

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD PARA LOS PROCESOS DE SERVICIO DE CARGA DE
LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR “COTRASUR” DE
ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DE LAS NORMAS ISO 9001:2000**

LUZ ADRIANA ARIAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2008

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES
DEL SUR “COTRASUR” DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DE LAS
NORMAS ISO 9001:2000**

LUZ ADRIANA ARIAS

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar por el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

Director:

ING. JORGE ELIECER FIGUEROA VARGAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2008

A Dios por iluminarme en este camino; a Santiago, por ser la razón de mi vida, a mi Mamá Bernarda por su ánimo permanente, a mi hermano Beto, por su gran ayuda para que este sueño se vuelva una realidad.

AGRADECIMIENTOS

Al equipo de trabajo de la Cooperativa de Transportadores del Sur; Ing. Rafael Joya Arenales, Gerente General , Ing. Néstor o. Moreno, Gerente Regional de la Agencia Bucaramanga, Luís Fernando Díaz Santana, Ingeniero de Sistemas, Georgi Ardila Jaimes, Ingeniero de Sistemas, Director del Departamento de Sistemas, Reynaldo Uribe Pinilla, Tecnólogo en Sistemas, Analista y Programador de Sistemas de COTRASUR , Luís Fernando Villamizar, Mayor retirado de la Policía Nacional, Jefe de Seguridad del Departamento C.I.O.

Asociados, empleados, conductores de la Cooperativa que me aportaron su valiosa experiencia y conocimiento durante todo el proceso de elaboración y ejecución del mismo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. OBJETIVOS	21
1.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
2. JUSTIFICACIÓN	23
3. ALCANCE Y LIMITACIONES	24
4. MARCO REFERENCIAL	25
4.1 MARCO CONTEXTUAL	25
4.1.1 Reseña histórica	25
4.2 MARCO TEÓRICO	27
4.2.1 Historia del Concepto de la Calidad	27
4.2.2 Principios de la Gestión de la Calidad	28
4.2.3 Control de Calidad	30
4.2.4 Aseguramiento de la Calidad	31
4.2.5 Calidad Total	32
4.2.6 Estructura de la Documentación del Sistema de la Calidad	33
4.2.7 Importancia del sistema de gestión de la calidad	34
4.3 MARCO CONCEPTUAL	35
4.4 MARCO LEGAL	35

5. MARCO ADMINISTRATIVO Y LEGAL COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR “COTRASUR”	37
5.1. RESEÑA HISTÓRICA	37
5.2 OBJETO SOCIAL	39
5.2.1 Razón Social	40
5.2.2 Constitución Legal	40
5.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	41
5.3.1 Misión	41
5.3.2 Visión	41
5.3.3 Clasificación de la industria	41
5.3.4 Principios corporativos:	41
5.3.5 Objetivos Corporativos	42
5.3.6 Objetivos Operativos	42
5.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	43
5.4.1 Servicios primarios	43
5.4.2 Transporte de carga	43
5.4.3 Carga movilizada	44
5.5 INGENIERÍA DEL TRANSPORTE	44
4.5.1 Tamaño Parque Automotor:	46
5.6 CUBRIMIENTO	47
5.7 SERVICIOS ADICIONALES	49
5.7.1 Seguridad en carretera	49
5.7.2 Servicio internacional	49
5.7.3 Seguros	49
5.7.4 Otros servicios	51

5.7.5 Infraestructura	52
5.7.5.1 Sistemas de información	52
5.7.5.2 Seguridad en carretera	54
5.8 CLIENTES	55
5.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	56
5.9.1 Dirección administrativa	56
5.9.2 Descripción y perfil de los órganos de dirección	56
5.9.3 Talento humano	58
6. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	59
6.1. CONOCIMIENTO DE LA COOPERATIVA	59
6.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA COOPERATIVA	61
6.2.1 Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad de la cooperativa	62
6.2.1.1 Análisis de la Información	63
6.2.1.2 Conclusiones del Diagnóstico	72
6.2.2 Diagnóstico revisión del enfoque estratégico	73
6.2.2.1 Misión	74
6.2.2.2 Visión	75
6.2.2.3 Principios y Valores:	76
6.2.2.4 Elaboración Matriz DOFA	77
6.2.2.5 Análisis de la Competencia	79
6.2.2.6 Conclusión del Análisis	84
6.3 DIAGNÓSTICO CULTURA DE CALIDAD EN COTRASUR	84
6.3.1 Análisis de información	90
6.3.2 Conclusiones del Proceso de Diagnóstico Cultura de Calidad	91

6.3.3	Sensibilización y Capacitación	92
6.3.4	Diagnóstico Clima Organizacional	92
6.3.4.1	Resultados del Diagnóstico Clima Organizacional	94
6.4	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO IMPLEMENTACIÓN DE LAS CINCO ESES	98
6.4.1	Inicio Capacitación 5´s	100
6.4.2	Diagnóstico de la Situación Actual	100
6.4.3	Definir Problemas por resolver	101
6.4.4	Conclusión Implementación 5S	103
7.	PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	104
7.1	DESIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	104
7.2	RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN COTRASUR	106
7.3	DEFINICIÓN ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	107
7.4.	EXCLUSIONES PERMITIDAS	108
7.5	DEFINICIÓN POLÍTICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS DE CALIDAD	109
7.5.1	Objetivos de calidad	110
8.	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	113
8.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SGC DE COTRASUR	114
8.2	ELABORACIÓN MAPA DE PROCESOS	116
8.3	INDICADORES DE GESTIÓN	117
8. 4	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	118
8.5	ELABORACIÓN DEL SOPORTE DOCUMENTAL	120
8.5.1	Manual de Calidad	120
8.5.2	Procedimientos Documentados	121

8.5.2.1 Simbología utilizada para Graficar los Procedimientos	123
8.5.2.2 Descripción de la Codificación de la Documentación	123
8.5.2.3 Instructivos de Trabajo	125
8.5.3 Estructura Listado de Registros	126
8.5.4 Elaboración de Manuales de Funciones	126
9. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	128
9.1 TALLERES DE CAPACITACIÓN	128
9.2 DESARROLLO TALLERES DE CAPACITACIÓN	129
9.2.1 No. 1: Sensibilización Introducción a la Calidad	129
9.2.2 No. 2: Principios Gestión de la Calidad	130
9.2.3 No. 3: Responsabilidad de la Dirección	131
9.2.4 Implementación y documentación del sistema de gestión de la calidad	134
9.2.5 Actividades de Capacitación para Conductores	135
9.2.6 Evaluación actividades de capacitación	136
9.3 PLAN DE MEJORAMIENTO CAPACITACIONES	138
9.4 MANTENIMIENTO Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	141
10. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN COTRASUR	148
10.1 RESULTADOS PRIMERA AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD	150
11. EVALUACION DESARROLLO DEL PROYECTO	162
11.1 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS	164
11.1.1 Aspectos positivos	164
11.1.2 Aspectos Negativos	165
11.2 APORTES	166

CONCLUSIONES	167
RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFIA	172

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evolución Concepto de Calidad	27
Tabla 2. Principios de la Calidad	28
Tabla 3. Constitución Legal	40
Tabla 4. Capacidad Vehículos de Carga Cotrasur	45
Tabla 5. Vehículos de Carga Disponibles	46
Tabla 6. Oficinas Regionales	48
Tabla 7. Distribución de Áreas	63
Tabla 8. Diagnóstico General de Cotrasur con respecto al cumplimiento de los Requisitos de la Norma ISO 9001: 2000	64
Tabla 9. Análisis Interno	77
Tabla 10. Matriz de Evaluación del factor Competitivo	81
Tabla 11. Criterios de Calificación	83
Tabla 12. Distribución de empleados por Área	87
Tabla 13. Diagnóstico Cultura de Calidad	88
Tabla 14. Factores Clima Organizacional	93
Tabla 15. Resultados Diagnóstico Clima Organizacional	94
Tabla 16. Porcentaje de Cumplimiento de las 5'S	100
Tabla 17. Recursos para la implementación Sistema de Calidad	106
Tabla 18. Despliegue de la Política de Calidad	111
Tabla 19. Procedimientos desarrollados Área de Operaciones	122

Tabla 20. Simbología Procedimientos	123
Tabla 21. Estructura Codificación Documentos	124
Tabla 22. Manual de Funciones Operativos	127
Tabla 23. Resultados Cumplimiento conductores	137
Tabla 24. Resultado Área de empleados	137
Tabla 25. Resultados Recuperación Evaluación	138
Tabla 26. Plan de mejora refuerzo capacitaciones	139
Tabla 27. Indicadores de Gestión	142
Tabla 28. Acciones correctivas y preventivas	147
Tabla 29. Procesos Auditados	151
Tabla 30. Estado de las no conformidades encontradas en las auditorias internas de calidad realizadas	152
Tabla 31. Auditores involucrados y tiempo dedicado:	153
Tabla 32. Resultados Primera Auditoria	154
Tabla 33. Valoración de la incidencia	155
Tabla 34. Plan de mejora acciones correctivas	157
Tabla 35. Estado de las No conformidades en los Procesos Auditados	161
Tabla 36. Resultados Cumplimiento Objetivos del Proyecto	163

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cargue	43
Figura 2. Ingeniería del Transporte	44
Figura 3. Contenedores	46
Figura 4. Vehículos de carga disponible	47
Figura 5. Mapa Oficinas y Rutas	48
Figura 6. Estación de Servicios Sotrasur	51
Figura 7. Infraestructura	52
Figura 8. Organigrama Cotrasur	58
Figura 9. Desarrollo de la Metodología del Proyecto	59
Figura 10. Misión	75
Figura 11. Visión	76
Figura 12. Principios y Valores	76
Figura 13. Implantación de las Cinco Eses	99
Figura 14. Diagrama de Red porcentaje de Cumplimiento de las 5S	101
Figura 15. Política de Calidad	110
Figura 16. Modelo de Procesos	116
Figura 17. Elaboración Mapa de Procesos	117
Figura 18. Matriz de Indicadores	118
Figura 19. Modelo Caracterización de Procesos	120

Figura 20. Codificación 125

Figura 21. Evidencias de Capacitación Conductores 136

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama de Cotrasur	58
Anexo B. Formato Diagnostico del Sistema de Gestión de Calidad	55
Anexo C. Diagnostico Revisión Enfoque estratégico	74
Anexo D. Graficas de Resultados Análisis Competencia	81
Anexo E. Cuestionario Cultura de Calidad	90
Anexo F. Graficas de Resultados de la Encuestas Cultura de Calidad	90
Anexo G. Formato Clima Organizacional	92
Anexo H. Formato Diagnostico de las 5'S	100
Anexo I. Evaluación de las 5'S	101
Anexo J. Matriz de Indicadores de Gestión	118
Anexo K. Manual de la Calidad	121
Anexo L. Manual de Funciones	127
Anexo M. Taller Programa Para conductores	135
Anexo N. Formato de Auditoria	155
Anexo O. Programa de Inducción al Personal	166
Anexo P. Manual del Conductor	166

RESUMEN

TITULO: DISEÑO, DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR "COTRASUR" DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2000.*

AUTOR: LUZ ADRIANA ARIAS**

PALABRAS CLAVES: Sistema de gestión, calidad, NTC, ISO, ISO 9001, 2000, implementación, documentación, estructura documental, manual de calidad.

DESCRIPCIÓN:

Cotrasur, avanzando frente a las grandes empresas, ha estandarizado sus procesos para prestar oportuna y eficazmente servicios de Calidad a los generadores de Carga; preparándose para competir en los nuevos mercados buscando eliminar las debilidades organizacionales que presenta y anhelando ser una empresa más competitiva, a través de la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000.para contribuir al mejoramiento continuo de sus procesos.

Es así como, mediante este proyecto se estandarizó e implementó la metodología necesaria para garantizar que el Sistema de Gestión de Calidad diseñado estuviera acorde con los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

Este Documento orienta al lector sobre la secuencia que se debe seguir durante el proceso de Diseño, Documentación e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. El documento en su contenido presenta once capítulos: En los cinco primeros capítulos se muestra toda la información referente a la empresa y los servicios que presta; en los capítulos del seis al nueve contiene el desarrollo de la metodología y de cada una de las etapas del proyecto: Diagnostico, Diseño, Implementación, Evaluación.

El trabajo concluye con los resultados de las auditorias y el estado de las no conformidades, la Evaluación del proyecto; las Conclusiones y Recomendaciones.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingeniería Industrial. Director: Jorge Eliecer Figueroa Vargas.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN, DOCUMENTATION AND IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR COOPERATIVE OF TRANSPORTING SOUTH "COTRASUR" ACCORDING TO THE GUIDELINES OF THE NORM ISO 9001:2000*.

AUTHOR: LUZ ADRIANA ARIAS**

KEY WORDS: Administration system, quality, NTC, ISO, ISO 9001, 2000, implementation, documentation, documental structure, manual of quality.

DESCRIPTION:

Cotrasur, advancing in front of the big companies, it has standardized their processes to lend opportune and efficiently services of Quality to the generators of Load; getting ready to compete in the new markets looking for to eliminate the organizational weaknesses that it presents and yearning to be a more competitive company, through the Implementation of a System of Administration of the Quality based on the Norma ISO 9001:2000.para to contribute to the continuous improvement of their processes.

It is as well as, by means of this project it was standardized and it implemented the necessary methodology to guarantee that the designed System of Administration of Quality was in agreement with the requirements of the norm ISO 9001:2000.

This Document guides the reader on the sequence that should be continued during the process of Design, Documentation and Implementation of a System of Administration of Quality. The document in its content presents eleven chapters: In the first five chapters all the information is shown with respect to the company and the services that he/she lends; in the chapters of the six at the nine contains the development of the methodology and of each one of the stages of the project: I diagnose, I Design, Implementation, Evaluation.

The work concludes with the results of the audits and the state of the non conformities, the Evaluation of the project; the Conclusions and Recommendations.

* Project of Grade

** Physic-Mechanical Engineering Faculty. Business and Industrial Studies School. Advisors: Jorge Eliecer Figueroa Vargas

INTRODUCCIÓN

La Globalización de los mercados y el acceso por igual a las diferentes economías mundiales han traído entre otras consecuencias la competencia real y constante de los productos de las Empresas Nacionales con Empresas Extranjeras de gran trayectoria y evolución en el manejo comercial.

Lo anterior ha hecho trascender cambios en las organizaciones en la manera de comercializar y ofrecer el servicio, y también porque el mercado está exigiendo de forma creciente tener suministradores cuyas empresas estén certificadas sobre la base de modelos establecidos. Por eso resulta ampliamente provechoso y es ventaja competitiva la adaptación e innovación de los Sistemas de Gestión dentro de una organización de tal forma que pueda brindar y garantizar a los clientes y demás interesados un trabajo en pro de la Calidad y el Mejoramiento Continuo.

Para el desarrollo de esta practica se hizo necesario en primera instancia el Análisis de los Procesos de Trabajo; para tal función es la estructura del Mapa de los Procesos, el cual permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula dentro de la organización. Una vez definido se procede a documentar el sistema, elaborando o mejorando los procedimientos, planillas e instrucciones; para esto interviene la Estructura de la documentación del Sistema de Calidad.

Se propuso y se aplicó una metodología para la recolección de datos (tareas y / o actividades) de las áreas las cuales intervienen directamente en la operatividad de la organización. La clasificación y estructuración de estos nos permitió conformar los procedimientos que se realizan actualmente en la Cooperativa de Transportadores del Sur "COTRASUR"; con base en el valor que agrega la ejecución de cada una de las actividades a los servicios que presta, desde el punto de vista del cliente y de la empresa. Además, se propusieron mejoras con

el fin de disminuir al máximo las actividades que no agregan valor desde ningún punto de vista al proceso.

Posteriormente se dio paso a la elaboración de la documentación requerida por la Norma las cuales fueron presentados a los Jefes de cada una de las áreas y al Comité de Calidad para su aprobación.

Para COTRASUR la principal preocupación como empresa prestadora de servicios es el cumplir con estándares de calidad exigidos por el cliente o usuario del servicio ya que a medida que pasa el tiempo estos suelen ser más exigentes; razón por la cual muchos de sus clientes buscan empresas certificadas por la ISO 9001:2000; y obtener el certificado es indispensable para la Cooperativa y sus Asociados porque permite una Mayor competitividad con las demás empresas del sector transportador de carga, logrando así mejores oportunidades con relación a los mercados de este tipo.

COTRASUR se encuentra además de la ISO 9001, en el proceso de certificación BASC (Coalición Empresarial Anticontrabando), ofreciendo confiabilidad y seguridad en el transporte de mercancías evitando que estas sean utilizadas en actividades ilícitas reduciendo riesgos en las diferentes etapas de prestación del servicio.

Durante la última década se ha incrementado la tendencia en las organizaciones de contar con un sistema de administración de la calidad como medio para incrementar la satisfacción de sus clientes, así como mejorar su imagen ante ellos. Esto ha sido resultado de los cambios del entorno, debido principalmente a la globalización y apertura comercial a través de tratados de comercio y a la contracción de los mercados internos por la crisis económica en diferentes países, creando una mayor competencia entre los diferentes sectores productivos.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Lograr la documentación e implementación de las Normas ISO 9001-2000 en la Cooperativa de Transportadores del Sur “COTRASUR” para los procesos de Servicio de transporte de Carga y por ende conseguir las ventajas, competitivas que confiere la implementación de un sistema de calidad.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✚ Establecer las necesidades de la empresa en cuanto a recursos, organización, documentos, capacitación, e implementación establecidos por la norma ISO 9001-200
- ✚ Con base en las necesidades de la empresa, capacitar a las personas en aspectos relacionados con la calidad y las normas ISO 9000
- ✚ Establecer manuales documentados para el desarrollo de los procesos de la empresa.
- ✚ Buscar el mejoramiento de los procesos seguidos por COTRASUR para la prestación del servicio de carga y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el cliente.

- ✚ Dar la herramienta para que COTRASUR, logre la certificación por llevar adecuadamente un sistema de calidad según las normas ISO-9001-2000.
- ✚ Implementar el sistema de gestión de calidad.

2. JUSTIFICACIÓN

El establecimiento de sistemas de calidad dentro de una organización le permite no solamente subsistir sino además, liderar en el desarrollo como en el crecimiento organizacional creando una cultura de compromiso con la calidad, que le permita ser reconocidos en el mercado internacional, contribuyendo al desarrollo empresarial del país. Para la empresa es primordial satisfacer las necesidades al igual que las expectativas de los clientes; cumpliendo con los objetivos y requisitos de calidad; basados en el mejoramiento continuo de los procesos para crear un excelente clima laboral al recurso humano, con formación, capacitación y participación activa dentro del desarrollo organizacional.

Los aportes en materia social están determinados por la mejora competitiva de la Cooperativa y la seguridad económica que les brinda a sus empleados. La certificación permitirá consolidar a COTRASUR dentro de las empresas Transportadoras como una organización líder, esto se verá reflejado en un incremento de la demanda de los clientes.

3. ALCANCE Y LIMITACIONES

Para el desarrollo del proceso de Gestión de la Calidad basados en la norma ISO 9001- 2000, la Cooperativa de transportadores del sur cuenta con 18 Agencias y la principal que se encuentra en la ciudad de Bucaramanga; con la cual se va a iniciar el proceso de certificación con el apoyo de un estudiante de Ingeniería Industrial que se encargará de cumplir con el cronograma de actividades fijado por COTRASUR y el estudiante para iniciar el proceso en la oficina principal de Bucaramanga y culmina con la etapa de capacitación para Auditoría Interna; es decir, que la práctica empresarial cubre las etapas de: Recolección de Información, Capacitación, Caracterización de Procesos, Desarrollo de la Documentación, Revisión por parte de la oficina de Gestión de Calidad, Correcciones, Capacitación , Capacitación para Auditoría Interna y solución de no conformidades en la ***Ciudad de Bucaramanga oficina principal.***

El resultado de la práctica empresarial se verá reflejado en los siguientes documentos:

- ❖ Macroproceso de la Cooperativa de Transportadores del Sur
- ❖ Caracterización de procesos
- ❖ Manual de Funciones
- ❖ Indicadores
- ❖ Manual de la Calidad

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Reseña histórica. En la década del 50, un grupo de transportadores, emprendedores extractado de familias humildes prestaba sus servicios a la firma BAVARIA S.A., con el fin de movilizar los productos desde la planta ubicada en el Café Madrid hasta las bodegas instaladas en la ciudad de Bucaramanga y a varios municipios del departamento de Santander.

Un día, por determinación de la administración central de BAVARIA S.A. se le solicitó al Gerente de esa factoría en Santander, en esa época Sr. Mario Sánchez Castro, que los productos debían ser transportados por empresas debidamente constituidas para que garantizaran mediante contrato escrito de transporte los daños o faltantes que se presentaran.

A mediados de 1954 y en vista a que en varias oportunidades los transportadores habían sido retenidos por la autoridad policial por no portar planilla de carga, hasta llegar al punto de inmovilizar los vehículos, nace la idea de integrarse para conformar una Empresa; idea que fue suministrada por el señor Mario Sánchez Castro y ejecutada por el transportador Ignacio Rodríguez, fue así como el día 30 de Noviembre de 1954 se constituye la empresa denominada: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE BAVARIA S.A. "COTRABA"

El 10 de febrero de 1955, el Ministerio Nacional de Fomento, mediante resolución 082 reconoció personería jurídica y aprobación de Estatutos. Fue entonces con el esfuerzo y la unión de un grupo de transportadores visionarios que encontraron en

el cooperativismo, la oportunidad de formar una organización con grandes posibilidades de crecimiento. Se creó en Bucaramanga; Santander el 22 de Febrero de 1955, LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR “COTRASUR”

La oficina de “COTRASUR” se situó enseguida de las instalaciones de Bavaria en el Café Madrid, en la casa de Doña María, que con gusto arrendó una pieza y desde allí operaba la Gerencia General y el Planillador. Posteriormente se trasladó a la carrera 17 con calle 28, luego a la estación de Servicio “COTRASUR”.

Después a la carrera 17 con calle 24, seguidamente a la Avenida Quebrada Seca No 13-40/48, para estar hoy en nuestra nueva sede administrativa Ubicada en la Calle 200 Nor. 21-73 Anillo Vial, Vereda Río Frío, Floridablanca.

Es una empresa de economía solidaria que sin perseguir el ánimo de lucro, busca en todo momento maximizar el bienestar social y colectivo de sus asociados con el desempeño eficiente de su actividad económica, la cual es prestar los servicios de transporte de carga masiva en el ámbito Nacional e Internacional, a todas las empresas allí establecidas que necesitan día a día el traslado rápido y seguro de sus mercancías y materias primas de un lugar a otro.

“COTRASUR” cuenta con 18 Agencias Regionales de Carga, distribuidas en todo el país, oficinas a cargo de un Gerente Regional, que cuenta con la infraestructura suficiente para garantizar la operación vehicular y la atención al cliente en condiciones optimas para satisfacción de sus requerimientos.

Cuenta con 49 años de experiencia en el área de transporte integral, y durante este tiempo ha conocido y recorrido todas las ramas del transporte terrestre con una de las flotas propias más grandes, moderna y diversificada del País. Durante

este tiempo ha participado en la ejecución de contratos especiales con empresas Nacionales e Internacionales.

4.2 MARCO TEORICO

Tabla 1. Evolución Concepto de Calidad

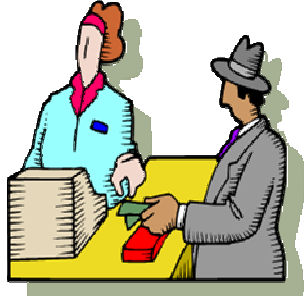

<i>Evolución del Concepto de Calidad</i>		
<i>ETAPA</i>	<i>CONCEPTO</i>	<i>FINALIDAD</i>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer al cliente ▪ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho ▪ Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica Producción con Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer una gran demanda de bienes ▪ Obtener beneficios
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimizar costes mediante la Calidad ▪ Satisfacer al cliente ▪ Ser competitivo
Posguerra (Resto del Mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos	Satisfacer las necesidades técnicas del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer al cliente ▪ Prevenir errores ▪ Reducir costes ▪ Ser competitivo
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer tanto al cliente externo como interno ▪ Ser altamente competitivo ▪ Mejora Continua


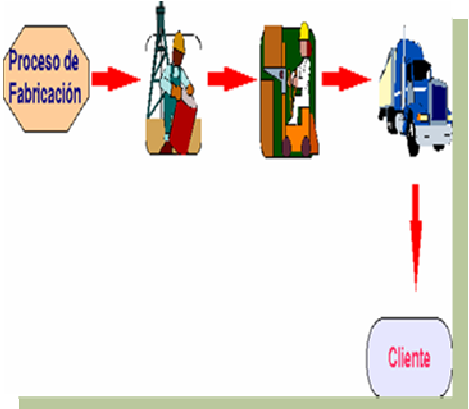

4.2.1 Historia del Concepto de la Calidad. Como se puede observar la gestión de la calidad ha ido evolucionando incorporando nuevas ideas, destacándose las 3 últimas etapas; así como rechazando aquellas que se han quedado obsoletas.

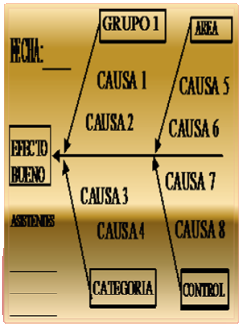

Este avance nos ayuda a comprender de donde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

4.2.2 Principios de la Gestión de la Calidad:

Tabla 2. Principios de la Calidad

Principios de Gestión de la Calidad		
PRINCIPIO	CONCEPTO	EJEMPLOS DE ACCIONES PARA LA APLICACION
ENFOQUE HACIA EL CLIENTE	<p>Comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a los productos, entrega, precio, etc.</p> <p>Enfoque equilibrado entre las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas.</p> <p>Comunicación de las necesidades y expectativas a toda la organización.</p> <p>Medición de la satisfacción y acciones sobre resultados.</p>	 <p>Línea 9800 Encuestas Post - Venta</p>
LIDERAZGO	<p>Comprensión y respuesta a los cambios en el ambiente externo.</p> <p>Consideración con todas las partes interesadas.</p> <p>Establecimiento de valores compartidos y modelos de desempeño o comportamiento ético en todos los niveles de la organización.</p> <p>Construcción de confianza y eliminación del temor.</p> <p>Suministro a la gente de los recursos y libertad requeridos para actuar con responsabilidad.</p> <p>Inspiración, motivación y reconocimiento de las contribuciones de la gente.</p>	 <p>Comité de Gerencia</p>

<p>PARTICIPACION DEL PERSONAL</p>	<p>Aceptación de la propia responsabilidad para resolver problemas. Búsqueda activa de oportunidades para incrementar su competencia, conocimiento y experiencia, con el fin de realizar mejoramiento. Libertad para compartir el conocimiento y experiencia en equipos y grupos. Innovación y creatividad en la promoción de los objetivos de la organización</p>	<p>Sugerencias Grupos de Mejoramiento</p> 
<p>ENFOQUE BASADO EN PROCESOS</p>	<p>Definición del proceso para lograr el resultado deseado. Identificación de las entradas y salidas del proceso. Identificación de las interrelaciones del proceso con las funciones de la organización. Identificación de posibles riesgos e impactos de los procesos en los clientes, proveedores. Establecimiento de la clara responsabilidad, autoridad y compromiso para gestionar el proceso</p>	 <p>Mapa de Procesos</p>
<p>MEJORA CONTINUA</p>	<p>El hacer la mejora continua de los productos, procesos y sistema. Un objetivo en cada individuo de la organización. Empleo de evaluaciones periódicas contra criterios establecidos de excelencia a fin de identificar áreas de mejoramiento potencial. Suministro de educación y formación adecuados a cada miembro de la organización acerca de los métodos y herramientas de mejora continua, tales como: Ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar, Solución de problemas</p>	 <p>Grupos de Mejora Indicadores de Gestión</p>

<p style="text-align: center;">ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES</p>	<p>Toma de medidas y recolección de datos e información pertinente para el objetivo, además que estos sean suficientemente preciso, confiables y accesibles</p> <p>Análisis de los datos e información por métodos válidos. Comprensión del valor de las técnicas estadísticas apropiadas. Toma de decisiones y realización de acciones con base en los resultados del balance del análisis lógico, con la experiencia y la intuición.</p>	 <p style="text-align: center;">Técnicas Estadísticas</p>
<p style="text-align: center;">RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR</p>	<p>Identificación y selección de proveedores claves. Establecimiento de relaciones con el proveedor que equilibren las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo para la organización. Creación de comunicaciones claras y abiertas El compartir la información y planes futuros. Reconocimiento de mejoramiento y logros del proveedor.</p>	<p style="text-align: center;">Desarrollo de Visitas a Proveedores</p> 

4.2.3 Control de Calidad:

CALIDAD = CONFORMIDAD CON LAS ESPECIFICACIONES

Son técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Se orienta a mantener bajo control los procesos y

eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importante del ciclo de calidad, para conseguir los mejores resultados.

Lo anterior nos lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si una materia prima, o producto terminado, cumple con las especificaciones establecidas previamente asegurando la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad.

En el Sector Servicios, la inspección tiene lugar a través de la supervisión del trabajo, que es llevado a cabo habitualmente por el jefe inmediato de quien lo realiza.


4.2.4 Aseguramiento de la Calidad:

CALIDAD = APTITUD PARA EL USO

La norma ISO 9000 nos presenta la siguiente definición: " Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el *Sistema de Calidad*, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfaga los requisitos dados sobre la calidad "¹

Esto nos indica que con el desarrollo tecnológico y económico surgen organizaciones que no pueden permitirse el lujo de tener un fallo de calidad. Se asume que es más rentable *prevenir* los fallos que corregirlos o lamentarlos. Además, este sistema se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a largo tiempo.

¹ Tomado de la Norma ISO 9000

 **Sistema de Calidad:** Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la Gestión de Calidad.

A partir de esta fase las organizaciones tratan de extender las ideas de calidad a todos los departamentos, se redacta el Manual de la Calidad, se describen y utilizan procedimientos bien definidos y entrelazados armónicamente, que requiere unos determinados recursos para funcionar.

4.2.5 Calidad Total. K. Ishikawa nos presenta la siguiente definición: " Filosofía, cultura, estrategia, o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad ".

La Calidad Total supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente se debe sensibilizar que la calidad concierne a todos y que es responsabilidad de todos.

La dirección es responsable de liderar este cambio, mediante la implementación de un sistema de mejora continua permanente.

Aparece la figura del cliente interno y externo, la cual busca mejorar la calidad en todos los puntos de la cadena para brindar valor cualitativo al producto. Para ello, y dado que el proveedor es una parte muy importante en la cadena, se busca su colaboración, viéndolo más como un compañero que como un enemigo.



Ilustración 1 Estructura de la Documentación

4.2.6 Estructura de la Documentación del Sistema de la Calidad. Como lo representa la figura de documentación, la implantación del SGS se comienza por el tercer nivel, la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados.

Posteriormente, se determina la información específica sobre los procedimientos de cada área de Operaciones: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? Y ¿Por qué?, efectuar las actividades (segundo nivel), esto con el fin de generar los manuales de procedimientos de cada área.

Los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de la Calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

4.2.7 Importancia del sistema de gestión de la calidad. Algunos clientes tanto en los sectores privados como públicos buscan la confianza que les pueda proveer una empresa que cuente con un sistema de gestión de la calidad.

Si bien la satisfacción de estas expectativas es una razón para tener un sistema de gestión de la calidad, puede haber otras entre las cuales se incluirían:

- Mejora del desempeño, coordinación y productividad.
- Mayor orientación hacia sus objetivos empresariales y hacia las expectativas de sus clientes.
- Logro y mantenimiento de la calidad de su producto y/o servicio a fin de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de sus clientes.
- Logro de la satisfacción del cliente
- Confianza por parte de la dirección en el logro y mantenimiento de la calidad deseada
- Evidencia de las capacidades de su organización frente a clientes fijos y Potenciales.
- Apertura de nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de la Participación en el mercado.
- Certificación/Registro
- Oportunidad de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes.

