

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA  
DE COPSERVIR LTDA.**

**BRAYAN FLOREZ VELANDIA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2014**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA  
DE COPSERVIR LTDA.**

**BRAYAN FLOREZ VELANDIA**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Ingeniero Industrial**

**Directora  
ELIANA MARCELA PEÑA TIBADUIZA  
Magister en Ingeniería Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO – MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2014**

## DEDICATORIA

*A Dios por ser mi constante fuerza y ánimo en este largo y duro camino.  
A mis Padres, quienes con su brío y empeño hicieron posible alcanzar esta anhelada meta.  
Y a todos aquellos que me brindaron su apoyo y enseñanza.*

***Brayan Florez Velandia***

## **AGRADECIMIENTOS**

Manifiesto mis sinceros agradecimientos a Dios por permitirme llegar a este punto tan anhelado.

A mis padres por su apoyo incondicional, su amor y compañía en el largo camino hacia mis metas personales y profesionales.

A la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios Copservir Ltda. y a sus directivos por su disposición y colaboración, me otorgaron la oportunidad y el apoyo en la realización de este Proyecto.

A Nelson Santoyo Ortiz como Coordinador Administrativo de la Cooperativa Copservir Limitada por su tutoría y apoyo en el desarrollo del Proyecto.

A la Directora del presente proyecto, Eliana Marcela Peña Tibaduiza por su tiempo y paciencia en la orientación y supervisión del presente trabajo.

A mis docentes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales y a su vez a la Universidad Industrial de Santander por proveerme de todas las capacidades y aptitudes en la formación de mi carrera profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>19</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>22</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
<b>4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>23</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.....	24
4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS .....	25
4.2.1 Arriendos o Arrendamientos.....	25
4.2.2 Subarriendos o Subarrendamientos. ....	26
4.2.3 Respecto a Documentación Legal. ....	26
<b>5. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>27</b>
5.1 MARCO DE ANTECEDENTES .....	27
5.2 MARCO TEÓRICO.....	29
5.2.1 Procesos Administrativos.....	29
5.2.2 Mejoramiento de los procesos. ....	30
5.2.3 Diagnóstico Organizacional. ....	31
5.2.4 Recopilación de Información.....	32
5.2.5 Entrevista.....	33
5.2.6 Encuesta.....	34
5.2.7 Metodología 9's.....	35
5.2.8 Diagnóstico Estratégico .....	39

5.2.9 Diagrama de Procesos .....	40
5.2.10 Diagrama de Distribución de formatos .....	42
5.2.11 Medición de tiempos de espera .....	43
5.2.12 Indicadores de desempeño.....	43
<b>6. FASE DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL.....</b>	<b>45</b>
6.1 DIAGNÓSTICO CUALITATIVO .....	46
6.1.1 Recolección de Información.....	46
6.1.2 Identificación de recursos. ....	47
6.1.3 Entrevista.....	53
6.1.4 Encuesta.....	54
6.1.5 Diagnóstico 9 Eses .....	55
6.1.6 Diagnóstico Estratégico. ....	61
6.2 DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO.....	70
6.2.1 Medición de variables .....	71
6.2.2 Medición de Tiempos. ....	71
6.3 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS Y SUS CAUSAS .....	72
<b>7. MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>76</b>
7.1 OBSERVACIÓN E INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS .....	77
7.1.1 Procesos Coordinador Administrativo .....	77
7.1.2 Procesos Auxiliar Administrativo .....	78
7.1.3 Procesos Auxiliar Administrativo Practicante. ....	79
7.2 FORMATO DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS .....	79
7.3 COMPONENTES DEL MANUAL DE FUNCIONES.....	79

7.4 MANUALES DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA .....	81
<b>8. CAMBIO DE TIPO DE CONTRATO DE AUXILIAR PRACTICANTE A AUXILIAR DE PLANTA.....</b>	<b>82</b>
8.1 CAUSA DE LA PROBLEMÁTICA .....	83
8.2 PERFIL LABORAL DEL CARGO.....	86
8.3 COSTOS DE TRANSFORMACIÓN DEL CARGO.....	88
6.2.1 Costos de reclutamiento .....	88
6.2.2 Costos de Selección .....	89
6.2.3 Costos de Entrenamiento .....	89
<b>9. DIAGRAMA DE PROCESOS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA..</b>	<b>92</b>
9.1 DIAGRAMA DE PROCESOS .....	92
9.1.1 Modalidad de creación del Diagrama de Procesos.....	92
9.2 DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE FORMATOS .....	95
9.2.1 Diagrama de distribución de formatos en el área .....	96
<b>10. MEJORA DE LAS ACTITUDES 9 ESES .....</b>	<b>98</b>
10.1 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTITUDES DE MEJORA.....	98
10.1.1 Seiri (Clasificación) .....	99
10.1.2 Seiton (Organización) .....	99
10.1.3 Seiso (Limpieza) .....	100
10.1.4 Seiketsu (Equilibrio).....	100
10.1.5 Shitsuke (Disciplina) .....	100
10.1.6 Shikari (Constancia).....	100
10.1.7 Shitsukoku (Compromiso).....	101
10.1.8 Seishoo (Coordinación) .....	101

