

MEJORAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y
TRANSPORTADORES UNIDOS “COTAXI”

LILIANA DIAZ MONROY
DIANA MARCELA RAMIREZ RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2010

MEJORAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TAXISTAS Y
TRANSPORTADORES UNIDOS “COTAXI”

LILIANA DIAZ MONROY
DIANA MARCELA RAMIREZ RODRIGUEZ

Trabajo de grado presentado para optar al
Título de Ingeniero Industrial

Director de Proyecto
JOSÉ ANTONIO GIRALDO SAGRA
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2010

DEDICATORIA

A Dios por proveerme la salud y fuerzas necesarias para continuar.

A mi padre por su esfuerzo por hacer que no pasara ningún tipo de necesidad en mis años de estudio.

A mi madre por brindarme su amor y estar siempre a mi lado.

A mi hermano por su compañía, confianza y respaldo.

A mi hermana por apoyarme en los momentos difíciles.

A mi novio por su apoyo incondicional, comprensión, amor y cariño.

A mis mascotas que me alegraron con sus travesuras.

A todas las personas que me respaldaron de alguna forma para que alcanzara este logro.

Liliana Díaz Monroy.

A Dios por suministrarme todos los recursos necesarios para alcanzar oportunamente la entrega y logro del libro.

A mis padres quienes de una manera desinteresada y amorosa me fortalecen.

A mis hermanas quienes respetaron mis espacios y sobrinos quienes me suministran alegría,

A todos aquellos amigos y compañeros que a través de sus conocimientos y virtudes aportaron al logro del proyecto de grado.

A aquella persona que me colaboró con su atención y apoyo incondicional.

Diana Marcela Ramírez Rodríguez.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a todas las personas que con su ayuda contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad.

- Doctor Gustavo Velásquez Díaz, quien gestionó ante el Consejo de Administración la aprobación del proyecto presentado y atendió oportunamente los requerimientos de asesoría y recursos solicitados.
- Ingeniero José Antonio Giraldo Sagra, por la paciencia y tiempo dedicado a las asesorías, revisión y ajuste del proyecto, ofreciendo su conocimiento y experiencia.
- Personal Administrativo, Operativo y Asociado de COTAXI, por el suministro de información correspondiente a la elaboración de la Documentación para los procesos y por su participación en la generación de la cultura de mejora continua de la Cooperativa.
- A la Universidad Industrial de Santander por gestionar el acceso a la educación superior de estudiantes de todos los niveles socioeconómicos, por la calidad académica brindada en todos los años de la carrera de Ingeniería Industrial y por ofrecer servicios adicionales de bienestar para los estudiantes.

TABLA DE CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	19
1.	JUSTIFICACIÓN	21
2.	OBJETIVOS	23
2.1.	OBJETIVO GENERAL	23
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3.	MARCO TEÓRICO	24
3.1.	¿QUÉ ES EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS “MP”?	24
3.2.	¿POR QUÉ CENTRARSE EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA?	24
3.3.	SELECCIÓN DE LOS PROCESOS PARA MEJORAMIENTO	25
3.4.	HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS	26
3.4.1.	Matriz DOFA	26
3.4.2.	Métodos y tiempos	27
3.4.2.1.	Análisis de despilfarro	27
3.4.2.2.	Análisis 9 S	27
3.4.3.	Estudio de tiempos	28
3.4.4.	Análisis del sistema de colas	29
3.5.	CRITERIOS PARA SELECCIONAR A LOS RESPONSABLES DEL PROCESO	30
3.5.1.	Responsabilidad	30
3.5.2.	Poder para actuar sobre el proceso	30
3.5.3.	Capacidad de liderazgo	31
3.5.4.	Conocimiento del proceso	31
3.6.	RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA GENERAL	31
3.7.	¿POR QUÉ HACER MEDIDAS?	32

3.8.	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	33
3.8.1.	Mapa de procesos	33
3.8.2.	Diagrama de flujo	34
3.8.3.	Indicadores de gestión	34
3.9.	REVISIÓN DEL PROCESO	34
3.10.	MODERNIZACIÓN DEL PROCESO	36
3.10.1.	Herramientas de la modernización	36
4.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	37
4.1.	RAZÓN SOCIAL	37
4.2.	OBJETO SOCIAL	37
4.3.	TAMAÑO	37
4.4.	UBICACIÓN	38
4.5.	RESEÑA HISTÓRICA	39
4.6.	ORGANIGRAMA	41
4.7.	SERVICIOS	41
4.8.	CLIENTES ACTUALES	43
4.9.	PLAN ESTRATÉGICO	43
4.9.1.	Misión	43
4.9.2.	Visión	43
4.9.3.	Objetivo global	44
4.9.4.	Principios organizacionales	44
5.	PLANEAR	45
5.1.	OBSERVACIÓN Y DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COTAXI	45
5.1.1.	Objetivo	45
5.1.2.	Alcance	45
5.1.3.	Fecha de realización	45
5.1.4.	Actividades desarrolladas	45
5.1.5.	Resultados	46

5.1.6.	Conclusiones parciales	51
6.	HACER	52
6.1.	ESTRUCTURACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	52
6.1.1.	Objetivo	52
6.1.2.	Alcance	52
6.1.3.	Fecha de realización	52
6.1.4.	Actividades desarrolladas	52
6.1.5.	Resultados	53
6.1.5.1.	Misión	53
6.1.5.2.	Visión	54
6.1.5.3.	Valores corporativos	55
6.1.5.4.	Objetivos corporativos	56
6.1.6.	Conclusiones parciales	57
6.2	ANÁLISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	57
6.2.1.	Objetivo	57
6.2.2.	Alcance	57
6.2.3.	Fecha de realización	57
6.2.4.	Actividades desarrolladas	57
6.2.5.	Resultados	60
6.2.6.	Conclusiones parciales	79
6.3.	ESTUDIO DE LA INFORMACIÓN, IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS Y DOCUMENTACIÓN PRELIMINAR DE PROCESOS	80
6.3.1.	Objetivo	80
6.3.2.	Alcance	80
6.3.3.	Fecha de realización	80
6.3.4.	Actividades desarrolladas	80
6.3.5.	Resultados	81
6.3.6.	Conclusiones parciales	85

7.	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	86
7.1.1.	Objetivo	86
7.1.2.	Alcance	86
7.1.3.	Fecha de realización	86
7.1.4.	Actividades desarrolladas	86
7.1.5.	Resultados	86
8.	ACTUAR	90
8.1.	DOCUMENTACIÓN, ORGANIZACIÓN DE RESULTADOS FINALES	90
8.1.1.	Objetivo	90
8.1.2.	Alcance	90
8.1.3.	Fecha de realización	90
8.1.4.	Actividades desarrolladas	90
8.1.5.	Resultados	90
8.1.5.1.	Procesos Misionales	91
8.1.5.2.	Procesos de apoyo	94
8.1.5.3.	Procesos estratégicos	102
8.1.5.4.	Procesos de Control	103
8.1.5.5.	Otros formatos	104
8.1.6.	Conclusiones parciales	105
9.	ANÁLISIS MERCADEO Y TURISMO	107
10.	CONCLUSIONES FINALES	109
11.	RECOMENDACIONES	110
12.	BIBLIOGRAFÍA	112
13.	NIVEL DE COBERTURA DEL ALCANCE Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	113

LISTA DE TABLAS

	Pg.
Tabla 1. Programación de visitas a los Departamentos o Secciones	45
Tabla 2. Aspectos Positivos y Aspectos por Mejorar	48
Tabla 3. Ficha Técnica de Elaboración de la Encuesta	61
Tabla 4. Análisis 9 S – Seiri: Clasificar	62
Tabla 5. Análisis 9 S – Seiton: Organizar	63
Tabla 6. Análisis 9 S – Seiso: Limpieza	63
Tabla 7. Análisis 9 S – Seiketsu: Bienestar Personal	63
Tabla 8. Análisis 9 S – Shitsuke: Disciplina	63
Tabla 9. Análisis 9 S – Shikari: Constancia	64
Tabla 10. Análisis 9 S – Shirusukoku: Compromiso	64
Tabla 11. Análisis 9 S – Seishoo: Coordinación	64
Tabla 12. Análisis 9 S – Seido: Estandarización	65
Tabla 13. Análisis de despilfarro – Materiales	65
Tabla 14. Análisis de despilfarro – Equipos	66
Tabla 15. Análisis de despilfarro – Métodos de Trabajo	66
Tabla 16. Análisis de despilfarro – Ambiente	67
Tabla 17. Análisis de despilfarro – Talento Humano	67
Tabla 18. Estudio de Tiempos – Recepción de Encomiendas	68

Tabla 19.	Estudio de Tiempos – Entrega de Encomiendas	69
Tabla 20.	Estudio de Tiempos – Recepción de Bonos	69
Tabla 21.	Estudio de Tiempos – Entrega de Bonos	70
Tabla 22.	Estudio de Colas – Venta de Tiquetes	70
Tabla 23.	Características del Sistema de Colas – Venta de Tiquetes	71
Tabla 24.	Medidas de Performance – Venta de Pasajes	71
Tabla 25.	Estudio de Colas – Recepción de Encomiendas	72
Tabla 26.	Estudio de Colas – Entrega de Encomiendas	72
Tabla 27.	Características del Sistema de Colas – Recepción y Entrega de Encomiendas	72
Tabla 28.	Medidas de Performance – Recepción y Entrega de Encomiendas	73
Tabla 29.	Estudio de Colas – Recepción de Bonos	73
Tabla 30.	Estudio de Colas – Entrega de Bonos	73
Tabla 31.	Características del Sistema de Colas – Recepción y Entrega de Bonos	74
Tabla 32.	Medidas de Performance – Recepción y Entrega de Bonos	74
Tabla 33.	Procesos COTAXI	74
Tabla 34.	Procesos Críticos COTAXI	89
Tabla 35.	Documentos Proceso Bonos	91
Tabla 36.	Documentos Proceso Pasajes	91
Tabla 37.	Documentos Proceso Remesas	92

Tabla 38.	Documentos Proceso TEO	94
Tabla 39.	Documentos Proceso Almacén	94
Tabla 40.	Documentos Proceso Gestión Administrativa	95
Tabla 41.	Documentos Proceso Gestión Financiera	98
Tabla 42.	Documentos Proceso Gestión Humana	99
Tabla 43.	Documentos Proceso Mercadeo y Turismo	100
Tabla 44.	Documentos Proceso Servicios de Información	101
Tabla 45.	Documentos Proceso Dirección Estratégica	102
Tabla 46.	Documentos Proceso Asesoría Jurídica	102
Tabla 47.	Documentos Proceso Control Interno	103
Tabla 48.	Documentos Proceso Gestión de la Calidad	103
Tabla 49.	Otros formatos	104
Tabla 50.	Planes de Mercadeo y Turismo.	107
Tabla 51.	Relación de cumplimiento del alcance del proyecto.	113
Tabla 52.	Relación de cumplimiento de los objetivos del proyecto	113

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cobertura Nacional

Anexo B. Socialización

Anexo C. Capacitación a funcionarios COTAXI

Anexo D. DOFA

Anexo E. Encuesta

Anexo F. Mapa de Procesos

Anexo G. Organigrama

RESUMEN

1. TÍTULO

Mejoramiento y Documentación de los Procesos Administrativos y Operativos de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos "COTAXI" *.

2. AUTORES

LILIANA DIAZ MONROY
DIANA MARCELA RAMÍREZ RODRÍGUEZ**

3. PALABRAS CLAVES

Procesos, Análisis de Procesos, Propuestas de Mejora, Mejoramiento de Procesos, Responsables, Documentación, Indicadores de Gestión.

4. CONTENIDO

La Cooperativa COTAXI en su búsqueda por el Mejoramiento continuo, gestionó las pautas iniciales para implantar su significado entre todos los funcionarios; para ello, definió como soporte principal el establecimiento, delimitación y documentación de los procesos, con el fin de organizar el conjunto de actividades que existen.

El mejoramiento de procesos es una de las herramientas en la cual se consiguen resultados en la medida que se vayan efectuando los cambios, está orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización mediante la eliminación de actividades que no tengan valor añadido e inclusión de actividades con valor añadido y/o simplificación de las mismas.

Esta metodología involucra mantener un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y por consiguiente, fluyen sin ser percibidos en su totalidad como conjuntos diferenciados e interrelacionados.

El proyecto utiliza el ciclo de mejoramiento continuo, comenzando con el diagnóstico de la situación inicial de la Cooperativa, su análisis mediante el manejo de herramientas conocidas de la Ingeniería Industrial, la implementación de mejoras, la evaluación de las mismas y la documentación final presentada.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingeniería Físico – Mecánicas. Ingeniería Industrial. Director de Proyecto Ing. Jose Antonio Giraldo Sagra

ABSTRACT

1. TITLE

Improvement of the administrative and operative process of the Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos "COTAXI" *.

2. AUTHORS

LILIANA DIAZ MONROY
DIANA MARCELA RAMÍREZ RODRÍGUEZ**

3. KEY WORDS

Process, Process Analysis, Improvement Proposals, Process Improvement, Responsible, Documentation, management indexes.

4. CONTENT

The Cooperative COTAXI in its searching for the continuous improvement of the services like transport, remittance and bonus, the Cooperative promoted the initial guides to implement its meaning among the employees; in order to do that, the Cooperative defined as the main basis the establishment, delimitation and documentation of processes with the aim at organizing the group of activities that exist.

The process improvement is one of the tools that get results in as they are making changes, are designed to increase productivity, reduce cycle time of processes, increase operating speed of the process and search optimization by eliminating activities that have no value and inclusion of value-added activities and streamlining them.

This methodology involves maintaining a precise manual for understanding the context and details of key processes. Whenever a process is to be redesigned or improved, documentation is essential as a starting point. Typically, in organizations is that the processes are not identified and therefore flow without being perceived as a whole as distinct and interrelated sets.

The project uses the cycle of the continuous improvement, starting from the diagnostic of the initial situation of COTAXI; it's analysis through the management of tools known in the Industrial Engineer, improvement usage, evaluation and the final documentation presented.

* Grade Project

** Physical – Mechanical Engineering Faculty. Industrial Engineering. Project Manager Ing. Jose Antonio Giraldo Sagra

INTRODUCCIÓN

Alrededor de los últimos años se ha acelerado el número de invenciones, creaciones y desarrollo tecnológico, con los cuales ha surgido la necesidad del hombre de adquirir status obteniendo aquello novedoso, de esta forma se ha incrementado la cantidad de evaluadores del nivel ofrecido por cada empresa del sector.

Es por ello, que las organizaciones han dispuesto recursos humanos, físicos y tiempo para designar personas especializadas que estudien detalladamente lo deseado por los clientes, siendo este el punto de partida para el desarrollo futuro. En este enfoque también se ha involucrado el interés de todas las partes interesadas; es decir, los socios de las organizaciones esperan obtener utilidades que igualen o superen su tasa interna de retorno, los proveedores desean relaciones mutuamente beneficiosas – ganar/ganar, los empleados orientarán su esfuerzo en conseguir mejores resultados cuando sienten que hacen parte activa de las decisiones de la organización y el gobierno le interesa que las empresas sean lo suficientemente rentables para que el pago de impuestos se incremente constantemente.

Lo anterior se hace posible en todos los sectores de la industria tanto en empresas pequeñas, medianas y grandes gracias al esfuerzo unificado de los miembros del equipo estratégico, táctico y operacional encabezados por la dirección; los cuales basándose en la existencia de múltiples instrumentos y herramientas como investigación de operaciones, sistemas de gestión de calidad, métodos y tiempos, diseño de experimentos, entre muchos más, han estructurado fundamentos suficientes para guiar los desafíos presentes y futuros de la organización.

El *mejoramiento de procesos* es una de las herramientas en la cual se consiguen resultados en la medida que se vayan efectuando los cambios, está orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la

velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización mediante la eliminación de actividades sin valor añadido e inclusión de actividades con valor añadido y/o simplificación de las mismas.

Esta metodología involucra mantener un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y por consiguiente, fluyen sin ser percibidos en su totalidad como conjuntos diferenciados e interrelacionados.

El presente trabajo consiste en el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de COTAXI, en el cual a través de una serie de etapas se desarrolla un análisis profundo de la situación inicial de la empresa en estas áreas, se presentan las propuestas de mejora aprobadas y no aprobadas por la empresa, finalizando con la entrega de la documentación soporte para la ejecución y control de todas las mejoras.

La importancia del proyecto radica en que a pesar de que es una empresa con 48 años en el mercado, no había definido sus procesos y presentaba desorganización en el desarrollo de las actividades, dadas las diferencias existentes entre las estrategias planteadas por el Consejo de Administración y su sistema de gestión en las áreas Administrativa, Financiera y Operativa. La importancia a nivel personal y profesional es el compromiso que lleva el desarrollo de la solución de un problema, en el cual lo que agrega valor es el pensamiento ingenieril, puesto que no hay una base teórica o una metodología desarrollada para el mejoramiento de procesos.

Se hace entonces, la presentación de este informe en el cual cada uno de sus capítulos retoma paso a paso la planificación, realización de mejoras, evaluación y documentación del trabajo realizado.

1. JUSTIFICACIÓN

En el entorno actual a causa de clientes cada vez más exigentes en factores de calidad, precio y tiempo, las empresas deben buscar alternativas para satisfacer esos requerimientos y evolucionar aportando elementos de competitividad; para ello ofrecen una gama amplia de servicios y se fundamentan en innovaciones que generan mayor productividad. Estas adaptaciones generan grandes cambios desde la capacitación del personal hasta la infraestructura utilizada, permitiendo mantener la entrega de encomiendas, carga, giros y transporte de pasajeros en un nivel donde sus clientes se encuentren satisfechos al encontrar un servicio oportuno, seguro y en buenas condiciones.

La empresa COTAXI ha sido sensible ante la necesidad de mantenerse dentro de un mercado competitivo ha comprendido la necesidad de mejorar continuamente por medio de los recursos económicos, humanos, físicos y tiempo con los que cuenta la compañía, para realizar un esfuerzo colectivo mediante el cual logre organizar y establecer lineamientos para la realización de las actividades que se llevan a cabo dentro de los procesos administrativos y operativos, no solamente como un fin para sí misma sino como una forma de dar cumplimiento a las expectativas y necesidades de los clientes.

COTAXI es una empresa con 48 años de experiencia en el sector de transporte de pasajeros y encomiendas, efectúa sus procesos administrativos y operativos sin bases de ingeniería; cuentan con una definición de misión, visión, principios y valores que no se conoce ni se aplica dentro de la organización, a fin que permita a la administración de la empresa fijar su direccionamiento estratégico y a la totalidad de colaboradores apropiarse de la cultura organizacional.

Además son inexistentes la política institucional, la estructura jerárquica, los indicadores de gestión, mapas, caracterización y documentación de procesos que guíen a los miembros de la organización en la conducta de su operación.

Los procedimientos establecidos en la empresa son basados en la percepción y en la experiencia, restringidos a lo que la normatividad exige, sin aporte de conocimiento científico que proporciona el estudio detallado de cada una de las actividades y permita lograr efectividad en los procesos de la empresa.