4.3 MARCO CONCEPTUAL (Ver Anexo A)

4.4 MARCO LEGAL

COTRASUR pertenece a la industria del transporte en Colombia y se encuentra vigilada por la Superintendencia de Economía Solidaria debido a su carácter cooperativo. Adicionalmente, en el caso específico de las cooperativas de transportes, operan como entes reguladores los siguientes: Ministerio de Transporte, Comunicaciones, de Trabajo y otros organismos estatales como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.

El proyecto toma como directrices legales:

▶ **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA:** La ley de todas las leyes no puede ser la excepción para tenerse en cuenta en este proyecto.

▶ **ESTATUTOS DE COTRASUR:** Concerniente a todas las diferentes disposiciones que regulan la Cooperativa, siendo este su reglamento interno. Necesarios para el conocimiento de la empresa; las características y funciones de los altos órganos de la Administración. Además, de la misión y visión practicada en la misma, para el buen desempeño de su organización.

▶ **ESTATUTO TRIBUTARIO:** Contemplando en su artículo 18, las Entidades de Rentas Exentas, la Cooperativa esta acogida junto con el proyecto, a este beneficio, pues no está obligada a liquidar y pagar Impuesto de Renta, pues se encuentra cobijada al artículo 54 de la ley 79 de 1988.

Pero este mismo código es claro, e indica que el prestar el servicio de carga pesada, no genera IVA, pero si Retención en la Fuente, pues debe ser recaudado en el momento en que se realice una actividad que lo amerite.

▮ **LEY 79 DE 198:** Siendo esta la ley orgánica que regula todos los entes del sector Cooperativo, COTRASUR, no se encuentra ajena a ella, puesto que aun mantiene el acuerdo Cooperativo pactado desde la creación de la entidad, y demás disposiciones legales que deben ser aplicables, por ser una empresa sin ánimo de lucro. Los Estatutos de COTRASUR, fueron previamente realizados bajo el artículo 19 de esta norma, que parametriza el contenido de los mismos.

▮ **LA LEY 789 DEL 27 DE DICIEMBRE DEL 2002:** Por la cual se dictan las normas para apoyar el empleo y ampliar la Protección Social. Se encuentran descritas dentro del artículo 30, los elementos y disposiciones que indican el Contrato de Aprendizaje de la Práctica Profesional de cada uno de los alumnos autores del proyecto, y la cual hizo efectiva la su realización, por parte de los practicantes.

▮ **MANUAL OPERATIVO CONTABLE Y DE CONTROL INTERNO:** Manual elaborado por el personal administrativo de COTRASUR, con el fin de ofrecer al empleado una herramienta de trabajo que les proporcione los conocimientos metódicos y sistemáticos adecuados para el desarrollo de las operaciones de la empresa, y así dar cumplimiento a las metas propuestas dentro del desarrollo del objeto social de la misma.

▮ **NORMA ISO 9001:2000:** A través de la realización de este proyecto se desea cumplir lo descrito en el numeral 4 de la norma para el mejor desempeño de la Cooperativa. Es importante tener en cuenta de igual manera los procesos necesarios en una organización para entregar un producto al Cliente que cumpla con todas las características propias de la excelencia, con la firme finalidad de establecer acciones que puedan dar respuesta a los principios de Gestión de la Calidad de la organización.

5. MARCO ADMINISTRATIVO Y LEGAL COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR “COTRASUR”

5.1. RESEÑA HISTÓRICA

En la década del 50, un grupo de transportadores, emprendedores extractado de familias humildes prestaba sus servicios a la firma BAVARIA S.A., con el fin de movilizar los productos desde la planta ubicada en el Café Madrid hasta las bodegas instaladas en la ciudad de Bucaramanga y a varios municipios del departamento de Santander.

Un día, por determinación de la administración central de BAVARIA S.A. se le solicitó al Gerente de esa factoría en Santander, en esa época Sr. Mario Sánchez Castro, que los productos debían ser transportados por empresas debidamente constituidas para que garantizaran mediante contrato escrito de transporte los daños o faltantes que se presentaran.

A mediados de 1954 y en vista a que en varias oportunidades los transportadores habían sido retenidos por la autoridad policial por no portar planilla de carga, hasta llegar al punto de inmovilizar los vehículos, nace la idea de integrarse para conformar una Empresa; idea que fue suministrada por el señor Mario Sánchez Castro y ejecutada por el transportador Ignacio Rodríguez, fue así como el día 30 de Noviembre de 1954 se constituye la empresa denominada: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE BAVARIA S.A. “COTRABA”

El 10 de febrero de 1955, el Ministerio Nacional de Fomento, mediante resolución 082 reconoció personería jurídica y aprobación de Estatutos. Fue entonces con el esfuerzo y la unión de un grupo de transportadores visionarios que encontraron en

el cooperativismo, la oportunidad de formar una organización con grandes posibilidades de crecimiento. Se creó en Bucaramanga; Santander el 22 de Febrero de 1955, LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR “COTRASUR”

La oficina de “COTRASUR” se situó enseguida de las instalaciones de Bavaria en el Café Madrid, en la casa de Doña María, que con gusto arrendó una pieza y desde allí operaba la Gerencia General y el Planillador. Posteriormente se trasladó a la carrera 17 con calle 28, luego a la estación de Servicio “COTRASUR”.

Después a la carrera 17 con calle 24, seguidamente a la Avenida Quebrada Seca No 13-40/48, para estar hoy en nuestra nueva sede administrativa Ubicada en la Calle 200 Nor. 21-73 Anillo Vial, Vereda Río Frío, Floridablanca.

Es una empresa de economía solidaria que sin perseguir él animo de lucro, busca en todo momento maximizar el bienestar social y colectivo de sus asociados con el desempeño eficiente de su actividad económica, la cual es prestar los servicios de transporte de carga masiva en el ámbito Nacional e Internacional, a todas las empresas allí establecidas que necesitan día a día el traslado rápido y seguro de sus mercancías y materias primas de un lugar a otro.

“COTRASUR” cuenta con 18 Agencias Regionales de Carga, distribuidas en todo el país, oficinas a cargo de un Gerente Regional, que cuenta con la infraestructura suficiente para garantizar la operación vehicular y la atención al cliente en condiciones optimas para satisfacción de sus requerimientos. Cuenta con 49 años de experiencia en el área de transporte integral, y durante este tiempo ha conocido y recorrido todas las ramas del transporte terrestre con una de las flotas propias más grandes, moderna y diversificada del País. Durante este tiempo ha participado en la ejecución de contratos especiales con empresas Nacionales e Internacionales.

5.2 OBJETO SOCIAL

La Cooperativa de Transportadores del Sur “COTRASUR” como entidad Cooperativa está regulada y vigilada por el Estado Colombiano a través de la superintendencia del sector Solidario; presta servicios de Transporte de Carga Masiva (Licencia No. 733 del 11 de Noviembre del 1988) otorgada por el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte.

Actualmente cuenta con 18 Agencias Regionales de Carga distribuidas en todo el país, oficinas a cargo de un Gerente Regional, que cuenta con la infraestructura suficiente para garantizar la operación vehicular y la atención al cliente en condiciones óptimas para satisfacción de sus requerimientos.

“COTRASUR” cuenta con una experiencia de 53 años en el área de Transporte integral y con una de las flotas propias más grande, moderna y diversificada del país. Durante este tiempo ha participado en la Ejecución de contratos especiales con empresas Nacionales y Multinacionales haciendo de esta Cooperativa una de las compañías con mayor nivel de competitividad en el Mercado.

Con Oficinas en todo el País y una principal en Bucaramanga la cuál se encuentra ubicada en la calle 200 No. 21 – 73 Anillo Vial, Floridablanca; donde asiste la Dirección Administrativa, atenta a prestar los servicios de Transporte de Carga que su empresa requiere.

En cada oficina se dispone de la asesoría, de los Gerentes Regionales con personal profesional, de gran experiencia en el transporte de carga, que ayudan a solucionar el traslado de mercancía a su destino, para que estas siempre lleguen a tiempo donde se necesite.

5.2.1 Razón Social. La Cooperativa de Transportadores del Sur, es un organismo Cooperativo de primer grado, sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados y de patrimonio variable e ilimitado, regida por la ley, los principios universales, la doctrina del Cooperativismo, los presentes Estatutos y las disposiciones legales que le sean aplicables en su calidad de persona Jurídica.

Para todos los efectos, la Cooperativa de Transportadores del Sur, podrá identificarse independientemente de su razón social con la sigla “COTRASUR”.

5.2.2 Constitución Legal. La Cooperativa de Transportadores del Sur “COTRASUR”, es una organización de economía solidaria constituida como Cooperativa de Transportadores.

Tabla No.3 Constitución Legal

FECHA DE FUNDACION	Fue fundada el 22 de Febrero de 1955.
ESCRITURA DE CONSTITUCION	Otorgada por la Notaría Primera de Bucaramanga, bajo el No. 464 del 22 de Febrero de 1955.
PERSONERIA JURIDICA	Fue otorgada mediante Resolución No. 0082 del 10 de Febrero de 1955, por el Ministerio Nacional de Fomento (DANCOOP).
NIT	890. 200. 219 DV : 3
LICENCIA DE SERVICIO	Fue otorgada por el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte según Licencia No. 733 del 11 de Octubre de 1988; además de la Resolución No. 000258 del 21 de Junio del 2001.
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	Otorgada por la Secretaria de Hacienda (División de Impuestos Municipales), bajo la matrícula No. 6496, y certificado de Uso de Suelo No. 2851.
GRAN CONTRIBUYENTE	“COTRASUR” es considerado Gran Contribuyente según Resolución No. 7714 del 16 de Diciembre de 1996.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • IVA: Resuelta el 1 de Enero de 1988 • REGISTRO: Resuelta el 15 de Septiembre de 1988. • RETEFUENTE: Resuelta el 15 de Febrero de 1989.
EXENCIONES	La Entidad Cooperativa, se encuentra exenta del impuesto de Renta, por distribuir los excedentes de acuerdo a la Legislación Cooperativa – Ley79 y Tributaria artículo 19 del Estatuto Tributario Numeral 4.
CERTIFICADO DE EXISTENCIA	Fue otorgado bajo el Registro No. 05-500275-21 del 14 de enero de 1997, por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
OBJETO SOCIAL	Fue determinado por el Acta No. 69 del 17 de Enero de 1997.

5.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

5.3.1 Misión. Prestar el más eficiente, seguro y económico servicio de transporte de carga en el ámbito Nacional e Internacional, aplicando siempre y correctamente los principios Cooperativos, para garantizar a nuestros asociados la maximización del beneficio y la entrega efectiva a nuestros clientes de las mercancías en el lugar requerido, en el menor tiempo posible y en perfecto estado.

5.3.2 Visión. Ser la Empresa de Transporte Multimodal de carga Nacional e Internacional, antes de culminar este decenio, líder en el mercado con un amplia infraestructura e investigación, con un talento humano capacitado y en continua evolución y con un sistema operativo óptimo; que cumpla con las exigencias que impone las nuevas tecnologías de manera que facilite el alcance de mayores estándares de eficiencia, calidad y servicio. Todo esto con la finalidad de procurar el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados y empleados, y de un mayor grado de satisfacción de nuestros clientes.

5.3.3 Clasificación de la industria. COTRASUR pertenece a la Industria del transporte en Colombia y se encuentra vigilada por La superintendencia de la Economía Solidaria debido a su carácter cooperativo.

Adicionalmente, en el caso específico de las cooperativas de transportes, operan como entes reguladores los siguientes: Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Minas y Energía, trabajo y otros organismos estatales; como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

5.3.4 Principios corporativos:

- **CUMPLIMIENTO**, hacemos entrega efectiva de las mercancías en el lugar requerido, el tiempo pactado y en perfecto estado.

- **OPERATIVIDAD**, contamos con un sistema operativo óptimo, que cumple con las exigencias impuestas por las nuevas tecnologías.
- **TALENTO HUMANO**, construimos relaciones de confianza con un equipo de trabajo capacitado e idóneo, par adaptarnos a las situaciones que rodea nuestro medio.
- **RESPALDO**, somos un ente económicamente sólido y esencialmente comprometidos
- **ACTITUD DE SERVICIO**, estaremos siempre dispuestos al llamado del cliente.
- **SATISFACCION**, buscamos constantemente superar las necesidades del cliente.
- **UNIDAD**, mantenemos nuestro acuerdo cooperativo como base fundamental de nuestra organización.
- **RESPONSABILIDAD**, ante todo, el deber es nuestro lema.

5.3.5 Objetivos Corporativos:

- Entrenamiento y Formación
- Mantener y mejorar las normas del Sistema de Gestión y Control de Seguridad implantadas en la empresa.
- Aseguramiento del Sistema de control y seguridad. BASC
- Implantar la norma BASC y lograr la certificación
- Manejo del indicador de siniestralidad
- Manejo del indicador contenedores

5.3.6 Objetivos Operativos:

- Manejo del indicador de siniestralidad
- Manejo del indicador contenedores
- Entrenamiento y Formación

- Mantener y mejorar las normas del Sistema de Gestión y Control de Seguridad implantadas en la empresa.

5.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

5.4.1 Servicios primarios. COTRASUR dispone de una infraestructura física y de operaciones adecuada a las necesidades del manejo de carga:

- Paqueteo
- Acarreos
- Bodegajes
- Almacenamiento
- Estibación y Palletizaje
- Cargue y Descargue
- Entregas

Figura 1. Cargue



5.4.2 Transporte de carga. Comprometidos con el sector empresarial y con el país en aras de propender por su crecimiento económico, y, conscientes de la

importancia que tiene para las industrias, el despacho, arribo, seguro y a tiempo de las mercancías, COTRASUR, tiene dispuesto para ello 18 oficinas ubicadas en todo el país y 3 en la República de Venezuela y una de las flotas más numerosa y moderna, para prestar eficiente y cumplidamente los servicios de transporte de carga que su empresa requiera, garantizándole la llegada de las mismas en perfectas condiciones y justo a tiempo

5.4.3 Carga movilizada. COTRASUR, moviliza a lo largo y ancho del país y a la República de Venezuela diversos tipos de carga como: Carga Seca; Carbón, Minerales en General, Polietileno, Vidrio, Papel, Azúcar, Lámina, Cerámicas, Carga Especial; tubería, estructuras metálicas, Maquinaria, contenedores, Productos terminados, Materias primas, Productos Químicos y Agrícolas, Etc.

5.5 INGENIERÍA DEL TRANSPORTE

COTRASUR cuenta con una de las flotas más diversificadas del país, con modernos vehículos, equipados con todas las especificaciones para un servicio óptimo, y de acuerdo con la normatividad vigente sobre el peso bruto vehicular establecido por el Ministerio de Transporte. Las capacidades de carga máxima utilizadas en la empresa son:

Figura 2. Ingeniería del Transporte





Tabla 4. Capacidad Vehículos de Carga Cotrasur

Capacidad de Vehículos de Carga de la Cooperativa		
TIPO DE VEHICULO	CAPACIDAD	
	PESO (TON)	VOLUMEN (M3)
Tracto camión tres ejes	34	65
Tracto camión dos ejes	32	60
Dobletroque	16 a 18	33
Camión	8.5	
Turbo	3.5 a 5	

Otros de los equipos utilizados para la prestación del servicio son los contenedores de 20 y 40 pies, así como también los montacargas.

Figura 3. Contenedores



4.5.1 Tamaño Parque Automotor:

Tabla 5. Vehículos de Carga Disponibles

Vehículos de Carga Disponible	
TIPO DE VEHÍCULO	CANTIDAD
<i>Tractocamión</i>	<i>201</i>
<i>Dobletroque</i>	<i>15</i>
<i>Camión</i>	<i>92</i>
<i>Turbo</i>	<i>5</i>
<i>Total Parque Automotor</i>	<i>315</i>

Figura 4. Vehículos de carga disponible



5.6 CUBRIMIENTO

La Cooperativa dispone de una completa red de oficinas en el país, la cual les permite garantizar el cumplimiento del servicio con más de 17 agencias regionales.

Además presta servicios especiales a empresas nacionales y multinacionales para operaciones de importación y exportación de productos desde y hacia los diferentes puertos y zonas francas del país, así mismo ofrece cubrimiento permanente hacia Venezuela y Ecuador.

Figura 5. Mapa Oficinas y Rutas



Tabla 6. Oficinas Regionales

OFICINAS REGIONALES DE COTRASUR		
COTRASUR	AGENCIAS	PUESTOS DE CONTROL
ZONA CENTRO	BUCARAMANGA (PRINCIPAL)	CENTRO DE INFORMACION OPERATIVO "CIO" (OFICINA PRINCIPAL BGA)
	Barrancabermeja Cúcuta San Gil	Abrego Aguachica Andalucía Alto del Trigo (Cundinamarca) Barbosa Briseño Bordo Calarca
ZONA NORTE	Barranquilla Cartagena Buenaventura Santa Martha Soledad Valledupar Cerete	

<p style="text-align: center;">ZONA SUR</p>	<p style="text-align: center;">Bogotá Duitama Ibagué Itagüí Pereira Yumbo</p>	<p style="text-align: center;">Cogua Planeta Rica El Copey Felisa Girardota Granada- San Reymundo Lagos Lizama Madrid Marinilla Martinica Pamplona Pailitas Plato- Magdalena Puente Tierra Puerto Salgar Quebrada Seca Bucaramanga San José de Nuz San Juan Nepomuceno Yarumal Yotoco</p>
<p style="text-align: center;">INTERNACIONAL</p>	<p style="text-align: center;">Oficina Venezuela San Antonio del Táchira</p>	

5.7 SERVICIOS ADICIONALES

5.7.1 Seguridad en carretera. COTRASUR adopto un programa de cooperación entre el sector privado y las organizaciones gubernamentales nacionales y extranjeras para garantizar al cliente que sus productos llegarán a su destino final en perfecto estado y en las condiciones en que le fueron entregados al transportador.

5.7.2 Servicio internacional. Prestamos servicios especiales a empresas nacionales y multinacionales, para operaciones de importación y exportación de productos desde y hacia los diferentes puertos y zonas francas del país; además de ofrecer cubrimiento permanente hacia Venezuela y Ecuador.

5.7.3 Seguros. COTRASUR, le brinda un seguro para la carga que ampara sus productos, pues es consciente de que en épocas como las actuales es imposible

movilizar mercancías sin el amparo debido, pues de no ser así, se estarían arriesgando, no sólo sus relaciones comerciales, sino también se estaría exponiendo el patrimonio de la Cooperativa y por supuesto el de sus Asociados.

Es así como, a partir del 01 de Diciembre de 2000 y con renovación automática, COTRASUR, cuenta con la *Póliza Integral de Transporte de Carga por Carretera*, con la PREVISORA S.A. Dicha póliza cuenta con dos tipos de amparos: *SEGURO AUTOMÁTICO* Para todo despacho cuyo valor total oscile entre \$2.500.000 y \$150.000.000 *SEGURO ESPECIAL* Para cargamentos superiores a \$150.000.000 por despacho.

▀ Responsabilidad Civil: Dispone de una póliza extracontractual, con la compañía Colseguros, con amparo de daños a terceros, muerte o lesiones de 1 persona y muerte o lesiones de 2 o más personas. Adicionalmente se tiene una cobertura en exceso.

▀ Póliza Andina de Responsabilidad Civil: En cumplimiento a las disposiciones legales que regula la actividad transportadora de carga por carretera a nivel internacional, y específicamente por la dispuesta en la decisión 290/91 del Acuerdo de Cartagena, se renovó la *Póliza Andina de Responsabilidad Civil*, con la Aseguradora AIG Generales, con amparo, inclusive de daños corporales sufridos por los tripulantes.

Figura 6. Estación de Servicios Sotrasur



5.7.4 Otros servicios. Ubicada en el Anillo Vial que de Floridablanca conduce a Girón, en la Vereda Río Frío Floridablanca, la Estación de Servicio COTRASUR, cuenta con amplias instalaciones de fácil acceso a toda clase de vehículo y está dotada de un suficiente número de surtidores, que abastecen de combustible en forma rápida y oportuna su automotor, garantizando la excelencia en la prestación del servicio y con la mejor atención.



COTRASUR no ha escatimado esfuerzos para prestar otros servicios a sus Asociados y a la comunidad en general. Es así como se cuenta con la Estación de Servicio COTRASUR, en la que asociados, clientes, proveedores y público en general puede encontrar servicios de mantenimiento como; lavado, engrase,

cambio de aceite, venta de llantas y repuestos, mecánica en general y abastecimiento de combustible tipo; gasolina extra, corriente y ACPM

5.7.5 Infraestructura. Cotrasur cuenta con modernas instalaciones; un edificio de más de 3000 metros cuadrados, dotado con la última tecnología en comunicaciones y monitoreo; la sede principal de la Cooperativa se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la Calle 200 No. 21-73 Anillo Vial Vereda Río Frio Floridablanca.

Figura 7. Infraestructura



5.7.5.1 Sistemas de información. COTRASUR tiene un sistema de información de gestión operativa y de recursos denominada SIGOR. Para lo cual hizo una gran inversión económica en equipos de cómputo, programas, adecuaciones físicas, medios de comunicación y capacitación de personal, todo esto acompañado del apoyo, colaboración, dedicación y participación tanto del consejo de administración, gerencia general y de todos los funcionarios que de una u otra

forma ofrecieron su apoyo y compromiso desinteresado para que ésta fortaleza se hiciera realidad.

Cuenta con una plataforma e infraestructura informática y tecnológica que permite convertirse en una organización ágil, competitiva y productiva a la hora de cumplir los compromisos a sus clientes. Con ésta poderosa herramienta, cada una de las oficinas, en todo el país, realiza su trabajo, replica y comparte en tiempo real todos los datos generados durante la labor diaria, de tal forma que desde cualquier sitio de la organización se tiene conocimiento de toda la información operativa, contable, administrativa y financiera.

De igual forma posee una compleja red de comunicaciones a través de Internet, con terminales de computador en todas sus agencias y Centrales de Información. Estos centros de información y tráfico se encargan de transmitir todo tipo de información relacionada con la operación propia de la flota (cargues, despachos, pasos por puestos de control, imprevistos en la vía, cierres de vías, descargues, tiempos estimados de arribo etc.).



5.7.5.2 Seguridad en carretera. Cotrasur Cuenta con puestos de control vial en todo el país, con seguimiento electrónico de cada vehículo e información las 24 horas del día, a través del Centro de Información Operativo C.I.O.

La asistencia en carretera garantiza que sus mercancías se movilicen con confiabilidad hasta su destino final, cumpliendo con los itinerarios y plazos pactados. Igualmente dispone de un servicio opcional de escoltas para todas las rutas y principales ciudades del país.

Algunos de los servicios más importantes del Centro de Información Operativa son los siguientes:

- A.** Prevención y control de pérdidas por piratería terrestre; para esto se cuenta con personal calificado y experto en seguridad, que se encargan de adelantar los operativos necesarios para alertar y reaccionar sobre cualquier situación irregular que ponga en riesgo el arribo normal del vehículo.

- B.** Información a clientes, y a las oficinas regionales, vía correo electrónico, de la situación de todo el parque automotor. Igualmente por medio de este sistema se anuncian las salidas, cargues, descargues, llegadas y novedades que presenten el cuerpo de conductores en carretera. Para ello utiliza un sistema de información en línea a nivel nacional que comunica todas nuestras agencias con los diferentes puestos de control, permitiendo de ésta forma contar con información actualizada y oportuna.

- C.** Se cuenta con el servicio de información Nacional e Internacional de despachos y tiempos estimados de arribo, los cuales se podrán consultar en el Centro de Información Operativa (C.I.O) de COTRASUR FLORIDABLANCA en los teléfonos (315)3769425-6220770-3830490.

D. Adicionalmente, se tiene información diaria de las posibles anomalías halladas en desarrollo de la prestación del servicio, como por ejemplo: Obstaculización de vías, derrumbes, salidas de ruta, omisión de reporte en los puestos de control, retrasos injustificados, tránsito por zonas previamente determinadas como de alta peligrosidad y en general todas aquellas situaciones que no se hayan acordado con el conductor al iniciarse el recorrido.

5.8 CLIENTES

Esta son algunas de las firmas a las que la Cooperativa ha tenido la oportunidad de servir como transportadores:


Transporte Nacional: GOOD YEAR DE COLOMBIA S.A., TECNOQUIMICAS, EL TIEMPO CASA EDITORIAL, PAVCO, INCELT, DOW QUÍMICA DE COLOMBIA. INTERCOL - CARBOCOL, ECOPETROL, TERPEL, POLICOLSA, PETROQUÍMICA, PROPILCO, COLGATE PALMOLIVE, INEXTRA, POSTOBON, PELDAR, CICOLAC, BAVARIA, INGENIO DEL CAUCA, SHELL, ICOLLANTAS, CARVAJAL, GRUPO COLOMBINA, GRUPO MUNDIAL, CORONA, CADENALCO, COLTEGER, FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS, PRODUCTOS QUAKER, Etc.


Transporte Internacional : GOOD YEAR DE VENEZUELA C.A., , PRODUCTOS QUAKER DE VENEZUELA C.A., PLASTILAGO C.A., PLASTILENE C.A., ECSI C.A., POLILAGO C.A., POLIPROPILENO DE VENEZUELA C.A., MANPA C.A., VICSON C.A., MOBIL DE VENEZUELA C.A., BASF VENEZOLANA, EDIL C.A., VIMOSA, SURAL C.A., EKA NOBEL C.A., CERAMICA CARABOBO, HOESHT DE VENEZUELA, PAÑALEX, VENCERAMICA, PROPILVEN, MANFRISCO, Etc.


5.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.9.1 Dirección administrativa. Ubicada en Floridablanca (Santander) en la Calle 200 # 21-73, se halla la oficina principal de COTRASUR. Allí asiste todo el personal del área administrativa y que hace parte de la División económica y Financiera, de Servicios y Recursos Humanos y de Sistemas y Control interno, quienes se encargan de llevar a cabo funciones inherentes al proceso administrativo para garantizar a los asociados el correcto funcionamiento de la organización, en la que se mantiene como premisa fundamental, EL MEJORAMIENTO CONTINUO

5.9.2 Descripción y perfil de los órganos de dirección:

 **Asamblea General:** El órgano máximo de Administración de la Cooperativa de Transportadores del Sur, COTRASUR, es la Asamblea General; integrada por todos sus asociados, quienes con sus aportes han dado origen y crecimiento constante a esta organización. Sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias.

 **Consejo de Administración:** Es el órgano de dirección permanente de la Cooperativa y de administración superior de los negocios, subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea, integrado por siete miembros principales y siete suplentes personales, elegidos por la Asamblea General, para periodos de un año, pudiendo ser reelegidos o removidos libremente por la asamblea.

 **Junta de Vigilancia:** Es el órgano de control social, encargado de velar por el correcto funcionamiento y eficiente administración de la cooperativa. Esta

integrada por tres miembros principales con sus respectivos suplentes personales, elegidos por la Asamblea General para un periodo de un año.

Revisor Fiscal: Ángel Enrique Ortiz, Administrador de Empresas y Contador Publico, es el encargado de la fiscalización general, la revisión y la vigilancia contable de la cooperativa, elegido por la Asamblea General por el periodo de un año.

Comité de Accidentes y Educación: Como grupos de apoyo de la administración, se encuentran el comité de accidentes y el comité de educación. El comité de Accidentes se encarga de auxiliar al asociado en caso de que alguno de sus vehículos presente algún accidente y el Comité de Educación propende por la permanente capacitación de asociados y conductores.

Comité de Apelaciones: Siguiendo con el orden jerárquico, se encuentra en segunda instancia el comité de apelación, integrado por tres asociados hábiles, elegidos por la Asamblea General, para periodos de un año. Este se encarga de resolver los recursos de apelación interpuesto por los asociados que se encuentren en proceso de sanción, conforme a lo previsto en los estatutos y decidir sobre este recurso en un término de 30 días hábiles contados a partir de la fecha de su presentación.

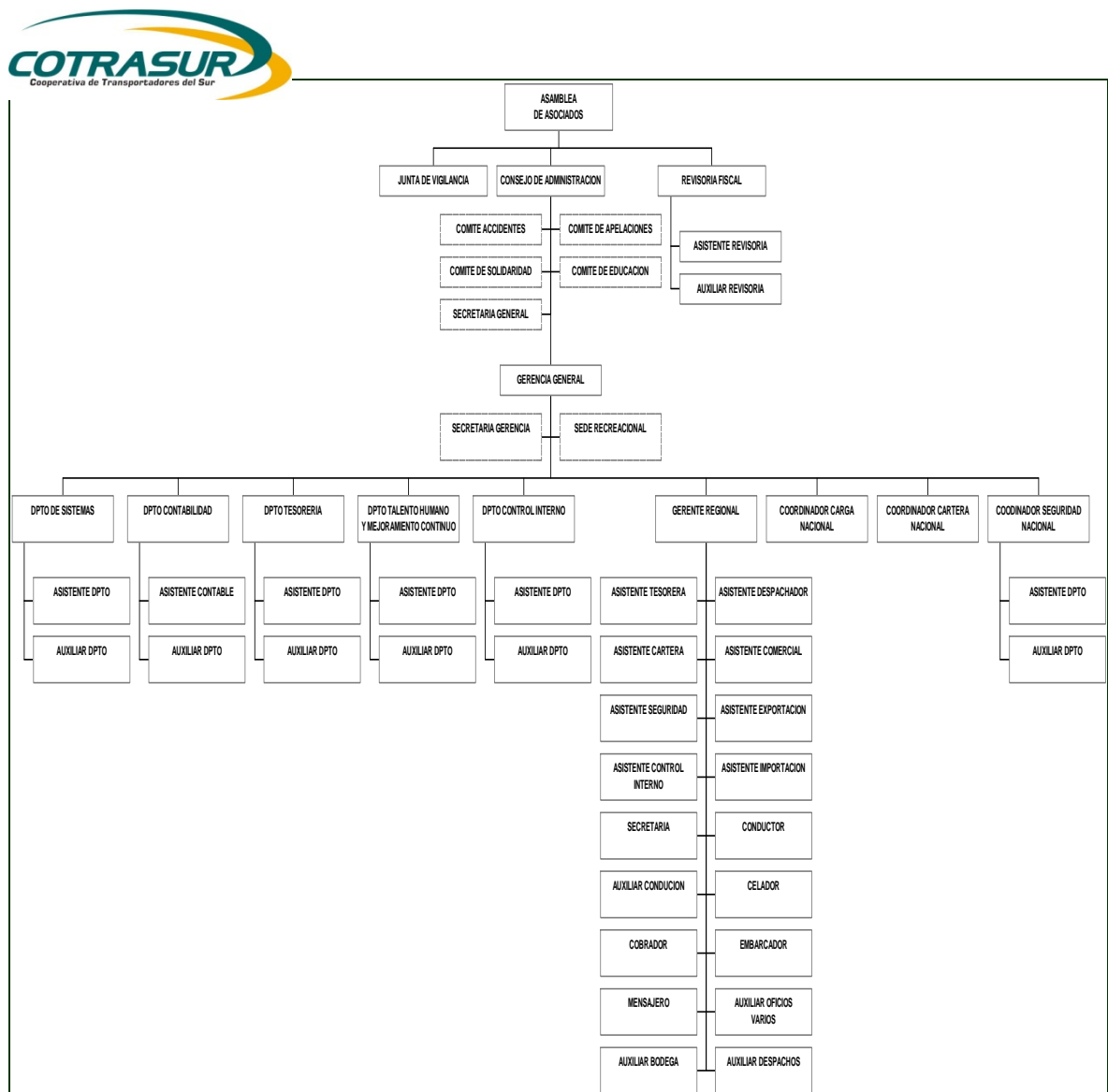
Gerente General: El Ingeniero de Sistemas, Humberto Arenas Villar, es el actual representante legal de la Cooperativa y es el encargado de ejecutar las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

La Administración ha unido grandes esfuerzos por mantener su crecimiento sostenido, a pesar de los momentos críticos por los que atraviesa el sector, debido a la actual situación de la economía Nacional.