10.1.9 Seido (Estandarización).....	101
10.2 RESULTADOS DE CALIFICACIÓN DE LAS ACTITUDES .....	101
<b>11. CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA .....</b>	<b>104</b>
11.1 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	104
11.2 CAPACITACIÓN EN MANEJO DE BASES DE DATOS .....	107
11.3 RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA.....	108
<b>12. PROPUESTAS DE MEJORA .....</b>	<b>110</b>
12.1 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.....	110
12.2 PROPUESTA PARA EL CAMBIO DE PUESTO LABORAL: AUXILIAR PRACTICANTE A AUXILIAR PLANTA .....	111
12.3 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE DIAGRAMAS DE PROCESOS DEL ÁREA.....	112
12.4 PROPUESTA PARA LA MEJORA DE ACTITUDES 9S .....	114
12.5 PROPUESTA PARA LA CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA DEL PERSONAL DEL ÁREA.....	115
<b>13. INDICADORES DE GESTIÓN .....</b>	<b>117</b>
13.1 SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTO.....	117
<b>14. CONCLUSIONES.....</b>	<b>120</b>
<b>15. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>123</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>130</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Recursos Materiales de la Coordinación Administrativa .....	47
Cuadro 2. Recursos Humanos Involucrados en Procesos.....	50
Cuadro 3. Recursos Tecnológicos .....	52
Cuadro 4. Perfil de capacidad interna (PCI) de la Coordinación Administrativa ....	62
Cuadro 5. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) de la Coordinación Administrativa .....	66
Cuadro 6. Factores clave del diagnóstico estratégico.....	69
Cuadro 7. Estrategias DOFA .....	70
Cuadro 8. Cuadro comparativo de problemas y sus causas.....	74
Cuadro 9. Procesos asociados a los Cargos .....	77
Cuadro 10. Documentación Legal para funcionamiento de local comercial.....	82
Cuadro 11. Costos de Reclutamiento .....	89
Cuadro 12. Costos de Selección.....	90
Cuadro 13. Costos de Entrenamiento.....	90
Cuadro 14. Indicadores de gestión .....	118

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Descripción de símbolos del Diagrama de Procesos.....	41
Figura 2. Descripción de símbolos del Diagrama de Distribución de Formatos .....	42
Figura 3. Diagrama del Diagnóstico Organizacional .....	45
Figura 4. Diagnóstico 9's - Coordinación Administrativa .....	60
Figura 5. Diagrama de Pareto de los problemas del área.....	75
Figura 6. Estructura de niveles jerárquicos de Copservir Ltda.....	84
Figura 7. Factores de las especificaciones para el análisis de los puestos .....	87
Figura 8. Factores de las especificaciones para el análisis del cargo Auxiliar Administrativo Practicante.....	87
Figura 9. Costos en función de la rotación.....	88
Figura 10. Costos de propuesta vs Costos de Calidad .....	91
Figura 11. Formulario para un Diagrama de Proceso .....	93
Figura 12. Formulario Diagrama de Proceso Coordinación Administrativa.....	94
Figura 13. Hoja de diagramación de distribución de formatos .....	97
Figura 14. Gráfica Radial Comparativa Índices de Cumplimiento 9 Eses .....	102
Figura 15. Los tres ejes estratégicos y la estrategia tecnológica.....	105
Figura 16. Árbol de problemas de la estrategia tecnológica .....	106
Figura 17. Gráfica comparativa tiempos de elaboración de informes .....	109

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Puntajes de actitudes 9 Eses .....	59
Tabla 2. Frecuencias de causales de las demoras .....	72
Tabla 3. Porcentajes de cumplimiento Metodología 9S .....	98

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Organigrama Copservir Ltda. Niveles estratégicos .....	131
Anexo B. Norma de procedimiento DF24 Administración de contratos de arrendamiento V02 .....	145
Anexo C. Bitácora de contrato F-01-MP-GSA-01 V02 .....	150
Anexo D. Norma de elaboración de contratos .....	153
Anexo E. Norma de procedimiento SG13 – documentos legales y contratos de arrendamiento.....	164
Anexo F. Instrumento encuesta del diagnóstico preliminar.....	167
Anexo G. Tabulación de resultados encuesta.....	169
Anexo H. Análisis gráfico de resultados encuesta .....	170
Anexo I. Fotografías estado actual del lugar de trabajo.....	173
Anexo J. Matriz DOFA Coordinación Administrativa.....	175
Anexo K. Medición de tiempos de respuesta en trámites .....	176
Anexo L. Formato en blanco manual de funciones .....	178
Anexo M. Manuales de funciones y procedimientos de los cargos del área .....	181
Anexo N. Lista de chequeo para Documentación legal .....	190
Anexo O. Tabla de cumplimiento de Documentación legal.....	191
Anexo P. Diagramas de proceso de la Coordinación Administrativa .....	204
Anexo Q. Diagramas de Distribución de formatos .....	207
Anexo R. Fotografías Coordinación Administrativa mejoras implementadas.....	209
Anexo S. Tabla de valoraciones Actitudes 9S mejoradas.....	211
Anexo T. Presentación del área de las actividades de orden y limpieza 9S .....	212
Anexo U. Medición del indicador de Atención a solicitudes .....	221
Anexo V. Medición del indicador de actividades 9S.....	222

## RESUMEN

### **TÍTULO:**

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE COPSERVIR LTDA\*.