Considerando las exigencias del mercado y la alta competitividad del sector, la organización procura replantear, mejorar y establecer los procesos internos, a partir de los cuales se encuentren en la capacidad de crear estrategias que influyan directamente la satisfacción de clientes internos y externos, brindando un portafolio de servicios que cumpla con sus requerimientos y expectativas, garantizando un nivel de servicio que supere sus expectativas produciendo liderazgo y confianza entre sus clientes; por esta razón el presente proyecto pretende mejorar los procesos administrativos y operativos en la empresa.

Este proyecto involucra diversos conocimientos adquiridos durante la carrera, los cuales como aporte de la Universidad Industrial de Santander en nombre de la escuela de Ingeniería Industrial representada por las estudiantes en práctica, se ven expuestos una vez culminado y puesto en marcha el proyecto a realizar.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar y documentar los procesos administrativos y operativos de la empresa COTAXI, con el propósito de implementar herramientas y procesos administrativos y operacionales efectivos, que permitan optimizar los servicios que se prestan a fin de capturar clientes potenciales, satisfacer y fidelizar los clientes actuales, crear sentido de pertenencia y satisfacción en los colaboradores, así como el logro de los objetivos y metas trazados por los asociados, a la organización.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico interno y externo que permita conocer y valorar de manera clara la situación actual de los procesos administrativos y operativos.
- Generar propuestas de mejoramiento para los procesos administrativos y operativos basados en la ingeniería industrial.
- Elaborar protocolos de realización para los procesos administrativos y operativos.
- Llevar a cabo la implementación de las propuestas de mejoras aceptadas por la empresa.
- Diseñar un sistema de control para el cumplimiento de los procesos administrativos y operativos con los que se pueda controlar el mejoramiento continuo de estos.
- Diseño e implementación de Indicadores de Gestión.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. ¿QUÉ ES EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS “MP”?

El MP es una metodología sistemática desarrollada con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología se centra en eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que ayuda a modernizar las funciones y al mismo tiempo asegura que los clientes internos y externos reciban productos y servicios que cumplan con sus requerimientos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización realice procesos que:

- Elimine los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcione a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el despilfarro de recursos

3.2. ¿POR QUÉ CENTRARSE EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA?

Dedicar un esfuerzo mayor al MP es un factor de gran importancia para ser competitivos en el mercado, dado que es de utilidad a la organización de las siguientes formas:

- Permite centrarse en el cliente.

- Permite predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministrar los medios para realzar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la empresa a comprender como se convierten las entradas en productos y/o servicios.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para áreas de la empresa.
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.

3.3. SELECCIÓN DE LOS PROCESOS PARA MEJORAMIENTO

La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en todo el ciclo del MP. Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia y/o los clientes estén satisfechos con el status quo. Normalmente, uno a más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos o internos.
- Proceso de alto costo.
- Procesos con tiempo del ciclo prolongado.
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.)
- Existen nuevas tecnologías.
- Dirección de la gerencia con base en el interés de un gerente que desea aplicar la metodología o involucrar un área que, de lo contrario, no de comprometería.

Al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar, existen cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:

- Impacto en el cliente: ¿cuán importante es el cliente?
- Índice de cambio: ¿puede usted arreglarlo?
- Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?
- Impacto sobre el trabajo: ¿Cuáles son los recursos disponibles?

3.4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS

3.4.1. Matriz DOFA.

El termino DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite la interacción entre las características particulares de la organización y el sector competitivo al que pertenece.

El análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna: hace referencia a las fortalezas y las debilidades de la organización negocio, aspectos sobre los cuales se tienen algún grado de control.
- La parte externa: indica las oportunidades que puede obtener en el sector y las amenazas a las que se debe enfrentar.

3.4.2. Métodos y tiempos.

3.4.2.1. Análisis de despilfarro.

Despilfarro: Todo aquello que exceda de la cantidad mínima necesaria de recursos para el cumplimiento de las actividades y no agregue valor para el cliente.

Tipos de Despilfarro: Materiales, Equipos, Metodología, Talento Humano, Ambiente.

3.4.2.2. Análisis 9 S.

Es una metodología que busca un ambiente de trabajo coherente con la filosofía de Calidad Total, destacando la participación de los empleados conjuntamente con la empresa, su nombre representa las nueve palabras Japonesas que la componen.

- Clasificación (Seiri): Separar u ordenar por clases, tipos, tamaños, categorías o frecuencia de uso.
- Organización (Seiton): Tener una disposición y una ubicación de todos los elementos, de tal manera que están listos para su uso en el momento que se los necesita.
- Limpieza (Seiso): El trabajar en un sitio sucio y desordenado además de ser desagradable es peligroso. Atenta con la salud física y mental de los trabajadores, incide en la calidad del servicio.
- Bienestar personal (Seiketsu): El bienestar personal es el estado en que la persona puede desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones; consiste en mantener la “limpieza” mental y física de cada uno.

- Disciplina (Shitsuke): La disciplina es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen, es el orden y control personal que se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales, físicas o morales. Su práctica sostenida desarrolla en la persona “disciplina” un comportamiento “confiable”.
- Constancia (Shikari): La constancia es la capacidad de permanecer en algo (resoluciones y propósitos), de manera firme e inquebrantable.
- Compromiso (Shirusukoku): El compromiso es una obligación contraída; es una palabra dada o empeñada con una idea, con alguna tarea, con alguien o con algo.
- Coordinación (Seishoo): La coordinación significa realizar las cosas de una manera metódica, ordenada, y de común acuerdo con los demás involucrados en la misma. Es reunir esfuerzos tendientes al logro de un objetivo determinado.
- Estandarización (Seido): Estandarizar es regularizar, normalizar o fijar especificaciones sobre algo, a través de normas procedimientos o reglamentos.

3.4.3. Estudio de tiempos.

Estudio de tiempos por cronómetro: Consiste en la toma de mediciones de tiempos de ejecución de tareas por medio de un reloj o un cronómetro, durante varios ciclos de trabajo, entendiéndose por ciclo de trabajo el conjunto de actividades necesarias para entregar una unidad de producción.

Tiempo Observado: T_O : Es el tiempo tomado por medio del cronómetro.

Tiempo Normal: T_N : Es el tiempo que gastaría desarrollando la tarea un empleado capacitado y experimentado a un ritmo normal; este tiempo surge como resultado de la

aplicación del factor de corrección (FC), el cual determina el ritmo de trabajo del operario al efectuar las tareas, al Tiempo Observado; es decir: $T_N = T_O \times FC$

Tiempo Tipo: Es el tiempo normal al que se le ha agregado el % de suplementos por los periodos de inactividad normales tomados por el empleado; es decir: $T_T = T_N \times (1 + \%S)$

3.4.4. Análisis del sistema de colas.

Un sistema de colas se puede describir como: “clientes” que llegan buscando un servicio, esperan si este no es inmediato, y abandonan el sistema una vez han sido atendidos.

Características de los sistemas de colas

- Patrón de llegada de los clientes (λ): Es la variable bajo la cual se determina el tiempo entre llegadas de los clientes a la cola (fila).
- Patrón de servicio de los servidores (μ): Es la variable bajo la cual se determina el tiempo de atención del servidor.
- Disciplina de cola: La disciplina de cola es la manera en que los clientes se ordenan en el momento de ser servidos de entre los de la cola. Cuando se piensa en colas se admite que la disciplina de cola normal es FIFO (atender primero a quien llegó primero).
- Capacidad del sistema: limitación respecto al número de clientes que pueden esperar en la cola.
- Número de canales de servicio: Número de colas que alimentan a varios servidores.
- Número de etapas de servicio: El número de etapas en la cola de espera que recorre el cliente.

3.5. CRITERIOS PARA SELECCIONAR A LOS RESPONSABLES DEL PROCESO

3.5.1. Responsabilidad.

Una forma de saber quien experimenta (o debería experimentar) el mayor sentimiento de responsabilidad sobre un determinado proceso es contestar las preguntas: ¿Qué persona tiene el máximo de: Recursos (personas, sistemas), Trabajo (tiempo), Molestias (criticas, quejas, conflictos), Crédito real (o potencial), Posibilidad de triunfo cuando todo va bien, Capacidad para efectuar el cambio.

La respuesta a estas preguntas debe dar una idea bastante clara acerca de la persona más preocupada y más involucrada en el proceso.

3.5.2. Poder para actuar sobre el proceso.

Los procesos identificados pueden provenir de distintos niveles de la organización; por tanto, se debe asegurar que el responsable tenga el poder suficiente para actuar sobre el proceso seleccionado.

El responsable del proceso de la empresa debe ser alguien que opere a un nivel suficientemente alto en la organización para:

- Identificar el impacto de las nuevas direcciones de la empresa sobre el proceso.
- Tener influencia sobre los cambios de políticas y procedimientos que afectan el proceso.
- Comprometerse y realizar los cambios.
- Monitorear la efectividad y eficiencia del proceso.

3.5.3. Capacidad de liderazgo.

El tercer criterio para seleccionar al responsable del proceso se refiere a la capacidad de esta persona para dirigir un grupo. Esta debe ser:

- Percibida como una persona con mucha credibilidad.
- Capaz de respaldar y estimular a los colaboradores en sus esfuerzos de mejoramiento.
- Un negociador experimentado.
- Estar dispuesto a adoptar el cambio.
- Capaz de comunicarse con la gerencia del nivel superior.
- Capaz de derribar obstáculos.
- Capaz de ver las situaciones importantes.
- Capaz de correr riesgos.
- Capaz de manejar a los ejecutores mediocres.

3.5.4. Conocimiento del proceso.

El criterio final es que el responsable del proceso debe poseer una buena comprensión de este. Si el responsable del proceso lo conoce en su totalidad, le será más fácil realizar su labor y habrá muy pocas situaciones en las que tendrá que comenzar de nuevo.

3.6. RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA GENERAL

El apoyo de la Gerencia al MP, a todos los niveles, es fundamental para el éxito del proceso. Este requerirá de la participación activa de todo el equipo gerencial involucrado en los procesos seleccionados, así como de los jefes que hacen un aporte a estos procesos y esperan resultados de ellos. Las responsabilidades de la Gerencia General son:

- Proporcionar los recursos necesarios para la ejecución de los planes establecidos.
- Desarrollar objetivos comunes que respalden los cambios propuestos.
- Derribar los obstáculos entre organizaciones.
- Buscar oportunidades de mejoramiento.
- Cambiar su mentalidad para tener perspectiva total del proceso.
- Suministrar el entrenamiento y educación necesarios para respaldar los nuevos procesos.
- Recompensar a los equipos e individuos que hacen contribuciones significativas al MP.
- Mostrar interés por el MP por medio de revisiones frecuentes de situaciones y resultados.
- Buscar empleos equivalentes o mejores para aquellas personas cuyos cargos se han eliminado como resultado del MP.

3.7. ¿PORQUÉ HACER MEDIDAS?

“Si no se puede medir lo que hace, no se puede controlar; si no se puede controlar, no se puede dirigir; si no se puede dirigir, no se puede mejorar”

Las medidas son el punto donde comienza el mejoramiento, porque permiten comprender cuales son las metas. El MP utilizara esta información para:

- Estimar el desempeño actual del proceso.
- Establecer metas para el mejoramiento.
- Comprender ¿qué es importante?

3.8. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más entradas las transforma, generando una salida o resultado.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Ordenar y documentar la selección de dichos procesos, etapas, procedimientos y actividades, permite a las organizaciones racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella, evitar la evasión de responsabilidades, eliminar actividades innecesarias que no añaden valor e inconsistencias, lo cual se traduce en ahorro de tiempos, movimientos y costos operacionales.

3.8.1. Mapas de procesos.

Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

3.8.2. Diagrama de flujo.

El diagrama de flujo es una herramienta comprensible que gráficamente representa las actividades que conforman un proceso y como se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.

La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige.

En el caso de nuevo procesos, los diagramas de flujo deben preceder a la preparación de los procedimientos.

3.8.3. Indicadores de gestión.

La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a evaluar el mejoramiento de las condiciones la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

3.9. REVISIÓN DEL PROCESO

Sucede con frecuencia que el proceso documentado no corresponde a lo que realmente acontece en la organización. Los empleados se desvían del proceso por varias razones; por ejemplo:

- Los empleados malinterpretan los procedimientos.
- No conocen los procedimientos.
- Descubren una manera mejor de hacer las cosas.

- Es difícil poner en práctica el método documentado.
- Les falta entrenamiento.
- No cuentan con las herramientas indispensables.
- No disponen del tiempo suficiente.
- No comprenden el porqué se deben seguir los procedimientos.

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal de un flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso.

Es muy importante tomar el tiempo necesario para verificar su comprensión del proceso sea realmente correcta y que todos los empleados realicen el mismo trabajo de la misma manera. Además, se necesita comprender como se está cumpliendo el proceso y donde se encuentran las mayores oportunidades de mejoramiento. Esto requiere la recolección de datos sobre la efectividad del proceso, eficiencia, tiempo del ciclo y costo. Existen tres formas que deben servir de guía en el esfuerzo de mejoramiento que se realice.

- No comenzar antes de saber que se está haciendo dentro del proceso.
- No comenzar hasta cuando todos los colaboradores estén realizando el mismo trabajo de la misma manera.
- Actuar con base en los datos y no fundamentado en supuestos.

Desde el comienzo, se toma el tiempo necesario para comprender el proceso y reunir datos significativos acerca de este. Esto ahorrará un gran desperdicio esfuerzo y reducirá el ciclo total del mejoramiento. Plantear bien un problema es tenerlo resuelto en un 50%.

3.10. MODERNIZACIÓN DEL PROCESO

Describe el concepto fundamental de mejorar el proceso de la empresa e identifica los métodos que generan un cambio positivo en lo que se refiere a eficacia y eficiencia.

3.10.1. Herramientas de la modernización.

- a. Eliminación de la burocracia: suprimir tareas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- b. Eliminación de la duplicación: Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- c. Evaluación del valor agregado: Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- d. Simplificación: Reducir la complejidad del proceso
- e. Reducción del tiempo del ciclo del proceso: Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente.
- f. Prueba de errores: Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- g. Eficiencia en la utilización de los equipo.
- h. Lenguaje simple: Reducir la complejidad de la comunicación verbal o escrita; hacer que todas las personas que utilizan documentos puedan comprenderlos fácilmente.
- i. Estandarización: Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad todas las veces.
- j. Alianza con proveedores: El desempeño del proceso aumenta cuando mejoran las entradas de sus proveedores.
- k. Mejoramiento de situaciones importantes: Tiene como objetivo ayudar en la búsqueda de formas para cambiar significativamente el proceso, cuando las anteriores herramientas no han dado los resultados deseados.
- l. Automatización: Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo, a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

4.1. RAZÓN SOCIAL

La empresa *Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Trabajadores Unidos* – COTAXI es reconocida mediante personería jurídica, otorgada a través de Resolución No. 1624 del 31 de octubre de 1961 emanada del entonces Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, División de Cooperativas y reconocida por la Superintendencia de Economía Solidaria, inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, según Registro Mercantil No. 05-500370-21 del 4 de febrero de 1997, supervisada y controlada por la Superintendencia de Puertos y Transportes.

Actualmente su representante legal es el señor HERNAN GÓMEZ SAJONERO y su NIT 890.200.218-6.

4.2. OBJETO SOCIAL

El objeto social de COTAXI, es la prestación de servicio de transporte interdepartamental, taxis urbanos y servicios especiales, en la modalidad de Pasajeros, Encomiendas y Giros.

4.3. TAMAÑO¹

COTAXI es una empresa que hasta 2008 contaba con activos de \$4.406.509.396 y una planta de personal de 183 empleados directos distribuidos en 47 cargos, por lo que,

1

EAFIT. Anexo D: Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño [en línea]. Fecha de Consulta: 13 noviembre 2009. Disponible en: <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/PROYECTO/P330.../anexos.pdf>

cumpliendo con los siguientes criterios de clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño, es considerada una mediana empresa.

- Activos superiores a 5001 y menores a 15000 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.
- Una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

Otros conceptos

Utilidad bruta en ventas 2008: \$1.087.861.228

Ingresos operacionales: \$3.456.202.069

Total Ingresos: \$4.544.063.297

Las actividades de transporte correspondientes a comisiones de pasajes, remesas, domicilios y remesas urbanas, mensajería especializada, planillas y pasajes, tarjetas de operación, seguros de remesas y pasajes, y papelería representan el 91.23% de los ingresos operacionales de la compañía.

4.4. UBICACIÓN

Sede Administrativa	Carrera 19 No. 16-58, Barrio San Francisco, Bucaramanga. Teléfono: 671 60 60
Oficina principal remesas	Calle 33 No. 20-51, Centro, Bucaramanga. Teléfono: 633 71 28, 642 22 03
Oficina Terminal	Módulo 1, Casilla 5, Terminal de Transportes de Bucaramanga. Teléfono: 637 79 99
Oficinas en 31 puntos	Ver Anexo A. Cobertura Nacional

4.5. RESEÑA HISTÓRICA

COTAXI – *Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos* es una empresa de carácter corporativo, fundada el 18 de agosto de 1961, obteniendo el reconocimiento de su personería jurídica mediante resolución N° 01624 de octubre de 1961 del Ministerio de Trabajo, teniendo inicialmente como razón social la de *Cooperativa de Taxistas Unidos Ltda. COTAXI*.

Se constituye con un total de cuarenta (40) asociados, cuyo capital de aportes fue de \$100.00 por asociado, cuya finalidad era la de conformar una cooperativa de conductores profesionales propietarios o copropietarios de vehículos tipo taxi de la ciudad de Bucaramanga para prestar una nueva alternativa de transporte a la ciudadanía, con duración indefinida, cuyo objeto social se desarrolla a partir del transporte terrestre de pasajeros y mercancías.

En el año 1964 mediante resolución N° 00637 del día 6 de noviembre, las Superintendencia Nacional de Cooperativas autorizó el cambio de denominación de la cooperativa, la cual a partir de esa fecha pasa a conocerse como *Cooperativa Integral de Taxistas Unidos Ltda. COTAXI*.

Contemplando la posibilidad de realizar expresos desde la ciudad de Bucaramanga hacia destinos como Cúcuta, Aguachica y Barrancabermeja, se solicita ante el INTRA la aprobación para prestar estos servicios, entidad que en el año 1982 aprueba y adjudica a la cooperativa la licencia respectiva para operar cuatro (4) horarios tanto de origen como en destino a la ciudad de Cúcuta, dos (2) en el mismo sentido hacia Barrancabermeja e igualmente dos (2) hacia y desde Aguachica.

Es en el año 1983 cuando la cooperativa adopta el nombre de *Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos – COTAXI* con la cual es conocida actualmente.

En el año de 1985 se aprueba el aumento de horarios hacia y desde los destinos ya existentes, incrementando COTAXI su parque automotor a cincuenta (50) vehículos de transporte de pasajeros por carretera y cien (100) vehículos para el transporte de pasajeros a nivel urbano.