5.9.3 Talento humano. COTRASUR cuenta con cerca de 201 Asociados, 700 Conductores y 450 empleados de acuerdo a la siguiente Estructura Organizacional.

ORGANIGRAMA (VER ANEXO)

Figura 8. Organigrama Cotrasur

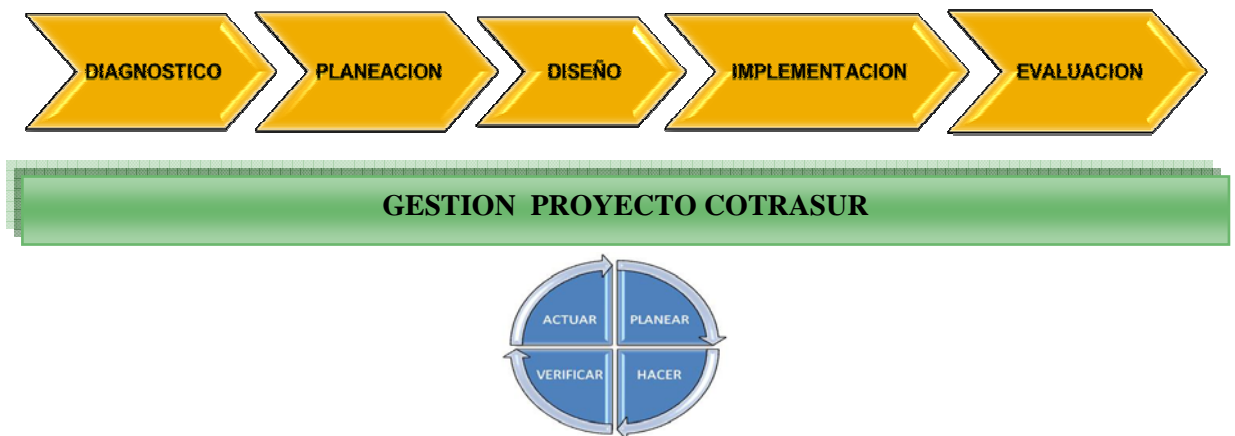


6. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

En la práctica desarrollada se identifican varias etapas que se desarrollaron de manera secuencial y sistemática para lograr el propósito de la implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad según las Normas ISO 9000.

Cada fase tiene una entrada, una transformación que corresponde a las actividades a llevar a cabo y una salida que corresponde a un Informe presentado a la Gerencia para la posterior verificación del avance del proyecto, siempre cumpliendo con el ciclo de Deming de PHVA en cada una de las etapas del proyecto.

Figura 9. Desarrollo de la Metodología del Proyecto



6.1. CONOCIMIENTO DE LA COOPERATIVA

Un conocimiento de la Cooperativa es la base fundamental para llevar a cabo un programa de trabajo de ISO 9000 que involucre todas las etapas propuestas para el desarrollo del proyecto.

Esta primera etapa, se inicia con la identificación general de la empresa y de los procesos principales que serían caso de estudio durante el desarrollo del proyecto. Seguidamente se hizo el estudio previo de la información relativa al mismo, como la estructura organizacional, reglamento interno y revisión de los manuales de funciones y procedimientos existentes.

Las Entrevistas realizadas con el Gerente Regional de la Agencia Floridablanca, Director del C.I.O (Centro de Información Operativo) y del personal que se encontraba directamente involucrado en los principales procesos operativos de la Cooperativa; fueron claves para el conocimiento del desarrollo de las operaciones de Cotrasur; con el objetivo de tener una visión más clara sobre las actividades del Negocio y aspectos principales de la organización como: sus socios, sus clientes, proveedores y características del mercado,

Además de este previo conocimiento era necesario un contacto directo que generara un ambiente adecuado para facilitar la inducción y el desarrollo de Las diferentes fases del proyecto entre el estudiante y los trabajadores.

Por último se estableció un tiempo aproximado de 15 días en cada una de las áreas con el fin de dar paso a la observación directa de las actividades de trabajo ejecutadas por el personal que allí labora.

La finalidad de la observación era obtener un conocimiento acerca del método de trabajo utilizado por el personal operativo y del material soporte, es decir, el conjunto de operaciones manuales que se realizaban en los departamentos o con ayudas de una máquina o herramienta de trabajo, con el cual se ejecutaban las actividades designadas por el Jefe inmediato.

6.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA COOPERATIVA

El concepto fundamental que sustenta la elaboración del Diagnostico del Sistema de Gestión de la calidad para COTRASUR es; que éste surge en esencia por la Interacción de los diferentes procesos de la empresa.

Se trata pues de hacer una medición y análisis de la Gestión Corporativa, reflejada a través de las fases del Diagnostico que determinan las Fortalezas y debilidades de la Cooperativa en cuanto a; cuatro criterios para el desarrollo del soporte de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en Cotrasur; los criterios que he tenido en cuenta para este análisis se basan en: Cumplimiento de la Norma, Pensamiento Estratégico, Cultura de Calidad, Clima Organizacional, Evaluación e implementación de las cinco eses.

- **Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad:** Evaluación de la existencia o funcionamiento de un sistema de calidad de la Cooperativa con respecto a los requisitos exigidos por la Norma.
- **Diagnóstico Revisión del Enfoque Estratégico:** Evaluación inicial y revisión del planeamiento Estratégico.
- **Diagnóstico de Cultura hacia la Calidad:** Evaluación Inicial del ambiente de Calidad por parte de los empleados de Cotrasur
- **Evaluación del Clima Organizacional:** Diagnosticar las variables que influyen dentro del clima organizacional y tienen incidencia en la calidad personal y laboral
- **Evaluación e Implementación de las CINCO ESES:** programa de Mejoramiento Continuo que servirá como eslabón para el inicio del proyecto.

Como resultado del diagnóstico se identifican aquellos procesos que intervienen en la calidad, determinando los parámetros clave sobre los que hay que actuar y los que habrá que considerar en el posterior diseño del sistema.

Además de la valoración que se obtiene del estado en que se encuentra la organización para iniciar un proceso de Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

6.2.1 Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad de la cooperativa:

OBJETIVO

Realizar un Diagnóstico para confrontar la Documentación existente con los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001/2000 e identificar y verificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa previo al proceso de diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

METODOLOGIA

Muestreo

Una de las formas utilizadas para recolección de datos es el muestreo, por su menor costo, mayor rapidez y el número de personas que intervienen en la investigación.

Para la primera encuesta sobre el Diagnóstico de cumplimiento de la Norma en Cotrasur se tomó como muestra a todos los jefes de Área involucrados dentro de los procesos gerenciales, de apoyo y los procesos operativos.

La muestra fue tomada a 13 personas de la sede Administrativa principal de Cotrasur y donde se empieza el proceso de Diseño e implementación de la Norma.

Tabla 7. Distribución de Áreas

AREA ADMINISTRATA	11
AREA OPERATIVA	5
TOTAL	16

Recolección de la Información

Para la ejecución de esta encuesta fue utilizado el Formato de recolección que se puede visualizar en el *Anexo B* y el cual fue entregado a cada Jefe de Área Administrativa y Operativos el objetivo básico era la recolección de información con el fin de identificar el cumplimiento de los Numerales de la Norma respecto a la documentación existente e identificar el estado actual de COTRASUR.

Las Entrevistas se hicieron cara a cara con el Gerente Regional de la Agencia Floridablanca, Director del C.I.O (Centro de Información Operativo), Jefes de Área y Gerente General., mediante la aplicación de un cuestionario de

Las encuestas se realizaron en forma personalizada mediante la aplicación de un cuestionario de nueve preguntas con sus respectivas respuestas, compuesta por tres (3) hojas, donde el encuestador se convirtió en un orientador con el fin de facilitar el proceso de recolección de información y lograr los objetivos propuestos.

6.2.1.1 Análisis de la Información.

Tabla 8. Diagnostico General de Cotrasur con respecto al cumplimiento de los Requisitos de la Norma ISO 9001: 2000

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE COTRASUR			
Numeral de la Norma ISO 9001/2000	Temática del Numeral	Temática del Numeral	DIAGNÓSTICO
4. Sistema de Gestión de la Calidad	Requisitos Generales	Identificación de Procesos y secuencia e Interacción de los procesos	Cotrasur había iniciado un proceso de Certificación de BASC por lo que algunos procesos se encontraban identificados en Procesos Operativos, Procesos de Apoyo y los Procesos de Direccionamiento Estratégico. Sin embargo no se había definido una representación Grafica de los procesos en un Mapa de Procesos para Identificar con claridad la interrelación en cada uno de los procesos de la Cooperativa.
		Métodos para Operar Controlar y Mejorar los Procesos	No existe una metodología específica para Operar y controlar los procesos ya que sus operaciones se han desarrollado de forma empírica, es decir no las han ejecutado porque existan procesos previamente establecidos o funciones claramente asignadas sino por la experiencia de cada uno de los empleados en su trabajo lo cual no se conoce el avance de las actividades para la Cooperativa. Existe algunos formatos donde hacen seguimiento a los Procesos especialmente a aquellos de seguimiento vehicular pero no se evidencia un indicador que mida los procesos y los evalúe para garantizar si son o no favorables a la Cooperativa y darles un Mejoramiento Continuo. Se evidencia la incapacidad de controlar sus procesos y por ende sus resultados.
5. Responsabilidad Gerencial	Requisitos de la Documentación	Estructura de la Documentación Manual de Calidad	Existen algunos procedimientos documentados del Área de Operaciones pero presentan falencias en cuanto a su estructura ya que no se evidencia el control de cambios, las versiones. En cuanto a los 6 procedimientos requeridos por la Norma no hay documentación sobre ninguno de estos seis procedimientos, ni sobre los procesos claves de la Organización así como sus interrelaciones. Tampoco hay un Manual de la Calidad que describa de manera General las políticas de Calidad de la Organización, y que incluya los procedimientos de Calidad
		Control de Documentos y	No hay un procedimiento documentado donde describa la forma en que la

5. Responsabilidad Gerencial	Requisitos de la Documentación	Registros de Calidad	<p>empresa realiza el control de los documentos.</p> <p>La Cooperativa cuenta con registros de Calidad de seguimiento de algunos de los procesos Operativos pero estos registros no están estructurados en un formato como lo exige la Norma y además no existe un procedimiento Documentado para el control de los registros de Calidad que incluyan el tiempo, la retención, la protección y la eliminación de los registros.</p>
	Compromiso de la Dirección	Comunicación de Requisitos del Cliente y legales	<p>Dentro del contrato o cotización solicitada por el Cliente se evidencian algunos de los requisitos legales, reglamentarios y de la prestación del servicio pero no hay comunicación de estos requisitos hacia el interior de la organización; Los problemas de comunicación interna son evidentes dentro de la Cooperativa y fuera de ella para cumplir con los requisitos de la Norma , es necesario establecer métodos que lleven al mejoramiento de ésta.</p>
		Política de Calidad	<p>La política de Calidad no incluye el compromiso a la mejora Continua, debe ser revisada para cumplir con el enfoque hacia el cliente y además debe expresar el compromiso hacia los propios empleados de la Cooperativa.</p> <p>No se evidencia un proceso interno que facilite el desarrollo de la Política de Calidad y además que asegure que ésta sea revisada a intervalos adecuados para asegurar que continua siendo apropiada a los Objetivos de Cotrasur.</p>
		Disponibilidad de los Recursos	<p>La empresa ha asignado los recursos Humanos, Tecnológicos, y económicos necesarios para el desarrollo del proyecto.</p> <p>Es importante destacar el compromiso que el gerente muestra en la revisión de los procesos que se realizan en la empresa, cuando el tiempo se lo permite.</p>
	Enfoque al Cliente	<p>Determinación de los Requisitos del Cliente</p> <p>Cumplimiento de los requisitos del Cliente</p> <p>Evaluación de la Satisfacción del Cliente</p>	<p>Cotrasur no dispone de un procedimiento para evaluar el grado de satisfacción del cliente así como para procesar la detección y tratamiento de las expectativas del cliente.</p>
	Política de Calidad	<p>Adecuación de la Política de Calidad</p> <p>Comunicación y entendimiento</p> <p>Revisión Continua</p>	<p>La política de Calidad debe ser transformada en términos que facilite relacionarla con los Objetivos de Calidad, de tal manera que se pueda medir y que constituya una herramienta para la mejora.</p> <p>No hay conocimiento de la Política de Calidad en muchas de las Áreas; se debe crear un mecanismo que permita difundirla a toda la Organización y que deba ser entendida por cada uno de los empleados y revisada periódicamente para ajustarla a los objetivos de calidad.</p>

	Planificación	Objetivos de Calidad	Los Objetivos de Calidad no están conectados directamente con la Política de Calidad y no hay un sistema de Indicadores que mida estos Objetivos y permita ver el avance de la Organización en relación con sus metas.
5. Responsabilidad Gerencial	Planificación	Planeación Estratégica	Cotrasur cuenta con una Misión, una Visión y unos Objetivos corporativos definidos; pero no hay una Metodología de Gestión Estratégica que permita Diagnosticar, evaluar y tomar medidas de mejoramiento para el Enfoque estratégico de la Cooperativa.
		Planificación de la Calidad	No existe una evidencia documental de la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad que asegure la integridad del Sistema y su control cuando se necesiten hacer cambios
6. Gestión de Recursos	Responsabilidad Autoridad y Comunicación	Responsabilidad y autoridad	Las responsabilidades y autoridades se han definido para los procedimientos existentes. Debe establecerse una matriz de autoridades y responsabilidades para que cada miembro de la Cooperativa conozca cual es su papel y de que manera se encuentra relacionada con los otros miembros de la Organización.
		Representante de la Dirección	La Alta dirección ha designado como representante del Sistema de Ge4stión de la Calidad al Ing. Luis Fernando Díaz Santana. Director de Talento Humano y Mejoramiento Continuo para que implemente y mantenga el Sistema de Gestión de la Calidad de Cotrasur. Atreves de una carta o un documento se debe evidenciar esa designación por parte del Gerente de la Cooperativa ya que no existe tal registro o evidencia.
		Comunicación Interna	La comunicación Interna de la Organización se hace a través de memorandos, correo Electrónico Interno de la Cooperativa, Carteleras, Afiches; pero se debe desarrollar un mecanismo para establecer dicha comunicación Interna.
	Revisión por la Dirección	Información para la Revisión y resultados	No hay un procedimiento documentado que permita a la Dirección visualizar el funcionamiento del sistema de Gestión de la Calidad y tomar decisiones para la mejora del sistema , de los procesos, del servicio y además de asignar recursos para llevar a cabo dichas acciones de mejora.
	Provisión de recursos	Determinación y Asignación de Recursos	La Alta Dirección es consciente de que los recursos son indispensables para el desempeño del sistema de Calidad; no hay una evidencia documentada donde especifique la Asignación de recursos y el compromiso de la Dirección .

	Recursos Humanos	<p>Competencia del personal</p> <p>Formación</p> <p>Eficacia de la Formación</p> <p>Conciencia del Personal</p>	<p>El proceso del Talento Humano se coordina con el Jefe de Talento Humano y el Gerente General.</p> <p>La Cooperativa no tiene determinados los perfiles de competencia para clasificar el personal de acuerdo a las necesidades de la Organización.</p> <p>No hay evaluación del personal en cuanto a las aptitudes para verificar si cumple con el perfil o deba ser capacitado, entrenado o cualquier actividad necesaria para cumplir con los requisitos.</p> <p>La Cooperativa no cuenta con programas de Capacitación en Áreas afines a las labores realizadas; ya que no se identifican las necesidades de Formación.</p> <p>Aunque se publica periódicamente a través de carteleras cursos cortos dictados a través del Sena donde el empleado decide tomar los cursos a su conveniencia; la Cooperativa carece de un procedimiento de evaluación y seguimiento de dicha formación.</p> <p>Las Hojas de Vida de los empleados están desactualizadas ya que no existen registros de capacitación; es necesario recopilar dicha información para presentarlas como evidencia en las auditorias.</p>
	Infraestructura	<p>Edificios, espacios y equipos</p>	<p>La Cooperativa cuenta con un Edificio nuevo acondicionado para las labores administrativas y manejo de las Agencias distribuidas en todo el país ; actualmente Bucaramanga es la Sede principal donde se maneja en gran parte la totalidad de los procesos principales del transporte de carga.</p> <p>Además cuenta con la Infraestructura necesaria, equipos adecuados y tecnología en comunicaciones y monitoreo de vehículos.</p> <p>No existen medidas establecidas para mantener los equipos (los computadores, radios, celulares, impresoras y servidores) aunque se tiene contratado con una empresa externa el mantenimiento periódico del hardware utilizado en la prestación del servicio, se presentan múltiples inconvenientes por accidentes en el cuidado básico de estos elementos.</p> <p>No existe un procedimiento documentado sobre los cuidados básicos de estos elementos, ni documentos debidamente distribuidos a los empleados.</p> <p>En los puestos de trabajo se evidencia documentación, cosas innecesarias, y elementos que impiden al empleado realizar sus labores con eficiencia y calidad.</p>

	Ambiente de Trabajo	Clima Laboral	No se han hecho estudios de Clima laboral donde determinen ambientes de Trabajo adecuados para lograr la realización de las actividades. Talento Humano hace reconocimientos a sus empleados en los días especiales como: secretaria, día de la familia etc.; además de sus asociados y los hijos de éstos brindándoles detalles de gratificación con la empresa; esto hace que el ambiente de trabajo sea más apropiado para el mejoramiento del desempeño de las actividades de sus empleados.
	Ambiente de Trabajo	Estímulos a los integrantes de la Cooperativa	
7. Realización del Producto	Planificación de la Realización del Servicio	Planificación del Proceso	Se evidencia una gran fortaleza en el personal que participa de la planeación del servicio, ya que son las personas más adecuadas por su conocimiento y su experiencia en la actividad comercial.
		Desarrollo de los Procesos	La planeación para la prestación del servicio, se realiza de manera poco sistemática. Esta planeación no se registra ni almacena para consulta en ninguna parte de la empresa, teniéndose siempre una fuerte necesidad de “buena memoria” de los participantes en estos procesos para poderlos recuperar. Para el personal que participa en la planeación del Servicio, no existe una secuencia o lista de chequeo que les permita barrer con todos los aspectos importantes en el proceso de planeación, convirtiéndose la memoria en la principal arma para realizar correctamente este trabajo.
		Requisitos del Producto	La Organización es consciente de la obligación de cumplir con los requisitos del Cliente, así como las reglamentaciones Normativas y legales vigentes que regula el Ministerio de Tránsito y transporte para las actividades que realiza.
7. Realización del Producto	Procesos relacionados con el Cliente	Identificación	Los requisitos de los clientes se especifica a través de la cotización que es enviada a los Clientes antes de la prestación del servicio, o estableciendo una conversación directa, pero no existen registros como encuestas de satisfacción del cliente para que la Cooperativa tenga claramente definida los requisitos y conozca hacia dónde dirigir sus esfuerzos.
		Revisión	Para hacer una revisión de los requisitos Cotrasur debe hacer un análisis de la capacidad de prestación de los servicios determinando si cuenta con la capacidad y la disponibilidad de los recursos para cumplir con la fecha de entrega requerida y además verificar que cuenta con la experiencia técnica, el equipo y el personal capacitado para realizar el producto.
		Comunicación con el Cliente	Cotrasur debe desarrollar un proceso que permita captar y analizar la retroalimentación del Cliente, incluyendo las quejas con el propósito de que sean atendidas y sirvan a la Organización para mejorar.

	Diseño y Desarrollo		Para Cotrasur no aplica el diseño y desarrollo, dado que su operación no contempla un constante diseño para la prestación del servicio. Es un servicio estándar para todo el cliente quien lo requiera, y en la empresa son conscientes que está regulado por disposiciones Legales del Ministerio de transporte.
	Compras	Clasificación de los Productos Proceso de Compras	Las verificaciones de los productos comprados se realizan sobre las facturas al momento de recibir los productos, por lo cual este registro se mantiene dentro de la información contable, así como la aprobación posterior a la compra por parte del departamento Contable. Cada proveedor se selecciona por criterios netamente subjetivos, sin realizar cotizaciones, llevados por la urgencia del tiempo. Las aprobaciones previas a las compras se realizan de forma verbal. Existen proveedores especiales, dependiendo del tamaño de la compra, pero no se evalúan.
	Compras	Evaluación de los proveedores y Selección de Proveedores Verificación del Producto	La empresa no cuenta con un proceso de Evaluación ni de selección de Proveedores; debe hacer un formato donde evalué los proveedores y les haga Un seguimiento. Necesita estructurar un procedimiento para las compras y para controlar los inventarios de compras existentes. Se debe hacer más clara la forma de verificación de los productos comprados y en especial aquellos productos que afecten directamente la calidad del servicio; como el mantenimiento de vehículos para la prestación del servicio.
Producción y prestación del Servicio	Control de la Prestación del Servicio Validación de los procesos de prestación del servicio	A pesar del conocimiento del negocio y la utilización de personal con amplia comprensión sobre los principales requerimientos en la prestación del servicio; Cotrasur debe llevar a cabo las operaciones de manera controlada es decir que el personal conozca el proceso de prestación del servicio en General y cuál es su contribución de manera particular para alcanzar el fin último. Es también adecuado que la Cooperativa haga un análisis de las percepciones del cliente en cuanto al servicio prestado postventa pues constituye un respaldo para la imagen de la organización. No hay instructivos de trabajo de ningún tipo, todas las indicaciones son verbales.	

		Preservación del Servicio	La Cooperativa comprende la necesidad de preservar la conformidad del servicio durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Sin embargo este aspecto se reconoce mas no se halla documentado.
		Propiedad del Cliente	El transportista anota en documento cualquier anomalía tanto en el estado general (inspección visual) de la mercancía y embalaje como de la estiba. Es comunicado además al destinatario, firmando finalmente el documento citado ambas partes
		Propiedad del Cliente	Durante la ejecución del transporte, cualquier avería/deterioro de la mercancía detectada por el conductor será comunicado al Jefe de despachos indicando las causas para proceder a comunicárselo al cliente. Una vez finalizado dicho proceso, el proveedor actuará según instrucciones de la Agencia.
	Control de dispositivos de Seguimiento y Medición	Definición de Mediciones Inventario de Equipo Plan de Adquisición de dispositivos de Seg. Y medición	Como dispositivo de seguimiento y medición, necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad del servicio con los requisitos determinados por los clientes; cotrasur cuenta con un centro de Información donde el Cliente puede saber donde se encuentra su mercancía y el tiempo de llegada a su sitio de destino
8. Medición Análisis y Mejora	Seguimiento y Medición de los procesos del Servicio	Satisfacción del Cliente	La empresa no posee un método formal o documentado para el seguimiento de la percepción del cliente con respecto al servicio que recibe y el cumplimiento de sus requisitos. No se conservan registros de esta información, por lo tanto no se procesa ni se evalúa para su respectivo mejoramiento.
		Auditoría Interna	El proceso de auditoría Interna dentro de la empresa es la que realiza el Reviso Fiscal en cada una de las Agencias para auditar cada uno de los movimientos contables; velando los intereses económicos de la Cooperativa; mas no audita procesos operativos propios del negocio para llevar a cabo una mejor prestación del servicio.
	Seguimiento y Medición	Establecimiento de Indicadores	Se verificó que la Cooperativa no cuenta con un monitoreo de datos que permita medir la Gestión de los procesos en cuanto a la satisfacción del Cliente.

<p>8. Medición Análisis y Mejora</p> <p>8. Medición Análisis y Mejora</p>		<p>Seguimiento y Medición del Servicio</p>	<p>Respecto al seguimiento y medición de los procesos o del servicio, la empresa utiliza de método únicamente la comunicación verbal de problemas en el funcionamiento de los procesos o quejas directas de clientes internos o externos.</p> <p>No existe un historial de estas acciones, sólo en la memoria de los implicados. No existen indicadores que midan el desempeño del procedimiento, ni metas definidas para estos. -La toma de decisiones que aumenten el desempeño del proceso, se basan sólo en el criterio del gerente, que consulta a expertos en el tema (sean empleados o personal externo) y Muchas de estas acciones suceden de manera verbal.</p> <p>En algunas ocasiones, los clientes externos utilizan los oficios como medio de comunicación, que producen reacciones en el gerente, quien controla los procesos operativos y administrativos, tomando medidas al respecto</p>
		<p>Control del producto no conforme</p>	<p>Para identificar que un cliente queda inconforme con el servicio o clientes internos están inconformes con los resultados de procesos internos, según el estándar que deben cumplir los resultados del mismo, únicamente se hace a través del CIO donde allí se encuentra el departamento de servicio al Cliente cada una de estas quejas son recogidas pero no van direccionadas hacia la prevención y solución de inconformidades, ni al mejoramiento continuo.</p> <p>Las no conformidades con respecto a requisitos del SGC, no existen porque no</p> <p>Hay requisitos establecidos.</p>
	<p>Mejora</p>	<p>Planificación de la Mejora Acción Correctiva Acción Preventiva</p>	<p>En Cotrasur no hay acciones controladas que permitan las oportunidades de mejora es decir las acciones correctivas y las acciones preventivas que permitan detectar las causas y ser eliminadas completamente.</p> <p>La Cooperativa debe empezar un programa de trabajo que le de seguimiento a las acciones de acuerdo a las necesidades y al propio Sistema de Calidad.</p>

6.2.1.2 Conclusiones del Diagnóstico:

- Se evidencia que el personal no se encontraba sensibilizado ni capacitado en materia de calidad ya que muchos de los conceptos utilizados en esta Lista de Chequeo son desconocidos y algunos no los entienden.
- No se cumplen los procedimientos generales de calidad previamente aprobados por los responsables además de que algunos eran desconocidos por el personal operativo del Área.
- Existe poca documentación desarrollada del Sistema de Calidad ni tampoco los procedimientos requeridos por las Norma ; además de que la documentación existente no se ha revisado ni aprobado por las personas responsables.
- En varias de las entrevistas realizadas con los jefes de Área operativa y Comercial se recogió información sobre las quejas de los clientes en las demoras de la Mercancía; la oficina de servicio al Cliente no se encuentra funcionando con objetivos claros definidos; ésta solo se centra en dar información sobre el estado de la Mercancía; y no conduce a evaluar la calidad de los servicios prestados por cotrasur; como tampoco el criterio de los clientes en cuanto al servicio recibido; falta una evaluación y un seguimiento de las quejas y reclamos por parte del Cliente.
- No existe la apropiada disponibilidad de recursos Informáticos en algunas áreas principales para la prestación de los servicios; tales recursos son equipos obsoletos o dañados.
- Existe una gran resistencia al cambio organizacional por parte de los empleados especialmente los más antiguos de la Cooperativa.

- No se aplican técnicas estadísticas para el control, seguimiento y mejoramiento de la calidad.
- No se encuentran definidos los objetivos ni la Política de Calidad.
- No existe proveedores identificados y evaluados.
- El plan de capacitación no responde cabalmente a las necesidades de aprendizaje de los trabajadores en cuanto a sus puestos de trabajo o al perfil del cargo.
- Los problemas (no conformidades) que se detectan no reciben seguimiento. No se investiga las causas de su origen, ni se toman acciones correctivas o preventivas para evitar su repetición.
- No existe trazabilidad en todos los procesos.

6.2.2 Diagnóstico revisión del enfoque estratégico. La planificación estratégica permite a la Cooperativa ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Mediante el proceso de análisis estratégico la Cooperativa describe su negocio, sus valores, define su misión, crea una visión de lo que quiere ser la organización en el futuro y se plantean objetivos con miras a lograrlos a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con que cuenta. Es un proceso participativo que involucra a todos sus cuadros organizacionales y le permite a Cotrasur formular, ejecutar y evaluar acciones que conlleven al logro de los objetivos establecidos.

A partir de éste análisis y teniendo en cuenta que la Cooperativa de Transportadores del Sur “Cotrasur” está llevando a cabo el proceso de

implementación de la NTC ISO 9001: 2004 ;se ha visto la necesidad de hacer una revisión de los Tópicos del enfoque estratégico para definir las directrices de las actividades administrativas y operativas al mismo tiempo que definir criterios para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los Clientes y las partes interesadas (Clientes internos, Socios) entre otras; estableciendo compromisos , objetivos con la Calidad y la Política de Calidad; que permitan orientar los esfuerzos y recursos en la consecución del Norte planteado.

Para el análisis de la misión, visión, principios y valores de la Cooperativa se realizaron un serie de talleres (anexos C) ; con los Directivos de Cotrasur y los Jefes de Área donde se pretendía dar un marco conceptual sobre los elementos fundamentales que debía contener la Misión, y Visión de la Cooperativa, además de hacer un análisis a la documentación existente y replantear estos elementos por un nuevo pensamiento estratégico; logrando encontrar estrategias que le permitan aumentar su nivel competitivo y ayuden a encaminar a la organización hacia la generación de servicios de óptima calidad

6.2.2.1 Misión. La definición de la Misión lleva a conocer que es una afirmación que describe el concepto de la Cooperativa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la Cooperativa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

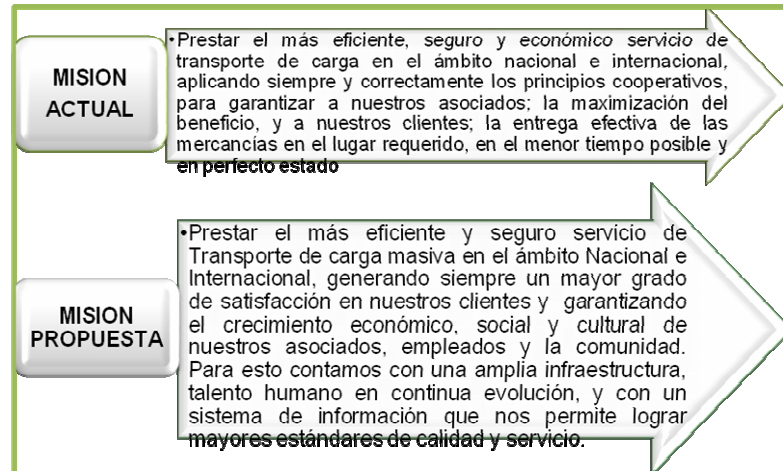
La *Misión* es una declaración duradera de la razón de ser y del objetivo central de la unidad de negocio que la distingue de otras similares.

Los aspectos a tener en cuenta en la Misión de Cotrasur:

- El enunciado es a largo plazo, es sostenible por un período de tiempo indefinido?
- Distingue a su organización?

- Especifica algunas fronteras o el alcance?
- Estipula claramente la imagen y/o las interfaces con el cliente/usuario?
- Identifica valores que guíen el comportamiento?
- Refleja de alguna forma los productos, los servicios y las relaciones?

Figura 10. Misión



6.2.2.2 Visión. La *Visión* es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

Los clientes.

Los proveedores.

