,256.39
<b>Diferidos</b>		2,028,277,876.99	84,457,912.09
Cargos diferidos	2,028,277,876.99		84,457,912.09
<b>Otros Activos</b>		72,911,137.87	72,911,137.87
Bienes de arte y cultura	72,911,137.87		72,911,137.87
<b>Total no corriente</b>		<b>1,348,423,667,550.79</b>	<b>1,311,737,144,830.15</b>
<b>Valorizaciones</b>		<b>398,972,319,081.10</b>	<b>342,657,807,353.19</b>
De inversiones	394,690,046,146.10		340,610,270,002.19
De propiedades, planta y equipo	4,282,273,935.00		2,047,537,351.00
<b>Total activo</b>		<b>1,783,849,382,991.34</b>	<b>1,675,393,125,705.44</b>
Cuentas de orden deudoras	594,868,558,722.92		477,933,989,630.92
Cuentas de orden acreedoras por contra	63,462,313,097.99		87,231,785,261.85

### Anexo 3 Balance General pasivo y patrimonio de la empresa

	Al 31 de marzo de:	
	2011	2010
<b>Pasivo corriente</b>		
<b>Obligaciones financieras</b>		1,708,010.58
En bancos nacionales	1,708,010.58	36,096,498,138.28
En bancos del exterior		104,096,813,128.96
<b>Cuentas por pagar</b>		481,854,925,889.94
A compañías vinculadas	488,057,261,883.42	489,471,345,619.22
Costos y gastos por pagar	3,341,711,842.76	733,202,399.18
Retenciones por pagar	174,292,681.00	46,033,626.00
Retenciones y aportes de nómina	72,667,960.00	61,113,233.00
Acreedores varios	308,991,622.76	523,082,659.42
<b>Dividendos por pagar</b>		1,784,030,734.04
<b>Impuestos, gravámenes y tasas</b>		773,735,464.00
De renta y complementarios	109,502,751.00	936,519,140.00
De industria y comercio	579,000.00	438,000.00
Otros	663,653,713.00	250,505,000.00
<b>Obligaciones laborales</b>		247,095,024.00
<b>Pasivos estimados y provisiones</b>		5,685,694,955.00
<b>Otros pasivos</b>		30,810,671,056.95
Anticipos y avances recibidos	30,264,118,019.24	30,264,118,019.24
Depósitos recibidos	37,157,915.93	37,157,915.93
Ingresos recibidos para terceros	289,265,333.78	289,265,333.78
Retenciones a terceros sobre contratos	20,129,788.00	
<b>Total corriente</b>		<b>531,057,861,134.51</b>
<b>Pasivo no corriente</b>		
<b>Obligaciones financieras</b>		136,445,531,381.85
En bancos nacionales	36,000,000,000.00	
En bancos del exterior	101,445,531,381.85	
<b>Cuentas por pagar</b>		101,188,427,095.38
Acreedores varios	101,188,427,095.38	111,349,046,510.10
<b>Impuestos, gravámenes y tasas</b>		1,991,181,288.00
Otros	1,991,181,288.00	
<b>Total no corriente</b>		<b>239,625,139,765.23</b>
<b>Total pasivo</b>		<b>770,683,000,899.74</b>
<b>Patrimonio</b>		
<b>Capital suscrito y pagado</b>		4,776,750,457.50
Capital autorizado	12,600,000,000.00	12,600,000,000.00
Capital por suscribir	(7,723,249,542.50)	(7,723,249,542.50)
<b>Superávit de capital</b>		468,549,513,795.73
Prima en colocación de acciones	179,238,264,835.39	179,238,264,835.39
Superávit método de participación	289,311,248,960.34	284,176,354,624.84
<b>Reservas</b>		114,332,134,887.07
Reserva legal	2,388,375,228.75	2,388,375,228.75
Reserva para readquisición de acciones	14,712,959,480.47	14,712,959,480.47
Menos: Acciones propias readquiridas	5,950,050,076.26	5,950,050,076.26
Reserva para futuras inversiones	103,180,850,254.11	31,491,364,323.82
<b>Revalorización del patrimonio</b>		1,043,327,583,994.63
<b>Utilidad del período</b>		38,871,731.36
<b>Pérdida de ejercicios anteriores</b>		(1,014,830,791,835.79)
<b>Superávit por valorizaciones</b>		399,972,319,081.10
<b>Total patrimonio</b>		<b>1,013,166,382,091.60</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>1,783,849,382,991.34</b>
Cuentas de orden deudoras por contra	594,888,559,722.92	477,933,989,830.92
Cuentas de orden acreedoras	83,462,313,097.99	87,231,765,261.85

## Anexo 4 Estado de Resultados de la empresa

Descripción	Por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de marzo de:	
	2011	2010
<b>Ingresos operacionales</b>		
Intereses	395,937,781.84	273,704,339.98
Diferencia en cambio y pacto de reajuste	4,001,149,037.84	6,044,411,842.24
Servicios	58,879,088.00	83,334,204.00
Utilidad en la aplicación método de participación	3,713,267,574.93	4,979,842,647.93
<b>Total Ingresos operacionales</b>	<b>8,169,033,460.41</b>	<b>11,381,392,834.15</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>8,169,033,460.41</b>	<b>11,381,392,834.15</b>
<b>Gastos operacionales</b>		
De administración	2,180,152,398.43	1,995,882,377.85
Amortización de intangibles	979,396,833.00	977,227,494.00
Depreciaciones	179,752,581.37	179,991,095.99
Diferencia en cambio y pacto de reajuste	2,144,521,849.90	169,205,209.73
Intereses pagados	1,290,201,444.26	1,213,328,525.09
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>6,774,025,104.96</b>	<b>4,535,634,702.66</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>1,395,008,355.45</b>	<b>6,845,758,131.49</b>
<b>Ingresos no operacionales</b>		
Financieros	5,705,983.00	10,135,059.00
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo		8,000,000.00
Recuperaciones	12,276,451.58	145,470,712.30
Ajuste ejercicios años anteriores		858,503.00
Diversos	10,212.15	108,988,233.20
<b>Total Ingresos no operacionales</b>	<b>17,992,646.71</b>	<b>271,432,607.50</b>
<b>Egresos no operacionales</b>		
Financieros	802,857,793.29	833,391,988.85
Costos y gastos de ejercicios anteriores	18,578,379.20	54,044,075.94
Gastos extraordinarios	185,913,428.00	82,877,874.00
Diversos	277,278,919.31	3,215,986,459.83
<b>Total egresos no operacionales</b>	<b>1,264,626,519.80</b>	<b>3,966,280,398.42</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>148,374,482.36</b>	<b>3,150,910,242.57</b>
Impuesto de renta y complementarios	109,502,751.00	113,524,500.00
<b>Utilidad del período</b>	<b>38,871,731.36</b>	<b>3,037,385,742.57</b>