A partir de 1991 la cooperativa sufre cambios significativos, es precisamente a partir de este año que se inicia la considerada segunda etapa de la historia de COTAXI; se aumentan los horarios y los destinos de los vehículos transportadores de pasajeros a Cúcuta, Barrancabermeja, Aguachica, Ocaña, Cimitarra, Pailitas, Valledupar, El Banco (Magdalena), La Dorada, en donde se establecen sedes o agencias, siendo de propiedad de la cooperativa las agencias de Aguachica, Ocaña y Cúcuta y creándose posteriormente otras agencias en municipios como Pamplona, San Alberto, San Martín, Pelaya, Curumaní y Codazzi.

En esta segunda etapa se le otorga a COTAXI la licencia para el transporte terrestre de carga, con lo cual se crea el servicio de Telecarga, aumentando además la central de comunicaciones. Es precisamente también en esta cuando se adquiere y se construye su sede principal en Bucaramanga, ubicada en la Carrera 19 # 16 – 58 del barrio San Francisco.

A partir del año de 1993 se da inicio al programa para reposición del parque automotor, siendo la primera empresa del país en adelantar total y satisfactoriamente dicha gestión, adquiriendo cincuenta (50) busetas tipo Ford Van con capacidad para doce (12) pasajeros, importadas por la cooperativa.

Posteriormente en el año 1997 el gobierno nacional autoriza a COTAXI la incorporación de diecinueve (19) busetas nuevas con capacidad para diecinueve (19) pasajeros. En la actualidad la cooperativa cuenta con un excelente parque automotor conformado por cerca de cuatrocientos (400) taxis, sesenta y tres (63) busetas, ciento noventa y siete (197) vehículos para el transporte de carga.

En esta segunda etapa de la historia de COTAXI se recibe por parte del gobierno nacional la asignación de la Licencia de Transportes Especiales y Turísticos, para cuyo desarrollo y puesta en marcha crea la Cooperativa su Departamento de Turismo, en el cual se diligencia y tramita la adquisición de pasajes aéreos tanto nacionales como internacionales, se crea el almacén de repuestos, suministros e insumos y se da inicio a la prestación de servicios de mantenimiento y lubricación de vehículos.

Es de propiedad de la empresa la sede principal ubicada en la carrera 19 # 16-58 de la ciudad de Bucaramanga, oficinas en 35 puntos nacionales, una estación de servicios de la ESSO que suministra ACPM, gasolina y aditivos ubicada en la calle 17 No. 19-62 siendo la segunda con mas ventas en Bucaramanga. Cuenta igualmente con un almacén de lubricación, ubicado en la carrera 19 No. 16-58, de esta ciudad y que ofrece para la venta, productos de diferentes marcas. Actualmente sus servicios abarcan los departamentos de Santander, Norte de Santander, Cesar, Magdalena, Caldas, Boyacá, Tolima y Cundinamarca.

4.6. ORGANIGRAMA

Ver **Anexo G.** *Organigrama / Organigrama Original.*

4.7. SERVICIOS

COTAXI ofrece los servicios de transporte interdepartamental, remesas, bonos en las oficinas de la Cooperativa a nivel nacional.

El servicio de transporte especial y carga son prestados dentro de la cobertura nacional; los servicios de taxis urbanos son efectuados a nivel del área metropolitana de Bucaramanga:

- **Transporte de Pasajeros:** El transporte de pasajeros es un componente primordial en la actualidad, con la construcción de infraestructura, ampliación y modernización de vías se ha demostrado que el pensamiento de los usuarios del servicio es más exigente en factores de seguridad, confort, agilidad y cumplimiento, con lo que las empresas transportadoras han cambiado a este mismo ritmo, porque para no desaparecer del sector necesariamente deben buscar alternativas para satisfacer esos requerimientos y evolucionar aportando elementos de competitividad.

Este servicio es ofrecido en la modalidad de transporte interdepartamental, servicios especiales y ocasionales, y taxis urbanos mediante la disposición de un parque automotor que incluye taxis, vans y busetas.

- **Remesas (Mensajería Especializada, Paquetes y Carga):** Se define como "la operación de trasladar productos por un precio denominado flete, desde el lugar de origen, hasta el destino precisado por el cliente".

Dado el peso del envío se considera Sobre, Paquete o Carga de la siguiente forma:

- *Sobre:* peso igual o inferior a 200 gr
 - *Paquete:* encomienda que puede ser trasladada en los vehículos de pasajeros
 - *Carga:* Encomienda que por su peso o volumen amerita ser transportada en un vehículo con capacidad igual o superior a una (1) tonelada.
- **Bonos (Giros):** Esta operación consiste en la transferencia inmediata de dinero entre dos personas a través de un intermediario que posee recursos económicos y sistemas de información que evidencien el traslado de dinero al beneficiario.
 - **Ventas de Gasolina:** Este servicio hace parte de una de las unidades de negocio pertenecientes a la Cooperativa en la Estación de Servicios la Gacela de la ciudad de Bucaramanga.

- **Ventas de Almacén:** Constituye una unidad de negocios que ofrece para la venta productos relacionados con el sector automotriz y además ofrece el servicio de lubricación de vehículos por la compra de productos.

4.8. CLIENTES ACTUALES

Colegio de Nuestra Señora del Pilar, COOTRACOLTA, OISA, Santander al Extremo, Industria Tanuzi, Cooperativa Gestión, Cooperativa Asistencia, COOMEDISALUD, PROFITEX, Liberty Seguros, CARDIOCOOP, Fundación Cardiovascular, DIACORSA, Escuela Normal, Meals de Colombia, Nacional de Chocolates, Universidad Pontificia Bolivariana, Acueducto de Bucaramanga, Banco de la República, Juan Cristobal, Asmet Salud, CAJASAN, Cantillana, Colegio Luis Carlos Galán Sarmiento, COOSANANDRESITO, FRIOCOL, Banco Agrario

4.9. PLAN ESTRATÉGICO

4.9.1. Misión.

Somos un grupo humano dedicado a satisfacer en forma oportuna y segura las necesidades de quienes creen en nuestro propósito de servicio.

4.9.2. Visión.

Seremos la organización transportadora sinónimo de excelencia y confianza en el oriente colombiano.

4.9.3. Objetivo global.

Organizar para sus asociados, todos los servicios relacionados con el transporte de pasajeros, carga, servicios especiales y de turismo; contribuyendo con ello al mejoramiento social económico y cultural de los asociados y al desarrollo de la comunidad de acuerdo con su capacidad económica, fomentando la solidaridad y la ayuda mutua, actuando con base principal en el esfuerzo propio y mediante la aplicación y la práctica de principios y métodos cooperativos y una eficiente administración.

4.9.4. Principios organizacionales.

- Libertad para asociarse, para permanecer o para retirarse.
- Control y participación democrática sobre bases de igualdad y equidad.
- Ausencia de discriminación religiosa, política, racial, por posición social o económica, nivel cultural o sexo.
- Buenos servicios para todos los asociados.
- Retorno cooperativo en proporción a las operaciones o al uso de los servicios.
- Rentabilidad financiera, seguridad y social.
- Educación social y cooperativa permanente para todos los asociados, directivos y empleados de la compañía.

5. PLANEAR

5.1. OBSERVACIÓN Y DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COTAXI

5.1.1. Objetivo. Efectuar un análisis preliminar que permita comprender y evaluar de manera detallada la realidad de la Cooperativa, tanto en el entorno interno como en el externo.

5.1.2. Alcance. Aplica para la evaluación de las áreas Administrativa, Financiera y Operativa.

5.1.3. Fecha de realización. Noviembre 01 – Diciembre 18 de 2009

5.1.4. Actividades desarrolladas.

a. Visitas y entrevista abierta a los funcionarios de cada uno de los departamentos, las siguientes fueron las fechas en las cuales se realizaron.

Tabla 1. Programación de visitas a los Departamentos o Secciones

Fecha de visita 2009	Departamento o Sección	Fecha de visita 2009	Departamento o Sección
Noviembre 2 – 16	Remesas	Diciembre 7 – 8	Archivo
Noviembre 2 – 16	Terminal	Diciembre 12 – 14	Almacén
Noviembre 17 – 24	Mercadeo y Turismo	Diciembre 15 – 18	Cartera
Noviembre 17	División Operativa	Diciembre 15 – 18	Tesorería
Noviembre 17	Radio Operación	Diciembre 15 – 18	Contabilidad
Noviembre 25	Control Interno	Diciembre 15 – 18	Gestión Humana
Noviembre 30	Gerencia	Diciembre 15 – 18	Sistemas

Se entregó a los funcionarios un comunicado socializando la realización del proyecto. Ver **Anexo B. Socialización/ Publicación Mejoramiento Continuo.**

- b. Registro de visitas realizadas: Manualmente se realizó registro de toda la información suministrada por los funcionarios respecto al desarrollo de las actividades, novedades e inconformidades presentadas y recursos utilizados.
- c. Elaboración del borrador de caracterizaciones por departamentos: dado que en esta etapa no se conocen aún los procesos que conforman a la Cooperativa, se realizó las caracterizaciones por departamentos; para ello se creó el formato de caracterizaciones, en donde se registró la información suministrada por los funcionarios, respecto a entradas, salidas, responsables y documentación existente.
- d. La información registrada se basó en la secuencia de actividades, despilfarros, tiempos, ambiente, herramientas, objetivo del proceso, entradas, salidas, proveedores, normas, relación con otros departamentos, proveedores, recursos, documentos, registros, clientes y métodos utilizados, con los que se hará el análisis e interpretación del estudio
- e. Se presentó informe verbal de descripción de actividades realizadas y comportamiento de los funcionarios ante el proyecto a Gustavo Velázquez Díaz, tutor de la Cooperativa delegado para seguimiento del proyecto.

5.1.5. Resultados.

a. Respecto al Manual de Funciones

- En relación a las competencias del personal se encontró:
 - Vulnerabilidad en la exigencia del requisito de educación y experiencia.
 - No se especifican las habilidades y destrezas del cargo
- De acuerdo a las funciones asignadas al cargo, se encontró:
 - Inexistencia de funciones y responsabilidades para el cargo.

- Todos los cargos dependen de la Administración, centralizando la jerarquización de mando, sin especificar el área Administrativa, Financiera u Operativa a la cual pertenece.
- Incumplimiento de funciones en los cargos de bajo nivel jerárquico y sobrecarga laboral en las Jefaturas.
- No se especifican las funciones principales y las funciones secundarias.
- Intercambio de funciones no asignadas para los cargos.

➤ Generales

- No se define ni el tipo, ni el nivel de riesgo al que puede estar expuesto el empleado al ejercer el cargo.
- Los cargos no se han codificado.
- Dentro del perfil se encuentra establecida la variable género, la cual se considera como discriminatoria para la selección de la vacante.
- No existe promoción ni ascendencia de cargos entre los funcionarios.
- Falta de asignación de cargos.
- Falta de asignación de responsabilidades para cargos directos e indirectos con la Cooperativa.

b. Respecto a la organización de la empresa

COTAXI es una Cooperativa que efectúa sus operaciones soportado en el cumplimiento por las legislaciones gubernamentales vigentes; además, su propósito actual de mejoramiento incluye también cumplir y generar confianza a sus clientes internos y externos, es por ello, que se ha interesado en la implementación de herramientas que agreguen valor, como el mejoramiento y documentación de los procesos que permiten ofrecer un servicio efectivo a través del cumplimiento de actividades.

Aunque, se debe consolidar en el compromiso institucional a partir de la dirección que permita alcanzar las metas trazadas.

Entre los aspectos a mejorar, se observó que la Cooperativa no establece objetivos y planes que precisen de los funcionarios esfuerzo en la búsqueda de su superación personal y organizativa, y a través de los logros alcanzados generen confianza en la organización. Además, el déficit de organización entre departamentos, impide el cumplimiento efectivo del flujo de información y actividades realizadas.

A continuación se indican los aspectos positivos y de mejora encontrados en la Cooperativa:

Tabla 2. Aspectos Positivos y Aspectos por Mejorar

Aspectos Positivos	Aspectos por mejorar
Distribución adecuada de espacio y actividades entre cajeras de venta para ofrecer los servicios independientemente.	Cálculo del precio de las encomiendas.
	No se ofrece el servicio de embalaje para encomiendas.
Cartelera de información para los empleados.	Cambio de rutas entre los conductores sin supervisión directa del Jefe Inmediato.
Demarcación de áreas de servicios.	No hay registros.
Servicio crediticio.	Inconformidad de los clientes por el requerimiento de fotocopia de la cédula.
Garaje para los vehículos externos en la oficina principal.	No se verifica el contenido de todas las encomiendas.
Permanente comunicación con las agencias a nivel nacional.	El Rastreo de la encomienda es efectuado por el Jefe de Recursos Humanos.
Suministro de asesoría clara y de interés al Cliente.	Falta de mejoramiento de la infraestructura de las agencias.
Espacios amplios y adecuados que permiten almacenar eficientemente las encomiendas.	Asignación de responsabilidades por parte de los socios a los funcionarios que impiden la realización de las funciones delegada por la Cooperativa.
El sistema de información eficiente.	
Capacidad vehicular para suplir la demanda del mercado en destinos habituales y adicionales.	Intercambio de funciones no asignadas para los cargos.
Control legal de las operaciones.	No existe documentación de las actividades desarrolladas.

Requisitos mínimos para la contratación de los servicios.	No hay servicio postventa.
Control y seguridad permanente para la prestación de los servicios.	Poco tiempo a la gestión de tours.
La gestión de mercadeo implementada a partir del año 2009.	Se requiere más autonomía por parte de los líderes de las unidades.
La Creación de la imagen corporativa de COTAXI.	Seguimiento de acciones internas para corregir los problemas presentados por el cliente, y prevenir inconformidades posteriores.
Amplia modalidad de pago de los servicios.	Existe duplicidad de información.
Eficiencia de la atención y desarrollo del servicio.	Falta de programación de actividades en agencias.
Servicio amable y eficiente.	Los seguimientos realizados a las no conformidades no son soportados.
Desarrollo de estrategias por parte de los socios.	Ausencia de auditorías periódicas a todos los procesos.
Verificación mecánica eficiente de los vehículos.	Sobrecarga laboral para algunos funcionarios.
Compromiso por el mejoramiento continuo a partir del año 2009.	Ejecución de funciones entre departamentos que podrían efectuarse de manera más eficiente en otros.
Control del estado financiero de la Cooperativo.	La organización de los archivos y documentos del proceso impide una distribución de espacios adecuada.
Seguimiento permanente a los movimientos de las ventas.	Se requiere organizar el flujo de información entre departamentos.
Control de gastos provenientes de consumos en las agencias.	Se requieren capacitaciones adicionales a las exigidas legalmente.
Enlace constante y gestión de respuestas de la Gerencia a las partes interesadas.	Compromiso por la gestión de cambio por parte de la dirección.
Procuran consolidar el objetivo Multiactivo de la Cooperativa, diversificando y expandiendo las proyecciones de los socios.	Se requiere depurar el archivo.
Control de la vinculación y desvinculación de asociados y colaboradores.	
Actualización total y constante de la legislación Interna y Externa que aplica a la Cooperativa.	

La supervisión que ejerce la Gerencia sobre la ejecución de los empleados genera buen clima laboral.	
Se fundamenta en la documentación requerida y la contabilidad de la Cooperativa para tomar decisiones en cuanto a créditos, ya sea a empresas, socios y/o empleados.	
Utilizan estrategias de venta en las unidades de negocio.	
Entregan respuesta inmediata a las inquietudes presentadas por las partes interesadas.	
Interactúan eficientemente con los procesos interrelacionados.	
Coordinación efectiva de las actividades a realizar.	
Existe liderazgo que verifica el cumplimiento del reglamento.	
Se reciben las inconformidades de los clientes de forma cordial y gestiona su respuesta oportuna.	
Actualización continua en normatividad laboral.	
Generación de ideas de mejoramiento continuo.	
Se soportan de documentos base para el desarrollo de sus actividades.	
Ejecuta las actividades con efectividad, desde las actividades que implican contratación del empleado, permanencia del personal y despido del funcionario.	
Seguridad de información sistematizada.	

5.1.6. Conclusiones parciales.

- Se observó el grado de inconformidad entre los funcionarios del área operativa y socios en relación con las decisiones que son tomadas por el área administrativa.
- Se comprobó la inexistencia de parámetros y controles estrictos que garanticen el cumplimiento del servicio en la Cooperativa.
- La Cooperativa tiene conocimiento nulo o muy bajo sobre el significado de mejoramiento de procesos, dado que nunca en su historia ha efectuado proyectos similares al presentado, en donde el término mejoramiento continuo es conocido sólo para algunos funcionarios Directivos.

6. HACER

6.1. ESTRUCTURACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1. Objetivo. Analizar, ajustar y divulgar la Misión, Visión, valores y objetivos corporativos de la Cooperativa.

6.1.2. Alcance. Aplica para la divulgación de la Misión y Visión a todos los funcionarios de la Cooperativa.

6.1.3. Fecha de realización. Enero 15 – Enero 30

6.1.4. Actividades desarrolladas.

- a. Análisis de la visión, misión, valores corporativos y objetivos institucionales: socialización al tutor de la empresa encaminada a exponer las falencias del contenido de la visión, misión y valores corporativos y presentación de las propuestas sobre las anteriores y sobre los objetivos institucionales los cuales eran inexistentes en la Cooperativa.
- b. Ajuste: De acuerdo a lo estipulado por la Gerencia de la Cooperativa se realizaron las modificaciones pertinentes.
- c. Divulgación: Publicación de la misión, visión, valores corporativos y objetivos institucionales en cada Departamento verificando la lectura inmediata de esta por parte de los funcionarios y asignación verbal de compromiso por parte del Jefe de divulgarla en el Departamento o Sección diariamente.

- d. Verificación del conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales mediante la solicitud aleatoria de explicación de la misma por parte de un funcionario elegido al azar.

6.1.5. Resultados.

6.1.5.1. Misión.

Ver **Anexo C. Capacitación a funcionarios COTAXI / Definiendo la misión, visión, valores y objetivos corporativos de COTAXI.**

ANTES:

“Somos un grupo humano dedicado a satisfacer en forma oportuna y segura las necesidades de quienes creen en nuestro propósito de servicio.”

AHORA:

“Somos una Cooperativa con sentido humano dedicada al Transporte de Pasajeros, Traslado de Encomiendas y Transferencia de Bonos a nivel nacional.

Contamos con el apoyo de un grupo de colaboradores calificados y con experiencia en el sector, que ejecutan con transparencia, seguridad y oportunidad la prestación del servicio; apoyados en tecnologías de información y en la consolidación de un parque automotor óptimo que provee capacidad a la organización de satisfacer las necesidades de quienes creen en nuestro propósito de servicio”

La Misión es la razón de ser de la organización y debe definir los siguientes puntos:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Con quién lo hacemos?

- ¿Para quién lo hacemos?

Por lo que, se debió realizar las modificaciones pertinentes a fin de que cumpliera con este objetivo.

6.1.5.2. Visión.

Ver **Anexo C. Capacitación a funcionarios COTAXI / Definiendo la misión, visión, valores y objetivos corporativos de COTAXI.**

ANTES:

“Seremos la organización transportadora sinónimo de excelencia y confianza en el oriente colombiano.”

AHORA:

“La Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos COTAXI será reconocida en el 2015 como una organización sinónimo de excelencia y confianza en el oriente Colombiano, que a través del compromiso del talento humano con la mejora continua garantice el aseguramiento de la calidad en los servicios ofrecidos, satisfaciendo las necesidades de nuestros usuarios”.