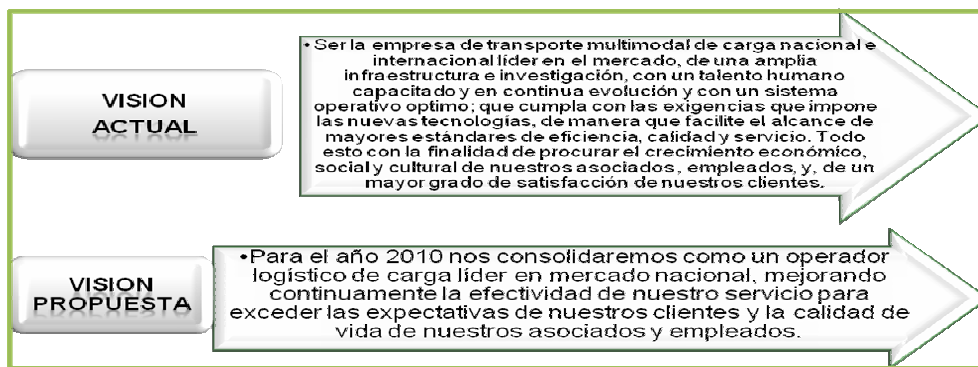
Los empleados.

Los propietarios y da dirección.

- La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

- Al igual que la misión, la definición de lo que es una visión es simple: Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa, en un periodo de tiempo específico. La visión nos ayuda a definir a que nos vamos a dedicar.
- Se focaliza en lo que usted quiere convertirse, no necesariamente en lo que usted es ahora. Y es consecuencia de los valores y convicciones de los directivos de la organización.

Figura 11. Visión



6.2.2.3 Principios y Valores:

Figura 12. Principios y Valores



- **Cumplimiento**, hacemos entrega efectiva de las mercancías en el lugar requerido, el tiempo pactado y en perfecto estado.
- **Operatividad**, contamos con un sistema operativo optimo, que cumple con las exigencias impuestas por las nuevas tecnologías.
- **Talento Humano**, construimos relaciones de confianza con un equipo capacitado e idóneo, para adaptarnos a las situaciones que rodea nuestro medio.
- **Respaldo**, somos un ente económicamente sólido, y esencialmente comprometidos.
- **Actitud De Servicio**, estaremos siempre dispuestos al llamado del cliente.
- **Satisfacción**, buscamos siempre superar las necesidades y expectativas del cliente.
- **Unidad**, mantenemos nuestro acuerdo cooperativo como base fundamental de nuestra organización.
- **Responsabilidad**, ante todo el deber es nuestro lema.

6.2.2.4 Elaboración Matriz DOFA. Para la elaboración del diagnóstico se elaboró una matriz DOFA, que se complementó con un análisis de las características de la Cultura de calidad y el clima laboral en la Cooperativa.

Tabla 9. Análisis Interno

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo Nivel educativo en el Consejo de Administración; representantes elegidos por la experiencia del Negocio; pero con pocos conocimientos técnicos que impiden aprobar decisiones a Nivel Gerencial para el mejoramiento de la Cooperativa. • Ausencia de Avance Tecnológico en Información impide; el desempeño de las respectivas actividades logísticas, no se pueda dar una respuesta oportuna a los retos que se presentan. • La Cooperativa no está siendo vista como un sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo en zonas portuarias como Cartagena y Buenaventura, y la frontera por Paraguachón, oportunidad para aprovechar el crecimiento que vendrá en materia de importaciones y exportaciones en los próximos años y por ende en el del transporte de carga. • Infraestructura suficiente y necesaria para consolidar toneladas de varios clientes para prestar un servicio eficiente de carga a las Mi pymes, que constituyen el 95 por ciento del aparato productivo de Colombia y de la región andina.

<ul style="list-style-type: none"> • Falta el enfoque por procesos. • Falta visión integral en la logística. • Dificultades para cumplir plazos de entregas de las mercancías. • No hay planificación formal del servicio • Falta de programas de Mantenimiento a los equipos intranet clientes internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos Mercados en Venezuela y Colombia, en donde se ha detectado grandes posibilidades de mercado generados por el transporte de líquidos. • Tratados de Libre Comercio pactados por el Gobierno Nacional con otros países • abre nuevos mercados • Altos niveles de demanda buen momento económico de los Clientes • <i>Buen momento para exportar políticas del Gobierno favorecen a empresarios.</i>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>CAPACIDAD DIRECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con una buena imagen Corporativa y responsabilidad social; por medio del Fondo de Educación, que tiene por objeto dotar a la cooperativa de medios económicos para realizar de modo permanente actividades que tiendan a la formación de sus asociados y trabajadores. • Cotrasur, realiza todos los años diversos programas de capacitación, en los que se transmiten a la comunidad los principios básicos del cooperativismo y las reglas mínimas de convivencia que fortalecen la unión y ayuda mutua de sus cooperados que contribuyen al crecimiento económico, social y cultural de toda la organización. <p>CAPACIDAD FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cotrasur por ser una empresa con sentido social, ha creado el fondo de solidaridad, el cual, tiene por objeto facilitar a la cooperativa, recursos económicos que le permitan atender necesidades de calamidad, previsión y demás seguridad social de los asociados, su familia y la comunidad en general frente a hechos de grave conmoción social. • Cuenta con acceso a capital cuando lo requiera; la disponibilidad de fondos internos para invertir y expandir la red de oficinas en Colombia, Venezuela y Ecuador. <p>CAPACIDAD TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • cuenta con una infraestructura de 19 puestos de control viales en Colombia, con seguimiento electrónico de cada uno de sus despachos e información las 24 horas, y asistencia en carretera que garantizan tanto en vehículos y mercancías en vía; una alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis de orden Público del país que afecta el sector del transporte por las vías de Colombia impidiendo el tránsito seguro de vehículos a lo largo de la red vial del territorio Nacional del País. • Oferta de transporte amplia; empresas operadoras logísticas certificadas con gran capacidad para suplir la demanda de los Clientes. • Tendencias en el mercado hacia la mejora de la Tecnología. • Competidores de gran magnitud. Tecnología superior. Certificados bajos normas Internacionales. • Competencia desleal de Precios. • Exigencia de los Mercados o nuevos Clientes en cuanto a registros de Certificación. BASC e ISO 9000. • Falta de cumplimiento y compromiso por parte de los integrantes de la cadena de la prestación del servicio: conductores. • Necesidad de competir en mercados diversificados.

<p>confiabilidad hasta su destino final, garantizando la seguridad de la mercancía a sus clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • COTRASUR tiene un sistema de información de gestión operativa y de recursos denominada SIGOR; una herramienta que permite la comunicación a todas sus oficinas, en todo el país compartiendo en tiempo real toda los datos generados durante la labor diaria, de tal forma que desde cualquier sitio de la organización se tiene conocimiento de toda la información operativa, contable, administrativa y financiera. <p>TALENTO HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vocación de la Dirección por estabilidad laboral de los empleados • Buen ambiente laboral según estudio realizado por talento humano • Personal del Área Operativa con gran experiencia en el negocio 	
--	--

6.2.2.5 Análisis de la Competencia. Las empresas del Sector del transporte están expuestas a una regulación de Normatividad, de Calidad, de seguridad, de competencia; cada vez más estricta que les está obligando adaptarse desde el punto de vista tecnológico para ponerse a la vanguardia con las grandes empresas del Sector. Esta necesidad de adaptación sumada a aspectos tales como un marco competitivo cada vez más fuerte y un sector productivo que demanda cada vez mayor flexibilidad, hace peligrar la supervivencia en el mercado de un número importante de pequeñas y medianas empresas con dificultades para mantener sus márgenes de rentabilidad.

El análisis de la competencia de Cotrasur se hizo a través del estudio de diferentes variables como el precio, parque Automotor, Garantía, Cobertura Nacional e Internacional, Operador Logístico e Infraestructura; factores capaces de expresar un grado de exactitud el nivel en que se encuentra la Cooperativa frente a su competencia.

Este estudio se realizó con los Niveles Directivos de la Cooperativa y la Junta Directiva de Socios con gran experiencia en el Sector del Transporte.

Se tomó una muestra Comparativa con 8 operadores logísticos de Carga tomando una calificación de:

Tabla 10. Matriz de Evaluación del factor Competitivo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR COMPETITIVO									
FACTORES CLAVES DEL SECTOR	PONDERACIÓN	COTRASUR		COPETRAN		BOTERO SOTO		SANCHEZ POLO	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Precio	0,2	2,5	0,5	2,7	0,54	2,7	0,54	2,7	0,54
Parque automotor	0,3	4	1,2	2,7	0,81	3	0,9	2,7	0,81
Garantía	0,3	3,7	1,11	3,7	1,11	3,7	1,11	2,3	0,69
Cobertura Nacional e Internacional	0,1	3	0,3	3,7	0,37	3	0,3	2,7	0,27
Operador logístico	0,05	1	0,05	2,3	0,115	3,3	0,165	2,3	0,115
Infraestructura	0,05	3,3	0,165	4	0,2	3,3	0	2,7	0,135

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DEL SECTOR	PONDERACIÓN	COTRASUR		COTRASANDEREANOS		COTRAJORTURBAY		RAPIDO HUMADEA	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Precio	0,2	2,5	0,5	3	0,6	3	0,6	3,5	0,7
Parque automotor	0,3	4	1,2	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Garantía	0,3	3,7	1,11	2,3	0,69	2,5	0,75	2,5	0,75
Cobertura Nacional e Internacional	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2,5	0,25
Operador logístico	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Infraestructura	0,05	3,3	0,165	3,3	0,165	3	0,15	3	0,15

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DEL SECTOR	PONDERACIÓN	COTRASUR		PROCAM		SERCARGA	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Precio	0,2	2,5	0,5	2,7	0,54	3	0,6
Parque automotor	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Garantía	0,3	3,7	1,11	2,3	0,69	3,3	0,99
Cobertura Nacional e Internacional	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Operador logístico	0,05	1	0,05	1	0,05	3,3	0,165
Infraestructura	0,05	3,3	0,165	2,3	0,115	3,7	0,185

Tabla No.11 Criterios de Calificación

Criterios de Calificación

CRITERIOS DE CALIFICACION	
1	Debilidad Grave
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor

6.2.2.6 Conclusión del Análisis:

- Según los resultados del Análisis; Cotrasur evidencia su debilidad más grave es la variable de Operador Logístico que presenta, frente a su competencia más fuerte como lo es: COPETTRAN, SÁNCHEZ POLO Y BOTERO SOTO.
- En cuanto a la Debilidad menor que presenta la Cooperativa es la Variable del Precio frente a sus competidores más fuertes que son: SERCARGA, PROCAM, RAPIDO HUMADEA Y COTRAJORTURBAY
- La fortaleza menor que presenta la Cooperativa es la Cobertura Nacional e Internacional y la Infraestructura ; que frente a sus competidores más fuertes que son: COPETTRAN Y SERCARGA
- La mayor Fortaleza de Cotrasur frente a sus competidores es el parque Automotor y la Garantía que ofrece a sus Clientes en cuanto a la seguridad de la mercancía en el tiempo pactado y la entrega en perfecto estado.

Anexo D. Gráficas de resultados Análisis de la Competencia

6.3 DIAGNÓSTICO CULTURA DE CALIDAD EN COTRASUR

Esta parte del diagnóstico se realizó con el fin de conocer el estado en el que se encontraba la cultura de Calidad en Cotrasur. A continuación se describe la forma como se desarrolló el proceso de recolección y análisis de ésta información

OBJETIVO GENERAL

Conocer el nivel en que se encuentra la Cultura organizacional y las condiciones del clima laboral determinando si son favorables para el proceso de implementación ISO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Determinar el estado actual en que se encuentra la Cultura de Calidad en Cotrasur

- Determinar si existe un ambiente favorable para la implementación de la Norma.
- Conocer las Debilidades y fortalezas que se presentan en Cotrasur con relación a La Cultura de Calidad.

METODOLOGIA

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Para dar inicio al proceso de diagnóstico se determinó el tipo de información requerida, identificando asimismo como objetivo del diagnóstico: conocer el nivel en el que se encontraba la cultura y los conocimientos de Calidad en Cotrasur, así como el estado de cumplimiento de la norma ISO 9001-2000.

Posteriormente, se identificaron las fuentes para obtener la información requerida. Aquí se consideró la conveniencia de acceder a los miembros de Cotrasur como fuentes Primarias y a los documentos del centro como fuentes secundarias de información. Con base en lo anterior se estableció el método más efectivo (acuerdo a las condiciones de Cotrasur) para realizar la recolección de dicha información diseñando las herramientas necesarias y determinando la población sobre la cual se aplicarían, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Investigación Descriptiva: Se usa este tipo de investigación, porque permite describir las características de una Organización. En este caso, se necesita conocer las características del personal de Cotrasur, con relación a la cultura de Calidad, resultados que se tomarán para apoyar el proceso de toma de decisiones dentro del Sistema de Gestión de Calidad ya que una empresa con una cultura inmadura los procesos de implementación no solamente son más difíciles sino que pueden convertirse en un problema pues no va a ser aceptada por convicción, sino por presión o imposición generando una serie de obstáculos que se convertirán en impedimentos fuertes que alterarán el flujo ordenado y eficiente de la norma ocasionando problemas de alta relevancia que se reflejarán en los resultados.

➤ Fuente de Datos:

La fuente de datos que se tomarán para éste propósito serán las siguientes fuentes primarias:

- ❖ Miembros encuestados de Cotrasur
- ❖ Observación Directa del funcionamiento de la Empresa.

Tipo de Medición:

En el cuestionario (Anexo E cuestionario de cultura de calidad en Cotrasur) se utilizará la forma física de Escala, donde cada pregunta tiene disponibles varias opciones y el entrevistado seleccionará la mejor según su criterio.

La configuración o forma de la escala se expresan mediante cuadros que contiene las categorías: Nunca, Algunas veces, Casi Siempre, Siempre.

Las preguntas serán estructuradas de escala, ya que especifican el grupo de alternativas y el formato de respuesta, utilizando la escala definitiva.

Determinación de la Población meta:

Elementos: Miembros de Cotrasur

Unidad de muestreo: Personal de Cotrasur

Técnica Utilizada:

La técnica utilizada para el diseño de la muestra es el censo: utilización de todos los elementos disponibles de la población definida (68 personas).

Tabla 12. Distribución de empleados por Área

Gerente General	1
Gerentes Regionales	19
Área Administrativa	30
Área Operativa	18
Total	68

Recolección de la Información

Para lograr un adecuado diseño de la encuesta sobre la Cultura de Calidad en Cotrasur se tomó como base la teoría ³ obtenida sobre cultura de calidad, seleccionando preguntas claves para identificar aquellos valores y hábitos de los

6.3.1 Análisis de información. De acuerdo a la tendencia de los gráficos ANEXO F DE GRAFICOS RESULTADOS ENCUESTA CULTURA DE CALIDAD y a la observación realizada, se sacaron las siguientes conclusiones, referentes a los objetivos de la información a los objetivos de la investigación diseñada:

- El nivel de cultura de Calidad de los miembros de Cotrasur es medio- alto ; ya que se puede observar que en todas las preguntas, más del 60% del personal dio sus respuestas de acuerdo a las categorías Siempre y Casi Siempre; además a través de la observación directa se pudo confirmar el nivel de Cultura mencionado.
- El nivel en el que se encuentra los conocimientos de calidad en Cotrasur es medio- bajo ya que en la mayoría de las preguntas las respuestas dadas más del 70% de los evaluados fueron calificadas como excelentes o buenas.
- Dentro de los conocimientos evaluados, las mayores fortalezas se encuentran en aquellos que están relacionados con el significado de Calidad, los factores que influyen en la Calidad, y además son conscientes de que toda organización debe involucrarse con la Calidad. Sin embargo se observan falencias en los conocimientos mencionados, las cuales son originados por la falta de claridad, repuestas incompletas, o en algunos casos por el desconocimiento del evaluado.
- Las debilidades encontradas con relación a los conocimientos de Calidad se presentan principalmente en el significado, ventajas y documentación de una sistema de gestión de calidad, además desconocen el significado real de ISO y los costos en que incurre la empresa por la No calidad, ya que un 50% las respuestas dadas por los evaluados fueron clasificadas como aceptables e insuficientes.

- Las falencias presentadas con relación a conceptos del sistema de gestión de Calidad son originadas principalmente porque en algunos casos los evaluados confunden este tema con el de planeación estratégica, asimismo existen situaciones en las cuales se presenta el completo desconocimiento sobre los sistemas de gestión de calidad.
- Como resultado de la observación directa, es importante destacar que al mencionar a los miembros de Cotrasur, requisitos de la Norma ISO 9001:2000 o temas relacionados con sistemas de gestión de calidad, se podía percibir que aunque para varios de ellos estos temas eran de interés, no sabían que significaban realmente ni que responsabilidades tendrían con el sistema.

6.3.2 Conclusiones del Proceso de Diagnóstico Cultura de Calidad:

- La Cultura de Calidad de Cotrasur, aunque presenta Debilidades que deben ser superadas, evidencia la oportunidad de afrontar exitosamente el proceso de Aseguramiento de la Calidad.
- Aunque existen Conocimientos de Calidad entre los miembros de Cotrasur, estos no eran suficientes para lograr un adecuado entendimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad.
- El cumplimiento por parte de Cotrasur, de los requisitos de la Norma ISO 9001-2000, refleja la necesidad de un sistema de Gestión de la Calidad que integre todas y cada una de las funciones, recursos, procesos y productos relacionados con la planificación y realización de la prestación de servicio de carga.

6.3.3 Sensibilización y Capacitación. Con base en el diagnóstico realizado se percibió la necesidad de sensibilizar y capacitar a los miembros de Cotrasur ; el conocimiento y el manejo adecuado de conceptos relacionados con la calidad, así como la ejecución de sensibilizaciones, que permitan llevar a cabo de una manera más efectiva, la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de Cotrasur; ya que existe mayor cooperación al trabajar con personal motivado y consiente de los beneficios de poseer un Sistema de Gestión de Calidad en Cotrasur.

6.3.4 Diagnóstico Clima Organizacional. Es importante dentro de la medición del clima organizacional la percepción, que los trabajadores tienen de su trabajo. El comportamiento de los trabajadores esta guiado por las percepciones que tenga de la organización donde se encuentran.

“La percepción: se refiere al proceso activo de percibir la realidad y de organizarla en interpretaciones o visiones sensatas. La percepción suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, en ocasiones incluso contradictoras, del mismo hecho o de la misma persona.”¹ El saber cómo los trabajadores están viendo su empresa permite comprender procesos como su desarrollo laboral y por lo tanto la consecución de los objetivos organizacionales. Además a través del diagnostico se pretende explicar las causas del los comportamientos y actitudes, observando las fortalezas para potencializarlas y las debilidades que deben ser mejoradas para contribuir con el desarrollo de la organización.







Instrumento (Anexo G)

El clima organizacional es único para cada organización, no existe climas iguales, ya que cada empresa tiene diferentes variables que inciden en él, y que la hace diferente de las demás empresas, entre ellas sus lineamientos organizacionales, estructura física, organización de trabajo, las personas que hacen parte de ellas.

Las variables a medir fueron definidas por la empresa y el estudiante en práctica; de esta manera se establecen los factores según los intereses para lograr conocer la percepción de los empleados.

Factores a Medir

Tabla 14. Factores Clima Organizacional

<p>1. Imagen Corporativa</p> 	<p>Este factor tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la cultura organizacional, conocimientos de los objetivos, principios y valores.</p>	<p>Visión Misión Principios lema</p>
<p>2. Estructura Organizacional</p> 	<p>Factores que tiene que ver con la organización la forma como se dividen agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.</p>	<p>Normas Líneas de autoridad Línea de responsabilidad Relaciones entre áreas</p>
<p>4. Condiciones de trabajo</p> 	<p>Percepción de la comodidad y seguridad del sitio de trabajo.</p>	<p>Condiciones del puesto de trabajo Equipos y herramientas Jornada laboral autonomía</p>
<p>3. liderazgo</p> 	<p>Relaciones entre los miembros de la organización. La forma como se establecen las relaciones entre los diferentes subsistemas que conforman la organización, para la consecución de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Relaciones de trabajo. Coherencia Orientación comunicación</p>
<p>6. Desarrollo Integral del Recurso Humano</p> 	<p>La empresa se preocupa por establecer políticas que promuevan el desarrollo personal y profesional de los empleados.</p>	<p>Oportunidades de capacitación Oportunidades lúdicas Oportunidades de promoción Oportunidades de servicio</p>
<p>5. condiciones laborales</p> 	<p>Aspectos relacionados con la motivación, compromiso en su trabajo y por lo tanto este es reflejado en su comportamiento.</p>	<p>Estabilidad laboral Selección del personal Valoración del desempeño Sentido de pertenencia</p>

6.3.4.1 Resultados del Diagnóstico Clima Organizacional

Tabla 15. Resultados Diagnóstico Clima Organizacional

FACTOR	SUBFACTOR	RESULTADOS
IMAGEN CORPORATIVA	Visión	1. Se conoce la visión de la empresa. 2. Se entiende el mensaje que transmite la visión de la empresa. 3. Se comparte lo expresado en la visión de la empresa. 4. Se trabaja para hacer realidad la visión de la empresa.
	Misión	5. Se conoce la misión de la empresa. 6. Se entiende el mensaje que transmite la misión de la empresa. 7. Se comparte lo expresado en la misión de la empresa. 8. Se trabaja para cumplir la misión de la empresa
	Principios y valores	13. Se conocen los principios y valores de la empresa. 14. Se entiende el mensaje que transmiten los principios y valores de la empresa. 15. Se comparte lo expresado en los principios y valores de la empresa
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Línea de autoridad	21. Se conoce la organización jerárquica de la empresa _ línea de mando. 22. La estructura interna de la empresa está planteada de acuerdo a sus necesidades/ permite el funcionamiento ágil de esta. 23. En cada área de trabajo existe un jefe reconocido así por el personal que labora en ella. 24. Las decisiones laborales son tomadas y comunicadas oportunamente.
	Línea de responsabilidad	25. La empresa cuenta con un manual de función para cada cargo pero se encuentra desactualizado. 26. Se conocen las responsabilidades de cada cargo en la empresa. 27. Para la selección de personal algunas veces se tiene en cuenta el perfil del trabajador y el perfil del cargo. 28. Existen planes de contingencia para suplir la ausencia de algún trabajador.
	Relaciones entre áreas	29. Los jefes de las distintas áreas de trabajo en la empresa están en permanente comunicación. 30. No existe efectiva comunicación entre las diferentes áreas de trabajo en la empresa. 31. Existe equilibrio en los niveles de productividad de las diferentes áreas de trabajo en la empresa.

		32. Se conocen las distintas áreas de trabajo, así como el personal que labora en ellas.
CONDICIONES DE TRABAJO	condiciones del puesto de trabajo	33. El área de trabajo se mantiene ordenada y aseada. 34. La distribución espacial del área de trabajo está de acuerdo con las necesidades de la labor. 35. Existe un área de descanso amplia, agradable y acogedora. 36. Las condiciones físicas del área de trabajo son agradables.
	Equipos y Herramientas	37. Se cuenta con las herramientas y los equipos adecuados para la realización del trabajo. 38. Se cuenta con los elementos de protección personal adecuados para la labor que se desempeña. 39. Los equipos y herramientas cuentan con aditamentos para proteger la salud integral del trabajador. 40. La empresa cuenta con los equipos y procedimientos adecuados para atender emergencias – primeros auxilios, incendios, salidas de emergencia, planes de evacuación, etc.
	Jornada laboral	41. Se dispone de tiempo suficiente para la realización de las tareas. 42. La jornada laboral es adecuada a las necesidades de la empresa y contempla la buena salud del trabajador. 43. Existe rotación de trabajadores por los distintos turnos de la empresa.
	Autonomía	45. El trabajador puede hacer pausas durante la realización de sus labores para ir al baño, hacer una llamada, cambiar de postura etc. 46. Los trabajadores pueden ofrecer su ayuda y recibir la de sus compañeros en la realización de sus labores. 47. El trabajador sabe que debe hacer y puede decidir sobre cómo hacerlo. 48. El trabajador puede decidir acerca de las labores que le son encomendadas.
LIDERAZGO	Relaciones de trabajo	49. Jefes y empleados son tratados con dignidad y atendidos de manera pronta y respetuosa. 50. Ante las dificultades, jefes y empleados no tienen la suficiente comunicación. 51. Jefes y empleados se sienten mutuamente apoyados en el logro de objetivos personales y de la empresa. 52. La relación con los compañeros de trabajo es buena y armoniosa.
	Coherencia	53. Jefes y trabajadores son coherentes con lo que dicen y hacen. 54. Los jefes confían en sus trabajadores 55. Los trabajadores confían en sus jefes

		56. Las decisiones para la empresa son tomadas teniendo siempre en cuenta su misión, visión, objetivos y principios.
	Orientación	57. La principal preocupación en la empresa es el bienestar de personas que la conforman. 58. La principal preocupación en la empresa es la producción-resultados; cantidad de trabajo realizado. 59. La principal preocupación en la empresa es el logro de su visión y objetivos. 60. La principal preocupación en la empresa es el bienestar de los jefes.
	Comunicación	61. Las decisiones en la empresa son comunicadas oportunamente y a todo el personal. 62. Las ordenes que se reciben son claras y precisas. 63. Existen mecanismos ágiles y efectivos de comunicación entre jefes y empleados. 64. Las personas que laboran en la empresa están enteradas
DESARROLLO HUMANO	Oportunidad de capacitación	65. La empresa apoya a sus trabajadores en sus deseos particulares/ personales de capacitarse. 66. la empresa ofrece a sus trabajadores oportunidades de capacitarse en áreas diferentes a labor que en ella desempeñan. 67. En la empresa los trabajadores cuentan con la posibilidad de aplicar sus nuevos conocimientos. 68. La empresa se ocupa de actualizar a sus trabajadores en la labor que desempeñan.
	Oportunidades lúdicas	69. En la empresa se apoya la expresión de habilidades artísticas y deportivas de los trabajadores. 70. La empresa ofrece capacitación a sus trabajadores en artes y oficios, distintos a los que desempeñan en su labor. 71. Los trabajadores tienen la oportunidad en la empresa de integrarse y compartir actividades culturales, recreativas y de esparcimiento. 72. La empresa integra al núcleo familiar de sus trabajadores en actividades culturales recreativas y esparcimiento.
	Oportunidades de promoción	73. cuando se presentan vacantes en la empresa, se examina primero si alguno de los trabajadores la podría ocupar. 74. Los trabajadores cuentan con la posibilidad de ascender en la empresa. 75. Las condiciones laborales mejoran en la empresa de acuerdo a los logros del trabajador. 76. En la empresa se toma en cuenta la experiencia laboral para la delegación de autoridad y responsabilidad.

	Oportunidades de servicio	<p>77. Para la empresa tiene gran valor el cliente interno.</p> <p>78. Los trabajadores se esfuerzan por hacer bien su trabajo.</p> <p>79. En la empresa sobresalen quienes hacen las cosas bien.</p> <p>80. para la empresa y sus trabajadores, el objetivo principal es la satisfacción del cliente externo.</p>
CONDICIONES LABORALES	Valoración del desempeño	<p>85. En la empresa no existen sistemas o mecanismos de evaluación periódicas de rendimiento.</p> <p>86. Los trabajadores no conocen los criterios según los cuales podrían ser evaluado su rendimiento.</p> <p>87. En la empresa falta la búsqueda de los responsables de que se logren excelentes resultados.</p> <p>88. En la empresa falta que se reconozca pública y oportunamente el buen rendimiento del trabajador.</p>
	Selección de personal	<p>89. Cuando se presentan vacantes, la primera opción es para trabajadores de la empresa con capacidad de asumir el puesto.</p> <p>90. En la selección de personal se tienen en cuenta los conocimientos y las destrezas de los aspirantes, así como las necesidades del cargo.</p> <p>91. La persona encargada de seleccionar y contratar el personal nuevo para la empresa algunas veces lo hace independientemente de las recomendaciones.</p> <p>92. La empresa NO cuenta con un proceso de inducción para el nuevo personal.</p>
	Sentido de pertenencia	<p>93. El personal que labora en la empresa se siente satisfecho haciendo parte de esta.</p> <p>94. entre el personal que labora en la empresa existe conciencia de la necesidad de quererla y ayudarla a conservar.</p> <p>95. el logro de más y mejores resultados para la empresa significa también más y mejores beneficios para todo el personal que labora en ella.</p> <p>96. Cuando las condiciones del mercado hacen difícil la situación de la empresa, todos ponen de su parte para superar efectivamente la crisis.</p>

6.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO IMPLEMENTACIÓN DE LAS CINCO ESES

Antes de empezar un proceso de Diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en Cotrasur se hace necesario implementar una Cultura de Mejoramiento; un programa de las 5 eses como inicio a una sensibilización del sistema de Calidad; además que permite evidenciar un compromiso total por parte del personal de la Cooperativa para garantizar que el proceso de puesta en marcha de la gestión de la Calidad sea un éxito.

Objetivo

Dar las pautas para entender, implantar y mantener un sistema de Orden y Limpieza en Cotrasur, a partir del cual se puedan sentar las bases de la Mejora Continua y de unas mejores condiciones de Calidad.

Metodología

El programa de implementación de las 5 Eses empieza en Cotrasur con un cronograma definido por el Jefe de Calidad Mejoramiento Continuo y la autora del proyecto donde se definen varias actividades para implementar el proyecto de las 5 eses en Cotrasur en un periodo de duración de 4 meses.

Las actividades definidas son:

Figura 13. Implantación de las Cinco Eses



6.4.1 Inicio Capacitación 5's. La capacitación se hizo a todo el personal de la Cooperativa explicándoles cada uno de las etapas que incluía el programa y qué papel desempeñaban ellos en cada una de esas etapas; se les entrego un formato (Anexo H); que contenía cada uno de los ítems y como debían resolverlos en sus puestos de trabajo para esa actividad se les dio un tiempo de 15 días donde los empleados en sus puestos de trabajo; realizaban cada uno de los pasos teóricos explicados en la charla por la autora del proyecto.

6.4.2 Diagnostico de la Situación Actual. Para hacer el Diagnóstico de las 5'S se realizó un cuestionario con 51 preguntas a todos los empleados de la Cooperativa para verificar el cumplimiento de las S en todas las áreas de trabajo de la empresa. (Anexo H. Diagnostico de las 5'S).

Tabla 16. Porcentaje de Cumplimiento de las 5'S

5'S	PREGUNTAS	CALIFICACION
1S: CLASIFICAR	1,2,3,4,5,6,7	64%
2S: ORDENAR	8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18	63%
3S: LIMPIAR	19,20,21,22,23,24,25,26,27	59%
4S: BIENESTAR	28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39	61%
5S: DISCIPLINA	40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51	53%

Figura 14. Diagrama de Red porcentaje de Cumplimiento de las 5S



6.4.3 Definir Problemas por resolver. En esta etapa se implementa en cada uno de los puestos de trabajo las 5 eses con la asesoría de la autora del proyecto recogiendo las necesidades de los empleados en cuanto a su Área de trabajo y resolviendo dudas sobre la forma de implementar las S en los puestos de trabajo; para llevar estos requerimientos a la Dirección General y así hacer propuestas de mejora; con el objetivo de conseguir una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo; además de satisfacer las necesidades de los empleados en cuanto a sus puestos de trabajo.

Actividades realizadas en cada una de las S:

1S: Clasificación: En la implementación de la 1s se identificó; con la ayuda de una lista de chequeo los elementos necesarios en cada puesto de trabajo; determinando si debían ser retirados a otra área de la empresa, si debían ser almacenados o simplemente ser eliminados; el objetivo de ésta actividad era eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requerían para realizar la labor.

2S: Orden: Los elementos que se identificaron en la etapa anterior como necesarios se ubicaron en sitios de viable acceso donde fueran encontrados fácilmente para su uso; siendo retornados a su sitio correspondiente; el objetivo de esta actividad era conseguir mejorar la imagen del área ante el cliente; además de optimizar la coordinación para la ejecución de las tareas por los empleados.

3S: Limpieza: En esta S como actividad primordial se realizó una jornada de limpieza donde participaron todos los miembros de la Cooperativa; limpiando no sólo sus sitios de trabajo sino también las áreas comunes como pasillos, paredes, pisos, archivadores etc.; además de los escritorios y equipos utilizados para la ejecución de sus labores.

4S: Bienestar: En esta S se asignaron trabajos y responsabilidades para mantener las condiciones de las tres primeras S; haciendo énfasis en que las personas que laboran en las oficinas son las responsables del aseo, limpieza, orden de ésta así como de las áreas comunes a sus puestos de trabajo; el objetivo fundamental era crear un ambiente de trabajo propicio para el desempeño óptimo de sus actividades.

5S: Disciplina: Como objetivo fundamental de esta S era crear un ambiente propicio para que las cinco eses se conviertan en costumbre y puedan ser parte de la cultura organizacional. En esta etapa se logra con la conformación de los grupos de trabajo por Áreas donde cada uno de ellos es consciente de las responsabilidades asignadas para mantener y mejorar su Área en óptimas condiciones; además se escogió un representante por Área para que fuera el encargado de Auditar el personal de otras Áreas, haciendo una evaluación y seguimiento de cada una de las S; como resultado de estas evaluaciones se motivó al personal premiando al mejor grupo de trabajo por Áreas y por persona a través de incentivos propuestos por la Gerencia.

6.4.4 Conclusión Implementación 5S. Se logró a través de la autora asegurar el compromiso y trabajo en equipo por parte de los empleados de la Cooperativa permitiendo que estos se sintieran parte en este proceso de implementación de las cinco eses; mejorando la calidad de vida en el trabajo como una condición necesaria para la optimización de la Gestión de la empresa; además de que se involucrarán con los conceptos de auditorías para el inicio de un proceso de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

También se logró el compromiso serio por parte de la Dirección de implantar las cinco eses en la Organización como un plan de mejoramiento continuo que permita cambios en la organización.

7. PLANEACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Una vez conocida la situación inicial de la Cooperativa se desarrolló un conjunto de acciones encaminadas a la planeación del Sistema de Gestión de la Calidad en Cotrasur.

En esta fase se define la estructura organizativa del proyecto; se determinan las actividades a desarrollar por medio de un cronograma de trabajo elaborado por la autora del proyecto y las Directivas donde se establece los recursos, los plazos de ejecución del proyecto y los responsables para el cumplimiento de los Objetivos en la implementación del Sistema de Calidad.

7.1 DESIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

El Gerente General de la Cooperativa designó al Jefe de Talento Humano y Mejoramiento Continuo como representante del Sistema de la Calidad; cuya función principal era la de orientar el trabajo de el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad en Cotrasur.

Sus funciones principales estaban encaminadas a:

- Diseñar el sistema de gestión de la calidad de la empresa.
- Establecer los procesos necesarios para asegurar la calidad pactada con el cliente.
- Hacer el programa de trabajo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

- Mejorar el sistema de gestión de la empresa cada año, mediante un plan de mejora de producto, proceso y sistema de gestión. Debe conservar mediciones que permitan confirmar el mejoramiento. Debe presentar oportunidades de mejoras del sistema de gestión de la calidad a la alta dirección.
- Mantener el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad.

Paralelamente se creó el Comité de la Calidad; conformado por el grupo de Funcionarios de primer Nivel dentro de la Cooperativa:

- ☞ Presidente Consejo de Administración
- ☞ Gerente General
- ☞ Gerente Regional Bucaramanga
- ☞ Jefe de Talento Humano y Mejoramiento Continuo : Jefe de Calidad
- ☞ Coordinador Nacional de Seguridad
- ☞ Coordinador De Cartera
- ☞ Revisor Fiscal
- ☞ Jefe de Sistemas
- ☞ Jefe de Contabilidad
- ☞ Auxiliar de Calidad: Estudiante en Practica Ing. Industrial.

Se definieron las reuniones del Comité de Calidad todos los viernes de cada semana con una duración de 1 hora o en algunas ocasiones con el tiempo necesario requerido para cumplir sus actividades.

Las siguientes son las Funciones definidas para el Comité de Calidad:

- Alcance y limitaciones del sistema de gestión de la calidad.
- Compañía con la cual se van a certificar.
- Análisis del mapa de procesos y las relaciones entre procesos para su aprobación, mejora o simplificación según sea del caso.
- Definir programa de mejora de procesos.
- Autorización de los Procesos.
- Autorización de los Procedimientos
- Definir programa de Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

7.2 RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN COTRASUR.

Con el apoyo del comité de Calidad se Realizó una lista de recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de Calidad en la Cooperativa.

Tabla 17. Recursos para la implementación Sistema de Calidad

Recurso	Forma de Evidenciarlo
Personal para soportar el Sistema de Calidad en las demás Agencias	La empresa cuenta con 18 Agencias en todo el país es necesario conformar un grupo de Apoyo al Coordinador General de la calidad.
Inversión en las Agencias en cuanto a equipos e Infraestructura.	Comprar equipos, computadores, portátiles e inversión en la planta Física de las demás Agencias.
Inversión en Medios de Comunicación.	Material Informativo. Folletos, videos, Conferencias, celulares.
Inversión en capacitación	Talleres, asistencia a las capacitaciones, Formación Auditores Internos de Calidad.

Costo del tiempo de Capacitación del personal.	Tiempo muerto de producción (Registro del tiempo no laborado).
Mantenimiento de equipos	Computadores, celulares, radios equipos de comunicación.
Capacitación especializada	Certificados, diplomas, asistencias, cursos especiales.
Estudios de mercadeo	Reuniones con los Clientes, detalles a los Clientes.
Investigación de mercados	Encuestas, entrevistas, material para llevar a cabo el estudio.
Comunicación con proveedores	Folletos, entrevistas, charlas, evaluaciones.
Inversiones en Mejoramiento Continuo	Acciones Correctivas y preventivas, Planes de Mejoramiento.
Certificación	<input checked="" type="checkbox"/> Revisión del sistema de Calidad- Pre auditoría externa. <input checked="" type="checkbox"/> Auditoria de Certificación

De acuerdo a este listado se realizó un presupuesto que fue presentado a la Gerencia para la respectiva aprobación de recursos que permitieran llevar a cabo el proceso de implementación en la Cooperativa.

7.3 DEFINICIÓN ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para esta actividad se hizo una reunión con el comité de calidad donde cada uno expuso la actividad principal de la Organización y se definió el proceso principal sobre el cual se quería certificar la Cooperativa; al final se recogió el aporte de cada uno de los integrantes del comité resumiendo el alcance para Cotrasur:

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad para Cotrasur queda limitado para el **“TRANSPORTE TERRESTRE NACIONAL DE CARGA MASIVA”**.

7.4. EXCLUSIONES PERMITIDAS

Se considera una exclusión a la eliminación de requisitos no aplicables.

Para el sistema de gestión de la calidad de Cotrasur; se determinó que el numeral 7.3 DISEÑO Y DESARROLLO no se ajusta a las características de la organización y pueden ser excluido. Las exclusiones permisibles tienen relación con los apartados:

- 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo
- 7.3.2 Elementos de entrada del diseño y desarrollo.
- 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo
- 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo
- 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo
- 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo
- 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

El motivo de la exclusión se debe a que; aquellas exclusiones no afectan la capacidad de la Cooperativa para proporcionar servicios conformes con: los requisitos del Cliente o con los requisitos reglamentarios y Legales; es decir que en el Servicio de Transporte de Carga prestado por Cotrasur no existen etapas de diseño y desarrollo ya que la Cooperativa controla la Prestación de sus Servicios a través de la Planificación de las actividades.

La exclusión expuesta anteriormente se documentó, explicando las razones de la exclusión siendo aprobada por el Comité de Calidad.

7.5 DEFINICIÓN POLÍTICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Para la definición de la Política de Calidad se realizó un taller con los miembros del Comité de Calidad; la autora hizo una capacitación sobre el Concepto de Política de calidad y que aspectos importantes se debían tener en cuenta para su formulación; al final de la reunión se llevó a cabo un taller donde se respondieron principalmente tres preguntas:

- ☞ En qué aspectos se quiere destacar la empresa frente a la competencia.
- ☞ Qué aspectos relativos a la Calidad han permitido a los competidores adueñarse de parte del mercado de la empresa.
- ☞ Qué desempeño poco satisfactorio desea mejorar la empresa con respecto a la Calidad.

ASPECTOS DESTACADOS PARA REDACTAR LA POLITICA DE CALIDAD:

- ☞ Cumplimiento de Objetivos de la Cooperativa
- ☞ Mostrar que la empresa está comprometida con el Cliente
- ☞ Mostrar la herramienta para lograr esos Objetivos.
- ☞ Garantizar la Satisfacción del Cliente

Como resultado de este taller se obtuvo la redacción final de la Política de Calidad en Cotrasur:

Figura 15. Política de Calidad

POLÍTICA DE CALIDAD

Apoyar el mejoramiento Continuo de nuestro sistema Integrado de Gestión, contando con un equipo de trabajo capacitado y comprometido; de tal forma que esto se traduzca en el incremento de la efectividad de nuestro servicio y nos permita exceder las expectativas de nuestros clientes ofreciendo valor agregado y servicios integrales, en coordinación con las entidades del estado impidiendo la contaminación de mercancías y actividades terroristas. Todo esto nos permite garantizar el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados y Empleados.

7.5.1 Objetivos de calidad. Los objetivos los podemos definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica o política de calidad.

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran la dirección, ayuda en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación.

Las características de los objetivos son:

- ☞ Ser medibles
- ☞ Razonables
- ☞ Claros
- ☞ Coherentes
- ☞ Estimulantes

Los objetivos deben formularse y fijarse tanto para la empresa en general como para cada área o división.

Para Cotrasur se definieron los Objetivos de Calidad desplegando la Política de la Calidad

Tabla 18. Despliegue de la Política de Calidad

POLITICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD
<p><i>Apoyar el mejoramiento Continuo de nuestro sistema Integrado de Gestión</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Resolver las acciones Correctivas y tomar las acciones preventivas necesarias para desarrollar, mantener y mejorar un sistema operativo óptimo que cumpla con los requerimientos de Cliente.
<p><i>Contando con un equipo de trabajo capacitado y comprometido</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Contar con un equipo de trabajo capacitado y comprometido con nuestra organización que respalde nuestro servicio.
<p><i>De tal forma que esto se traduzca en el incremento de la efectividad de nuestro servicio y nos permita exceder las expectativas de nuestros Clientes. Ofreciendo valor agregado y servicios integrales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Cumplimiento: Entregar las mercancías en el lugar requerido, en el tiempo pactado y en perfecto estado. ☞ Satisfacción: Satisfacer las necesidades de los Clientes de acuerdo con los requisitos de tipo particular, legal y corporativo que rige nuestro objeto social. ☞ Seguimiento de la Mercancía: Entregar información Oportuna a los Clientes sobre el envío de sus mercancías.

<p><i>En coordinación con entidades del estado impidiendo la contaminación de mercancías y actividades terroristas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ ☞ Asistencia en Carretera: Mantener el control de los procesos críticos en la prestación de servicio garantizando a los Clientes la seguridad de las mercancías cumpliendo con los itinerarios y plazos pactados.
<p><i>Todo esto nos permite Garantizar el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados y empleados.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Ampliar la cobertura a Nivel Nacional: ofreciendo los servicios a los generadores de Carga del Valle del Cauca, Eje Cafetero, Antioquia y Oriente del país. ☞ Crecer en el Mercado externo en un 15%. ☞ Mantener un Incremento del 10% en el mercado Interno. ☞ Penetrar en el segmento de Transportes de Líquidos: para aumentar en un 10% los ingresos de la Cooperativa. ☞ Incrementar los programas de Formación; a los Socios y empleados a través del Comité de Educación.

8. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN COTRASUR

Definidas la Política de Calidad y los Objetivos, entramos a la Etapa del Diseño del Sistema de Calidad fundamental para que la Cooperativa esquematizará su propio modelo; bajo el ciclo de P H V A (Planear- Hacer- Verificar- Actuar); estableciendo los procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo a los requisitos del Cliente y a la política de la Cooperativa.

Para cumplir esta etapa del proyecto se definió una serie de actividades:

- Identificar los Procesos que harán parte en el SGC.
- Describir los Procesos (caracterización de procesos).
- Definir Indicadores de Seguimiento a los procesos.
- Elaboración del soporte Documental (Manual de la Calidad, Ficha de Indicadores, Procedimientos, Instructivos, Formatos) requeridos para la adecuada y efectiva operación de los procesos.

Esta etapa del proyecto juega un papel fundamental en el sostenimiento continuo de la implementación del sistema de Calidad ya que es precisamente en esta fase en la que se estructura el modelo de operación por procesos para la Cooperativa el cual fue interiorizado, implementado y monitoreado por los empleados de Cotrasur garantizando las oportunidades de mejora en los procesos.

8.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SGC DE COTRASUR

Esta actividad se realizó por medio de un taller con el comité de calidad donde se analizaron los procesos tanto internos como externos de la Cooperativa; introduciendo en el análisis elementos o servicios que afectarían directamente la calidad del Servicio.

Actividades del taller:

- ☞ Identifique actividades del Negocio para dar respuesta a las necesidades identificadas.
- ☞ Agrupar las actividades del Negocio por temas o propósitos.

De acuerdo a este resultado se definieron los siguientes procesos:

- ☞ **PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** Procesos cuyo propósito es dar orientación al Negocio; Son los relacionados con los compromisos de la Dirección, Enfoque al Cliente, Establecimiento de políticas y estrategias, Fijación de Objetivos, Aseguramiento de la Disponibilidad de Recursos necesarios, Y Revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección.

- ☞ **PROCESO COMERCIAL:** Proceso cuyo propósito es fidelizar al Cliente y concretar negocios.

- ☞ **PROCESO DE OPERACIONES:** Proceso cuyo propósito es la realización del servicio

Dentro del proceso de Operaciones están **los procesos de:**

- ☞ **SOLICITUD DEL SERVICIO**

- ☞ **CARGUE**

- ☞ **TRANSPORTE**

☞ **SEGUIMIENTO**

☞ **ENTREGA AL CLIENTE.**

☞ **PROCESOS DE APOYO:** Son los procesos cuyo propósito es:

☞ generar cultura y competencia en el equipo Humano;

☞ proporcionar los recursos físicos, tecnológicos y financieros para el desarrollo del Negocio.

☞ Revisar, evaluar y mejorar los procesos del SGC.

☞ Otros procesos de soporte administrativos necesarios para la provisión de recursos dentro de las operaciones.

☞ **ATENCION AL CLIENTE**

☞ **TALENTO HUMANO Y MEJORAMIENTO CONTINUO**

☞ **COMPRAS**

☞ **GESTION DE LOS RECURSOS**

☞ **GESTION ADMINISTRATIVA**

☞ **GESTION DE LA CALIDAD**

Los anteriores procesos conforman el Sistema de Gestión de la Calidad en Cotrasur, cumpliendo con el modelo de procesos requeridos

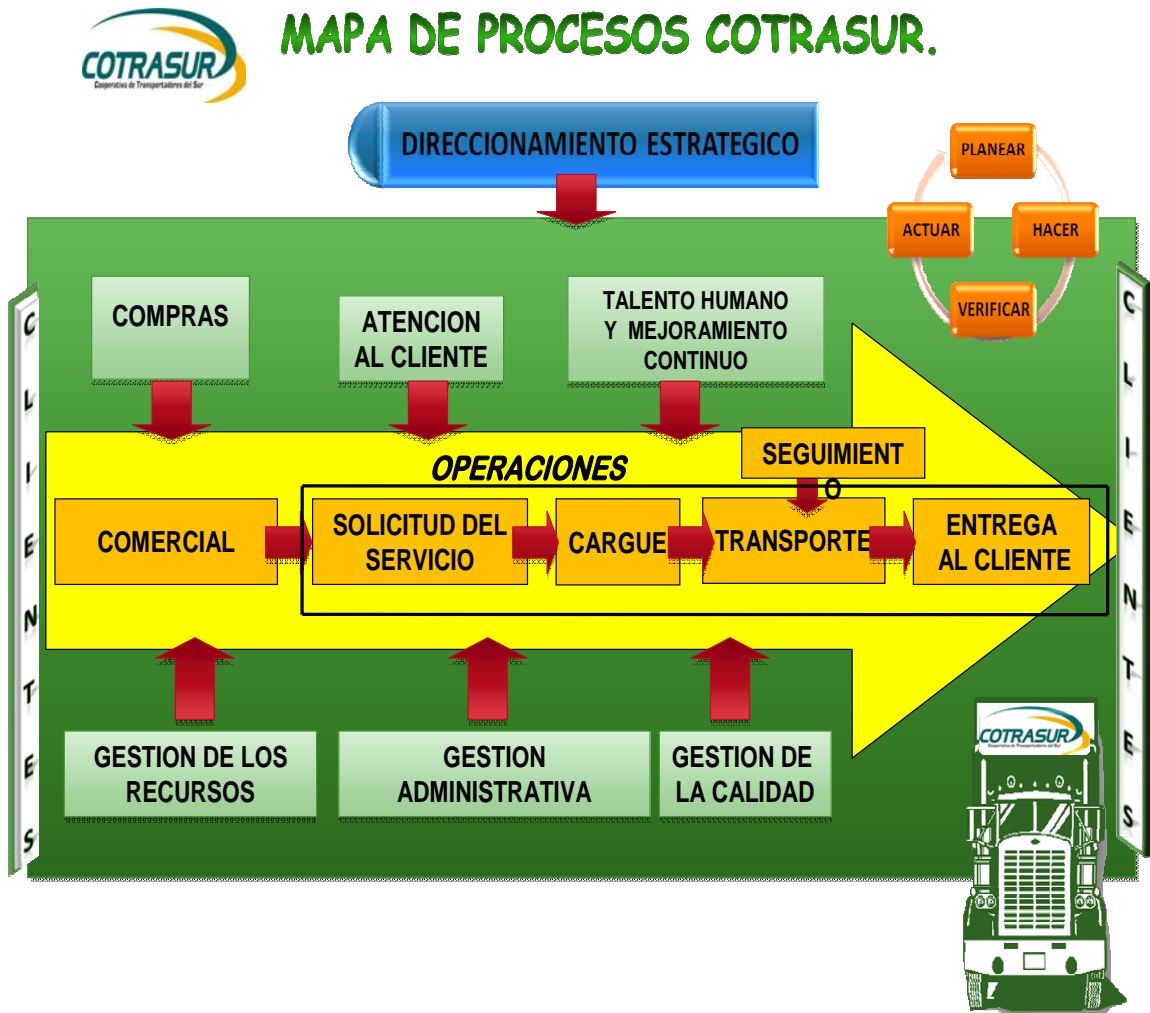
Figura 16. Modelo de Procesos



8.2 ELABORACIÓN MAPA DE PROCESOS

Empleando la matriz de identificación de procesos, se logró identificar 15 procesos que la empresa lleva a cabo para poder atender a los clientes y lograr la prestación del servicio. Luego de tener ese cuadro, junto con el comité de Calidad se logró Elaborar El Mapa de Procesos identificando los procesos de largo plazo, corto plazo y de operación diaria. Los de operación diaria se colocaron en la parte central del Diagrama identificados con el color Naranja; los de largo Plazo como los Procesos de Direccionamiento estratégico se identificaron con el color azul, ubicados en la parte superior del Diagrama y por último los de corto plazo que son los procesos de Apoyo se identificaron con el color verde ubicados alrededor de los procesos Diarios Principales.

Figura 17. Elaboración Mapa de Procesos



8.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores permiten medir el avance de la organización en relación con sus metas; Para Cotrasur se ha definido un indicador por cada objetivo; de igual manera a cada objetivo se le asignó una meta con las que los resultados obtenidos son comparados, para verificar si se ha alcanzado la meta o se está por debajo de ella.

Con el comité de calidad se elaboró una matriz de Objetivos de Calidad VS Indicadores. Ver Anexo J. Matriz indicadores de Gestión.

Figura 18. Matriz de Indicadores

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN							
	NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTIDO (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABLE
Revisar la eficacia en la implantación de acciones correctivas.	Cumplimiento Acc correctivas	Porcentaje	6 meses	$\frac{\text{No de acc correctivas implantadas}}{\text{N de acc correctivas generadas}} * 100$	" + "	70%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad
Revisar la eficacia en la implantación de las acciones preventivas	Cumplimiento Acc preventivas	Porcentaje	6 meses	$\frac{\text{No de acc preventivas}}{\text{No de acc preventivas generadas}} * 100$	" + "	70%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad

8.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez que los procesos fueron identificados se describieron mediante una caracterización de proceso según se explica a continuación y se encuentra en el anexo Q.

Nombre del proceso:

- ☞ **Objetivo del proceso:** ¿Cuál es la razón de ser de este proceso?
Principalmente, Para qué sirve
- ☞ **Responsable:** Cargo que supervisa el cumplimiento de lo dispuesto en el proceso y su adecuación a la empresa, sin necesidad de realizar todas las actividades.
- ☞ **Proveedores:** Procesos o entidades que deben ser ejecutados u operar antes de la realización del proceso, para poder efectuar las actividades.

- ☞ **Entradas:** Documentos o información proveniente de los proveedores antes descritos, necesarios para la ejecución de las actividades del proceso.
- ☞ **Actividades:** Qué actividades se hacen para planear, hacer, verificar y actuar para llevar a cabo la realización del proceso.
- ☞ **Salidas:** Documentos o información que resulta de la ejecución de las actividades del proceso, y que serán entradas para otros procesos.
- ☞ **Clientes:** Procesos o entidades que reciben las salidas antes descritas, para convertirlas en entradas para otros procesos.
- ☞ **Indicador:** Medio de seguimiento y medición de la efectividad del proceso.
- ☞ **Recursos:** Qué necesitamos para asegurar un desarrollo efectivo del proceso? Y no son entradas. Revisando las 5 m's: Mano de Obra, maquinaria, Método, Moneda, Medio Ambiente.
- ☞ **Documentos Relacionados:** Aquí se plasma una relación de todos los documentos internos y externos necesarios para el desarrollo del proceso, facilitando la organización, presentación y la vista global del proceso.
- ☞ **Requisitos:** Qué requisitos se satisfacen en el desarrollo del proceso? Todo el sistema se enfoca en satisfacerlos, con cuales ayuda este proceso?
- ☞ **Cliente:** Qué esperan los clientes (Internos o Externos) que se satisface con este proceso?
- ☞ **Legales:** Normatividad y/o legislación necesaria, que es obligatorio acoger por la actividad económica de la empresa.
- ☞ **ISO:** Numerales de la Norma que se satisfacen con el proceso.

Figura 19. Modelo Caracterización de Procesos

PROCESO: MEJORAMIENTO CONTINUO.		DUÑO DEL PROCESO: COORDINADOR DE CALIDAD		
OBJETIVO: Asegurar la objetividad en el control de documentos y registros, Acciones preventivas, y Acciones correctivas, auditorías internas, y producto no conforme para el buen desempeño del sistema de gestión de calidad de Cotrasur, y poder mejorar continuamente su eficacia.				
PROCESOS PROVEEDORES Dirección.	ENTRADAS Lineamientos de la organización. Recursos.	ACTIVIDADES Control de documentos Control de registros. Seguimiento de las acciones correctivas. Seguimiento y control de producto no conforme. Planificación y programación de auditorías internas. Elaboración del informe de desempeño del sistema de gestión de calidad. Análisis y evaluación de los resultados de la percepción del servicio.	SALIDAS Solicitud de acciones correctivas y preventivas. Documentos revisados y aprobados. Informes de auditoría.	PROCESOS CLIENTES Todos los procesos.
Recurso humano. Todos los procesos.	Personal. Acciones de mejora Plan de mejoramiento.		Informe del desempeño del sistema de gestión de calidad.	Dirección.
SEGUIMIENTO Verificación de los planes de acción		MEDICIÓN Cumplimiento de las acciones correctivas. Cumplimiento de las acciones preventivas.		
REQUISITOS NTC ISO 9001-2000 (4.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 8.2.1, 8.2.2, 8.4, 8.2.3, 8.5.2, 8.5.3).		RECURSOS Equipo de cómputo. Papelería. Dispositivos e infraestructura para el análisis.		
DOCUMENTOS Manual de calidad. Procedimiento de control de documentos. Procedimiento de control de registros. Procedimiento de auditorías internas. Procedimiento de control de producto no conforme. Procedimiento de acción correctiva. Procedimiento de Acción preventiva.		PARTICIPANTES Todos los dueños de proceso. Colaboradores de cada proceso		
ELABORÓ		APROBÓ		

8.5 ELABORACIÓN DEL SOPORTE DOCUMENTAL

En esta etapa se elabora la documentación requerida por la Norma; la documentación sirve para lograr un correcto desempeño del sistema de Gestión de la calidad, Evaluar el SGC, ser punto de referencia y mantenimiento de las mejoras alcanzadas, proporcionar evidencia que se han definido los procesos, procedimientos y registros, lograr la comunicación adecuada dentro de la organización y facilitar las auditorías al SGC.

8.5.1 Manual de Calidad. El manual de Calidad de Cotrasur describe en manera general las políticas de Calidad de la Cooperativa, incluye una referencia

a los procedimientos de Calidad de la Cooperativa; necesarios para llevar a cabo la prestación de los servicios; también incluye una descripción de la interrelación de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y la justificación y los detalles de las exclusiones permitidas. Anexo Q

El Manual de Calidad Contiene de una portada con:

1. El nombre del documento.
2. El nombre de la empresa.
3. La normativa en la que se basa el sistema de calidad.
4. El número de copia y a qué persona se entrega.
5. La edición del Manual.
6. La revisión y aprobación del documento y las fechas en que se produjeron.

También incluye un índice de los capítulos que se van a tratar. Las páginas del Manual de Calidad se presentan en un formato normalizado, que obligatoriamente que incluye: la paginación, la identificación del capítulo y la edición del manual.

8.5.2 Procedimientos Documentados. En esta actividad se inició definió identificando el objetivo principal y aporte del área estudiada a la organización, así como también los procedimientos críticos en ellas. Posteriormente se plantea las actividades básicas y necesarias para la realización de un proceso, se determina el responsable de la acción, el medio en el cual se desarrolla y la información necesaria de las actividades para dar inicio y culminar satisfactoriamente con el proceso. Durante la construcción de dicha documentación; se daba a conocer a las personas relacionadas con cada uno de los procedimientos con el fin de generar ideas de mejora, buscando la efectividad y el cumplimiento de lo requerido.









Los procedimientos generados por los procesos Comerciales, Operativos, de Seguridad, Servicio al Cliente y de Operaciones se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 19. Procedimientos desarrollados Área de Operaciones

Procedimientos desarrollados en las Áreas principales del Negocio	
ÁREA	PROCEDIMIENTO
TRAFICO Y COMUNICACIONES (SEGURIDAD)	Instructivo Plan de Contingencias Seguimiento Vehicular Reporte de Sustancias Ilícitas Inspección Física Atención de Siniestros – Macro Novedades en Carretera Varada Hurto Accidente de Tránsito Informe Jefe de Seguridad
TABLA OPERACIONES	Solicitud del Servicio Asignación de Tipo y Cantidad de Vehículos Despacho de Vehículos a Carretera Recolección de la Mercancía Reporte de Faltantes Solicitud de Precintos a Proveedores Consulta, Solicitud y Asignación de Vehículos en el Clavijero Asignación de Precintos al Servicio de Carga Manejo de Contenedores Refrigerados Exportación Importación Descargue o Entrega de Mercancía Cumplido Instructivo Manejo de Precintos Facturación – Macro Elaboración y Distribución de Facturación al Cliente Recuperación de Cartera Cobro Administrativo
COMERCIAL	Mercadeo Quejas y Reclamos Seguimiento a Cliente
SERVICIO AL CLIENTE	Atención y Servicio al Cliente

8.5.2.1 Simbología utilizada para Graficar los Procedimientos:

Tabla 20. Simbología Procedimientos

Tabla 5. Simbología utilizada para Graficar Procedimientos	
SIMBOLO	CONCEPTO
	Límites: Se utiliza cada vez que exista un conjunto de actividades que tienen un objetivo similar y que se justifiquen agrupar por su complejidad.
	Operación: Se utiliza cada vez que exista un cambio en su ítem. Igualmente sirve para denotar cualquier clase de actividad.
	Decisión: Se utiliza para indicar que en ese punto se debe tomar una decisión antes de continuar con el proceso, ya que las siguientes actividades varían según esta.
	Documentación: Representa que la salida del proceso incluirá información registrada en papel.
	Subproceso: Se utiliza cada vez que exista un conjunto de actividades que tienen un objetivo similar y que justifiquen agrupar por su complejidad.
	Conexión: Se utiliza para enlazar diagramas de flujo dibujados en otros documentos, ya sea por falta de espacio o por simplificación del diagrama.
	Almacenamiento: Se utiliza para indicar que se realizará un almacenamiento controlado de las salidas del proceso anterior. Esta puede ser <i>permanente</i> , es decir, que va a ser requerida frecuentemente y/o <i>temporal</i> , es decir, que su utilización es esporádica.
	Espera: Indica que antes de continuar el proceso se debe realizar una espera.

8.5.2.2 Descripción de la Codificación de la Documentación. La designación del código utilizado en la documentación se determinó de la siguiente manera:

Anexo Q

Tabla 21. Estructura Codificación Documentos

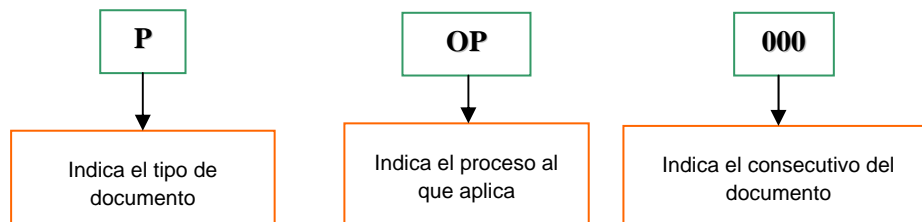
Estructura de la Codificación en el Documento			
TIPO DE DOCUMENTO	ABREVIATURA	ÁREA	ABREVIATURA
Procedimiento	P	SEGURIDAD – TRAFICO Y COMUNICACIONES	TC
Formato	FT	COMERCIAL	CM
Instructivo	IT	OPERACIONES	OP
		TALENTO HUMANO	TH
		CARTERA	CA
		GESTION DE LA CALIDAD	GC
		GESTION DE LOS RECURSOS	GR
		COMPRAS	CO
		ATENCION AL CLIENTE	AC

Descripción del Formato de Procedimientos

- ☞ **Encabezado:** En este ítem se hace referencia a la información básica que identifica el procedimiento y su código asignado, nombre de la organización, la fecha de actualización, el número de las páginas y por último la versión (indica las veces que ha sido renovado el documento)
- ☞ **Propósito:** En el se describe el objetivo que persigue el desarrollo del procedimiento, es decir, el aporte que aplica al Macroproceso.
- ☞ **Campo de Aplicación:** En este ítem se hace referencia al áreas, cargo, que maneja o aplica el procedimiento.
- ☞ **Documentos de Referencia:** En este ítem se relaciona todos aquellos instructivos, formatos o planillas a los cuales se debe recurrir y diligenciar para el recaudo y análisis de los datos manejados en la aplicabilidad del del procedimiento.

- ☞ **Definiciones:** En este ítem se relaciona de forma alfabética aquellos términos de difícil comprensión o aquellos que permiten ampliar la interiorización del procedimiento.
- ☞ **Desarrollo:** En él se describe de una forma más detallada el procedimiento representado en el flujo grama, es decir, aquellos documentos de entrada y salida que genera el procedimiento, el personal que interviene, los soportes utilizados, etc.
- ☞ **Flujograma:** En este ítem se presenta en forma grafica el ciclo a seguir por las personas que intervienen en el procedimiento respectivo, para los cuales se utilizan símbolos que referencia determinada actividad (Ver Tabla 5.)