La visión indica los deseos a futuro de la organización, por lo que es recomendable enfocarla bajo los siguientes criterios:

- ¿Cómo se quiere estar dentro de “X” años?
- ¿Cuáles productos y servicios pueden incorporarse?
- ¿Qué otras áreas se pueden podríamos llegar a apoyar?
- ¿Qué innovaciones tecnológicas podrían darse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas de los clientes podrían satisfacerse?
- ¿Cuál sería el perfil del Talento Humano que requerirá?

Por lo que, se debió realizar las modificaciones pertinentes a fin de que cumpliera con estos parámetros.

6.1.5.3. Valores corporativos

Ver **Anexo C. Capacitación a funcionarios COTAXI / Definiendo la misión, visión, valores y objetivos corporativos de COTAXI.**

- Cumplimiento: es cumplir nuestras obligaciones y asumir las consecuencias de nuestras acciones; lo que decimos, lo hacemos.
- Calidad: es responder efectivamente a los requisitos del servicio, del cliente, legales y de la organización.
- Orientación al cliente: Enfocados en cumplir las expectativas de nuestros clientes y atender sus necesidades.
- Responsabilidad Social: Cumplimiento de la normatividad para proteger a las personas y bienes que son confiados.
- Integridad: Es ser creíbles al aplicar lo que indica nuestro plan estratégico.
- Trabajo en Equipo: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo.
- Excelencia: Implica responsabilidad, diligencia, servicio efectivo con amabilidad y cortesía.
- Oportunidad: Estar presentes a tiempo en donde se requiera de nuestros servicios.
- Confiabilidad: Nuestras acciones reflejan el nivel de confianza que nos pueden tener nuestros clientes.

- Compromiso: El actuar diario está inspirado en el logro de los objetivos y metas tanto personales como organizacionales, como condición necesaria para asegurar la sostenibilidad, crecimiento y competitividad de la Cooperativa.

6.1.5.4. Objetivos corporativos

Ver **Anexo C. Capacitación a funcionarios COTAXI / Definiendo la misión, visión, valores y objetivos corporativos de COTAXI.**

- Obtener reconocimiento nacional en los servicios de transporte de pasajeros, remesas, bonos, taxis urbano, carga y turismo.
- Lograr la preferencia y confianza de los clientes.
- Ser reconocidos como una empresa diferenciadora en el sector del transporte.
- Consolidar a COTAXI como una imagen reconocida en la prestación de servicios de turismo nacional.
- Contribuir al mejoramiento social económico y cultural de los asociados
- Fomentar la solidaridad y ayuda mutua
- Garantizar la cobertura y oportunidad en la entrega de los servicios acorde con la capacidad de la Cooperativa.
- Desarrollar programas de bienestar que propicien el desarrollo integral de los funcionarios.
- Promover un clima institucional que favorezca la calidad de los servicios prestados.
- Implementar Sistemas de Gestión que optimicen los procesos internos de la Cooperativa de modo que se reflejen en el servicio al cliente.

6.1.6. Conclusiones parciales.

- Se observó que el conocimiento de la misión, visión y valores era poco entre los funcionarios.
- Se observó la falta de apropiación, aplicación y seguimiento de la misión, visión y valores.
- Los funcionarios requerían el establecimiento y difusión de los valores para la Cooperativa.
- El establecimiento de los objetivos corporativos requirió enlazar las decisiones de mejoramiento continuo del consejo de Administración con las determinaciones de crecimiento financiero de la asamblea General de Socios.

6.2. ANÁLISIS DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

6.2.1. Objetivo. Profundizar en los aspectos favorables y de mejora identificados de acuerdo a los resultados del diagnóstico inicial; de forma que el estudio contribuya a la toma de decisiones en las propuestas de mejoras.

6.2.2. Alcance. Evalúa los aspectos encontrados con base en herramientas de análisis que proporciona la Ingeniería Industrial.

6.2.3. Fecha de realización. Enero 25 – Febrero 15

6.2.4. Actividades desarrolladas.

- a. Creación de matriz DOFA en el que se describen los parámetros importantes de la recopilación de información realizada en el diagnóstico inicial.

- b. Elaboración de diagramas de flujo que se utilicen como descripción preliminar de las entradas y salidas entre los departamentos, de forma que se tomen como base para la creación de procesos y el análisis de la secuencia de los mismos.
- c. Se diseñó y aplicó una encuesta para medir la apreciación del cliente en relación a los servicios que ofrece la empresa, con el fin de identificar los aspectos más relevantes que suplen su necesidad frente a los requerimientos o atributos deseados y con esto medir el grado de congruencia o afinidad en el mercado, que permita determinar si se necesita un ajuste para posicionarse competitivamente.

La encuesta de apreciación del servicio se realizó en cuatro (4) diferentes lugares; de ellos, tres agencias de COTAXI en Bucaramanga y su área metropolitana, dado que se encuentra el domicilio principal de la Cooperativa en esta ciudad y Barrancabermeja por el alto volumen de ventas que mantiene para la Cooperativa.

Para los clientes internos no se realizaron encuestas de satisfacción dadas las inconformidades radicales señaladas desde un principio por los funcionarios operativos, personal administrativo y socios cuyas quejas eran generalizadas y se describen en los resultados.

- d. Estudio de métodos: Este fue enfocado a generar ideas orientadas a mejorar los resultados de los servicios prestados, por lo que se hicieron en base a dos herramientas muy conocidas; estas fueron: análisis de despilfarro y 9 S.
- e. Estudio de tiempos para los servicios operativos que oriente a calcular la eficiencia del servicio prestado por la Cooperativa en los servicios de remesas y bonos.

En pasajes no se realizó estudio de tiempos ya que no es necesario, debido a que un gran % del día la taquilla se encuentra sola, la atención al cliente es inmediata, y las actividades son eficientes.

- f. Análisis de colas basado en el estudio de tiempos con el propósito de determinar las medidas de efectividad del servicio con el que un servidor de la Cooperativa ofrece la atención a los clientes y registro del servicio, a modo de determinar al final del proyecto las implicaciones que las mejoras producen a estos; dado que en la medida que se estén cumpliendo efectivamente se deben mantener.
- g. Creación del mapa de procesos.
- h. Análisis de cargos y funciones, para determinar si la desorganización existente en los servicios puede provenir de esta subordinación jerárquica.
- i. Estudio de precios de remesas.

Como punto de partida para el estudio, no existen precios estándar, entonces, se subdividió el estudio en dos secciones para la recopilación de la información:

➤ Encomiendas: Paquetes y Sobres

Para la recopilación de la información referente a esta sección se tomó inicialmente muestras históricas del envío de encomiendas, con el propósito de verificar los precios que se han manejado para el envío en la Cooperativa; los resultados de este estudio sólo permiten asegurar que son precios bajos, que varían de acuerdo al destino y también indica los destinos de mayor envío, puesto que la información que arroja el sistema no detalla el artículo enviado ni el peso, dado que las encomiendas no son pesadas en una báscula.

Entonces, se decidió tomar una muestra representativa, que diera bases suficientes para asegurar un precio de encomienda justo para la Cooperativa y los clientes.

➤ Carga

Se inicia asegurando que no existe ningún registro en la Cooperativa en referencia a las cargas transportadas, por lo que, dado que este servicio no se encuentra centralizado desde la Cooperativa, sino los Operadores de carga se ubican en 9 diferentes bases del área metropolitana de Bucaramanga, se hacen más analíticas las variables que influyen en este servicio; de manera diferente al análisis de precios de encomiendas en donde se toman la muestras directamente en el punto de recepción de encomiendas.

De esta forma luego que se han analizado las variables se procede a elaborar las tablas de borrador de precios de carga, para luego ser ajustadas y aprobadas por el comité de carga, luego de ser evaluadas con muestreo bajo diferentes situaciones.

6.2.5. Resultados.

a. Matriz DOFA

Ver **Anexo D. DOFA**

b. Los diagramas de flujo del proceso se deben incluir dentro de los procedimientos finales, por lo que, los borradores de los mismos fueron mejorados y se encuentran en los resultados finales.

c. Ficha técnica de elaboración de la encuesta.

Análisis y conclusiones, Ver **Anexo E. Encuesta/Análisis de la Encuesta.**

Tabla 3. Ficha Técnica de Elaboración de la Encuesta

Nombre	
Encuesta de Apreciación del Servicio	
Dirección y Ejecución	
Encuesta dirigida y ejecutada por estudiantes de Ingeniería Industrial de la UIS Liliana Diaz Monroy y Diana Marcela Ramirez Rodriguez, que se encuentran efectuando el proyecto de grado titulado: "Mejoramiento y Documentación de los Procesos Administrativos y Operativos de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos COTAXI".	
Período de ejecución	
Fecha de Inicio: 21/01/10 – Fecha de Finalización: 13/02/10	
Características de la muestra	
Población objetivo	<p>La encuesta es dirigida a conocer la percepción de los clientes externos de la Cooperativa, sobre el servicio que presta la misma.</p> <p>Los clientes externos de la Cooperativa se clasifican en Personas Naturales y Empresas.</p> <p>La edad de las Personas Naturales oscila entre 15 y 85 años entre hombres y mujeres, y residen en las ciudades Bucaramanga y su área metropolitana y Barrancabermeja.</p> <p>El tamaño de las empresas es pequeño, mediano y grande, entre los sectores comercial, industrial y de servicios.</p>
Lugar de realización de la encuesta	<p>Bucaramanga: Oficina Principal Remesas, Agencia Terminal</p> <p>Girón: Agencia Girón</p> <p>Barrancabermeja: Agencia Barrancabermeja</p>
Tipo de muestreo	Se eligió el muestreo aleatorio simple, dado que un cliente es elegido al azar y tiene igual probabilidad de ser seleccionado de la población sea persona natural o empresa.
Tamaño de la muestra	<p>El número de personas encuestadas se basa en la importancia de tomar un número de muestra suficientemente grande para extraer una conclusión acerca de la percepción del servicio prestado por la Cooperativa en Bonos, Pasajes y Encomiendas, los cuales constituyen sus servicios de mayor venta, es decir 120, distribuidos de 30 clientes en cada lugar, es decir: En Bucaramanga y su área metropolitana 90 y en Barrancabermeja 30.</p> <p>Error (e): 9%</p> <p>Nivel de Confianza: 95%; Z=1,962</p> <p>Proporción esperada (p) = 50%; maximiza el tamaño muestral.</p> <p>Muestra (n): $n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{1,962^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,09^2} = 119 \approx 120$</p>

Método de recolección de la información	Se efectuó a través de la metodología <i>interse</i> t mediante un formato de encuesta* diseñada específicamente para abordar cinco (5) cuestionamientos que interesan en el desarrollo del proyecto de grado. Tiene una duración de respuesta entre dos (2) y tres (3) minutos. Las preguntas que conforman esta encuesta están definidas para que el cliente pueda contestar alguno de los ítems señalados y puedan presentar observaciones y comentarios que permitan mejorar los procesos operativos.
Tabulación de datos	La tabulación se realiza en la hoja de cálculo de Microsoft Excel, dado que es el software utilizado por la Cooperativa para el análisis de datos.
Análisis de la información	Se grafican los resultados resumidos de las respuestas dadas por los clientes y se extraen conclusiones.

d. Estudio de métodos

➤ 9 S

Tabla 4. Análisis 9 S – Seiri: Clasificar

Seiri: Clasificar	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
Organización de las guías de envíos que permite su contabilización.	Existe material documental en el Archivo Central sin clasificar, dado que no existe el Departamento de Archivo.
Separación de los repuestos entregados por los asociados en reposición.	Existen documentos innecesarios en los Archivos de Gestión, porque cada departamento desea tener una copia fácil de encontrar; esto es producto de la deficiente organización del Archivo General y Central.
Separación de las encomiendas enviadas por los clientes cuyo tiempo de almacenamiento supera el lapso de tiempo de reposo en la oficina de la agencia.	La adjudicación de compras la realizan diferentes funcionarios; por lo que, los inventarios se encuentran almacenados en Departamentos donde no deberían encontrarse y su rotación y compras es conocida de modo empírico.
	Algunos cargos tienen asignadas funciones que no corresponden al mismo.
	No existe inventario de bienes muebles que permita mantener control de los activos propiedad de la Cooperativa.
	Delimitación de funciones que aplican a los cargos.

Tabla 5. Análisis 9 S – Seiton: Organizar

Seiton: Organizar	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
Demarcación de áreas de servicios facilitando la ubicación del cliente para la adquisición del servicio.	Algunos empleados no conocen la interacción de los procesos que permita observar la interrelación entre departamentos.
Espacios adecuados para lograr una buena organización.	
Organización del registro de servicios entregados a empresas que mantienen contratos con la Cooperativa.	Falta de documentación que soporte el flujo de actividades.
Ejecución de funciones que podrían desarrollarse en otros departamentos.	

Tabla 6. Análisis 9 S – Seiso: Limpieza

Seiso: Limpieza	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
En el domicilio principal de la Cooperativa las funcionarias de servicios generales mantienen las instalaciones adecuadamente para el bienestar personal.	Las condiciones físicas e infraestructura de algunas agencias.

Tabla 7. Análisis 9 S – Seiketsu: Bienestar Personal

Seiketsu: Bienestar Personal	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
El personal del domicilio principal, cuenta con adecuados elementos que suplan sus necesidades básicas en este aspecto.	Algunas agencias no cuentan con elementos que suplan las condiciones ambientales debido a la calefacción del lugar del trabajo y a las necesidades básicas del empleado.
Realizan actividades que incentivan al personal.	

Tabla 8. Análisis 9 S – Shitsuke: Disciplina

Shitsuke: Disciplina	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
El departamento de Recursos Humanos está a favor de cumplir la reglamentación de la Cooperativa.	Incumplimiento de actividades de control sobre los envíos.
Utilización de la tarjeta reloj para el	Intercambio de funciones que no deben ser

cumplimiento de horarios.	asignadas para algunos funcionarios.
Existencia de personal comprometido en cada área por el cumplimiento.	No existe seguimiento sobre muchas de las novedades presentadas.

Tabla 9. Análisis 9 S – Shikari: Constancia

Shikari: Constancia	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
Consolidación del objetivo Multiactivo.	Alta rotación del personal.
Actualización total y constante de la legislación Interna y Externa que aplica a la Cooperativa.	Las propuestas entregadas por los sugerentes no son tratadas con la importancia necesaria, dado que no existe el Departamento de Calidad que lidere y gestione el cumplimiento de las acciones.
	Poco tiempo a la gestión de tours.
	Supervisar el cumplimiento de las propuestas que se realizan.
	Falta de consolidación de la cultura organizacional.

Tabla 10. Análisis 9 S – Shirsukoku: Compromiso

Shirsukoku: Compromiso	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
Asesoría a los clientes que requieran servicios que no ofrece la Cooperativa a través de empresas que prestan el servicio solicitado.	Falta de apropiación en el cumplimiento de objetivos.
La gestión de mercadeo implementada en la actualidad por el departamento de Mercadeo y Turismo, permite comenzar a infundir confianza a los clientes.	No existe compromiso institucional que permita alcanzar objetivos a través del logro y avance de sus metas.
Control de soportes y requisitos.	

Tabla 11. Análisis 9 S – Seishoo: Coordinación

Seishoo: Coordinación	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
El flujo de información es eficiente al interior de la Cooperativa.	Inconformidad entre el área operativa y administrativa.
El flujo de información entre los clientes y la Cooperativa es limitado.	No se tienen registro que permita realizar seguimiento a los clientes.

Se ofrecen servicios adicionales a los clientes.	No se realiza programación anual de actividades a desarrollar por Departamento.
Control de los vehículos de salida.	
Trabajo en equipo de algunos departamentos.	
Facilidad de obtención de servicios por parte de las empresas.	
Diversificación de mercados e interrelación de servicios.	
Capacidad de respuesta ante un incremento de las líneas de destino.	

Tabla 12. Análisis 9 S – Seido: Estandarización

Seido: Estandarización	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
Aunque este no es un mecanismo suficiente, dado que no se están controlando las actividades en todo el proceso; por lo que la finalidad del presente proyecto es estandarizar las actividades de los procesos, de modo que se socialicen y se utilicen por todas las partes interesadas.	Hasta el momento existen reglamentos aprobados para todos los servicios, estos son creados por la Cooperativa con el propósito de estandarizar de alguna forma, los procedimientos.
	No existen precios estándar para los servicios a excepción de pasajes.

➤ Análisis de despilfarro

Tabla 13. Análisis de despilfarro – Materiales

Materiales	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
La fotocopiadora y fax son de uso compartido.	El problema principal respecto a este tema, se encuentra en el archivo de documentos; puesto que, se puede perder mucho tiempo buscando un documento, dado que no se encuentran organización de los mimos.
Control de los egresos de las agencias en el departamento de Control Interno.	No se ha establecido un orden para la rotación de inventarios, lo que implica que se compren suministros para mantener en

	inventario por mucho tiempo, produciéndose el deterioro natural de los mismos.
Se compran existencias de marcas reconocidas en tamaños individuales y en grandes cantidades, a fin de ofrecer diferentes precios del mismo producto, suministrando a los clientes compras económicas.	Los funcionarios de la Cooperativa, como los de una empresa normal, tienden a guardar entre los que participaron en una determinada actividad, copias innecesarias en el Archivo de Gestión.
	Existe la cultura de no reutilizar papel, por lo que, cada documento que se imprime, luego de su uso, es enviado a la papelería, sin existir control en la cantidad de papel utilizado; además de esto, también se desperdician realizando pruebas y ajustes de la fotocopidora.
	No existe control de la utilización de inventarios más antiguos.

Tabla 14. Análisis de despilfarro – Equipos

Equipos	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
Todos los equipos que la Cooperativa posee son utilizados.	Hay déficit en el espacio de la Cooperativa, que se pudiera aprovechar si, se promoviera un proyecto de Gestión Documental en la Cooperativa.
Los equipos de común utilización se encuentran disponibles para su acceso a todos los funcionarios.	Realizar programación anual de mantenimiento preventivo de equipos.
Los elementos eléctricos e iluminación se apagan cuando no se están utilizando.	

Tabla 15. Análisis de despilfarro – Métodos de Trabajo

Métodos de Trabajo	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
Se comprueba que los informes, comunicados, etc. que se emiten tienen interés y utilidad para todos a quienes se envían copias.	Cuando un cliente no lleva la copia de la cédula para la entrega de los bonos, se pierde tiempo llamando al supervisor o jefe inmediato para que lo autorice a entregar el bono.
Eficiencia de la atención y desarrollo del servicio.	Muchos de los funcionarios realizan funciones para las que desconocen su razón

	e importancia que representan.
La participación de socios que aportan soluciones.	Existe control de gastos en fotocopias, utillaje, papelería, teléfono, internet, etc. que resultan más caros que los hipotéticos abusos que se pretende controlar, estos son realizados por Control Interno.
Uso de métodos empíricos para la organización de funciones.	
Monitoreo de actividades a través del sistema.	Se pierde tiempo buscando informes o documentos porque no están claros los criterios para archivarlos.
Se crean estrategias de venta para la mercancía del almacén.	Archivan documentos que no tienen ningún uso.
	Control Interno debe auditar todos los procesos y actividades de la organización garantizando la efectividad de los mismos.