Figura 20. Codificación



8.5.2.3 Instructivos de Trabajo:

Los Instructivos de Cotrasur se elaboraron en formato de texto impreso

- Encabezado con nombre del instructivo y código.
- Introducción
- Responsable
- Descripción de las actividades
- Pie de página con la norma de referencia (NTC ISO 9001:2000)

8.5.3 Estructura Listado de Registros. El listado maestro de registros es una relación de los registros de calidad en el que se controla la conservación de los mismos dando cumplimiento al numeral 4.3 de la norma NTC ISO 9001:2000

En Cotrasur, el listado maestro de registros comprende:

- Proceso: hace referencia al proceso donde interviene el formato.
- Registro: nombre del formato o del documento que genera el registro.
- Tiempo de conservación: el tiempo máximo que se ha convenido su conservación.
- Medio y lugar de archivo: se especifica si es en medio físico o electrónico.
- Disposición: como se dispone el registro para su conservación.
- Recuperación: el lugar donde se puede acceder al registro para recuperarlo.
- Protección: de qué forma se controla que el registro se proteja.
- Responsable de conservación: qué cargo tiene la responsabilidad de la custodia del registro.

8.5.4 Elaboración de Manuales de Funciones. El manual de funciones elaborado para la Cooperativa, busca presentar de manera ágil, sencilla, ordenada y detallada cada una de las tareas que debe llevar a cabo el personal dispuesto en cada cargo. Así mismo, este documento pretende establecer los límites de autoridad y responsabilidad y determinar las funciones de los diferentes cargos que conforman la organización.

Para la elaboración, se hizo necesario recurrir a la estructura ya existente, la cual presentaba segmentación de los cargos, también a la identificación de estos a través de la nómina. Pero cabe rescatar que actualmente la Cooperativa se encuentra en estudio de una nueva estructuración, el cual ha requerido de cambios debido a la implantación del nuevo proceso.

Posteriormente de recogida la información de diseño un formato de fácil manejo y entendimiento para los empleados en el cual se identifica cada uno de los cargos, sus objetivos, muestra en forma detallada los requisitos para ejercer el cargo, las funciones que debe cumplir y las responsabilidades que incluye el cargo. Sin embargo existen algunas propuestas que han sido expuestas a la compañía para ser estudiadas e incluidas como políticas de la compañía.

A continuación se relaciona los Manuales de Funciones de COTRASUR, de acuerdo a la nueva estructura organizacional presentada por el Departamento de Talento Humano y Mejora Continua al Consejo Administrativo que se encuentra en proceso de estudio. (Anexo L).

Tabla 22. Manual de Funciones Operativos

Manuales de Funciones Áreas Operativas	
ÁREA	CARGO
TRAFICO Y COMUNICACIONES (SEGURIDAD)	Jefe de Seguridad Asistente de Seguridad Auxiliar C.I.O.
OPERACIONES	Gerente Regional Asistente Operativo Auxiliar de Bodega Mensajero – Cobrador Secretaria – Tesorera Conductor
SERVICIO AL CLIENTE	Jefe Departamento Asistente de Servicio al Cliente Auxiliar de Servicio al Cliente

9. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

9.1 TALLERES DE CAPACITACIÓN

La primera actividad programada como resultado del diagnóstico fue la capacitación en el manejo de la familia de normas NTC ISO 9000.

El autor de este trabajo fue el responsable de ejecutar las capacitaciones las cuales se desarrollaron en la modalidad de talleres en los que se contó con la participación de todo el personal, incluido el personal de las Agencias del resto del País.

Los talleres se desarrollaron cumpliendo un cronograma de trabajo definido por el Director de Calidad y la autora del Proyecto; se tuvo en cuenta la participación activa del personal, se expusieron los temas programados para cada taller y se desarrollaron actividades para confirmar el entendimiento del conocimiento impartido, tales como representaciones, actividades lúdicas, test de evaluación y ponencias de los participantes.

Se hizo uso de material de apoyo como tablero de acrílico, papelógrafo, computador portátil, video beam. Se preparó un material impreso el cual se entregó a los participantes como memoria de lo expuesto. El contenido programado para cada uno de los talleres se llevó a cabo a cabalidad.

Durante todo el tiempo en la implementación y documentación se llevaron a cabo permanentes capacitaciones y retroalimentaciones de lo concerniente al avance del proceso y de acuerdo a lo que se hiciera necesario para cada etapa en la que se iba desarrollando.

Además se trabajó un programa especial de Sensibilización y Capacitación para los Conductores de Cotrasur.

Como resultado se presentan las generalidades de cada taller.

9.2 DESARROLLO TALLERES DE CAPACITACIÓN

9.2.1 No. 1: Sensibilización Introducción a la Calidad:

Finalidad: el taller estuvo dirigido a todo el personal de Cotrasur con miras a aumentar sus conocimientos básicos en Conceptos de Calidad de acuerdo a las necesidades detectadas en el Diagnóstico realizado sobre Cultura de Calidad y en la norma NTC ISO 9001:2000 y sus principales aspectos en consideración.

Al finalizar el taller, los participantes comprendieron el concepto de la gestión de la calidad y su aplicación en la organización.

Programa:

Introducción al concepto de Calidad Total en la Empresa.

Introducción a la Calidad

Definiciones de Calidad

Evolución del Concepto de Calidad

Evolución de la función de Calidad

Etapas de la Calidad

Sistemas de Gestión de Calidad: requisitos de la NTC ISO 9001.

Introducción. Requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000

Implantación de un sistema de Gestión de Calidad

Proceso de Certificación

- ✓ Auditorías de Calidad.

Introducción

Auditorías del sistema de aseguramiento de la Calidad

- ✓ Mejora Continua: herramientas de Calidad.

Introducción

Metodología de Resolución de problemas

Herramientas básicas de resolución de problemas

Desarrollo del Taller: La autora presentó, por medio de diapositivas el contenido teórico de la actividad, relacionada con la Introducción al concepto de Calidad , durante las primeras 2 horas

9.2.2 No. 2: Principios Gestión de la Calidad:

Finalidad: el taller estuvo dirigido a todo el personal de Cotrasur con miras a su capacidad de entendimiento sobre los principios de Gestión de la Calidad y como era su participación en el desarrollo de sus actividades enmarcado en estos principios.

Al finalizar el taller, los participantes habrán comprendido el significado

Programa:

- ✓ Organización enfocada al Cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación del personal
- ✓ Enfoque basado en procesos
- ✓ Enfoque de sistema para la Gestión
- ✓ Mejora continua

- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- ✓ Relaciones beneficiosas con el proveedor

Desarrollo del Taller:

Se presentó, por medio de diapositivas el contenido teórico de la actividad, relacionada con la gestión los principios de Calidad.

Se utilizó como soporte la norma NTC ISO 9000: 2000 de Fundamentos y Vocabulario y se acopló el contenido del programa a las particularidades de Cotrasur.

Al final Se desarrolló una evaluación de la información impartida en el taller y se validó inmediatamente con la resolución de los interrogantes de la evaluación, se motivó la participación de personal y se aclararon todos los interrogantes como última tarea del taller.

9.2.3 No. 3: Responsabilidad de la Dirección:

Finalidad: el seminario estuvo dirigido al comité de Calidad y a los Jefes de Área de Cotrasur con miras a identificar los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000 y su aplicación en Cotrasur.

Al finalizar el taller, los participantes habrán comprendido los requisitos exigidos por la norma.

Programa:

- ✓ Esquema General del Compromiso de la Dirección

- ✓ El Enfoque hacia el Cliente
- ✓ Política de Calidad
- ✓ Objetivos de Calidad
- ✓ Metas e Indicadores
- ✓ Comunicación Interna

Desarrollo del Taller: Haciendo uso del capítulo 5 de la Norma se presentó y explicó cada uno de los temas mencionados anteriormente ; se hizo una retroalimentación inmediata con la aplicación de los requisitos de la organización, teniendo como base los resultados del diagnóstico y las medidas propuestas en el mismo.

El personal estuvo muy interesado al finalizar de la actividad y como complemento se presentó la Misión, la Visión, los principios y valores corporativos, anteriormente revisados y evaluados por el comité; dando como resultado que los integrantes entendieran y asimilaran la importancia de la Dirección en el proceso de Gestión de la Calidad.

Sensibilización de la Política, Objetivos de Calidad e Indicadores a todo el personal de la Cooperativa.

Finalidad: el seminario estuvo dirigido a todo el personal Cotrasur con miras a presentar la Misión, Visión y Política de Calidad, Objetivos de Calidad y el mapa de procesos con los indicadores.

Al finalizar el taller, los participantes habrán comprendido:

Programa:

- ✓ Misión

- ✓ Visión
- ✓ Política de Calidad
- ✓ Objetivos de la Calidad
- ✓ Gestión de la calidad orientada a los procesos.
- ✓ Conceptos generales sobre los procesos.
- ✓ Qué es un proceso.
- ✓ Ciclo de mejora continua
- ✓ Elementos y factores de un proceso: límites.
- ✓ Representación gráfica de los procesos.
- ✓ El mapa de los procesos.
- ✓ El mapa de interacciones.
- ✓ La gestión de los procesos.
- ✓ Gestión de los procesos.
- ✓ Medición y seguimiento de los procesos.
- ✓ Modelo del enfoque basado en los procesos.
- ✓ El responsable del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Rol de dirección.

Desarrollo del Taller

Se ubicó al personal en grupos por áreas funcionales (administrativas y Operativas) y se desarrollo el diagrama general de procesos considerando la secuencia de interacción de los procesos y las actividades establecidas.

Se comparó el esquema de procesos de la norma con el diagrama general de procesos de Cotrasur.

Se desarrolló una evaluación de la información impartida en el taller y se validó inmediatamente con la resolución de los interrogantes de la evaluación, se motivó la participación de personal

9.2.4 Implementación y documentación del sistema de gestión de la calidad:

Finalidad: el seminario estuvo dirigido a todo el personal de Cotrasur con miras a reconocer la metodología aplicada para la implementación y documentación del sistema de gestión de la calidad de la Cooperativa.

Al finalizar el taller, los participantes habrán entendido el papel de la documentación y la importancia de controlar las actividades a modo de asegurarse del cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma.

Programa:

- ✓ Que es la documentación.
- ✓ Que es la implementación.
- ✓ Clasificación de los documentos.
- ✓ Problemas frecuentes en la implementación y documentación.
- ✓ Estructura de la documentación de Cotrasur.
- ✓ Documentos asociados a los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Desarrollo del Taller:

Se explicó asegurándose de dejar claramente comprendidos los conceptos sobre la documentación y se preparó una evaluación de todos los conceptos explicados tanto en los anteriores cuatro talleres como en este último.

Se explicó detalladamente la estructura establecida para los documentos (manual de calidad, procedimientos documentados e instructivos de trabajo).

Se hizo la presentación del procedimiento PGC01 elaboración y control de documentos, el cual fue diseñado y documentado antes de su implementación, como particularidad con relación a todos los demás documentos.

9.2.5 Actividades de Capacitación para Conductores. Se llevó a cabo varias actividades de capacitación complementarias para conductores los cuales representan un factor importante dentro de las operaciones principales para la prestación del servicio de la Cooperativa; las cuales se desarrollaron de acuerdo a las necesidades particulares de formación en aspectos relacionados con:

- Manual del Conductor,
- Manejo de Precintos,
- Manejo de Mercancías peligrosas,
- Seguridad en las Carreteras,
- **Programa para conductores factores psicológicos** que incrementan el riesgo de accidentes de tráfico. (Anexo M taller programa para conductores.)
- Atención al Cliente.
- Salud Ocupacional
- Revisión e Inspección de Contenedores.
- Revisión del Vehículo previo prestación del servicio.
- Mantenimiento Automotor
- Procedimiento en caso de Sinistestros
- Campaña de prevención de Consumo de Droga y Alcohol.

Las Capacitaciones para conductores fueron realizadas en la Sede Principal Bucaramanga donde se dividió al personal en grupos los cuales tenían que

presentarse en Bucaramanga y se fueron dictando estas charlas con la ayuda de la sicóloga de la empresa y la autora del proyecto al final de las capacitaciones se les entregó un certificado de Asistencia cumpliendo con el programa trazado para los Conductores.

Figura 21. Evidencias de Capacitación Conductores



9.2.6 Evaluación actividades de capacitación. Al cumplir con las actividades de capacitación programadas para las Áreas Administrativas, Operativas y Conductores se realizó una evaluación Final para determinar el grado de conocimiento y directrices de la Calidad, de los empleados de la Cooperativa y de los Conductores formato de evaluación; como resultado se encontró que de 680 conductores que realizaron las capacitaciones el 74% de ellos, cumplieron satisfactoriamente con los objetivos planteados en las capacitaciones y el 26%

restante la nota definitiva no fue satisfactoria por lo cual se debía reforzar los conocimientos para hacer una segunda evaluación.

Para las Áreas administrativas y operativas el 90% cumplieron satisfactoriamente con los resultados de las capacitaciones y el 10% restante se realizó un segundo refuerzo de los conocimientos y posteriormente una recuperación de la evaluación. Los resultados obtenidos por Áreas fueron:

Tabla 23. Resultados Cumplimiento conductores

	CONDUCT	DEF	% CUMPLIMIENTO
	80	4	12%
	120	3,5	18%
	300	3	44%
	100	2,5	14%
	80	2	12%
TOTAL	680		100%

$$\% \text{ cumplimiento conductores} = \frac{\text{No. de conductores que cumplieron Eval.} * 100}{\text{Total Conductores}}$$

$$\% \text{ cumplimiento} = 500 / 680 * 100 = 73\%$$

Tabla 24. Resultado Área de empleados

AREAS	NO. DE PER	DEF	% CUMPLIMIENTO
PERSONAL ADMINISTRATIVO	7	5.0	100%
	25	4.0	
	10	3.5	
PERSONAL OPERATIVO	10	4.5	44%
	8	2.5	
TOTAL	60		

$$\% \text{ Cumplimiento Empleados} = \frac{\text{No. de Empleados que cumplieron Eval.} * 100}{\text{Total Empleados}}$$

$$\% \text{ cumplimiento} = 52/ 60 * 100 = \mathbf{86\%}$$

9.3 PLAN DE MEJORAMIENTO CAPACITACIONES

Para Cumplir con el 100% de la evaluación de las capacitaciones se llevó a cabo un plan de mejoramiento para todo el personal de la Cooperativa y para aquellas personas que no habían aprobado la evaluación Final de Calidad; de los conductores que fueron 180 personas y del Área operativa que fueron 8 ; se llevaron a cabo actividades de refuerzo de conocimientos, talleres , concursos y posteriormente una segunda evaluación de recuperación al personal que no había cumplido con la nota aprobatoria de 3.0.

Tabla 25. Resultados Recuperación Evaluación

AREAS	NO. DE PER	% CUMPLIMIENTO
CONDUCTORES	180	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	8	100%
TOTAL EVALUADOS	188	

Tabla 26. Plan de mejora refuerzo capacitaciones

OBJETIVO	INCREMENTAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE CALIDAD Y DIRECTRICES A TODO EL PERSONAL DE COTRASUR			META	INDICADOR	RESPONSABLE		
Propósito de las actividades	Afianzar y reforzar los Conocimientos de Calidad adquiridos durante las capacitaciones			100%	N0. de Evaluaciones aprobadas/ Total de personas Capacitadas	Grupo de Talento Humano y Mejora Continua y Grupo de calidad		
Num	ACTIVIDAD	Responsables	Comienzo	Fin	% AVANCE	Notas	SEGUIMIENTO	ACTIVIDAD
1	Incentivar al personal de Cotrasur a que participara en el Concurso de la Calidad; llenando el crucigrama	Grupo de Talento Humano y Mejora Continua y Grupo de calidad	Noviembre 06 / 2005	Diciembre 22/2005	100%	Anualmente Cotrasur programa un evento para otorgar incentivos este evento se realizara la segunda semana de Diciembre	Se cuenta con un formato de control de participantes al concurso con el fin de realizar seguimiento a la participación y motivación del personal	Se incentivó al personal de Cotrasur con Almanagues, agendas lapiceros, y botones alusivos al Sistema de Gestión de la Calidad, política de Calidad Misión y Visión
2	Capacitación a todos los funcionarios que permita crear una actitud positiva frente a la Cooperativa y al desarrollo de los procesos de su competencia	Grupo de Calidad	Octubre 24 / 2006	Octubre 27 /2006	100%	Se realizo durante cuatro días del mes de octubre un seminario de motivación en actitud positiva y cambio cultural	el evento se realizo con un cubrimiento del 90% de los empleados y el propósito era fortalecer el trabajo en equipo para resultados de alto rendimiento, existe como evidencia formato de asistencia	Se hizo entrega de un certificado de participación en el taller de equipos de alto desempeño.

3	Crear la cultura de consulta de la página Web de Cotrasur, mediante volantes y otros medios.	Proceso Gestion de Recursos e Infraestructura	Octubre 06 / 2006	Octubre 30 de 2006	100%	Se instalara un contador de visitantes a la página web de Cotrasur , a partir de Octubre de 2007	Se hará una nueva entrega de volantes y se verificara la instalación del contador	Se incentivó al personal a leer las noticias colocadas en la Intranet y a resolver los crucigramas de Calidad ofreciendo incentivos a los Ganadores
4	Realizar Capacitación de Recuperación de los empleados que no obtuvieron la Nota aprobatoria de la Evaluación de Calidad	Grupo de Talento Humano y Mejora Continua , Grupo de calidad	Noviembre 01/ 2006	Noviembre 30/ 2006	100%	Se realizará la Evaluación Final de Nuevo con el compromiso de que la nota obtenida sea aprobatoria	Se cuenta con un formato de cumplimiento de la Evaluación	Se hizo una motivación a los mejores calificaciones se les daba un reconocimiento

9.4 MANTENIMIENTO Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para el mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad se lleva a cabo reuniones de seguimiento a los resultados de los Indicadores en las sesiones del comité de Calidad; allí se revisa el comportamiento que ha tenido el Indicador hasta la fecha de seguimiento, igualmente se determinan los compromisos a seguir y las acciones a tomar con el fin de promover la mejora Continua. En las sesiones de análisis de los Indicadores las principales acciones tomadas giran en torno al incumplimiento de la meta del indicador en cuestión

Tablas de Indicadores % Real:

Tabla 27. Indicadores de Gestión

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN								
	NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTIDO (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABLE	
Revisar la eficacia en la implantación de acciones correctivas.	Cumplimiento Acciones Correctivas	Porcentaje	6 meses	No. De acciones correctivas implantadas / Total acciones Correctivas	" + "	70%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad	% Indicador Proyectado
Revisar la eficacia en la implantación de acciones correctivas.	Cumplimiento Acciones Correctivas	Porcentaje	6 meses	12 acciones Correctivas implantadas/12 acciones Correctivas	" + "	100%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad	% Indicador Real

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN								
	NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTIDO (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABLE	
Revisar la eficacia en la implantación de acciones Preventivas	Cumplimiento Acciones Preventivas	Porcentaje	6 meses	No. De acciones correctivas implantadas / Total acciones Correctivas	" + "	70%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad	% Indicador Proyectado
Revisar la eficacia en la implantación de acciones Preventivas	Cumplimiento Acciones Preventivas	Porcentaje	6 meses	12 acciones Correctivas implantadas/12 acciones Correctivas	" + "	100%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad	% Indicador Real

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN								
	NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTIDO (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABLE	
Cumplir cronograma de trabajo de capacitación	Motivación y capacitación	Porcentaje	6 meses	Capacitaciones Realizadas/ Capacitaciones Programadas *100	" + "	80%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad	% Indicador Proyectado
Cumplir cronograma de trabajo de capacitación	Motivación y capacitación	Porcentaje	6 meses	28 Capacitaciones/32 Capacitaciones	" + "	87%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad	% Indicador Real

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN								
	NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTIDO (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABLE	
Evaluar el desempeño del Personal administrativo y Operativo	Cumplimiento Evaluación del Desempeño	Porcentaje	Anual	No. de Empleados que cumplen Evaluación/Total Empleados Evaluados	" + "	80%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad	% Indicador Proyectado
Evaluar el desempeño del Personal Administrativo y Operativo	Cumplimiento Evaluación del Desempeño	Porcentaje	Anual	No. de Empleados que cumplen Evaluación/Total Empleados Evaluados	" + "	87%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad	% Indicador Real

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN								
	NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTIDO (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABLE	
Cumplimiento entrega de Mercancías	Cumplimiento entrega de la Mercancía	Porcentaje	Trimestral	No. de entregas a Tiempo/Entregas Totales	" + "	70%	Entrega al Cliente	Coordinador de calidad	% Indicador Proyectado
Cumplimiento entrega de Mercancías	Cumplimiento entrega de la Mercancía	Porcentaje	Trimestral	15550/18500	" + "	87%	Entrega al Cliente	Coordinador de calidad	% Indicador Real

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN								
	NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTIDO (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABLE	
Satisfacción: Satisfacer las necesidades de los Clientes de acuerdo	Clientes Satisfechos	Porcentaje	Trimestral	<u>No encuestas > 80%</u> No encuestas totales	" + "	70%	Atención al Cliente	Coordinador de calidad	% Indicador Proyectado
Satisfacción: Satisfacer las necesidades de los Clientes de acuerdo	Clientes Satisfechos	Porcentaje	Trimestral	75/120 clientes	" + "	62%	Atención al Cliente	Director Servicio al Cliente	% Indicador Real

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN								
	NOMBRE	UNIDAD	FRECUE NCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTID O (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABL E	
Seguimiento de la Mercancía: Entregar información Oportuna a los Clientes	Cumplimiento Reporte Puestos de Control	Porcentaj e	Mensual	* % Reporte puestos de Control por Conductor	" + "	60%	Seguimient o Vehicular	Director Servicio al Cliente	% Indicador Proyectado
Seguimiento de la Mercancía: Entregar información Oportuna a los Clientes	Cumplimiento Reporte Puestos de Control	Porcentaj e	Mensual	45%	" + "	45%	Seguimient o Vehicular	Seguimiento Vehicular	% Indicador Real

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN								
	NOMBRE	UNIDAD	FRECUE NCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTID O (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABL E	
Asistencia en Carretera	Cumplimiento	Porcentaj e	Trimestral	% de atención a Siniestros	" + "	70%	Mejoramie nto continuo	Coordinador de calidad	% Indicador Proyectado
Asistencia en Carretera	Cumplimiento	Porcentaj e	Trimestral	90%	" + "	70%	Mejoramie nto continuo	Coordinador de calidad	% Indicador Real

OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN								
	NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTIDO (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABLE	
Ampliar la cobertura a Nivel Nacional: ofreciendo los servicios a los generadores de Carga del Valle del Cauca, Eje Cafetero, Antioquia y Oriente del país.	Efectividad en la Comercialización del Servicio	Porcentaje	3 meses	No. de Negociaciones/Total Ofertas enviadas	" + "	50%	Comercial	Gerentes Regionales	% Indicador Proyectado
Ampliar la cobertura a Nivel Nacional: ofreciendo los servicios a los generadores de Carga del Valle del Cauca, Eje Cafetero, Antioquia y Oriente del país.	Efectividad en la Comercialización del Servicio	Porcentaje	3 meses	60 Negociaciones/80 cotizaciones	" + "	75%	Comercial	Gerentes Regionales	% Indicador Real

Con estos datos resultados se han tomado las acciones correctivas y preventivas pertinentes con el fin de lograr el cumplimiento de los Indicadores. Algunas acciones tomadas son las siguientes:

Tabla 28. Acciones correctivas y preventivas

Descripción de la No conformidad	Plan de Acción	Acción Correctiva	Acción Preventiva
Quejas y reclamos de los Clientes por falta de oportunidad en el servicio telefónico	Realizar Programa de inducción y capacitación a todos los funcionarios en cultura en el servicio al Cliente	X	
Los Clientes no conocen las instalaciones de la Cooperativa y algunos no saben donde se encuentra ubicada	Realizar Visitas a los Clientes ofreciéndoles el portafolio de servicios y las líneas de Información		X
Reporte puestos de Control	Realizar charlas informativas a los conductores sobre la importancia de los reportes a los puestos de Control		X
Reporte puestos de Control	Enviar memorando a los conductores que no se hayan reportado para evitar de nuevo incurran en la falta	X	

10. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN COTRASUR

Una auditoría de calidad es un examen sistemático de las actuaciones y decisiones de las personas con respecto a la calidad con el objeto de verificar o evaluar la manera independiente e informar del cumplimiento de los requisitos operativos del programa de calidad o la especificación o los requisitos operativos del programa de calidad o la especificación o los requisitos del contrato del producto o del servicio.²

Por otro lado de acuerdo al glosario MINER una auditoría de calidad “es un examen sistemático e independiente de la eficacia del sistema de calidad o de alguna de sus partes.

Una auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.³

Una auditoría puede variar en su concepto de acuerdo al origen del equipo auditor en auditorías internas y externas.

Una auditoría interna llamada también auditoría de primera parte que generalmente son solicitadas por la dirección con el fin de verificar que todas o Partes de las actividades relativas a la calidad satisfacen los requisitos establecidos en el sistema, y poder evaluar la eficacia del mismo.

² Sociedad Americana para el Control de Calidad

³ norma NTC ISO 9000:2000, numeral 3.9.1

Una auditoría externa es aquella que se realiza por los clientes de la organización que se va auditar, estas son llamadas también auditorías de segunda parte, o bien aquella otra que se lleva a cabo por una tercera parte independiente generalmente con fines e certificación estas últimas son las llamadas de tercera parte. En las auditorías externas los casos más típicos que se presentan son: auditorías de evaluación de proveedores; auditorías reglamentarias y auditorías de certificación.

Para Cotrasur se realizó:

- **Una auditoría de primera parte**, encargada de realizarla la autora del proyecto; para el desarrollo de esta primera auditoría del sistema de gestión de la calidad se tuvo en cuenta los pasos definidos en el procedimiento documentado PGC04 auditorías internas de calidad.
- **Pre auditoría Externa** Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por parte de una firma Consultora.
- **Segunda Revisión Externa** por parte de una firma Consultora
- **Auditoría de Otorgamiento** Certificación de la Calidad por parte del Icontec.

Cuando se realizaron las auditorias dentro de la Cooperativa, se generaron informes finales de auditoría, que son propiedad Privada de la empresa que los genera y de quienes los recibe, y se deben tratar con mucha confidencialidad. Como excepción particular, se exponen a continuación, algunos de los principales hallazgos de estas auditorías, las acciones correctivas que se generaron al respecto y los registros que quedan en la empresa de esas acciones levantadas.

10.1 RESULTADOS PRIMERA AUDITORÍA INTERNA DE CALIDAD

- La Dirección de la Cooperativa está comprometida con la implementación y mejora del Sistema de Calidad a través del cumplimiento de las responsabilidades asignadas por el sistema de Calidad y del suministro de los recursos necesarios para el adecuado desarrollo del mismo.
- La Gerencia de la Cooperativa muestra un buen nivel de profesionalismo, conocimiento y experiencia del negocio.
- Se evidencia alto nivel de compromiso por parte del personal de la organización, en las actividades de desarrollo, cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Se observa un buen sentido de orden, limpieza e infraestructura adecuada a las necesidades de la organización.

Las auditorías internas de calidad correspondientes al primer ciclo fueron programadas entre 15 de Junio y el 30 de Octubre de 2006.

Dicha auditoría tuvo un alcance de 10 procesos auditados, entre ellos están:

Tabla 29. Procesos Auditados

No.	Nombre
1	Direccionamiento Estratégico
2	Talento Humano y Mejoramiento Continuo
3	Atención al Cliente
4	Cartera
5	Operaciones
6	Tráfico y Comunicaciones
7	Compras
8	Gestión de los Recursos
9	Gestión Administrativa
10	Gestión de la Calidad

ESTADO DE LAS NO CONFORMIDADES DE LOS PROCESOS AUDITADOS:

En la siguiente tabla se puede verificar el estado de las no conformidades encontradas en las auditorias internas de calidad realizadas:

Tabla 30. Estado de las no conformidades encontradas en las auditorias internas de calidad realizadas

No	Nombre	F-Programación	F-Realización	Total no conformidad	T. Cerradas	T. Abiertas	Obs.
1	Direccionamiento Estratégico	3 de Marzo/2006	Junio 15 del 2006	0	0	0	0
2	Atención al Cliente	3 de Marzo/2006	Junio 15 del 2006	2	2	0	0
3	Talento Humano y Mejoramiento Continuo	3 de Marzo/2006	Junio 15 del 2006	3	3	0	0
3	Comercial	3 de Marzo/2006	Junio 15 del 2006	0	0	0	0
4	Operaciones	3 de Marzo/2006	15 de Junio/2006	2	2	0	0
5	Tráfico y Comunicaciones	3 de Marzo/2006	15 de Junio/2006	1	1	0	1
6	Compras	4 de Marzo/2006	16 de Junio/2006	2	2	0	0
7	Gestión de los Recursos	4 de Marzo/2006	16 de Junio/2006	0	0	0	0
8	Gestión Administrativa	4 de Marzo/2006	16 de Junio/2006	0	0	0	0
9	Gestión de la Calidad	4 de Marzo/2006	16 de Junio/2006	2	2	0	1

De la anterior tabla se puede concluir que de los procesos auditados se encontraron 13 no conformidades. Entre las cuales 10 se encuentran cerradas y 1 abiertas. Igualmente se efectuaron 2 observaciones.

Cargos y Roles involucrados en las auditorías realizadas: Las auditorias se efectuaron a los responsables de los procesos en compañía con del personal competente.

Sedes o dependencias Cubiertas en las auditorias: Estos procesos auditados involucraron básicamente la Sede Principal Cotrasur oficina Bucaramanga, la Agencia de Floridablanca y las Áreas Operativas y CIO.