Tabla 16. Análisis de despilfarro – Ambiente

Ambiente	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
Es apropiado el nivel de iluminación en los lugares de trabajo.	Las lámparas se encuentran con polvo, generalmente esto es en las agencias.
Se apagan las luces cuando existe suficiente luz natural o no se utilizan.	

Tabla 17. Análisis de despilfarro – Talento Humano

Talento Humano	
Aspectos Favorables	Aspectos por Mejorar
Acceso a la Gerencia por medio del Gerente Suplente.	Despido injusto del personal.
Apoyo de las jefaturas a los subordinados a cargo.	Implementación de un programa de capacitaciones de refuerzo a los funcionarios.

e. Estudio de tiempos

- **Pasajes.** En pasajes no se tomaron tiempos puesto que las actividades son cortas y su tiempo de servicio es eficiente.

➤ **Encomiendas.**

Tabla 18. Estudio de Tiempos – Recepción de Encomiendas

Recepción de Encomiendas	T_O (min)	T_N (min)	TA (min)
Elaborar factura	1,41	1,41	$1,41 * 1,2 = 1,56$
Digitar en el sistema el contenido de la encomienda	0,31	0,31	0,31
Otros (pesar sobres y asignar valor)	0,36	0,36	$0,36 * 1,1 = 0,38$
*Efectuar la transacción del servicio	0,18	0,18	$0,18 * 1,2 = 0,20$
Imprimir y distribuir las copias de la guía	0,17	0,17	$0,17 * 1,1 = 0,17$
Marcar la encomienda	0,31	0,31	0,35
Distribuir las copias de la guía y marcar la encomienda	0,28	0,28	$0,28 * 1,1 = 0,30$
Tiempo tipo			3,1

* Esto se efectúa solo con encomiendas enviadas de contado.

- El tiempo observado se considera igual al normal, porque siempre se desarrollaban de la misma forma con eficiencia.
- El tiempo que se demora en elaborar la factura muchas veces depende del cliente cuando suministra la información es por ello que existe un suplemento de 10% para la ejecución de la operación.
- El tiempo depende del cajero por lo que no se consideran suplementos ya que en esta actividad no se interrumpe la realización de otras actividades.
- En otros no se generaliza separadamente la actividad pesar con asignar valor, porque sólo los sobres son pesados y porque generalmente sólo para los paquetes se pregunta al despachador el precio que se podría asignar al envío del paquete.
- El tiempo depende del cliente y de la cantidad de dinero dispuesta en caja, por lo que se asigna el 20% de suplementos.
- Este tiempo depende directamente de la cantidad de datos a imprimir por lo que se asigna un 10% de imprevistos por fallas en la impresora.

Tabla 19. Estudio de Tiempos – Entrega de Encomiendas

Entrega de Encomiendas	To (min)	TN (min)	TA (min)
Verificación en el sistema y búsqueda de la encomienda	1,54	1,54	$1,26 * 1,10 = 1,70$
*Transacción del servicio	0,57	0,57	$0,5 * 1,2 = 0,67$
Entrega de la encomienda y firma de la guía	0,54	0,54	$0,54 * 1,20 = 0,63$
Ingresar al sistema el estado de la encomienda	0,09	0,09	0,09
Tiempo tipo			3,09

* Esto se efectúa sólo para envíos efectuados a contraentrega

- El tiempo observado se considera igual al normal, porque siempre se desarrollaban de la misma forma con eficiencia.
- El tiempo de verificación de la encomienda depende de la visibilidad de la ubicación del número de guía escrito en el paquete o sobre.
- El tiempo de transacción del servicio depende de la duración del cliente en cancelar el servicio y de la disponibilidad de cambio para este en caja.
- El tiempo de entrega no se asigna suplementos puesto que este tiempo es el que normalmente el cliente se demora en firmar la guía.

➤ **Bonos.**

Tabla 20. Estudio de Tiempos – Recepción de Bonos

Recepción de Bonos	T_O (min)	T_N (min)	TA (min)
Elaborar factura	0,66	0,66	$0,66 * 1,1 = 0,73$
Efectuar la transacción del servicio	0,59	0,59	0,71
Imprimir y distribuir las copias de la guía	0,33	0,33	0,36
Tiempo tipo			1,80

- El tiempo que se demora en elaborar la factura muchas veces depende del cliente cuando suministra la información es por ello que existe un suplemento de 10% para la ejecución de la operación.
- El tiempo de transacción del servicio depende de la duración del cliente en cancelar el servicio y de la disponibilidad de cambio para este en caja.

- Este tiempo depende directamente de la cantidad de datos a imprimir por lo que se asigna un 10% de imprevistos por fallas en la impresora.

Tabla 21. Estudio de Tiempos – Entrega de Bonos

Entrega de Bonos	T_O (min)	T_N (min)	TA (min)
Verificar en el sistema e impresión de la guía	0,61	0,61	0,64
Firmar la factura y entregar el dinero	1,15	1,15	1,29
Distribuir las copias de la guía	0,11	0,11	0,11
Tiempo tipo			2,07

- Este tiempo depende directamente de la cantidad de datos a imprimir por lo que se asigna un 10% de imprevistos por fallas en la impresora.
- Este tiempo depende directamente de la cantidad de dinero que se deba contar para entregar.
- El tiempo depende del cajero por lo que no se consideran suplementos ya que no interrumpe la realización de otras actividades.

f. Estudio de Colas

➤ **Pasajes.**

Los tiempos en pasajes se tomaron en un día de gran afluencia de pasajeros para todas las empresas, dado que se esperaba tomarlas consecutivamente; se hace la aclaración porque en dos ocasiones se trató de tomar los tiempos pero la cantidad de pasajeros no alcanzó a cumplir la meta de 50.

Tabla 22. Estudio de Colas – Venta de Tiquetes

Venta de Tiquetes	T_O (min)	T_N (min)	TA (min)
Tiempo de llegada entre clientes	5,53	$5,53 * 500\% = 27,63$	27,63
Tiempo de espera del servicio	0,25	0	0
Tiempo de servicio y salida del cliente	1,22	1,22	$1,22 * 120\% = 1,47$
Tiempo tipo			1,47

El tiempo entre clientes en temporada alta de viajes es el observado, pero dado que este tiempo se incrementa cuando no lo es, se estableció un 500% para normalizar el tiempo observado y el tiempo asignado se mantiene puesto que no existen factores que ocasionen suplementos para la llegada entre clientes.

El tiempo de espera del servicio depende directamente de la llegada entre clientes, dado que se observa que efectuando una llegada entre clientes de 5,53 minutos en promedio, se esperan 0,25 minutos, lo que generaría que con una llegada entre clientes superior, el tiempo de espera tiende a cero, este es el resultado del tiempo normalizado y asignado.

Al tiempo de servicio se asigna un 20% de suplementos por fallas del sistema, de toma de datos, de transacción del pago; aunque este servicio es muy eficiente.

Tabla 23. Características del Sistema de Colas – Venta de Tiquetes

λ (persona/minuto)	0,036
μ (persona/minuto)	0,681
Proceso de llegada aleatorio	Markoviano
Proceso de servicio	Determinístico
Nº de servidores	1
Disciplina de la cola	General
Tamaño de la cola	Infinito
Tamaño de la población	Infinito

Tabla 24. Medidas de Performance – Venta de Pasajes

Medidas de performance M/M/1	
ρ = Factor de Utilización del Servicio	0,05
Po= Probabilidad de ser atendido	0,95
Tiempo espera promedio en la cola: Wq	0,0825
Tiempo espera promedio en el sistema: Ws	1,5513
Nº de clientes promedio en la cola: Lq	0,0030
Nº de clientes promedio en el sistema: Ls	0,0561

➤ **Encomiendas.**

Tabla 25. Estudio de Colas – Recepción de Encomiendas

Recepción de Encomiendas	To (min)	TN (min)	TA (min)
Tiempo de llegada entre clientes	1,96	1,96	$1,96*20\% = 2,36$
Tiempo de espera del servicio	2,54	2,54	$2,54*20\% = 3,04$
Tiempo de servicio y salida del cliente	2,58	2,58	$2,58*20\% = 3,09$
Tiempo tipo			6,13

Para encomiendas el tiempo observado es igual al tiempo normal, puesto que las actividades siempre se desarrollan de la misma forma con igual eficiencia en el servicio.

Además el suplemento del 20% para todos se asigna porque este servicio varia durante todo el día en la llegada de clientes, haciendo variar la espera del servicio y el tiempo del servicio por la cantidad de encomiendas que debe recibir el servidor para organizar en el área de recepción.

Para encomiendas existen dos medidas de performance, dado que cuando el cajero de bonos se encuentra libre, sirve también a clientes en encomiendas.

Tabla 26. Estudio de Colas – Entrega de Encomiendas

Entrega de Encomiendas	To (min)	TN (min)	TA (min)
Tiempo de llegada entre clientes	12,73	12,73	$12,73*1,20 = 15,28$
Tiempo de espera del servicio	1,56	1,56	$1,56*1,20 = 1,87$
Tiempo de servicio y salida del cliente	2,2	2,2	$2,2*1,20 = 2,64$
Tiempo tipo			4,52

Tabla 27. Características del Sistema de Colas – Recepción y Entrega de Encomiendas

Indicador	Recepción de Encomiendas	Entrega de Encomiendas
λ (persona/minuto)	0,424	0,065
μ (persona/minuto)	0,323	0,385
Proceso de llegada	Markoviano	Markoviano

aleatorio		
Proceso de servicio	Determinístico	Determinístico
Nº de servidores	2, 3	1
Disciplina de la cola	General	General
Tamaño de la cola	Infinito	Infinito
Tamaño de la población	Infinito	Infinito

Tabla 28. Medidas de Performance – Recepción y Entrega de Encomiendas

Medidas de performance	Recepción de Encomiendas M/M/2	Recepción de Encomiendas M/M/3	Entrega de Encomiendas M/M/1
ρ = Factor de Utilización del Servicio	0,66	0,44	0,17
Po= Probabilidad de ser atendido	0,57	0,64	0,83
Tiempo espera promedio en la cola: Wq	1,6302	0,0294	0,5331
Tiempo espera promedio en el sistema: Ws	4,7302	3,1294	3,1331
Nº de clientes promedio en la cola: Lq	0,6908	0,0124	0,0349
Nº de clientes promedio en el sistema: Ls	2,0043	1,3260	0,2050

➤ **Bonos.**

Tabla 29. Estudio de Colas – Recepción de Bonos

Recepción de Bonos	To (min)	TN (min)	TA (min)
Tiempo de llegada entre clientes	6,76	6,76	$6,76 \cdot 1,20 = 8,11$
Tiempo de espera del servicio	5,38	5,38	$5,38 \cdot 1,20 = 6,46$
Tiempo de servicio y salida del cliente	1,59	1,59	$1,59 \cdot 1,20 = 1,9$
Tiempo tipo			8,36

Tabla 30. Estudio de Colas – Entrega de Bonos

Entrega de Bonos	To (min)	TN (min)	TA (min)
Tiempo de llegada entre clientes	10,87	10,87	13,05
Tiempo de espera del servicio	1,35	1,35	1,61
Tiempo de servicio y salida del cliente	1,87	1,87	2,2
Tiempo tipo			3,86

Tabla 31. Características del Sistema de Colas – Recepción y Entrega de Bonos

Indicador	Recepción de Bonos	Entrega de Bonos
λ (persona/minuto)	0,123	0,077
μ (persona/minuto)	0,526	0,455
Proceso de llegada aleatorio	Markoviano	Markoviano
Proceso de servicio	Determinístico	Determinístico
Nº de servidores	1	1
Disciplina de la cola	General	General
Tamaño de la cola	Infinito	Infinito
Tamaño de la población	Infinito	Infinito

Tabla 32. Medidas de Performance – Recepción y Entrega de Bonos

Medidas de performance	Recepción de Bonos M/M/1	Entrega de Bonos M/M/1
ρ = Factor de Utilización del Servicio	0,23	0,17
P_0 = Probabilidad de ser atendido	0,77	0,83
Tiempo espera promedio en la cola: W_q	0,5813	0,45
Tiempo espera promedio en el sistema: W_s	2,4813	2,65
Nº de clientes promedio en la cola: L_q	0,0717	0,0342
Nº de clientes promedio en el sistema: L_s	0,3060	0,2028

g. Mapa de Procesos

Dado que no existen procesos definidos en la Cooperativa, no existe un mapa de procesos, se definieron entonces los siguientes procesos para COTAXI:

Tabla 33. Procesos COTAXI

	Código	Proceso
Procesos Estratégicos	DE	Dirección Estratégica
	AJ	Asesoría Jurídica
Procesos Misionales	RE	Remesas
	BO	Bonos
	PA	Pasajes
	TEO	Tours, Servicios Especial y Ocasional

Procesos de Apoyo	GH	Gestión Humana
	GA	Gestión Administrativa
	SI	Servicios Informáticos
	GF	Gestión Financiera
	AL	Almacén
	MT	Mercadeo y Turismo
Procesos de Control	GC	Gestión de la Calidad
	CI	Control Interno

Ver **Anexo F. Mapa de Procesos.**

h. Análisis de cargos y funciones:

➤ No existen en la Cooperativa los siguientes cargos, aunque son necesarios:

- Jefe de Calidad
- Jefe de División Administrativa
- Jefe de División Financiera
- Auxiliar de Compras e Inventarios

➤ No se encuentran en el Organigrama y Manual de Funciones los siguientes cargos, aunque existen en la Cooperativa:

- Operador
- Operador Carro Tanque
- Funcionario
- Auxiliar de Archivo
- Secretario de Recursos Humanos
- Cajero Auxiliar
- Cajero de Remesas
- Auxiliar de Atención al Usuario

- No se encuentran en el Organigrama pero si en el Manual de Funciones los siguientes cargos, aunque existen en la Cooperativa:
 - Asistente de Contabilidad

- Se encuentran en el Organigrama pero su Manual no es correspondiente al cargo mencionado:
 - Secretario General

- A los siguientes cargos se les modificó su nombre, dado que pertenecen a un proceso establecido o se deseaba darles otra denominación.
 - Secretario de Recursos Humanos → Secretario de Gestión Humana
 - Auxiliar de Recursos Humanos → Auxiliar de Gestión Humana
 - Conductor → Operador
 - Conductor de Carro Tanque → Operador Carro Tanque
 - Cargador, Patín, Auxiliar de Despacho, Digitador → Auxiliar Rempa
 - Gerente Encargado → Gerente Suplente
 - Jefe de Turismo → Jefe de Mercadeo y Turismo
 - Auxiliar de Turismo → Auxiliar de Mercadeo y Turismo
 - Cajero Principal (remesas) → Cajero de Ventas Principal
 - Cajero Auxiliar (remesas) → Cajero de Ventas Auxiliar

- Los siguientes cargos se eliminaron
 - Secretario de Actas: Cumplía funciones del Secretario General

- Análisis general de modificaciones del manual de funciones

- Cambio del nombre Manual de Funciones por Manual de Responsabilidades.
- Asignación de códigos a los cargos.
- Cambio del formato de manual de funciones de la Cooperativa, de forma que la información fuera más completa y detallada.
- Revisión y ajuste del comienzo de las funciones por verbos en infinitivo.
- Revisión y ajuste de redacción de los manuales.
- Creación de manual para los cargos que no existen en la Cooperativa y para los que aunque existen no poseen manual.
- Inclusión y eliminación de funciones para algunos cargos.
- Revisión detallada del manual de Control Interno.
- Cambio de Jefe inmediato para Tesorero el cual dependía del Jefe de División Administrativa y se asignó al Jefe de División Financiera.
- Cambio de Jefe inmediato para Cajero Principal el cual dependía del Jefe de División Administrativa y se asignó al Tesorero.
- Se modificó el manual del Secretario General, el cual según estatutos, realiza funciones diferentes a las que actualmente desempeñaba.
- Se definió en el manual de Jefe de División operativa la responsabilidad directa sobre el Supervisor de Remesas y Jefe de Tráfico, dado que estas funciones sólo las realiza en las agencias.

El resultado final de las modificaciones se observa en el organigrama.

Ver **Anexo G. Organigrama / Organigrama Propuesto.**

- i. Estudio de Precios de Remesas
 - Precio de encomiendas: Paquetes y Sobres

El precio del envío de encomiendas está conformado por los siguientes conceptos:

- Costo Neto de Manejo
- Costo de Seguro
- Costo de Reexpedición
- Costo de Domicilio

A su vez el Costo de Manejo es asignado de acuerdo a las siguientes variables:

- Costo por peso
- Costo por horas de viaje
- Costo de volumen
- Descuento pago seguro
- Descuento cliente COTAXI

Las tres primeras variables conforman el Costo Bruto de Manejo

Al aplicarle los descuentos mencionados se genera el Costo Neto de Manejo

➤ Precio de carga.

Inicialmente el Jefe de Mercadeo y Turismo de la Cooperativa había presentado de manera informal la propuesta a los Operadores de Carga, pero dado que en la Cooperativa no existe la cultura de cambios positivos y de mejoramiento continuo, estos se negaron. Aunque este funcionario no desistió de su idea y con base a los puntos en donde se encuentran los vehículos de carga estacionados dividió por zonas de cobertura para cada una de las bases el Área Metropolitana de Bucaramanga.

El otro problema que él observó era la cantidad de variables existentes, en donde inicialmente él creó un listado de precios por elemento, pero era muy limitado para realizar una cotización porque únicamente reunía el desplazamiento entre bases y el elemento transportado.

Entonces dadas sus ideas sobre las múltiples variables que podrían existir, se inició el estudio, dando como resultado el análisis de precios subsiguiente:

El Costo del servicio de Carga es conformado por los conceptos de:

- Costo de desplazamiento
- Costo tipo de vehículo
- Costo de capacidad
- Costo Auxiliar
- Costo por horas de espera

En donde los tres primeros conceptos son variables generales aplicables a cualquier servicio prestado y las dos últimas son variables específicas que aplican sólo a cierto tipo de carga.

6.2.6. Conclusiones parciales

- En la Cooperativa gran parte de las falencias presentadas, son generadas a partir del pensamiento de la Gerencia General y el Consejo de Administración.
- La Cooperativa tiene un gran potencial de crecimiento pero la necesidad de cambio no ha sido gestionada entre los socios, los cuales toman las decisiones finales de todas las propuestas.
- La eficiencia del servicio se observó en los estudios realizados, en donde se verifica el buen desempeño del personal operativo, el punto clave a mejorar en la Cooperativa es su imagen, se necesita que una empresa de este tipo, que se mueve en tanta competencia, sobresalga con su nombre, y esto es lo que realmente hacia afuera necesita la Cooperativa.
- Se debe generar conciencia ambiental entre el personal de la Cooperativa.
- La desorganización interna de la Cooperativa incluso se refleja en la centralización de las decisiones, dada la inexistencia de cargos administrativos que enlacen las divisiones de la Cooperativa con la Dirección.

- La existencia de cargos en la Cooperativa que no están reflejados en el Manual de Responsabilidades, es un indicador de que se requiere un mayor control y dirección de las divisiones de la Cooperativa, evitándose que se delegue esta función al Jefe de Gestión Humana y Subgerente suplente, a quienes se ha asignado otras responsabilidades.
- Se deben establecer metas de cumplimiento y análisis de rotación de inventarios para evitar la mala utilización de los mismos.
- Se requiere necesariamente la estandarización de los precios de la Cooperativa, de forma que pueda competir a nivel corporativo, como lo hacen las demás empresas del sector.

6.3. ESTUDIO DE LA INFORMACIÓN, IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS Y DOCUMENTACIÓN PRELIMINAR DE PROCESOS.

6.3.1. Objetivo. Determinar las mejoras a implementar de acuerdo al análisis de la información recopilada y establecer la documentación soporte de las mismas.

6.3.2. Alcance. Aplica para la documentación de todas las mejoras aprobadas para realizar en el corto o largo plazo.

6.3.3. Fecha de realización. Febrero 10 – Marzo 30

6.3.4. Actividades desarrolladas.

- a. Elaborar listado de propuestas de mejora
- b. Presentar las propuestas de mejora ante la Cooperativa

- c. Socializar a los líderes de los procesos las presentaciones sobre mejoramiento continuo, mejoramiento y documentación de procesos, indicadores de gestión, trabajo en equipo, manejo del estrés laboral, atención al cliente; dado que, se debe explicar el objetivo que persigue realizar las modificaciones y la reorganización de procesos.

Los líderes a su vez, se comprometieron a ser multiplicadores de la información al personal a cargo, de modo que al interior de la Cooperativa todos conocieran los cambios a efectuar.

- d. Implementar los cambios de acuerdo al orden de posibilidades para realizarlo en el corto plazo.
- e. Documentar los procesos de acuerdo a las mejoras aprobadas, es decir realizar preliminares de Caracterizaciones, Manuales, Guías y Procedimientos.
- f. Analizar la efectividad de los cambios

6.3.5. Resultados.

- a. Listado de propuestas de mejoramiento.
- b. De acuerdo a las propuestas presentadas, la Cooperativa aprobó 61 de 66, es decir las siguientes cinco no se aprobaron:
 - Establecer planes corporativos de comunicaciones masivas, Picking and Packing:

Justificación: Dado que la Cooperativa aún no cuenta con la capacidad física y financiera suficiente para cumplir a las empresas.

- Definir un lugar cerrado a responsabilidad de un funcionario en el que se organicen las encomiendas, dado el riesgo de pérdida de mercancía en lugares que manejan altos volúmenes de envíos y recepción de encomiendas, en donde se involucran varias personas.

Justificación: Ésta sugerencia no fue aprobada dado que la capacidad financiera de la Cooperativa, aún no es capaz de soportar egresos por este concepto en todas las agencias, aunque es necesario tenerlo en cuenta para el largo plazo.

- Utilizar diferentes colores para las guías pre - impresas facilitando la ubicación visual de las encomiendas y sobres dispuestos en los estantes y de esta misma forma el respectivo color de marcador para el registro del número de guía en las cajas según corresponda al color de la guía pre – impresa.

Justificación: No se aprobó dado que, se genera un ahorro superior con la impresión propuesta por la Cooperativa sobre rollos de papel en blanco.

- El valor que se paga cuando se pierde una encomienda y no está asegurada es de \$50.000, este debería quedar estipulado en k% del SMMLV en el contrato de transporte.

Justificación: No se aprueba dado que este valor ha sido constante durante mucho tiempo y no requiere ser modificado.

- Obsequio del pasaje N°16, por compras que durante un mes sean iguales a 15 tiquetes.

Justificación: Se someterá a evaluación y estudio de mercado por parte del Jefe de Mercadeo y Turismo.

- c. Se socializaron a los líderes las presentaciones mencionadas, de forma que se asuma el cambio generado de manera proactiva.

Las presentaciones se encuentran en Ver **Anexo C. Capacitación a Funcionarios COTAXI.**

Además se capacitó a las radio – operadoras en referencia a la forma de manejar las tablas de encomiendas.

- d. De las propuestas de mejora aprobadas, se implementaron 20, dada su posibilidad de ejecutarlas inmediatamente, aunque para la ejecución de la totalidad del proyecto, la Cooperativa contratará un Jefe de Calidad, que gestione y madure en su totalidad el proyecto presentado, además designándole la responsabilidad de formalizar el Sistema de Gestión de Calidad.

De acuerdo a lo anterior se presentan las siguientes propuestas ejecutadas:

- Venta de Sobres y Cajas para el envío de encomiendas
- Publicación de cartelera informativa
- Adquisición de una balanza de 150 Kg para la realización de las pruebas de estandarización de precios de encomiendas.
- Realización de pruebas de precios de carga, según tabla presentada y socialización del propósito desarrollado por medio de visitas a cada una de las bases con acompañamiento del Jefe de Mercadeo y Turismo, el cual se compromete a ajustar la tabla según requerimientos que se presenten al entregar el proyecto.
- Actualización y formalización de listado de empresas clientes de la Cooperativa
- Inclusión de los funcionarios de las agencias en el organigrama de la Cooperativa, y reestructuración de funciones del Jefe de División Operativa para su supervisión indirecta.

- Establecimiento de los informes de desempeño como mecanismo de evaluación de los Departamentos y Agencias.
- Ubicación del buzón de sugerencias como herramienta de recopilación de información en la oficina principal de la Cooperativa.
- Se presentó al Jefe de Gestión Humana la propuesta de incluir en las charlas de inducción de los funcionarios capacitación en atención al cliente, trabajo en equipo, manejo del estrés, el cual estuvo de acuerdo en realizarla con base en las presentaciones suministradas anteriormente.
- Designación del Auxiliar de Mercadeo y Turismo para elaborar la programación anual de celebraciones nacionales y detalles que brindará la Cooperativa.
- Diseño preliminar de la página de internet de la Cooperativa por parte del Jefe de Sistemas.
- Entrega de los elementos básicos de seguridad (Guantes y Faja) a los Operadores de carga, con el objeto de que estos sean suministrados a los Auxiliares de carga, cuando se requiera de sus servicios.
- Marcación de cajas con los símbolos adecuados para su cuidado.
- Ubicación de un letrero informativo de entrada prohibida a la taquilla de la terminal.
- Impresión de guías en la planilla de despacho original en la Oficina de Remesas.
- Creación formal del cargo Auxiliar de Archivo que desempeñará las funciones de organización de Archivo.
- Recopilación de hojas de vida de Auxiliares de Carga
- Sensibilización por parte del Departamento de Gestión Humana a los socios, donde no pueden intervenir para la contratación o despido del personal.
- Revisión y ajuste del manual de funciones
- Marcación de Inventarios de Bienes Muebles de la Cooperativa: para lo que se contrató un funcionario durante cuatro meses, el cual se encuentra en la fase de registro en cada una de las agencias de la Cooperativa en el país, dado que se requiere comprar un software especializado para sistematizar el manejo de los inventarios.
- Documentación del proceso

- Creación del buzón de correspondencia para la colocación de todos los envíos que se realizarán con el mensajero.

- e. Creación de preliminares de formatos, guías, procedimientos y manuales de soporte para la realización de los procesos.

Se organizó la documentación para todos los procesos y se presentó a los líderes de los procesos la organización de las actividades para su evaluación y ajuste.

Se realizaron las primeras modificaciones por parte de las autoras del proyecto para el análisis presentado por los líderes, en donde los documentos finales se presentan al final del proyecto.

6.3.6. Conclusiones parciales

- La documentación es soporte fundamental para la organización de los procesos; esta se debe construir como herramienta inicial en la búsqueda del mejoramiento continuo, debido a que permite visualizar con claridad el flujo de actividades objeto de análisis.

- Cuando una empresa nunca ha efectuado la documentación de sus procesos, la recopilación de la información y la elaboración de documentos es una tarea que demanda dedicación de tiempo completo, en razón de la gran cantidad de consideraciones y análisis que se requieren.

7. VERIFICAR

7.1. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

7.1.1. Objetivo: Evaluar las propuestas de mejora aplicadas en comparación a los beneficios obtenidos por la organización.

7.1.2. Alcance: Inicia con el análisis de las mejoras y la documentación; y finaliza con la generación de nuevas propuestas.

7.1.3. Fecha de realización: Abril 05 – Abril 15

7.1.4. Actividades desarrolladas

- a. Análisis de las mejoras presentadas, incluyendo las que aún no se han aplicado.
- b. Creación de Indicadores de Gestión para los procesos misionales.
- c. Diagnóstico de los procesos críticos de la Cooperativa.

7.1.5. Resultados

- a. Las mejoras presentadas se aprobaron con agrado entre los clientes y funcionarios, obteniendo los siguientes resultados entre las que se alcanzaron evaluar:
 - La venta de sobres y cajas para el envío de encomiendas se recibió con agrado entre los clientes que entregaban encomiendas sin embalaje.

- La cartelera informativa redujo considerablemente la espera en la fila de información, permitiéndole a los funcionarios a cargo apoyar la recepción de encomiendas.
- Las pruebas de envíos de encomiendas se realizaron aleatoriamente y arrojaron un resultado satisfactorio entre los precios asignados; por lo tanto, se entregaron los precios de encomienda y carga propuestos al Consejo de Administración para su evaluación.
- La Cooperativa actualizó el listado de clientes.
- El Manual de responsabilidades recibió el aval por parte del Jefe de Gestión Humana
- Se recibieron tres sugerencias de mejora en el buzón que se entregaron al Auxiliar de Atención al Usuario, estas consistían en la recepción no oportuna de las llamadas y las salidas impuntuales de los vehículos; el Auxiliar comunicó a los clientes la recepción de la sugerencia.
- El Jefe de Gestión Humana programó para el día 15 de mayo de 2:00 – 3:30 pm, una capacitación sobre atención al cliente, en donde las autoras del proyecto presentarán de manera formal la capacitación; además se comprometió a programar una capacitación trimestral dirigida por el Jefe de Calidad.
- Exhibir posters alusivos al día de la madre en el mes de mayo en la agencia de remesas y en el domicilio principal de la Cooperativa, aunque el Jefe de Mercadeo y Turismo socializará la idea a los agentes.
- La página de internet se encuentra en creación en el Departamento de Sistemas.
- El letrero de entrada prohibida en el área del taquillero en la terminal de Bucaramanga, ocasionó disgustos a los Operadores los primeros días, pero se socializó con ellos la importancia de demostrar al cliente, respeto por las áreas demarcadas; además es un métodos para no obstaculizar el servicio brindado al cliente por parte del Taquillero.
- Los Operadores apreciaron la entrega de las planillas de despacho como originalmente se imprimían, en hojas en blanco.

- Se designó al funcionario para el cargo de Auxiliar de Archivo y se asignaron responsabilidades explícitamente de organización del Archivo.
- Recopilación de hojas de vida de Auxiliares de Carga
- El departamento de Gestión Humana se encuentra gestionando actualmente medidas para el mantenimiento del personal que cumple con los requerimientos de la Cooperativa, aunque no sea de agrado para algunos socios; por ejemplo, la subsistencia del Jefe de Mercadeo y Turismo en su cargo, dado que sería despedido al finalizar el mes de abril.
- El manual de responsabilidades presentado, cumple con los requerimientos de la Cooperativa y se encuentra en revisión ante el Consejo de Administración.
- Se efectuó la compra de los sticker con los que se comenzará a efectuar la marcación de bienes devolutivos mayores.
- Los funcionarios de la Cooperativa se encuentran en la fase de adaptación en la nueva modalidad de depósito de correspondencia.

De las mejoras que aún no se han efectuado, se presentó una nueva mejora sobre las siguientes:

- Compra de una fotocopidora para tomar copias en remesas, modificándola por la opción de compra de web cam tipo tripoide, que se situará para la toma de fotos de las cédulas de los clientes, y éstas se almacenarán en un archivo digital que se entregará como soporte a Contabilidad.
 - Los Operadores de Carga estuvieron de acuerdo en utilizar un elemento diferenciador para la identificación de la Cooperativa, pero en lugar de un buzo propusieron un chaleco, el cual fue aceptado entre las propuestas.
- b. Se presentaron y aprobaron indicadores de medición en el formato FGC.05 Ficha Técnica de Indicadores para los procesos misionales de la Cooperativa.
- c. Diagnóstico de los procesos críticos de la Cooperativa

Según los análisis presentados los procesos y las actividades críticas son los siguientes

Tabla 34. Procesos Críticos COTAXI

Proceso	Actividades críticas
Pasajes	Desconfianza de los clientes a causa de: <ul style="list-style-type: none"> – Impuntualidad en el despacho de líneas – Abandono de líneas – Falta de compromiso con el servicio al cliente
Control Interno	Falta de Autoridad del departamento de Control Interno para efectuar actividades de control en la Cooperativa.
Gestión Administrativa	Compras descentralizadas.
	Desorganización del Archivo General y Central que impide el flujo de información.

8. ACTUAR

8.1. DOCUMENTACIÓN, ORGANIZACIÓN DE RESULTADOS FINALES

8.1.1. Objetivo: Establecer la documentación final para todos los procesos definidos en la Cooperativa.

8.1.2. Alcance: Aplica a la entrega de toda la documentación creada y a la definición final de conclusiones y recomendaciones.

8.1.3. Fecha de realización: Abril 12 – Abril 25

8.1.4. Actividades desarrolladas

a. Ajuste y entrega final de las Caracterizaciones Formatos, Guías, Manuales y Procedimientos a la Cooperativa.

8.1.5. Resultados

Los siguientes son los documentos que se crearon para cada uno de los procesos establecidos, con base en las mejoras realizadas y las mejoras que la Cooperativa efectuará mas adelante con el propósito de certificarse en el Sistema de Gestión de Calidad.

Se aclara que ninguno de estos documentos existía en la Cooperativa y todos son producto de la recopilación de información en cada uno de los Departamentos.

Cada documento se encuentra registrado en el listado maestro correspondiente, con el propósito de facilitar su asignación al proceso y controlar sus cambios.

8.1.5.1. Procesos misionales.

Tabla 35. Documentos Proceso Bonos

BONOS		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CBO.01	Caracterización proceso Bonos	Garantizar efectivamente la transferencia de dinero entre origen y destino
PBO.01	Procedimiento de Recepción de Bonos	Establecer las actividades necesarias para la recepción de dinero para transferencia como bonos en las agencias de COTAXI.
PBO.02	Procedimiento de Entrega de Bonos	Establecer las actividades necesarias para la entrega de dinero a los destinatarios en las agencias de COTAXI.
FBO.01	Informe Mensual de Movimiento de Bonos	Registrar de manera sencilla el informe mensual de bonos entregado por el Supervisor de Remesas y/o Funcionario.

Tabla 36. Documentos Proceso Pasajes

PASAJES		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CPA.01	Caracterización Proceso Pasajes	Garantizar la seguridad, confort y puntualidad en el traslado de los clientes al lugar de destino.
FPA.01	Cancelación de Despacho del Vehículo	Mantener un mayor control en el cumplimiento y programación de despacho diario de líneas de destinos.
FPA.02	Cambio de Programación de Ruta	Cumplimiento de responsabilidades ante la adquisición y/o cancelación de línea de destino asignada.
PPA.01	Procedimiento de Programación de Despacho Diario de Vehículos	Garantizar el cumplimiento de las líneas de viaje e implantar un mecanismo de control para organizar los vehículos, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y permitir un orden en los vehículos despachados.
PPA.02	Procedimiento de Venta de Tiquetes	Proporcionar venta eficiente de tiquete, con el fin de ofrecer un servicio efectivo.
PPA.03	Procedimiento de Entrega de Tiquetes Prepago	Establecer las actividades necesarias para la entrega de tiquetes prepagados.
PPA.04	Procedimiento de Despacho del Vehículo	Establecer las actividades necesarias para lograr un efectivo despacho de pasajeros. Ofrecer una experiencia agradable al cliente antes del inicio de su viaje a fin de obtener la recompra del servicio.

PPA.05	Procedimiento de Despacho de Pasajeros	<p>Establecer las actividades necesarias para lograr un efectivo despacho de pasajeros.</p> <p>Ofrecer una experiencia agradable al cliente antes del inicio de su viaje a fin de obtener la recompra del servicio.</p>
--------	--	---

Tabla 37. Documentos Proceso Remesas

REMESAS		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CRE.01	Caracterización Proceso Remesas	Garantizar la eficiente recepción y entrega de los bienes dispuestos para el traslado bajo custodia de la Cooperativa.
FRE.01	Encomiendas no Revisadas	Soportar la responsabilidad que asume el remitente por el envío de una encomienda no revisada en el punto de origen.
FRE.02	Traslado Interno de Encomiendas	Establecer control sobre las encomiendas trasladadas por los empleados dentro de las instalaciones de la empresa.
FRE.03	Reexpediciones	Realizar seguimiento a las encomiendas que deben despacharse desde la agencia intermedia a la agencia de destino.
FRE.04	Domicilios	Realizar seguimiento a las encomiendas que deben distribuirse a nivel urbano, verificando la entrega por parte del domiciliario a los clientes.
FRE.05	Rastreo Telefónico al Destinatario	Registro de las llamadas realizadas a los clientes con el propósito de informar la permanencia de la encomienda en las instalaciones de la Cooperativa.
FRE.06	Rastreo de Encomiendas	Hacer seguimiento a las encomiendas deterioradas o desaparecidas, a fin de entregar una solución adecuada para el cliente y la Cooperativa.
FRE.07	Informe Mensual de Movimientos de Encomiendas	Registrar de manera sencilla el informe mensual de encomiendas entregado por el Supervisor de Remesas y/o Funcionario.
FRE.08	Comprobante de Prestación de Servicio de Carga	Soportar la responsabilidad que las partes Cooperativa y cliente han acordado sobre los servicios de carga realizados.
FRE.09	Registro de Asignación de Servicios de Carga	Cumple el doble propósito de evaluar la capacidad de negociación de servicios de carga en la radio operación y tomar la información completa del cliente para informarla al vehículo en cola.
FRE.10	Planilla de Contratos Efectuados por los Conductores	Evaluar la efectividad de la publicidad del servicio de carga ejercida por los conductores en comparación por la ejercida por la Cooperativa verificada en las llamadas a la radio operación.
FRE.11	Planilla de Entrega de Comprobantes de	Registrar el número de comprobantes de prestación de servicios entregados a los conductores.