Tabla 31. Auditores involucrados y tiempo dedicado:

No.	NOMBRE	AUDITOR	TIEMPO DEDICADO
1	Direccionamiento Estratégico	Luis Fernando Díaz Santana	50 Minutos
2	Atención al Cliente	Luis Fernando Díaz Santana	45 Minutos
3	Talento Humano y Mejoramiento Continuo	Luis Fernando Díaz Santana	45 Minutos
4	Comercial	Luis Fernando Díaz Santana	1 Hora
5	Operaciones	Luz Adriana Arias	4 Horas
6	Tráfico y Comunicaciones	Néstor Moreno Vargas	2 Horas
7	Compras	Néstor Moreno Vargas	2 Horas
8	Gestión de los Recursos	Luis Fernando Peña	30 minutos
9	Gestión Administrativa	Luis Fernando Peña	1 Hora
10	Gestión de la Calidad	Luz Adriana Arias	2 Hora

Tabla 32. Resultados Primera Auditoria

DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD	ACCION CORRECTIVA REALIZADA
No se encontró evidencia de la planificación para mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio, como es el caso de los vehículos y la infraestructura física.	Fortalecer la construcción e implementación del Plan de Mantenimiento de la Infraestructura física y de vehículos
No se evidencia el registro de la evaluación de los proveedores de Precintos	Definir criterios de evaluación y reevaluación de proveedores y diseñar formato de reevaluación de proveedores
No se encontró evidencia de como la Cooperativa programa las auditorías internas tomando en la importancia de los procesos, así como el resultado de las auditorias anteriores.	Programar las auditorías internas para el 2007 tomando en cuenta el estado y la importancia de los procesos del Sistema de Gestión da la Calidad.
El procedimiento de acciones correctivas y preventivas PGC OO2-no define los requisitos para determinar las causas de las no conformidades	Modificar el procedimiento de acciones correctivas y preventivas PGC 002 versión 2, incluyendo las fuentes y metodología que puede generar las no conformidades, divulgando el procedimiento y capacitando al personal involucrado para su correcta aplicación. Revisar las acciones correctivas y preventivas anteriores, para reevaluarlas las que se consideren necesario con base en el nuevo procedimiento. Generar el registro de cierre de la no conformidad una vez se cumpla con el procedimiento implementado.
No se evidencian disposiciones para el control del producto no conforme en Compras	Se redactaron e incluyeron en el procedimiento de Compras, las actividades cuando el encargado se topa con producto comprado no conforme
El listado maestro de registro no está actualizado. El tiempo de retención de los registros no toma en cuenta los ciclos de auditorias externas y especifica tiempos de retención de cuatro (4) meses para registro importantes del sistema de gestión de calidad. Ej. Medición de la satisfacción del cliente.	Actualización del listado de Registros, evaluando de mejor manera el tiempo de disposición y aumentando el detalle en el tiempo de almacenamiento en archivo activo e inactivo
El programa de auditorias no se cumplió en la fecha de realización de la primera auditoria. Estaba programada para el 3, 4 y 5 de Marzo y se realizó el 17y18. El programa no estaba actualizado	Actualización del Programa de Auditorias.
No se ha realizado la medición de la satisfacción del cliente interno como lo especifica el procedimiento de Satisfacción del Cliente. No participa la Coordinadora de Calidad, sólo la Psicóloga y los registros no se pudieron evidenciar, están en otro lugar	Cambio de la medición de la Satisfacción del Cliente interno al Procedimiento de Control del Talento Humano, porque ese día no se pudo evidenciar por falta de disponibilidad de los registros
No se pudo evidenciar algunos registros de la competencia del personal. Ej. Elga Ayala Bachiller (No registro), Formación: manejo de computadores (No registro)	Recolección de los soportes faltantes para las competencias de los empleados
No se pudieron evidenciar registros de la evaluación de la eficacia de las capacitaciones, no está definida su metodología	Se generó y se implementó un formato para la evaluación de la eficacia de las capacitaciones
Se debe mejorar el archivo de los documentos relativos al proceso de Seguimiento Vehicular, se tienen sueltos en un casillero.	Para mejorar el archivo de los documentos del proceso de seguimiento vehicular , se adquirieron carpetas debidamente marcadas para organizar los documentos de Calidad, dados a los coordinadores, como centro de información

Valoración de las no conformidades sin cerrar a la fecha del informe

Para determinar el nivel de impacto de las no conformidades sobre el sistema de gestión de la calidad y los servicios que se entregan a la comunidad y a los alcaldes, se realizó un análisis de impacto sobre las no conformidades abiertas.

Para realizar la valoración, se consideraron los criterios siguientes:

- a) Calidad de los servicios de la Gobernación
- b) Oportunidad en la entrega
- c) Requisito de las normas ISO 9001:2000 Y NTC GP 1000:2004

Tabla 33. Valoración de la incidencia

CRITERIO	VALORACION	NO CONFORMIDADES ABIERTAS
Afecta calidad y oportunidad en la entrega de servicios de transporte de Carga ofrecidos por Cotrasur. Afecta el nivel de satisfacción de los Clientes.	5	0
Puede incidir en la oportunidad y es un Incumplimiento de Requisito ISO 9001:2000.	3	0
Desempeño del SGI	1	2

Con base en este análisis, para propósitos de una certificación, no conformidades valoradas como 3 o 5 deben estar cerradas. Así mismo, este permitirá obtener las conclusiones sobre si el sistema de gestión de la calidad se adecua a los requisitos de la norma ISO 9001:2000

Nivel de conveniencia del sistema de gestión de la calidad enfoque al cliente

Indudablemente que todas las acciones del Sistema de Gestión de Calidad conducen a alcanzar la satisfacción del cliente, para ello se han destinados recursos significativos en mejorar la atención al Cliente, remodelándose el espacio físico, dotándose de equipos y redes de comunicaciones con el fin de atender los requerimientos en forma oportuna. La página Web se revisó y mejoro ostensiblemente.

Tabla 34. Plan de mejora acciones correctivas

OBJETIVO	Implementar la eficacia de las acciones Correctivas como resultado de la auditoría		META	INDICADOR	RESPONSABLE		
Propósito de las actividades	cumplir con el cierre de las No conformidades, hacer un seguimiento y posteriormente la mejora		100%	% de avance de cada actividad	Director de Calidad, Comité de Calidad		
	Responsable	Comienzo	Fin	% AVANCE	Notas	SEGUIMIENTO	
1	Fortalecer la construcción e implementación del Plan de Mantenimiento de vehículos	Jefe de Talento Humano , Director de Calidad y Director de Operaciones	Junio 30/2006	Diciembre30/2006	100%	Se diseñará un Formato de Mantenimiento y Revisión de Vehículos	Teniendo encuentra el Formato diseñado se verificará que todos los dueños de vehículos cumplan con este requerimiento
2	Designar personal con perfil adecuado para efectuar la Evaluación y reevaluación del proveedor de Precintos	Jefe de seguridad CIO; Jefe de Operaciones, Despachador	Junio 30/2006	julio 30 de 2007	100%	Se diseñará un formato de acuerdo a los requerimientos de los precintos y al cumplimiento de ellos por parte del proveedor	Teniendo encuentra el formato se evaluará el seguimiento al proveedor
3	No se pudo evidenciar algunos registros de la competencia del personal. Ej. Elga Ayala Bachiller (No registro), Formación: manejo de computadores (No registro)	Jefe de Talento Humano, Director de Calidad	Junio30/2006	Julio 30 /2006	100%	Se esta recepcionando toda la información requerida para cumplir con todos los registros de competencia del personal	Teniendo en cuenta el archivo de Registros que se encuentra en el Área de Talento Humano se hará la respectiva revisión de cada una de las carpetas de los empleados

Segunda Revisión al Sistema: Auditoría Externa

La Auditoría Externa que se realizó el 20 de Diciembre del 2006 a cargo de ICONTEC bajo la dirección del auditor Líder María Isabel Tolosa Sarache y con la participación del Auditor Carlos Alfredo Rueda, arrojó tres (3) no conformidades menores, que según procedimientos internos de ICONTEC, se encuentra dentro de los límites que permiten otorgar la recomendación a certificación.

Fortalezas de la Organización:

A continuación se destacan los aspectos más relevantes en cuanto las fortalezas de la organización, que apoyan al cumplimiento de los requisitos en la organización, según los hallazgos de los auditores de ICONTEC.

- **Compromiso de la dirección**, Conocimiento del negocio de la Gerencia y su compromiso con la calidad permiten un adecuado enfoque del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo al alcance de los servicios y las características de la organización.
- **Evolución de la cultura de calidad**, especialmente en el mantenimiento de evidencias y el adecuado registro, permiten la oportunidad de la información y el mejoramiento de la organización con la toma de acciones basada en hechos.
- **Comunicación con el Cliente**, respalda la confianza del cliente y el cumplimiento de los requisitos acordados.

No conformidades menores encontradas y reportadas, análisis de causas y acción correctiva levantada

No Conformidad Menor N° 1

No se evidencia la asignación de mecanismos de seguimiento en algunos de los procesos establecidos por la organización de acuerdo a lo planificado en las descripciones de los procesos del manual de calidad

Causa(s) N° 2

En el manual de calidad, específicamente en las caracterizaciones de procesos, no se encuentran plenamente identificados estos mecanismos de Seguimiento, tan detallados como están los mecanismos de medición (Indicadores), a pesar de su existencia en la empresa. Es una falta de concordancia entre este término y las casillas del cuadro de las caracterizaciones.

Acción Correctiva N° 2

Es apremiante realizar una modificación de las caracterizaciones de procesos con cada uno de los responsables, resaltando la importancia de los mecanismos de seguimiento, y condensando cada uno de los que se encuentra en aplicación en la empresa, al mismo tiempo, empezar una revisión de la efectividad de estos seguimientos por medio de todas las actividades de verificación que posee el sistema: Auditoría Interna, Revisión por la Gerencia, etc. Esta Acción correctiva termina con la aprobación y distribución de la nueva revisión del "MANUAL DE CALIDAD" MAN-01 a los responsables de procesos.

No Conformidad Menor N° 2

No se tiene evidencia de la determinación de acciones preventivas para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia en los procesos de compras.

Causa(s) N° 2

Por ser una etapa inicial de implementación del SGC de la empresa, es normal que se encuentren en gran cantidad, acciones correctivas, porque hay mucho que corregir. A medida que el sistema avanza, nos permite prever situaciones de futuras no conformidades, porque el concepto está más claro, más palpable en la realidad de la empresa y hay más herramientas para poder analizar. El personal está empezando a visionar la empresa de manera diferente, lo cual nos permite empezar a estimular las propuestas de acciones preventivas.

Acción Correctiva N° 2

Para hacer seguimiento del nivel de propuestas de acciones preventivas generadas, es bueno implementar un nuevo indicador de la proporción de las preventivas sobre todas las acciones levantadas, ya que estas son las que queremos estimular. Además comunicar a los empleados esta necesidad y la importancia de su participación en jornadas de capacitación. Esta Acción correctiva termina con la ejecución de las actividades de capacitación y el diseño y entrega al responsable del cálculo, del nuevo indicador.

Observaciones y Aspectos por mejorar

Se presentaron dos observaciones muy importantes:

1. Como requisitos para la documentación que se generó en ICONTEC, era indispensable la redacción del alcance del Sistema en Inglés, que se adecuó así:

Como aspectos por mejorar en el sistema, se encontraron las siguientes debilidades del Sistema de Gestión de Calidad, que requieren de mayor atención por parte de la Gerencia, según los hallazgos de los auditores de ICONTEC:

- **Revisión por la dirección.** Fortalecer el plan de acción de revisión del sistema de gestión de calidad para asegurar el seguimiento.
- **Revisión de los requisitos de los clientes.** Fortalecer los mecanismos de revisión de la los requisitos del Cliente, asegurando su adecuada identificación y archivo, para facilitar el control y el análisis de las cotizaciones
- **Propiedad del cliente.** Formalizar los mecanismos de confirmación con el cliente sobre el manejo de las carpas en Parqueadero Cabecera.
- **Fortalecer la evaluación de desempeño del personal,** considerando el alcance de los cargos, las competencias mínimas definidas, y sus funciones; y el seguimiento de los parámetros de mejoramiento en el tiempo, con el fin de asegurar que son eficaces las acciones tomadas.
- **Auditorías internas.** Mejorar los mecanismos de verificación y seguimiento de auditorías internas, incluyendo evaluación de desempeño de los auditores internos y el registro de los resultados de auditorías anteriores en los informes. Es importante poder evidenciar de manera organizada las acciones correctivas de TODAS las no conformidades antes detectadas.

Tabla 35. Estado de las No conformidades en los Procesos Auditados

No.	Nombre	F-Programación	F-Realización	Total no conformidad	Total Cerradas	Total Abiertas	Observación
1	Gestión de la Calidad	20 de Diciembre/2006	Junio 15 del 2006	1	1	0	5
2	Gestión de la Calidad	20 de Diciembre /2006	Junio 15 del 2006	1	1	0	

11. EVALUACION DESARROLLO DEL PROYECTO

En este capítulo se describe el análisis general de la Práctica Empresarial desarrollada en la Cooperativa de transportadores del Sur Cotrasur.

A través de la ejecución del proyecto la autora logró adquirir la experiencia en cuanto al Diseño e Implementación de un sistema de gestión de la Calidad en una empresa de servicios logrando el beneficio de aplicar en la vida real los conocimientos teóricos vistos en la universidad.

En el desarrollo del proyecto, los funcionarios de la empresa estuvieron dispuestos a colaborar, facilitando la realización de las actividades inherentes al cumplimiento de los objetivos establecidos por la autora del proyecto.

Adicionalmente, la autora del proyecto hizo parte activa del equipo auditor, desempeñándose como auditor interno e involucrándose en todo el desarrollo de la auditoría interna de calidad que se llevó a cabo en Cotrasur.

Una forma de evaluar el desarrollo del proyecto es a través del cumplimiento de los objetivos trazados, lo cual se detalla en el cuadro

Tabla 36. Resultados Cumplimiento Objetivos del Proyecto

OBJETIVO TRAZADO	RESULTADO OBTENIDO
OBJETIVO GENERAL	RESULTADO GENERAL
Lograr la documentación e implementación de las Normas ISO 9001-2000 en la Cooperativa de Transportadores del Sur "COTRASUR" para los procesos de transporte de carga pesada y por ende conseguir las ventajas, competitivas que confiere la implementación de un sistema de calidad.	La certificación de calidad ISO 9001: 2000, por el ente ICONTEC; es la evidencia objetiva de la documentación e implementación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de Servicio de Transporte de Carga.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS PUNTUALES
Establecer las necesidades de la empresa en cuanto a recursos, organización, documentos, capacitación, e implementación establecidos por la norma ISO 9001-2000	En el capítulo 4 se describe los cuatro criterios utilizados para la elaboración de los diferentes diagnósticos realizados en Cotrasur de acuerdo a las necesidades de la empresa; se evaluaron aspectos como: Cumplimiento de los Requisitos de la Norma, Enfoque estratégico, Cultura de Calidad, Clímax organizacional y Evaluación e implementación de la cinco eses en la Cooperativa.
Con base en las necesidades de la empresa, capacitar a las personas en aspectos relacionados con la calidad y las normas ISO 9000.	Se realizaron capacitaciones a todo el personal tanto administrativo, Operativo y Conductores; de acuerdo a un cronograma elaborado por el Director de Calidad y la autora del proyecto; las capacitaciones suministradas permitieron que el personal de la empresa adoptara las exigencias de la nueva versión. Por medio del proceso de sensibilización desarrollado con énfasis en la calidad, se logró el compromiso y la participación de todos los trabajadores.
Establecer manuales documentados para el desarrollo de los procesos de la empresa.	Se elaboró el Manual de la Calidad, Manual de Inducción al personal nuevo de la Cooperativa y el Manual del Conductor, Programa especial de Capacitación para Conductores (ver Anexo M); además de los procedimientos, instructivos, formatos, registros, plan de calidad, planes de trabajo, caracterizaciones entre otros documentos necesarios para demostrar la planificación y operatividad de los procesos de la empresa.
Buscar el mejoramiento de los procesos seguidos por COTRASUR para la prestación del servicio de carga y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el cliente.	Se implementaron planes de mejora como el Programa de la cinco eses a modo de aporte fundamental de la autora del proyecto; además de otros planes de mejoramiento en los procesos; como la actualización y organización del Directorio de Clientes; Programa de Inducción al

	personal nuevo de Cotrasur, Organización de los procesos control informativo de Seguridad CIO y evaluación a la satisfacción de los Clientes externos entre otros.
Implementar el sistema de gestión de la calidad.	La documentación del sistema de gestión de la calidad fue tomada como base para el desarrollo de cada una de las actividades ejecutadas en la Implementación del Sistema de Calidad de Cotrasur; plasmado en la información encontrada en los diferentes formatos y registros; así como en la evaluación del sistema de Calidad, y en la ejecución de las acciones correctivas y preventivas.

11.1 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

Durante el desarrollo de la práctica empresarial se presentaron diversos sucesos que facilitaron o dificultaron su adecuada ejecución.

11.1.1 Aspectos positivos:

- El compromiso de la gerencia, suministró los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Diversos compromisos de la Gerencia en otras ciudades del país impedían asistir a las capacitaciones o a las diversas reuniones del comité de Calidad.
- El respaldo obtenido por parte del líder de calidad, el coordinador de calidad y el gerente en las disposiciones tomadas por las autoras del proyecto.
- La retroalimentación constante con el asesor externo de calidad y el coordinador de calidad.

- La colaboración permanente de la mayor parte del personal de la empresa, en cuanto a la facilidad de información y disponibilidad para lo concerniente a la documentación de los procedimientos y en las mejoras propuestas.
- El curso de entrenamiento para las Auditorias; suministrado por la empresa, permitió enriquecer los conocimientos en lo referente a una auditoría interna de calidad.
- El acceso sin restricción al personal, a las instalaciones físicas de las diferentes áreas de la organización y a toda la información requerida.
- El conocimiento de diferentes procesos relacionados con el negocio del transporte.
- La experiencia laboral y el conocimiento enriquecedor en materia de transporte de mercancías; adquirida en una gran empresa del sector de transporte de Carga colombiano con 54 años de trayectoria.

11.1.2 Aspectos Negativos:

- Incumplimiento de los Jefes de la Cooperativa a las citas programadas, para efectuar la retroalimentación necesaria para el adecuado desarrollo del sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Entorno laboral se dificultaba para realizar algunas actividades debido a las presiones de las actividades propias de sus puestos de trabajo.
- Resistencia al cambio; empleados con largo tiempo en la Cooperativa impedían implementar mejoras en sus procesos.

- Traslado a otras oficinas del país para capacitación del personal; pérdidas de tiempo y extensión de la duración del proyecto.
- Simultaneidad en la Implementación de las dos Normas ISO 9001-2000 y la Norma del BASC complicaron la implementación de los sistemas de Calidad, reprocesos en los procedimientos elaborados, reproceso en Capacitaciones, como consecuencia duplicar esfuerzos y extensión en la duración del proyecto.
- Incumplimiento de los Conductores para asistir a las capacitaciones por las actividades propias de su trabajo que impedían estar en la sede principal debido a que se encontraban dispersos en diferentes ciudades.

11.2 APORTES

- ◊ Diseño y elaboración de un **Programa de Inducción** para el personal que ingresa a la Cooperativa; en el área de Talento Humano y mejoramiento continuo (Anexo O).
- ◊ Mejoramiento de procesos; Análisis de valor agregado en la elaboración de procedimientos que permitieran identificar cada una de las actividades que agregan valor al servicio desde el punto de vista del Cliente y la empresa.
- ◊ Creación de Base de Datos de Clientes. Contiene los detalles del Cliente en cuanto a información personal como el tipo de mercancía que transporta y su trazabilidad.
- ◊ Elaboración **Manual del Conductor**, es una guía que describe los principales aspectos que debe tener en cuenta el conductor para ofrecerle al cliente una mejor prestación del servicio. (Anexo P).
- ◊ Plan de Mejoramiento Continuo Implementación de las cinco Eses en todas las Áreas de la Cooperativa tanto administrativas, operativas y las demás agencias del resto del país.

CONCLUSIONES

La Cooperativa adelantándose a los grandes cambios; visiona de una manera estratégica la implantación de sistemas de Calidad, tales como la certificación BASC e ISO, que le permiten Convertirse en unos de los operadores logísticos de carga más eficientes del país colocándose a la vanguardia de las grandes empresas; estandarizando sus procesos para prestar oportuna y eficazmente servicios que le permitan penetrar a nuevos mercados buscando la eficiencia en el desarrollo de sus operaciones, minimizando costos, abordando a la competencia y afianzando su prestigio; haciendo del cambio una fuente inagotable de oportunidades .

La implementación de las normas ISO para gestionar la calidad requiere, en principio, de una cultura madura de la empresa; es decir, con unas características muy propias que deben hacer parte del diagnóstico previo al proceso de la implementación. Si el diagnóstico inicial se efectúa solamente sobre los procesos sin considerar el asunto cultural, y si ésta no está en las condiciones ideales, en la fase de la implementación se encontrarán una serie de obstáculos que se convertirán en impedimentos fuertes que alterarán el flujo ordenado y eficiente de la norma, ocasionando problemas de alta relevancia que se reflejarán en los resultados.

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción y divulgación de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo. En Cotrasur es labor del gerente dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los trabajadores con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas

establecidas por la compañía. El mejoramiento de la calidad requirió una metodología para realizar las modificaciones y adaptaciones permanentes a las políticas.

Las empresas generadoras de Carga es primordial contratar Operadores logísticos de Carga Certificados; para garantizar la Seguridad, la responsabilidad de cada uno de los eslabones de la Cadena logística en el tratamiento de sus mercancías hasta el destino final protegiendo su imagen ante el Cliente.

Un programa de capacitación hacia un sistema de gestión de la calidad ISO: 9001 no solo capacita, sino que enseña, forma y entrena a las personas para que puedan desaprender; cambiando sus patrones mentales y culturales permitiendo que el proceso sea eficiente y agradable.

El sistema de gestión de la calidad es una herramienta para el cambio, no realiza el cambio, la única que puede realizar el cambio de cultura en la organización es la dirección; las organizaciones pueden, de acuerdo a sus necesidades, certificar o no su sistema de gestión de la calidad, pero la certificación sólo tiene verdadero valor cuando refleja una organización centrada en el cliente, flexible pero rigurosa y capaz de desenvolverse eficientemente en un entorno económico y tecnológico constantemente cambiante.

Centrar la Organización en el Cliente debe alcanzar la absoluta convicción que no hay futuro para la organización si no se cumplen siempre los requisitos de los clientes. De nada vale arengar a los empleados sobre la importancia de los clientes, ellos deben ver en el accionar cotidiano de la dirección que, contra viento y marea, la decisión de cumplir los requisitos de los clientes es mantenida con firmeza.

El desarrollo de la práctica en Cotrasur fue completamente satisfactorio, la integración con todo el personal de la organización y el cumplimiento de los objetivos planteados tanto para la organización, como para efectos de este trabajo de grado, dejan una buena experiencia que me permite ampliar la visión empresarial de situaciones reales, exigiendo estrategias integrales y acciones inmediatas para enfrentar nuevos retos en el ámbito profesional

RECOMENDACIONES

Cotrasur debe permanecer atenta a cada uno de las situaciones que enfrenta, el sector del Transporte; buscando la mejor manera de hacer las cosas y teniendo la certeza que siempre existe algo para mejorar, pues de esta manera es la única forma de asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado.

Ofrecer servicios a los Generadores de Carga del Oriente del país Aprovechando el factor diferenciador de la certificación de la Calidad con sus Competidores para abrir nuevos mercados que le permitan su crecimiento en Venezuela y otros países ganando espacio entre los exportadores.

Desarrollar Zonas portuarias como Cartagena, Buenaventura y la frontera con Venezuela para aprovechar todo el crecimiento que viene en materia de exportación e importaciones en los próximos años y por ende en el transporte de Carga.

Incursionar en otros mercados como es el transporte de Carga líquida ya que la Cooperativa solo se ha centrado en el transporte de otros segmentos desaprovechando este importante sector para la industria del país.

Dirigir el servicio de transporte de Carga a empresas pequeñas y medianas del país que generan pequeños volúmenes de carga; ya que este es un Nicho bastante representativo pero desaprovechado por las empresas transportadoras de Carga.

Importante implementar un moderno departamento de servicio al Cliente incorporando nuevas tecnologías que le permitan mantener un contacto eficiente y en tiempo real del tránsito de las mercancías.

Mantener y mejorar el Sistema de gestión de la Calidad implementado estableciendo una constante relación y comunicación entre el personal y las Directivas para desarrollar proyectos de mejora al servicio y poder así dar valor agregado a sus acciones.

Establecer programas y evaluaciones periódicas de desempeño y cumplimiento de los objetivos al personal operativo especialmente a los Conductores; dichas acciones deberán ser dirigidas y monitoreadas para mantener inspeccionados los procesos críticos de prestación del servicio.

BIBLIOGRAFIA

BADIA, A. Calidad: modelo ISO 9001 versión 2000. Implantación certificación, transición, auditoria y acreditación. Deusto. 2002.

BARON, H. Administración de salarios. Universidad Industrial de Santander. 1986.

BELTRÁN, J. Indicadores de gestión. Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 3 R editores. 1998.

ESCOBAR, C. Estructura documental del sistema de gestión de la calidad de la planta de tablex 2 – planta Barranquilla Pizano S.A. Universidad Industrial de Santander. 2001.

INSTITUTO COLOMBIA DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Directrices para la documentación del sistema de gestión de calidad. ICONTEC. 2002.

_____. Directrices para la auditoria del sistema de gestión de la calidad y ambientales. ICONTEC. 2002.

_____. Guía para pequeñas empresas. ICONTEC. 2002.

_____. Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño. ICONTEC. 2000.

_____. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. ICONTEC. 2000.

_____. Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. ICONTEC. 2000.

ISHIKAWA, K. ¿Qué es el control total de la calidad?. Modalidad japonesa. Norma. 1994.

H.JAMES HARRINGTON. Mejoramiento de los procesos de la empresa.
NAVA CARBELLIDO VICTOR M. Estrategia para implantar la Norma de calidad para la mejora continúa.

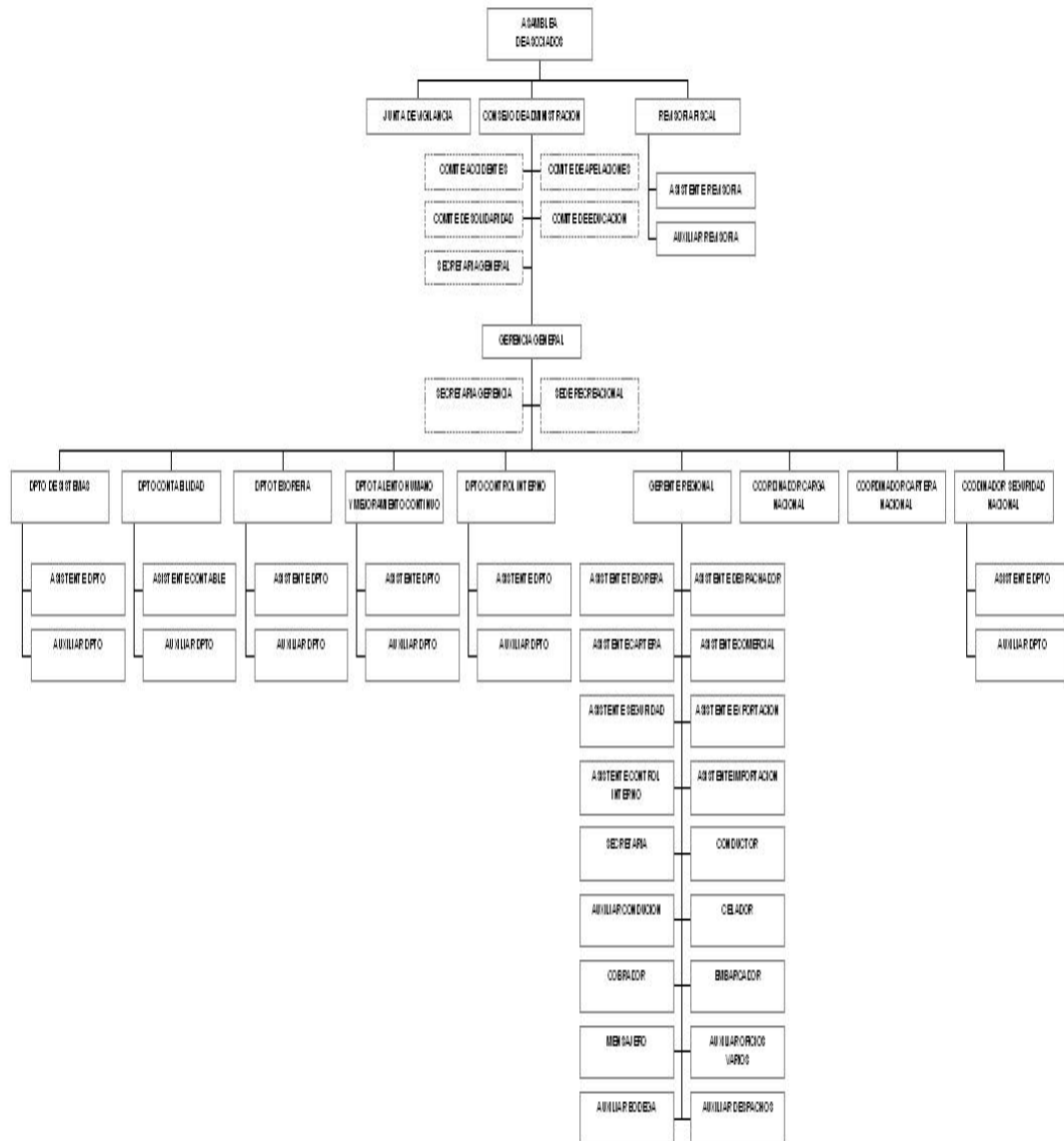
ORTUETA, R. técnicas de dirección de personal. Limusa. 1981.

SUÁREZ, R. Administración de personal. Universidad Industrial de Santander. 1987.

VARELA, R. Evaluación económica de alternativas operacionales y proyectos de inversión. Norma. 1982.

ANEXOS

Anexo A. Organigrama de Cotrasur



Anexo B. Formato Diagnostico del Sistema de Calidad



**LISTA DE VERIFICACION
ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2000**

Criterios de Calificación	Ponderación
No se hace y no esta documentado	0%
No se hace pero esta documentado	20%
Se hace pero no hay documentación ni evidencia de realización	40%
Se hace no hay documentación pero si hay evidencia de realización	60%
Se hace hay documentación pero no evidencia de su cumplimiento	80%
Se hace hay documentación y evidencia de su cumplimiento	100%

Req.	REQUISITO NTC-ISO 9001	0 %	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
4	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD						
4.1	REQUISITOS GENERALES						
	Se establece, documenta, implementa, mantiene y mejora continuamente la eficacia de S.G.C. de acuerdo con los requisitos de la norma ?						
	Los procesos necesarios para el S.G.C se encuentran identificados y determina su secuencia e interacción?						
	Se utilizan métodos y se asegura la disponibilidad de recursos para alcanzar la mejora continua de los procesos?						
	Se controlan e identifican dentro del S.G.C. los procesos contratados externamente?						
4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION						
	Se ha documentado la política de Calidad?						
	Se ha documentado los Objetivos de Calidad?						
Req.	REQUISITO NTC-ISO 9001	0 %	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
	Se Tienen todos los procedimientos documentados requeridos por la ISO9001:2000?						
	Se han definido y elaborado los documentos requeridos por la Organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y Control de sus Procesos?						
	Se tiene un manual de calidad que describa el alcance del SGC, justifique las exclusiones requeridas y permitidas por la norma ISO 9001:2000, que reverencie los procedimientos y describa la interacción entre los procesos.						

	Se ha documentado e implementado un procedimiento para el control de documentos donde se especifiquen los controles para asegurar la legibilidad e identificación de los documentos, así como para revisar, actualizar y aprobar documentos antes de emitirlos, asegurando que las últimas versiones estén disponibles en sus puntos de uso y que se identifiquen los documentos obsoletos?						
	Se ha documentado e implementado un procedimiento para el control registros de Calidad, donde se especifiquen los controles para comprobar su identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención, y disposición?						
	Se asegura la identificación de documentos de origen externo y se controla su distribución?						
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION						
5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCION						
	La alta dirección evidencia su compromiso con el S.G.C., efectuando las revisiones necesarias, asegurando la disponibilidad de recursos, comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, así como los legales y reglamentarios.						
	La alta dirección ha establecido una política de calidad y los objetivos de calidad de la organización?						
5.2	ENFOQUE AL CLIENTE						
	La alta dirección se asegura que los requisitos del cliente se determinan y cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.						
5.3	POLITICA DE CALIDAD						
	La alta dirección se asegura que la política es adecuada al propósito de la organización y que incluye el compromiso de satisfacer los requisitos del cliente y la mejora continua del SGC, proporcionando un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, asegurando su comunicación, entendimiento y revisión para su continua adecuación?						
5.4	PLANIFICACION						
	La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización y que estos son medibles y coherentes con la política de calidad?						
Req.	REQUISITO NTC-ISO 9001	0	20	40	60	80	100
		%	%	%	%	%	%
5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACION						
	La alta dirección se asegura que las responsabilidades y autoridades están definidas y comunicadas dentro de la organización?						
	Se ha designado un miembro de la dirección, para que asuma con independencia de otras funciones, la responsabilidad y autoridad relacionada con los procesos del S.G.C						
	La alta dirección se asegura de establecer los procesos apropiados de comunicación dentro de la organización?						