	Prestación de Servicios	
FRE.12	Registro de Vehículos de Carga en Cola	Registrar el listado de vehículos de carga que se reportan en cola.
FRE.13	Comprobante de Prestación de Servicio de Mudanza	Soportar la responsabilidad que las partes Cooperativa y cliente han acordado sobre los servicios de carga de mudanza realizados.
GRE.01	Guía para el Rastreo de Encomiendas	Establecer los lineamientos para realizar el seguimiento de las encomiendas cuando se presente insatisfacción por parte del destinatario causada por el deterioro o desaparición de las encomiendas que se encuentran bajo la custodia de la Cooperativa, con el propósito de tomar medidas que garanticen una respuesta oportuna al cliente.
PRE.01	Procedimiento de Recepción de Mensajería Especializada	Establecer las actividades necesarias para la recepción eficiente de Mensajería Especializada.
PRE.02	Procedimiento de Entrega de Mensajería Especializada	Establecer las actividades necesarias para la entrega correcta, oportuna y en buen estado de los sobres que se han enviado a través de la Cooperativa.
PRE.03	Procedimiento de Recepción de Paquetes	Establecer las actividades necesarias para la recepción de Paquetes de forma efectiva.
PRE.04	Procedimiento de Entrega de Paquetes	Establecer las actividades necesarias para la entrega correcta, oportuna y en buen estado de los paquetes que se han enviado a través de la Cooperativa.
PRE.05	Procedimiento de Despacho de Encomiendas	Establecer las actividades necesarias para el despacho de encomiendas hacia los lugares de destino con la mayor seguridad y conservación de los envíos
PRE.06	Procedimiento de Entrega de Encomiendas Origen – Destino	Establecer las actividades necesarias para el traslado seguro y oportuno de encomiendas entre las agencias de COTAXI.
PRE.07	Procedimiento de Encomiendas no Reclamadas	Establecer un procedimiento estructurado que defina las actividades consecuentes a la no reclamación de una encomienda en las Cooperativa por parte del destinatario.
PRE.08	Procedimiento de Entrega de Encomiendas a Domicilio	Establecer las actividades necesarias para la entrega de encomiendas a domicilio de forma segura en la ciudad de destino.
PRE.09	Procedimiento de Contratación del Servicio de Carga	Establecer las actividades necesarias para el movimiento seguro y en buen estado desde el lugar de origen a destino de los bienes trasladados a través de la Cooperativa.

Tabla 38. Documentos Proceso TEO

TEO		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CTEO.01	Caracterización Proceso TEO	Ofrecer múltiples soluciones a los clientes con el fin de que disfruten de un servicio oportuno, eficaz y eficiente mediante los vehículos asociados y aliados a la empresa.
FTEO.01	Vehículos Disponibles	Facilitar la recepción y suministro de servicios TEO, servicios TEO: Servicio de Tours, Especial u Ocasional.
FTEO.02	Contrato de Suministro de Transporte de Pasajeros	Realizar un formato estándar para los servicios TEO y Reducir el tiempo de elaboración del contrato de suministro de transporte de servicios TEO.
FTEO.03	Recorrido	Registrar la programación a desarrollar con los clientes, a fin de cumplir los acuerdos pactados en el contrato.
FTEO.04	Telemercadeo	Registrar las observaciones y comentarios presentados por los clientes que han recibido el servicio, con el objeto de extraer conclusiones de la calidad ofrecida.
PTEO.01	Procedimiento de Suministro de Transporte	Asegurar al cliente una recepción oportuna y eficaz del servicio requerido. Ofrecer al cliente múltiples soluciones, en donde los clientes se sientan a gusto y disfruten de la comodidad por ser transportados en los vehículos asociados y aliados a la empresa.
PTEO.02	Procedimiento de Elaboración del Contrato de Suministro de Transporte	Establecer las actividades necesarias para lograr un efectivo contrato de Suministro de transporte para servicios TEO. Precisar los acuerdos y responsabilidades entre transportador, operador y contratante.

8.1.5.2. Procesos de apoyo.

Tabla 39. Documentos Proceso Almacén

ALMACÉN		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CAL.01	Caracterización Almacén	Gestionar de una manera eficiente y eficaz las adquisiciones de los diferentes productos requeridos para suplir la demanda del mercado.
PAL.01	Requisición y Recepción de Mercancía	Gestionar de una manera eficiente y eficaz las adquisiciones de los diferentes productos requeridos para suplir la demanda del mercado.

PAL.02	Venta de Productos	Proporcionar un servicio efectivo mediante la venta oportuna y eficiente de productos.
PAL.03	Reingreso y Venta de Traslado	Controlar el traslado realizado hacia otro Almacén garantizando conformidad y armonía entre las partes.
PAL.04	Devolución y/o Cambio de Ventas	Realizar las pautas necesarias para la devolución de mercancías al Almacén, garantizando control sobre la mercancía reingresada.
PAL.05	Devolución de Repuestos	Garantizar que la compra efectuada del repuesto comprado corresponde al perjudicado por el siniestro, y que éste efectivamente se encuentra deteriorado.
PAL.06	Cierre de Turno	Efectuar los pasos requeridos para realizar el cierre de turno supervisando que se entregue el informe apropiado de la venta concluida durante del turno.
PAL.07	Revisión y Cambio de Aceite del Vehículo	Proporcionar un servicio efectivo mediante direccionamiento adecuado de posibles productos necesarios para realizar lubricación eficiente en el automóvil. Realizar lubricación eficiente en vehículos permitiendo un funcionamiento efectivo en los mismos.
FAL.01	Inventario	Llevar el control del inventario de forma manual
FAL.02	Factura de Traslado	Llevar un soporte de las ventas realizadas por el almacén al que se ha trasladado la mercancía, con el propósito de compararlos con los elementos egresados por traslado.
FAL.03	Devoluciones	Registrar las devoluciones de mercancía para evaluar las causas que lo originan.
FAL.04	Devolución de Repuestos	Elaborar un soporte que constate al Comité de Fondo de Ayuda Mutua las devoluciones de repuestos.
FAL.05	Inventario de Mercancía de Baja Rotación y/u Obsoleta	Considerar los inventarios de baja rotación del almacén, con el propósito de evaluar la periodicidad de sus compras.

Tabla 40. Documentos Proceso Gestión Administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CGA.01	Caracterización Proceso Gestión Administrativa	Garantizar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades administrativas, garantizando el soporte, recursos y flujo de información que permita la ejecución de todos los procesos.
CGA.02	Caracterización Subproceso Compras e Inventarios	Garantizar la eficacia y eficiencia en el suministro de bienes muebles requeridos por los diferentes Departamentos para el desarrollo óptimo de sus

		actividades.
CGA.03	Caracterización Subproceso Gestión de Archivo	Garantizar la organización, protección y conservación del inventario documental de la Cooperativa que permita mantener el flujo de información entre todos los departamentos.
GGA.01	Guía para la Gestión de Compras	Establecer los lineamientos e instrucciones para la gestión eficiente de compras que cumplan oportunamente con los requisitos de los usuarios de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos
GGA.02	Guía para la Recepción, Custodia y Préstamo de Documentos de Archivo	Establecer los lineamientos e instrucciones para la Gestión Eficiente de la organización y conservación de los documentos bajo custodia de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos.
MGA.01	Manual para la Administración y Control de los Bienes Muebles	Establecer un instrumento normativo para el registro, administración y control de los inventarios propiedad de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos – COTAXI y de aquellos que no son de su propiedad pero que se encuentran bajo su responsabilidad. Por ende, todo lo relacionado con los inventarios que maneja la Cooperativa deberá ceñirse a las prescripciones contenidas en este documento y a la Ley.
PGA.01	Procedimiento de Radio – Operación	Establecer las actividades necesarias para la asignación radios y de servicios a los clientes en la modalidad de taxis urbanos y telecarga.
PGA.02	Procedimiento de Gestión de Compras e Inventarios	Establecer las actividades necesarias para efectuar compras eficientes de bienes y servicios y mantener la adecuada rotación del inventario optimizando los recursos adquiridos.
PGA.03	Procedimiento de Inventario Físico de Bienes Muebles	Establecer las actividades necesarias para efectuar el control permanente sobre los bienes muebles utilizados por la Cooperativa.
PGA.04	Procedimiento de Gestión de Archivo	Establecer las actividades necesarias para la recepción, custodia y préstamo de documentación del Archivo de la Cooperativa.
PGA.05	Procedimiento de Vinculación de Asociados	Describir las actividades a seguir para realizar el ingreso de socios a la Cooperativa
PGA.06	Procedimiento de Desvinculación de Asociados	Establecer las actividades necesarias para la desvinculación de los socios y vehículos que lo requieran en la Cooperativa.
PGA.07	Procedimiento Fondo de Ayuda Mutua	Describir las actividades a seguir para efectuar los trámites relacionados con el Fondo de Ayuda Mutua.
PGA.08	Procedimiento de Renovación de Tarjetas de Taxímetro	Describir las actividades a seguir para realizar el cambio mensual de las Tarjetas de Precios correspondientes al taxímetro.
PGA.09	Procedimiento de	Establecer las actividades a desarrollar para

	Tramitación de Seguros	tramitar los seguros de los vehículos vinculados a la Cooperativa.
PGA.10	Procedimiento de Entrega de Correspondencia	Organizar la programación de entregas de encomiendas garantizando entrega oportuna.
PGA.11	Procedimiento de Cancelación de Cuotas y Créditos a Asociados y/o cancelación de cuotas de libranzas	Ejecutar las actividades necesarias para realizar los desembolsos en el Banco y cancelaciones referentes a las cuotas de asociados con Confinanciera y/o cancelación de cuotas de libranza de empleados.
FGA.01	Revisión Técnica de Radios Móviles	Soportar la instalación del radio de operaciones bajo la frecuencia Colibrí.
FGA.02	Registro de Asignación de Servicios de Taxis	Registrar la asignación de servicios de taxi a los conductores con el propósito de evidenciar la equidad de las asignaciones.
FGA.03	Autorización para Obtención de Tarjeta de Taxímetro	Soportar la autorización del propietario del vehículo tipo taxi, para la entrega de las tarjetas de taxímetro al conductor.
FGA.04	Control de Requisitos para Siniestros - Fondo de Ayuda Mutua	Cumple el doble propósito de verificar la entrega de requisitos para presentar al fondo de ayuda mutua y la respuesta por parte de este al beneficiario.
FGA.05	Control para Entrega de Paz y Salvos	Comprobar el estado a paz y salvo del asociado dentro de la Cooperativa.
FGA.06	Hoja de Vida del Conductor	Consignar los datos de los conductores que están prestando el servicio de taxis con la Cooperativa.
FGA.07	Revisión de Siniestros	Verificación por parte del Comité de Fondo de Ayuda Mutua el estado del vehículo implicado en el siniestro.
FGA.08	Solicitud de Ingreso Voluntario - Vinculación de Asociado	Registrar la información necesaria para presentar ante el Consejo de Administración la solicitud de vinculación de asociado.
FGA.09	Solicitud de Retiro Voluntario - Desvinculación de Asociado	Registrar la información necesaria para presentar ante el Consejo de Administración la solicitud de desvinculación de asociado.
FGA.10	Inventario de Bienes Muebles	Inventariar los bienes muebles de la Cooperativa con todas las especificaciones requeridas para rastrearlos durante su vida útil.
FGA.11	Inventario de Bienes en Comodato	Registrar los bienes bajo responsabilidad de la Cooperativa en calidad de comodato.
FGA.12	Inventario de Vehículos	Registrar las especificaciones de los vehículos de propiedad de la Cooperativa.
FGA.13	Inventario de Elementos Devolutivos Mayores no Marcados	Registrar los elementos que no se encuentran marcados, con el fin de garantizar su rastreo.
FGA.14	Solicitud de Préstamo de Bienes	Soportar la responsabilidad asumida por los préstamos de bienes muebles entre funcionarios de la Cooperativa.
FGA.15	Requisición	Solicitar formalmente los requerimientos de activos por parte de los funcionarios de la Cooperativa.

FGA.16	Registro de Proveedores	Mantener una base de datos de los proveedores con los que la Cooperativa puede contar para las compras.
FGA.17	Evaluación de Proveedores	Valorar el servicio ofrecido por los proveedores a la Cooperativa.
FGA.18	Resumen de Requisiciones	Presentar a Contabilidad un registro de las compras efectuadas por departamentos a fin de analizar la conveniencia de estos requerimientos.
FGA.19	Recepción de Documentos para Archivo	Reconocer la entrada de documentos que se dispondrán para su consulta en el Archivo General y Central.
FGA.20	Préstamo de Documentos y Carpetas	Controlar la ubicación de las carpetas solicitadas por los funcionarios.
FGA.21	Programación de Correspondencia	Efectuar la programación diaria de actividades de acuerdo al nivel de importancia de la entrega a realizar.
FGA.22	Correspondencia Interna	Soporte de la entrega de la correspondencia.

Tabla 41. Documentos Proceso Gestión Financiera

GESTIÓN FINANCIERA		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CGF.01	Caracterización Proceso Gestión Financiera	Administrar efectivamente los recursos financieros de la Cooperativa.
CGF.02	Caracterización Subproceso Cartera	Realizar el respectivo seguimiento, control y gestión a la cartera de la Cooperativa, para de esta manera agilizar el recaudo de la misma.
CGF.03	Caracterización Subproceso Contabilidad	Preparar y analizar la información contable para la elaboración de los estados financieros, informes y reportes contables, de manera que sean confiables, relevantes y comprensibles.
CGF.04	Caracterización Subproceso Tesorería	Recaudar los dineros que ingresan a la Cooperativa y gestionar los pagos autorizados en forma oportuna.
FGF.01	Solicitud de Crédito	Obtener los datos concernientes a las solicitudes de crédito de los socios.
FGF.02	Cronograma Anual de Presentación de Informes	Efectuar la programación de presentación de informes anual, a fin de que los funcionarios interesados estén al tanto de su compromiso de entrega.
PGF.01	Procedimiento de Cobro	Este procedimiento permite describir las actividades a seguir para efectuar el cobro de deudas con la Cooperativa de manera oportuna y eficaz.
PGF.02	Procedimiento de Crédito a Asociados	Describir las actividades a seguir para entregar un crédito en efectivo o especie a un socio.
PGF.03	Procedimiento de Egresos	Describir las actividades a seguir para tramitar los pagos derivados de los compromisos presupuestales y demás actividades que generan

		egresos de los diferentes Departamentos.
PGF.04	Procedimiento de Liquidación de Comisiones de las Agencias	Este procedimiento permite describir las actividades a seguir para efectuar la liquidación de planilla de los agentes a nivel nacional.
PGF.05	Procedimiento de Liquidación de Planilla de Socios	Describir las actividades a seguir para liquidar la nómina de los asociados y conductores vinculados a la Cooperativa.

Tabla 42. Documentos Proceso Gestión Humana

GESTIÓN HUMANA		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CGH.01	Caracterización Gestión Humana	Garantizar que la empresa cumpla todas las obligaciones de carácter legal y de responsabilidad social con el talento humano de la Cooperativa.
FGH.01	Entrevista de Selección	Evaluar las capacidades del solicitante para ejercer un cargo dentro de la Cooperativa.
FGH.02	Entrevista Familiar	Conocer el entorno familiar que rodea al solicitante.
FGH.03	Solicitud de Permisos	Presentar formalmente la solicitud de permiso por parte del funcionario interesado, a fin de su evaluar su aprobación.
FGH.04	Inducción del Personal	Evaluar el conocimiento del nuevo funcionario sobre el plan estratégico de la Cooperativa y sobre el cargo que le ha sido entregado.
FGH.05	Evaluación del Periodo de Prueba	Evaluar la competencia del nuevo funcionario en el cargo, a fin de tomar decisiones.
FGH.06	Necesidades de Capacitación	Presentar formalmente los requerimientos de capacitación por parte de los funcionarios interesados.
FGH.07	Plan de Capacitación	Cumple el doble propósito de programar las capacitaciones a realizar y registrar sus observaciones posteriormente.
FGH.08	Publicación de Capacitación	Publicar las capacitaciones a realizar, a fin de que se divulgue la información de la misma a los interesados.
FGH.09	Control de Asistencia	Efectuar control acerca de los beneficiados de las actividades realizadas.
FGH.10	Análisis de Evaluación de Capacitación	Evaluar la efectividad de las capacitaciones desarrolladas.
FGH.11	Listado de Llamados de atención	Mantener registro del historial de llamados de atención de los funcionarios, a fin de evaluar su comportamiento.
FGH.12	Descargos	Registro detallado de los hechos de los eventos adversos.
FGH.13	Historial de Suspensiones	Mantener registro del historial de suspensiones de los funcionarios, a fin de tomar decisiones.
FGH.14	Acta de Compromiso	Soportar los compromisos adquiridos con la

		Cooperativa por el funcionario que presenta descargos.
FGH.15	Relación de Horas Extras	Evidenciar el cumplimiento de horas extras de los funcionarios de la Cooperativa, entregado por el Jefe del Departamento.
FGH.16	Evaluación de Desempeño	Medir el rendimiento del funcionario.
GGH.01	Guía Inducción del Personal	<p>Construir y fortalecer el sentido de pertenencia y de compromiso de los empleados y de las agentes con la Cooperativa.</p> <p>Facilitar y fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, suministrando la información necesaria para el mejor conocimiento de la razón de ser de la Cooperativa COTAXI e infundiendo los valores institucionales que caracterizan este buen clima laboral.</p>
MGH.01	Manual de Responsabilidades	Establecer un documento bajo el cual se describan con claridad todas las actividades efectuadas por la Cooperativa para delimitar responsabilidades y funciones a los empleados en cada cargo.
PGH.01	Procedimiento de Selección del Personal	Establecer un mecanismo de control para el ingreso del personal a la Cooperativa, con el fin de seleccionar las personas más aptas para la vacante con respecto al perfil establecido para el cargo; manteniendo y/o aumentando la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la Cooperativa.
PGH.02	Procedimiento de Capacitación del Personal	Proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado.
PGH.03	Procedimiento de Descargos	Establecer las actividades que deben ejecutarse para realizar descargos, con el fin de disminuir la tasa por incumplimientos del servicio.
PGH.04	Procedimiento de Liquidación de Nómina	Garantizar que la liquidación de nómina y prestaciones sociales del personal administrativo y operativo se realice conforme a lo establecido por la Legislación Laboral Colombiana. Establecer las directrices para la elaboración de la nómina.

Tabla 43. Documentos Proceso Mercadeo y Turismo

MERCADEO Y TURISMO		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CMT.01	Caracterización Proceso Mercadeo y Turismo	Diseñar y aplicar estrategias de penetración con el fin de incrementar la demanda en los servicios ofrecidos por la cooperativa, entre las que se

		destacan el posicionamiento de imagen y la creación de estrategias de penetración.
FMT.01	Registro de Servicios de Remesas y Transporte de Pasajeros Cancelados con Vale	Registrar los pagos recibidos con vale en las agencias a nivel nacional por Remesas y Transporte de Pasajeros.
FMT.02	Resumen de Vales por Empresa	Registrar los servicios suministrados con vale, de forma que se pueda comparar este listado con el enviado por las empresas.
FMT.03	Contrato de Suministro de Servicio de Carga	Soportar los acuerdos de responsabilidad efectuados entre las partes, para garantizar su cumplimiento.
FMT.04	Contrato de Suministro de Servicio de Taxis Colibrí por modalidad de Valera empresarial	Soportar los acuerdos de responsabilidad efectuados entre las partes, para garantizar su cumplimiento.
FMT.05	Contrato de Suministro de Servicio de Combustible	Soportar los acuerdos de responsabilidad efectuados entre las partes, para garantizar su cumplimiento.
FMT.06	Contrato de Suministro de Servicio Crediticio Remesas y Pasajes	Soportar los acuerdos de responsabilidad efectuados entre las partes, para garantizar su cumplimiento.
FMT.07	Ficha de Empresa Vs Valera	Detallar los colores definidos para cada empresa que utiliza los servicios de la Cooperativa a través de pago con valeras.
PMT.01	Procedimiento de Servicio de Vales	Establecer las actividades necesarias para el desarrollo del sistema de crédito por medio de valeras establecido por la Cooperativa.

Tabla 44. Documentos Proceso Servicios de Información

SERVICIOS DE INFORMACIÓN		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CAL.01	Caracterización de Servicios Informáticos	Garantizar la administración y el desarrollo de las tecnologías de información en la consolidación de los sistemas.
FSI.01	Especificaciones del Software	Conocer todos los detalles en referencia al software requerido.
FSI.02	Acceso a la Información	Presentar formalmente la solicitud de permisos temporales y/o permanentes de la información restringida para el cargo.
FSI.03	Administración de Equipos y Cuentas de Usuarios	Controlar la asignación de equipos y cuentas de usuario.
FSI.04	Solicitud de Soporte	Presentar formalmente la solicitud de asesoría y/o

	Técnico	mantenimiento.
FSI.05	Acta de Entrega	Constar la entrega de equipos y elementos en reposición mientras se realiza el mantenimiento.
FSI.06	Egresos de Hardware y Software	Soportar las salidas de elementos.
FSI.07	Hoja de Vida del Equipo	Reconocer los detalles de los equipos y el historial de mantenimientos realizados.
FSI.08	Inventario de Backup	Registrar la ejecución y detalle de los backups realizados.
GSI.01	Guía Backup	Definir los lineamientos para la elaboración y protección de las copias de seguridad de los equipos servidores administrados por el Departamento de Sistemas de Información.
PSI.01	Procedimiento de Adquisición de Software	Establecer las actividades que deben realizarse al momento de presentar un sistema de información.
PSI.02	Procedimiento de Administración de Equipos y Cuentas de Usuario	Establecer las pautas que deben seguir al momento de realizar la asignación de equipos y/o cuentas de usuario, garantizando canales de información efectivos y seguros.
PSI.03	Procedimiento de Soporte Técnico y/o Mantenimiento de Equipos	Suministrar asesorías técnicas al personal y/o mantenimiento al equipo que permitan mantener en óptimas condiciones el flujo de información, asegurando la disponibilidad total del sistema.

8.1.5.3. Procesos estratégicos.

Tabla 45. Documentos Proceso Dirección Estratégica

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CDE.01	Caracterización Proceso Dirección Estratégica	Garantizar el cumplimiento de la planeación estratégica formulada por la Cooperativa.

Tabla 46. Documentos Proceso Asesoría Jurídica

ASESORÍA JURÍDICA		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CAJ.01	Caracterización Proceso Asesoría Jurídica	Asesorar y brindar soporte jurídico a la Cooperativa, a fin de cumplir con los requerimientos legales y reglamentarios.

8.1.5.4. Procesos de control.

Tabla 47. Documentos Proceso Control Interno

CONTROL INTERNO		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CCI.01	Caracterización de Control Interno	Realizar auditorías periódicas y seguimientos a la gestión de la Cooperativa y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la Organización.
FCI.01	Informe del Proceso/Actividad Auditado	Condensar la gestión del proceso y/o departamento auditado, a fin de extraer conclusiones y generar acciones.
FCI.02	Visitas a Agencias	Condensar la gestión de la agencia auditada, a fin de extraer conclusiones y generar acciones.
FCI.03	Arqueo de Caja	Compilar la información recopilada del arqueo de caja en Almacén y Tesorería, a fin de extraer conclusiones y generar acciones.
FCI.04	Movimiento Diario en Galones	Compilar la información recopilada del movimiento financiero de la estación de servicios, a fin de extraer conclusiones y generar acciones.
FCI.05	Acta de Destrucción/Anulación de Documentos	Establecer un registro de los documentos depositados en el Archivo Central que son destruidos ó de aquellos que deben ser anulados en los Departamentos.
MCI.01	Manual de Control Interno	Establecer los controles necesarios para garantizar la eficacia y la eficiencia de las actividades y procesos de la Cooperativa COTAXI.

Tabla 48. Documentos Proceso Gestión de la Calidad

GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Código	Nombre del Documento	Objetivo
CGC.01	Caracterización Proceso Gestión de la Calidad	Garantizar que la Cooperativa cumpla los parámetros establecidos para la calidad de los procesos.
FGC.01	Listado Maestro de Documentos Internos	Registrar todos los documentos por proceso generados por la Cooperativa bajo los cuales se debe administrar su funcionamiento.
FGC.02	Listado Maestro de Documentos Externos	Registrar todos los documentos por proceso generados por entidades externas a la Cooperativa bajo los cuales se debe administrar su funcionamiento.
FGC.03	Listado Maestro de Registros	Registro de todos los formatos por proceso que sirven de soporte para la evidencia de las acciones realizadas.
FGC.04	Novedades	Registrar todas las novedades que ocurren en la

		realización normal de actividades.
FGC.05	Ficha Técnica de Indicadores	Registrar las especificaciones de los indicadores a proponer en los procesos.
FGC.06	Seguimiento de Indicadores	Evaluar el cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de los procesos.
FGC.07	Encuesta de Satisfacción del Cliente Externo	Presentar un modelo bajo el cual los procesos realizarán las encuestas de satisfacción que permitan su evaluación permanente de acuerdo a la percepción del cliente.
FGC.08	Registro de Llamadas Recibidas	Evidenciar las llamadas recibidas y la respuesta dada a los clientes.
FGC.09	Reclamaciones	Evidenciar los detalles del evento que origina la reclamación.
GGC.01	Guía para la Elaboración de Documentos Internos	Establecer los lineamientos e instrucciones para la elaboración de documentos internos de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos COTAXI.
GGC.02	Guía para el Registro y Seguimiento de Indicadores de Gestión	Establecer los lineamientos e instrucciones para la generación, registro y seguimiento de indicadores de Gestión de los procesos de la Cooperativa Multiactiva de Taxistas y Transportadores Unidos COTAXI.
GGC.03	Guía de Atención al Cliente Interno y Externo	Establecer un instrumento guía para los funcionarios de la Cooperativa con el propósito de garantizar la atención al cliente y estar preparados para satisfacer sus requerimientos e incluso superar sus expectativas en todos los niveles de la empresa a nivel interno y externo.
PGC.01	Procedimiento de Control de Documentos	Establecer la metodología para revisar, aprobar, actualizar y controlar los documentos y Registros, con el fin de que las actividades se realicen bajo disposiciones vigentes.
PGC.02	Procedimiento de Atención al Usuario	

8.1.5.5. Otros formatos.

Estos formatos aunque no pertenecen a ningún proceso, deben ser utilizados en el desarrollo de las actividades.

Tabla 49. Otros formatos

Nombre del Documento	Objetivo
Anexo contrato	Establecer consideraciones adicionales a los contratos de servicios.
Entrega de Turno	Control del cierre de cuentas cuando se entrega un turno.
Estudio de nuevas líneas de crédito	Analizar los horarios establecidos para el despacho a los nuevos destinos cuando sean autorizados.
Identificación de Correspondencia	Establecer el nivel de urgencia de la correspondencia con el fin de programar las entregas.
Identificación de Encomiendas	Facilitar la percepción de los datos del cliente, tipo de servicio de encomienda y ubicación de encomienda.
Memorando	Estandarizar las comunicaciones internas de la Cooperativa

8.1.6. Conclusiones parciales

- En la documentación se incluyen mejoras que no fueron mencionadas en el presente informe, debido a que se refieren a la organización y asignación de responsabilidades para las actividades.
- La documentación de la Cooperativa se realizó con el apoyo de todos los funcionarios, quienes suministraron con cordialidad la información de las actividades que realizaban y proporcionaron ideas de mejora incluidas en las propuestas anteriormente presentadas.
- Las propuestas de mejora que no se han realizado, quedarán bajo cargo del Jefe de Calidad que la Cooperativa contratará para su implementación y la continuación con el mejoramiento continuo.
- La Cooperativa se interesó de manera importante en el mejoramiento continuo y en la implementación del proyecto presentado; por lo que propuso a una de las autoras quedar a cargo del Departamento de Calidad de la Cooperativa.

- Los funcionarios de la Cooperativa recibieron con satisfacción la documentación de los procesos y aprobaron las propuestas de mejoramiento presentadas para implementarlas.
- La documentación aunque se encuentra revisada por los líderes de los procesos, no ha sido aprobada por el Consejo de Administración, dado que este organismo realiza reuniones quincenales en la Cooperativa en las que ha revisado sólo algunos de los documentos entregados; y el documento de aprobación final se hará al final de estas revisiones.
- Los Listados Maestros de Documentos Externos se diligencian bajo responsabilidad de los líderes de los procesos, dado que son ellos quienes conocen la reglamentación externa bajo la que se debe regir el proceso.

9. ANÁLISIS MERCADEO Y TURISMO

Este análisis se incluye con el propósito de resaltar la labor efectuada por este nuevo departamento de la Cooperativa, creado en un tiempo menor a un año, logrando desarrollar planes de mejoramiento que han dado resultados en la imagen creada para la Cooperativa entre los cliente durante este corto tiempo.

COTAXI en razón de entregar al cliente una percepción de servicio diferenciadora, ha asignado la responsabilidad al Departamento de Mercadeo y Turismo de diseñar y transmitir el activo más valioso de una organización: *La imagen Corporativa*, en razón de ser un instrumento estratégico de alta dirección que contribuye a la continuidad y el éxito estratégico con el objeto de crear distinción, recordación y confianza del cliente en la organización.

Es por tal motivo que el Jefe de Mercadeo y Turismo ha trabajado arduamente en la generación de la misma, arrojando de esta dedicación los siguientes planes:

Tabla 50. Planes de Mercadeo y Turismo.

SERVICIOS	HERRAMIENTA DE PUBLICIDAD
TEO a través del vehículo RAN.	PORTAFOLIO DE SERVICIOS , por medio de esta herramienta se dirige a cada una de las empresas, ya sea en persona o por e-mail ofreciendo cada uno de los servicios mencionados.
Taxi Colibrí a nivel urbano	
Carga a nivel nacional.	
Taxis Colibrí con servicios TEO y a nivel urbano.	TARJETAS , a través de esta herramienta buscan crear recordación en personas naturales e indirectamente en personas jurídicas sobre el servicio que se ofrece.
Carga a nivel nacional.	VOLANTES , permite el envío en masa de publicidad impersonal ofreciendo el servicio de Telecarga a nivel nacional.
	VALLA , pretende generar recordación de la empresa mediante los vehículos de Carga.
	CHALECOS DE LOS OPERADORES DE CARGA , Busca que a través del uso del chaleco se sientan comprometidos con la

	empresa recordando a través de este elemento el nombre de la empresa.
Todos los servicios	TELEVISOR , mediante pautas trasmite todos los servicios que ofrece la Cooperativa. Se encuentra en la sala de espera de la Oficina Principal, en los vehículos RAN que estén vinculados al grupo élite y en los televisores ubicados en las agencias principales.
	PAUTA RADIAL.
	REVISTA SIMIT , aunque el Jefe de mercadeo y Turismo no estuvo de acuerdo con ella, se realizó. La razón de la no aceptación fue porque la revista por donde se transmitió el mensaje no era la más adecuada debido al uso de los clientes por ella.
	PÁGINAS AMARILLAS.
	CALENDARIO TIPO TARJETA , es un elemento útil para el cliente que permite generar recordación de los servicios que ofrece la Cooperativa.

En cuanto a la publicidad intangible, la empresa brinda:

- **SALA VIP**, Por medio de la comodidad en la espera busca generar en el cliente confianza, confort y seguridad, garantizando al cliente la calidad del servicio que recibirá, buscando la elección por la Cooperativa.
- **GRUPO ÉLITE**, a través de los Operadores proyecta la buena imagen de la Cooperativa, permitiendo agregar valor en los clientes mediante amabilidad, cordialidad, comodidad y seguridad durante el viaje.
- **SOMBRILLAS**, es utilizada en los servicios de TEO, busca la comodidad del cliente cuando este se baje del vehículo, evita que reciba emisiones solares y lloviznas, garantizando un excelente servicio a la espera del cliente.

10. CONCLUSIONES FINALES

- La Cooperativa presenta algunos problemas que se pueden solucionar rápidamente aportando el compromiso de las partes interesadas y otros que requieren el liderazgo desde la Dirección Estratégica.
- Los planes de mejoramiento continuo requieren de la participación de los funcionarios de todos los niveles de la organización.
- COTAXI cuenta con personal que accede a participar en la presentación de propuestas de mejora para la solución de las necesidades actuales.
- Los comités de la Cooperativa aunque son unidades que aportan ideas de solución a los problemas, muchas veces se enfocan en analizar sólo responsables, requiriendo liderazgo desde la administración de la Cooperativa.
- En la Cooperativa se produjo un interés total en el mejoramiento continuo; el cual se evidenció en la participación de los funcionarios cuando se les explicó el enfoque del proyecto; un elemento diferenciador que se produjo en colaboración y liderazgo del Jefe de Gestión Humana ante el Consejo de Administración fue el interés puesto al establecimiento de procesos, responsables en la Cooperativa y presentación de evidencias de las actividades realizadas por medio de la documentación.
- Las conclusiones parciales evidencian el análisis de cada ciclo del PHVA implementado.

11.RECOMENDACIONES

- Implementar las mejoras aplicadas en las agencias a nivel nacional, porque se requiere el compromiso de los funcionarios que se encuentran en contacto permanente con los clientes, a fin de que se refleje la imagen de COTAXI en su servicio.
Responsable: Jefe de División Operativa.
- Implementar la totalidad de las mejoras aprobadas.
Responsable: Jefe de Calidad.
- Vincular, Sensibilizar y responsabilizar a los Agentes en mejoramiento continuo y cumplimiento de objetivos de COTAXI.
Responsable: Jefe de División Operativa.
- Efectuar las contrataciones indicadas, en razón a que se requiere descentralizar la responsabilidad de la Gerencia y Departamento de Gestión Humana con todos los funcionarios, porque estos cargos deben cumplir con otras responsabilidades.
Responsable: Gerente.
- Establecer planes y objetivos de cumplimiento para las Áreas Administrativa, Financiera y Operativa.
Responsable: Jefe de División Administrativa, Jefe de División Financiera y Jefe de División Operativa.
- Implementar un proyecto de Administración Documental para el análisis, depuración, organización y conservación de los documentos de la Cooperativa.
Responsable: Jefe de División Administrativa
- Actualizar la documentación cada vez que se produzcan cambios en las actividades de la Cooperativa.

Responsable: Líder de Proceso.

- Diseñar, Desarrollar e Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa.

Responsable: Jefe de Calidad.

- Es importante dar el uso apropiado a los indicadores de gestión definidos, ya que estos son los que ayudaran a llevar un control del cumplimiento de los objetivos de los procesos.

Responsable: Líder de Proceso.

- Mantener comunicación continua con los clientes internos y externos de todas las agencias.

Responsable: Jefe de División Operativa.

- Adecuar la sala de espera de la Oficina Principal en una sala VIP, en donde el cliente disfrute de la espera y no permita ver como ejecutan las actividades en la Cooperativa.

Responsable: Jefe de División Administrativa

- Mantener el servicio de encomiendas 1^a, dado que es el servicio más utilizado por los clientes.

Responsable: Jefe de División Operativa

- Fortalecer el servicio de pasajes en razón de que la organización se fundó para realizar el traslado de personas y encomiendas por medio terrestre.

Responsable: Jefe de División Operativa

- Gestionar el plan de servicios TEO en universidades y colegios.

Responsable: Jefe de Mercadeo y Turismo

12. BIBLIOGRAFÍA

- HARRINGTON, James. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. Editoriaial Mc Graw Hill, 1993
- ORTIZ P, Nestor Raul. ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Publicaciones UIS, 1999.
- ONATE, José. Consultor Empresarial. Gerencia de Procesos [en línea]. Fecha de Consulta: 5 septiembre 2009. Disponible en:

<http://www.gerenciadigital.com/articulos/proceso.html>

- MEDELLÍN mi empresa. Mejoramiento de Procesos [en línea]. Fecha de Consulta: 5 septiembre 2009. Disponible en:

<http://www.medellinmiempresa.com/documentos/padrinazgo/MEJORAMIENTO%20DE%20PROCESOS.doc>

13. NIVEL DE COBERTURA DEL ALCANCE Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 51. Relación de cumplimiento del alcance del proyecto.

Alcance	Nivel de Cumplimiento		
	Nulo	Parcial	Total
Establecimiento y divulgación de la estructura y cultura organizacional de COTAXI.		X	
Estudio de métodos y tiempos en los procesos operativos.			X
Manual de procedimientos de los procesos administrativos y operativos.			X
Sugerencias de mejoras de cada uno de los procesos realizados en la empresa.			X
Documentación y sistema de seguimiento de los procesos administrativos y operativos.			X
Establecimiento de factores y procesos críticos			X
Planes de mejoramiento continuo para los procesos críticos encontrados		X	
Mapa de procesos y caracterización.			X
Indicadores de control de gestión de los procesos.		X	
Sensibilización de los miembros de la empresa por mejorar continuamente.		X	

Tabla 52. Relación de cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Objetivo	Nivel de Cumplimiento			Evidencia de Cumplimiento
	Nulo	Parcial	Total	
Efectuar un diagnóstico interno y externo que permita conocer y valorar de manera clara la situación actual de los procesos administrativos y operativos.			X	Capítulo 5
Generar propuestas de mejoramiento para los procesos administrativos y operativos basados en la Ingeniería Industrial.			X	Anexo J. Listado de Propuestas para Mejoramiento
Elaborar protocolos de realización para los procesos administrativos y operativos.			X	Anexo L. Documentación
Llevar a cabo la implementación de las propuestas de mejoras aceptadas por la empresa.		X		Sección 6.3.
Diseñar un sistema de control para el cumplimiento de los procesos administrativos y operativos con los que se pueda controlar el mejoramiento continuo de estos.			X	Anexo L. Documentación
Diseño e implementación de Indicadores de Gestión.		X		Anexo K. Indicadores

Explicación del nivel de cumplimiento del objetivo y/o alcance parcial y nulo

- El establecimiento de la cultura organizacional en COTAXI, es parcial debido a que, el objetivo es socializarlo en las agencias a nivel nacional y entre todos los Operadores de la Cooperativa; lo que no se logró porque se realizó únicamente en la Oficina Principal de Remesas, Terminal de Transportes de Bucaramanga, y Domicilio Principal.
- Los planes de mejoramiento continuo se efectuarán a través del Jefe de Calidad contratado, porque estos requieren mayor tiempo y constancia que el que se generaba en el alcance del proceso.
- Aunque la empresa aprobó la mayoría de las propuestas de mejora, todas no se pudieron realizar dado que requieren de un mayor tiempo de ejecución.
- Los indicadores de gestión fueron creados sólo para los procesos misionales, aunque estos no fueron implementados, porque debido a las instrucciones establecidas en la guía GGC.02 Guía para el Registro y Seguimiento de Indicadores de Gestión la evaluación de estos se realizará a partir de la aprobación e implementación total de la documentación, en donde su periodicidad de medición en los procesos se efectuará de acuerdo a lo establecido en la ficha técnica de indicadores.