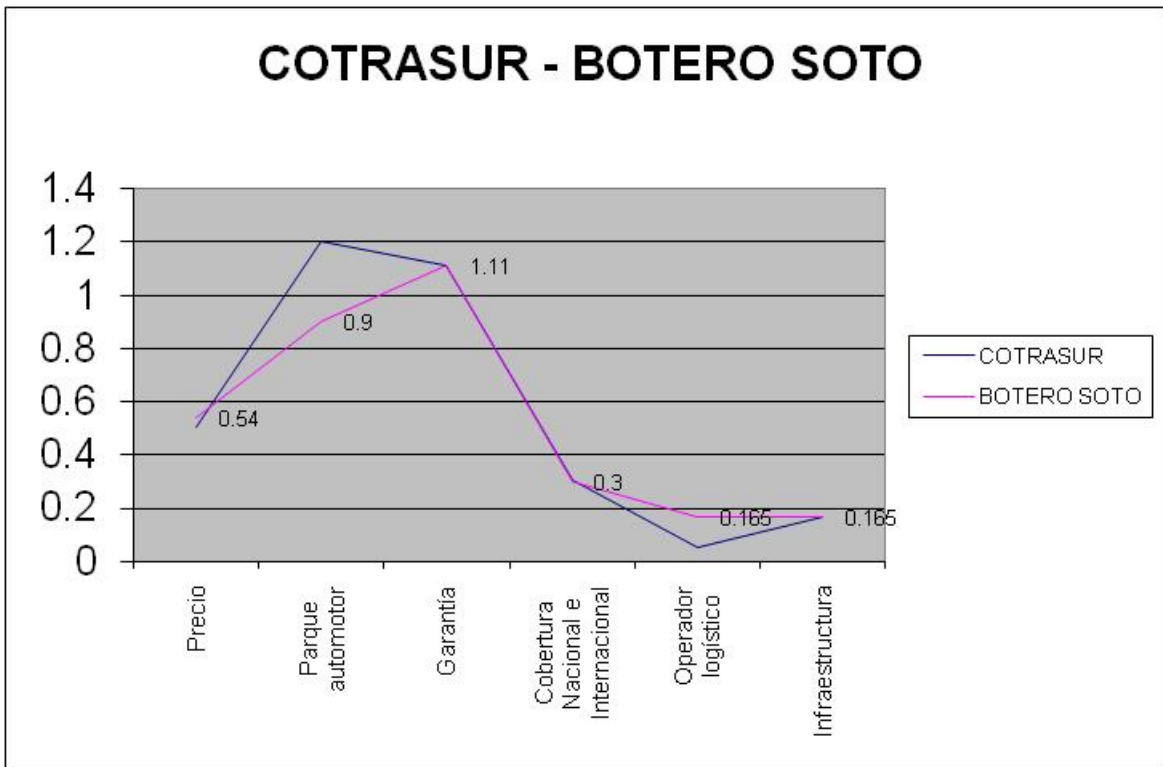
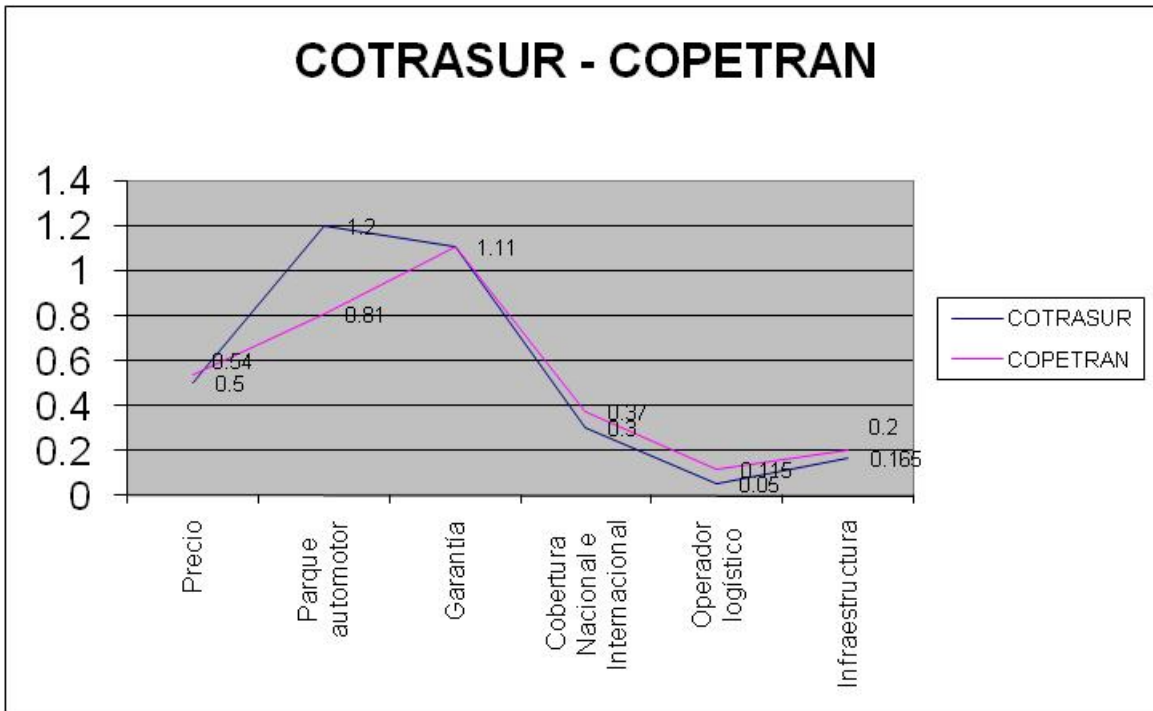
5.6	REVISION POR LA DIRECCION						
	La alta dirección a intervalos planificados revisa el SGC, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua?						
	Se mantienen registros de las revisiones por la dirección?						
6.	GESTION DE LOS RECURSOS						
6.1	PROVISION DE RECURSOS						
	La organización determina y proporciona en el momento adecuados, los recursos necesarios para implementar y mantener el S.G.C. y mejorar continuamente su eficacia y así mismo, aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?						
6.2	RECURSOS HUMANOS						
	La organización determina que el personal que realiza trabajos que afecten la calidad del producto sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas?						
	La organización proporciona formación, entrenamiento y capacitación, u otras acciones necesarias para asegurar la competencia del personal, así como para asegurar que su personal es conciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y como éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?						
	La organización mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia de su personal?						
6.3	INFRAESTRUCTURA						
	La organización determina proporciona y mantiene la infraestructura necesaria (espacio de trabajo, servicios asociados, equipo para los procesos, transporte y comunicación) para lograr la conformidad con los requisitos del producto?						
6.4	AMBIENTE DE TRABAJO						
	Se determinan y gestionan las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del producto?						
Req.	REQUISITO NTC-ISO 9001	0 %	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
7	REALIZACION DEL PRODUCTO						
7.1	PLANIFICACION DELA REALIZACION DEL PRODUCTO						
	La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto de una manera coherente con los requisitos de otros procesos del S.G.C?						
	La organización presenta en forma adecuada para la metodología de operación el resultado de esta planificación						
7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE						
	La organización determina los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, así como los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso						

	especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido, los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier requisito adicional determinado por la organización?						
	La organización revisa los requisitos relacionados con el producto, antes que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente?						
	En la organización existen disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a información sobre el producto, consultas, atención de pedidos, y retroalimentación del cliente incluyendo sus quejas?						
7.3	DISEÑO Y DESARROLLO						
	La organización planifica y controla el diseño y desarrollo de los productos teniendo en cuenta las revisiones, verificaciones y validaciones, así como las responsabilidades del cliente incluyendo sus quejas?						
	Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto (requisitos funcionales y de desempeño, legales y reglamentarios, entre otros requisitos esenciales para el diseño y desarrollo) y se mantienen los respectivos registros?						
	Los resultados del diseño y desarrollo son verificados contra las entradas del diseño y desarrollo, y son aprobadas antes de su deliberación?						
	Los cambios se revisan verifican y validan cuando es apropiado, y se aprueban antes de su implementación en el producto y sus partes constitutivas?						
Req.	REQUISITO NTC-ISO 9001	0	20	40	60	80	100
		%	%	%	%	%	%
7.4	COMPRAS						
	Se evalúan y seleccionan los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización?						
	Se mantienen los registros de los resultados de la evaluación y selección de los proveedores, así como de las acciones que se deriven de las mismas?						
	La organización se asegura de la educación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor? Estos requisitos incluyen cuando sea aplicable: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos. ▪ Requisitos para la calificación del personal. ▪ Requisitos del S.G.C. 						
	Se establece e implementa la inspección u otras actividades para asegurar que el recurso adquirido cumple con los requisitos de compra especificados?						
7.5	PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO						
	La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas?						
	Se validan aquellos procesos de producción y prestación de servicio, donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento, medición posteriores, esta validación demuestra la capacidad de estos procesos para						

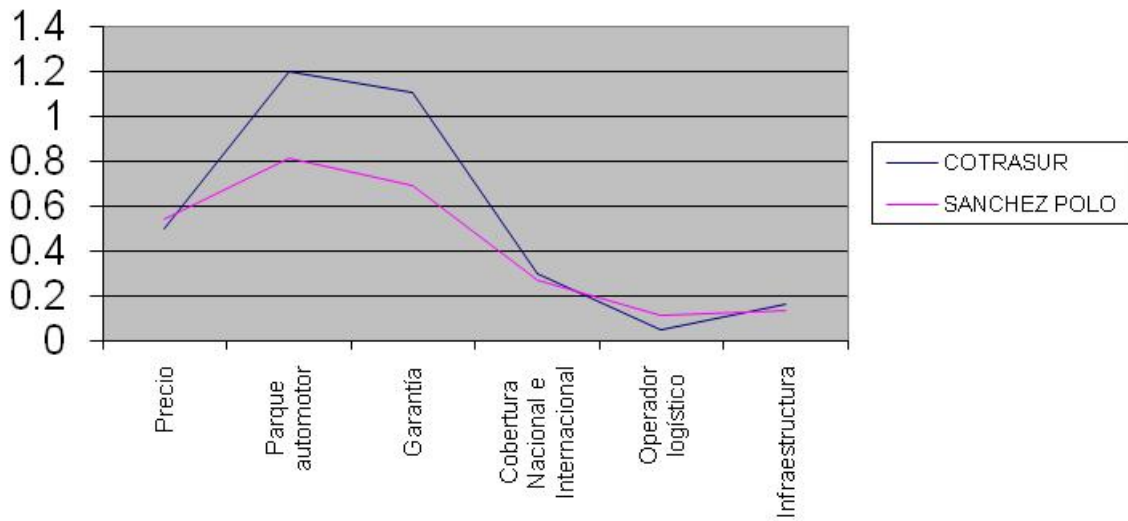
	alcanzar los resultados planificados?						
	El producto es identificado adecuadamente, a través de toda la realización del producto, con el fin de identificar su estado con respecto a los requisitos de medición y seguimiento?						
	Se controla y registra la identificación única del producto?						
	Se identifican, verifican, protegen y salvaguardan los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto?						
	Se preserva la conformidad del producto y sus partes constitutivas durante el proceso interno y la entrega final al destino previsto? (La preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección).						
7.6	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICION						
	Se determina el seguimiento y la medición a realizar, así como los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos predeterminados?						
	La organización se asegura de la validez de los resultados, del equipo de medición a intervalos especificados y según sea necesario, esto a través de calibraciones, verificaciones, ajustes reajustes o protección contra daños?						
	Se mantienen registros de los resultados de la calibración, verificación o de cualquier otra actividad que contribuya a la validez de los resultados arrojados por los dispositivos de seguimiento y medición?						
Req.	REQUISITO NTC-ISO 9001	0	20	40	60	80	100
		%	%	%	%	%	%
8	MEDICION ANALISIS Y MEJORAMIENTO						
8.1	GENERALIDADES						
	Se planifican e implementan los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del S.G.C. y mejorar continuamente su eficacia?						
8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICION						
	Se determinan métodos para obtener y analizar la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos establecidos?						
	La organización lleva a cabo a intervalos planificados auditorias internas de calidad?						
	Esta definido en un procedimiento documentado las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorias, para informar de los resultados y para mantener los registros?						
	Se realizan actividades de seguimiento que incluyan la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?						
	Se aplican métodos para dar seguimiento y medición a los procesos del S.G.C., llevando a cabo acciones necesarias para asegurar la conformidad del producto?						

	Se mide y se hace un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos de acuerdo a las disposiciones planificadas, manteniendo evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación, así como de las personas que autorizan la liberación del producto?						
8.3	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME						
	Esta definido en un procedimiento documentando los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme, para impedir su uso o entrega no intencional, en el cual se contemple la opción de tomar acciones para eliminar la no conformidad detectada, autorizar su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad competente, y cuando sea aplicable, por el cliente, manteniendo los registros de cualquier acción que se decida tomar?						
	Cuando se corrige un producto no conforme se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos?						
	Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización toma las acciones apropiadas respecto a los efectos y a lo que respecta a os efectos potenciales de la no conformidad?						
8.4	ANALISIS DE DATOS						
	Se determinan, recopilan y analizan los datos generados como resultado del seguimiento y medición de cualquier fuente pertinente para demostrar la adecuación, eficacia y alcanzar la mejora continua del S.G.C?						
Req.	REQUISITO NTC-ISO 9001	0 %	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
8.5	MEJORA						
	La organización mejora la eficacia del S.G.C. , por medio de la utilización de la política de calidad, objetivos de la calidad, resultado de las auditorias, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?						
	Se tiene implementado un procedimiento documentado, donde se definan los requisitos para revisar las no conformidades encontradas, determinar sus causas, evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelven a ocurrir, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y efectuar su revisión?						
	Se tiene implementado un procedimiento documentado, donde se definan los requisitos para revisar las no conformidades potenciales, determinar sus causas, evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades potenciales no vuelvan a ocurrir, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y efectuar su revisión?						

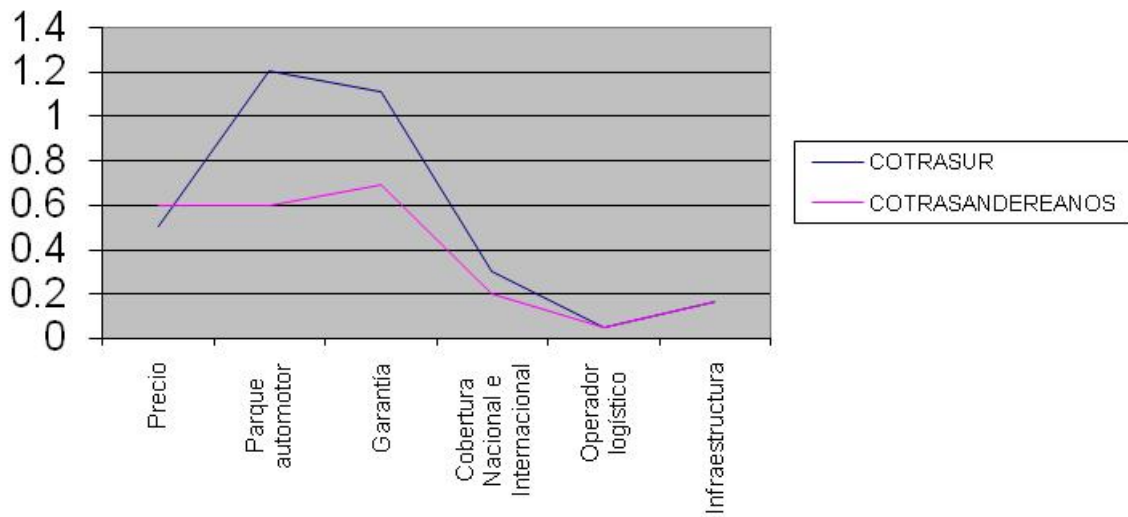
Anexo D. Graficas de Resultados Análisis Competencia



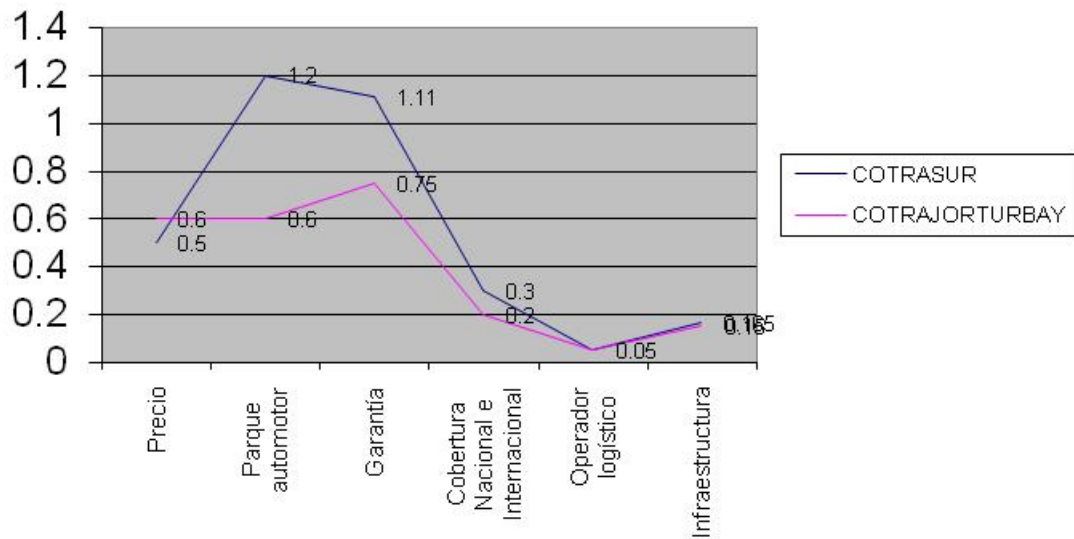
COTRASUR -SANCHEZ POLO



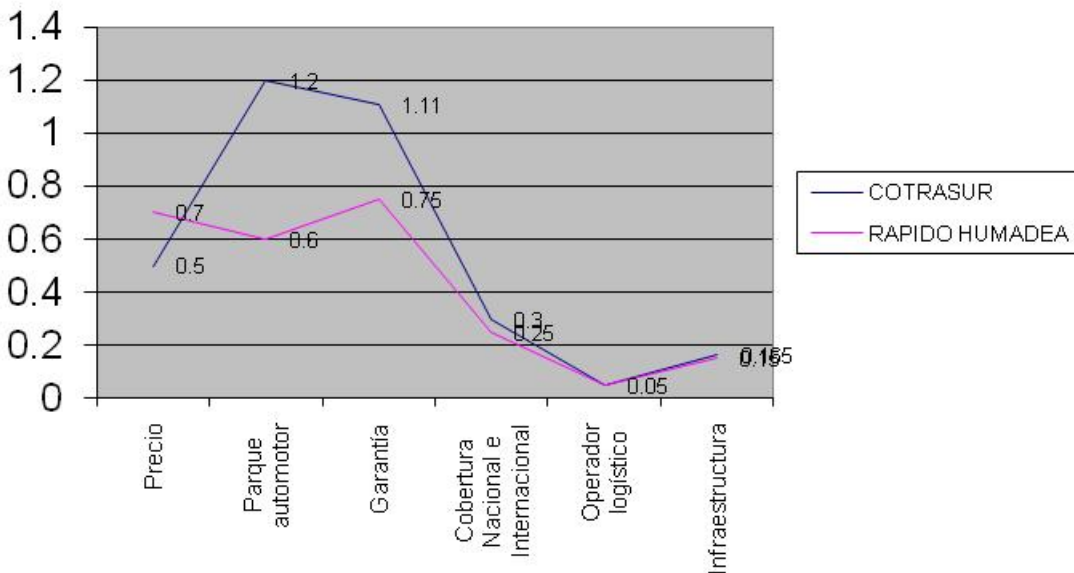
COTRASUR - COTRASANDERIANOS



COTRASUR - COTRAJORTURBAY



COTRASUR - RAPIDO HUMADEA



ANEXO E. CUESTIONARIO CULTURA DE CALIDAD



EVALUACION SOBRE CONOCIMIENTOS DE CALIDAD
EN COTRASUR

A continuación se presentan una serie de preguntas que permitirán diagnosticar el nivel de Conocimiento que tienen los integrantes de Cotrasur con respecto a la Calidad.

Agradezco se responda el siguiente Cuestionario:

1. ¿Que entiende por Calidad?

2. Nombre 3 Costos originados por la No Calidad:

3. ¿Nombre cuatro Factores que influyen en la Calidad?

a. _____ b. _____

c. _____ d. _____

4. ¿Toda Organización debe involucrarse con la Calidad?

- SI
 NO

¿Por qué

5. ¿Qué son las Normas ISO 9000?

6. ¿Qué es un Sistema de Gestión de Calidad?

7. ¿Qué Ventajas presenta un Sistema de Gestión de Calidad?

8. ¿Que documentos hacen parte de un Sistema de Gestión de Calidad?

LISTA DE PREGUNTAS PARA EL CHEQUEO DE LAS 5 S'S COTRASUR

NOMBRE: _____

ÁREA: _____

FECHA: _____

PREGUNTA	NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1S: CLASIFICAR (SEIRI)				
1. ¿Encuentra cosas innecesarias en su puesto de trabajo?				
2. ¿Hay cajas o materiales que obstaculicen el desplazamiento en el puesto de trabajo?				
3. ¿Se encuentran cables tirado o mal distribuidos en el piso o cerca de los equipos?				
4. ¿Se dañan cosas útiles por mezclarlas con cosas inútiles?				
5. ¿Los útiles de trabajo pequeños como lapiceros, borradores, clips, etc de uso frecuente están mezcladas con las de uso no muy frecuente?				
6. ¿Encuentra útiles y herramientas de trabajo necesarias mezcladas con aquellas que no necesita?				
7. ¿Los documentos que usted necesita se encuentran mezclados con los que no necesita?				

2S: ORGANIZAR (SEITON)				
9. ¿Los libros, documentos, están mezcladas y colocadas en el lugar no indicado?				
10. ¿Las herramientas de trabajo de uso frecuente están en desorden?				
11. ¿Se demora al encontrar las herramientas o útiles necesarias?				
12. ¿Las áreas de trabajo se encuentran señalizados?				
13. ¿Es difícil encontrar extintores o salidas de emergencia?				
14. ¿Se demora al encontrar lo que busca en el mueble o archivador?				
15. ¿Hay trabajadores buscando cosas por toda la oficina?				
16. ¿Se encuentra ropa u objetos personales de los trabajadores en sitios no adecuados?				

PREGUNTA	NUN CA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMP RE
17. ¿Hay periódicos o revistas que conllevan a perder la atención del trabajo?				
18. ¿Se encuentran pocillos, vasos u objetos de uso personal y otros sobre los equipos o mesas de trabajo?				
19. ¿Se toman materiales, herramientas o documentos de otros puestos de trabajo y no son devueltos de manera oportuna?				

3S: LIMPIAR (SEISO)

20. ¿Se encuentra techos y ventanas sucios?				
21. ¿Se encuentra basuras en los pisos?				
22. ¿Están sucias o manchadas las paredes?				
24. ¿Están las maquinas con polvo, mugre, pegantes adheridos a los equipos?				
25. ¿están las lámparas, focos sucios o manchados?				
26. ¿hay tubos y cables sucios o manchados?				
27. ¿se encuentra las herramientas de trabajo (escritorios, sillas u otros objetos) sucias?				
28. ¿los archivadores de la oficina están sucios, con polvo, tinto, comida?				
29. ¿hay frecuentemente agua y otros líquidos regados por el piso?				

4S: BIENESTAR (SEIKETSU)

31. ¿están los uniformes sucios?				
32. ¿el uniforme le impide realizar cómodamente sus labores?				
34. ¿le incomoda el ruido de las maquinas al estar trabajando?				
35. ¿le incomoda el polvo al realizar su trabajo?				
36. ¿el calor de la oficina es muy alto?				
37. ¿la iluminación, es muy alta?				
38. ¿hay rayos solares incomodando a algún trabajador?				
PREGUNTA	NUN CA	ALGUNA VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
39. ¿hay goteras en los techos?				
40. ¿fuman o comen dentro del sitio de trabajo?				
41. ¿se irrespetan las áreas de trabajo?				
42. ¿utiliza el uniforme y el Carnet de COTRASUR?				
43. ¿Encuentra el baño aseado cada vez que lo utiliza?				

5S: DISCIPLINA (SHITSUKE)

43. ¿la gente hace limpieza sin que se le recuerde?				
44. ¿Se siguen reglas e instrucciones básicas para el mantenimiento de orden y limpieza en el puesto de trabajo?				
45. ¿se informa a tiempo a los trabajadores sobre el orden del trabajo?				
46. ¿los trabajadores informan a tiempo los problemas o dificultades en el sitio de trabajo?				
47. Recepciona informes o documentacion previamente revisada y aprobada				

por la persona encargada?				
48. Hacen buen uso de las herramientas de impresión (fotocopiadora, impresoras) evitando así los desperdicios?				
49. ¿Los funcionarios valoran y respetan el trabajo del personal encargado del aseo?				
50. ¿el personal llega a tiempo a su trabajo?				
51. ¿los directivos les hacen reuniones frecuentemente?				
52. ¿se ve entusiasmo en los trabajadores por mantener el sitio de trabajo limpio y ordenado?				
53. ¿se nota buen trato entre trabajadores y jefes?				
54. ¿se sentiría orgulloso de mostrar el sitio de trabajo a sus compañeros de trabajo , clientes y visitantes?				

ANEXO N. FORMATO DE AUDITORIA

	CONTROL DE DOCUMENTOS	Realizo : Dpto. Talento Humano Fecha : 10/09/03
	INFORME AUDITORIA INTERNA	Reviso : Control de Documentos Fecha : 10/09/03 Aprobó : Gerencia General. Fecha :
FTCD009		Pagina: 1 de 1

Informe # _____ **FECHA:** _____

AREA O ACTIVIDAD AUDITADA:

1. RESPONSABLE DEL PROCESO:

2. EQUIPO AUDITOR:

3. OBJETIVO:

4. ALCANCE DE LA AUDITORIA:

5. PERSONAL ENTREVISTADO:

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

7. DOCUMENTACIÓN ANALIZADA (CRITERIOS):

8. ASPECTOS FAVORABLES:

	CONTROL DE DOCUMENTOS	Realizo : Dpto. Talento Humano Fecha : 10/09/03 Reviso : Control de Documentos Fecha : 10/09/03
	ACTA DE APERTURA Y CIERRE AUDITORIA INTERNA	Aprobó : Gerencia General. Fecha :
FTCD006		Pagina 1 de 1

APERTURA

Objetivo de la Auditoria:	Fecha del Acta de Apertura y Cierre:
----------------------------------	---

Alcance de la Auditoria:	
---------------------------------	--

INFORMACIÓN SOBRE LA AUDITORIA:

Auditado:	
Responsable:	
Auditor:	

INFORMACIÓN SOBRE LA AUDITORIA:

Presentación equipo Auditado y Auditor

Reconfirmación Programa Anual Auditoria

Reconfirmación Cronograma Auditoria

Confirmación Alcance Comunicación Formal

Solución Inquietudes

Confirmación Idioma Auditoria

Confirmación Disponibilidad de Recursos

Requisitos de Confidencialidad

Funciones Auditores acompañantes.

CIERRE

Presentación de Hallazgos

Presentación de Conclusiones

Solicitud Acciones Correctivas

Fecha tentativas Acciones Correctivas

Acuerdo Precisión no Conformidades.

Auditor Líder

Auditado Responsable

ANEXO J. MATRIZ INDICADORES DE GESTION

POLITICA DE CALIDAD: Apoyar el mejoramiento Continuo de nuestro sistema Integrado de Gestión, contando con un equipo de trabajo capacitado y comprometido; de tal forma que esto se traduzca en el incremento de la efectividad de nuestro servicio y nos permita exceder las expectativas de nuestros clientes ofreciendo valor agregado y servicios integrales, en coordinación con las entidades del estado impidiendo la contaminación de mercancías y actividades terroristas. Todo esto nos permite garantizar el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados y Empleados.									
DIRECTRICES DE CALIDAD	OBJETIVO	INDICADORES DE GESTIÓN							
		NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTO DE CALCULO	SENTIDO (+ o -)	META	PROCESO	RESPONSABLE
Apoyar el mejoramiento Continuo de nuestro sistema Integrado de Gestión	Revisar la eficacia en la implantación de acciones correctivas.	Cumplimiento Acc correctivas	Porcentaje	6 meses	$\frac{\text{No de acc correctivas implantadas}}{\text{No de acc correctivas generadas}} * 100$	"+"	70%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad
	Revisar la eficacia en la implantación de las acciones preventivas	Cumplimiento Acc preventivas	Porcentaje	6 meses	$\frac{\text{No de acc preventivas}}{\text{No de acc preventivas generadas}} * 100$	"+"	70%	Mejoramiento continuo	Coordinador de calidad
Contando con un equipo de trabajo capacitado y comprometido	Cumplir cronograma de trabajo de capacitación	Motivación y capacitación	Porcentaje	6 meses	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} * 100$	"+"	80%	Talento Humano	Jefe de Talento Humano
	Evaluar el desempeño del Personal Administrativo y Operativo	Cumplimiento Evaluación del Desempeño	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{No. de empleados que cumplen Evaluación}}{\text{No. de empleados Evaluados}} * 100$	"+"	80%	Talento Humano	Jefe de Talento Humano
De tal forma que esto se traduzca en el incremento de la efectividad de nuestro servicio y nos permita exceder las expectativas de nuestros Clientes. Ofreciendo valor agregado y servicios integrales.	Cumplimiento: Entregar las mercancías en el lugar requerido, en el tiempo pactado y en perfecto estado.	Cumplimiento entrega de la Mercancía	porcentaje	Trimestral	$\frac{\text{No. de Entregas a Tiempo en el trimestre}}{\text{Entregas Totales en el Trimestre}} * 100$	"+"	70%	Entrega al Cliente	Jefe de Trafico y Comunicaciones
	Satisfacción: Satisfacer las necesidades de los Clientes de acuerdo con los requisitos de tipo particular, legal y corporativo que rige nuestro objeto social.	Clientes Satisfechos	porcentaje	Trimestral	$\frac{\text{No encuestas > 80\%}}{\text{No encuestas totales}} * 100$	"+"	70%	Atención al Cliente	Director Servicio al Cliente
	Seguimiento de la Mercancía: Entregar información Oportuna a los Clientes sobre el envío de sus mercancías.	Cumplimiento Reporte Puestos de Control	Porcentaje	Mensual	* Calculo Reporte puestos de Control por Conductor * Calculo Totalidad de Vehiculos Reportados	"+"	60%	Seguimiento Vehicular	Director Servicio al Cliente
En coordinación con entidades del estado impidiendo la contaminación de mercancías y actividades terroristas	Asistencia en Carretera: Mantener el control de los procesos críticos en la prestación de servicio garantizando a los Clientes la seguridad de las mercancías cumpliendo con los itinerarios y plazos pactados.	Cumplimiento Novedades en Carretera	Porcentaje	Mensual	Numero de atención a Siniestros	"+"	70%	Seguimiento Vehicular	Jefe de trafico y comunicaciones
					Numero de Inspección y Registros de Seguridad	"+"	70%	Seguimiento Vehicular	Jefe de trafico y comunicaciones
Todo esto nos permite Garantizar el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados y empleados	Ampliar la cobertura a Nivel Nacional: ofreciendo los servicios a los generadores de Carga del Valle del Cauca, Eje Cafetero, Antioquia y Oriente	Efectividad en la Comercialización del Servicio	Porcentaje	3 meses	$\frac{\text{Numero de Negociaciones}}{\text{Total ofertas enviadas}} * 100$	"+"	50%	Comercial	Gerentes Regionales
	Incrementar los programas de Formación; a los Socios y empleados a través del Comité de Educación.	Cursos impartidos de acuerdo al programa	porcentaje	6meses	$\frac{\text{No cursos efectivos}}{\text{No cursos totales}}$	"+"	80%	Talento Humano	Comité de Educación