### **AUTOR:**

Brayan Florez Velandia\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Mejoramiento continuo, procesos administrativos, diagnóstico organizacional, indicadores de gestión.

### **DESCRIPCIÓN:**

El presente proyecto de grado describe el conjunto de propuestas de evaluación e implementación, planteadas como solución de las problemáticas o puntos críticos encontrados en el desarrollo y metodología de los procesos administrativos del área Coordinación Administrativa de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios Copservir Ltda. buscando su mejoramiento continuo.

Preliminarmente se desarrolló un diagnóstico organizacional integral por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas propias de la Ingeniería Industrial, de manera que se recopiló la información necesaria de los procesos del área para su posterior análisis e identificación de problemas. Evidenciadas las causas de los puntos críticos siguientes: falta de manuales de funciones, falta de diagramas de procesos, perfil inadecuado del auxiliar practicante, falta de orden en el área y falta de capacitación tecnológica del personal, se plantearon propuestas enfocadas a brindar alternativas de solución, que luego de la debida aprobación de la cooperativa, fueron implementadas con el objetivo de elevar la efectividad del desempeño del área objeto.

Implementadas las actividades de las propuestas mencionadas, se estableció un sistema de indicadores de gestión como herramienta de control del nivel de cumplimiento de las mismas, permitiendo que no exista un retroceso de lo alcanzado por el presente trabajo y que constantemente se fijen nuevas metas.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Ing. Eliana Marcela Peña Tibaduiza. Tutor: Nelson Santoyo Ortiz.

## ABSTRACT

### TITLE:

IMPROVEMENT OF ADMINISTRATIVE COORDINATION PROCESSES OF COPSERVIR LTDA\*.

### AUTHOR:

Brayan Florez Velandia\*\*

### KEYWORDS:

Continuous Improvement, administrative processes, organizational diagnosis, key performance indicators.

### DESCRIPTION:

This graduate thesis describes the set of evaluation and implementation proposals, formulated us solutions to the administrative processes problems and their causes, seeking continuous improvement of the Administrative Coordination area by the Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios Copservir Ltda, administrative manager of pharmacies and Minimarkets La Rebaja.

In the first instance was developed an organizational diagnosis that through qualitative and quantitative tools of Industrial Engineering like use of interviews, surveys, resource identification, time measurements, 9'S diagnosis and strategic diagnosis, was collected the necessary information of the processes area for analysis and identification of problems. Subsequently evidenced the cause of the problems like lack of operating manuals, lack of process flow diagrams, wrong profile of practitioner assistant, lack of area's order and lack of employees technology training, alternative solutions were proposed and after due approval by the cooperative's directive, were implemented with the aim of improving the effectiveness of the area performance.

Implemented activities and proposals mentioned, an indicator system is established, indicators like Request's responses, Legal documentation and the indicator of 9S activities functioning as a methodology for monitoring and controlling the level of compliance with them, allowing that there isn't a regression point, of what was achieved by this work.

---

\* Graduate thesis

\*\* Faculty of Physical-mechanics Engineering. School of Industrial and Business Studies. Thesis Director: Ing. Eliana Marcela Peña Tibaduiza. Thesis Tutor: Nelson Santoyo Ortiz.

## INTRODUCCIÓN

En el camino al éxito, las organizaciones empresariales se ven afectadas constantemente por inconvenientes y problemáticas internas que estropean el funcionamiento de su negocio y estancan su desarrollo y crecimiento. Con la meta de eliminar estos problemas, las compañías realizan evaluaciones y controles de su situación actual, integrando el estudio de los factores que interactúan en el desarrollo de los procesos productivos y administrativos. Es común que las causas de estas problemáticas sean ligeras fallas que gradualmente se transforman en factores perjudiciales, pero que con una correcta supervisión y experimentando un mejoramiento pueden llegar convertirse en pilares de productividad y rentabilidad.

Cada departamento o área empresarial posee sus propios puntos críticos los cuales necesitan una atención directa y enfática si se pretende eliminarlos de raíz. Es entonces importante que el diagnóstico empresarial interno y externo sea detallado, que tenga en cuenta los pasos más elementales de cada proceso de modo que sea posible identificar problemáticas reales.

La Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios Copservir Ltda. comercializadora de productos farmacéuticos y similares número uno del país, reconocida bajo sus formatos comerciales de La Rebaja Droguerías y Minimarkets, en vías de desarrollo y mejoramiento, busca continuamente elevar sus estándares de calidad y productividad de todos sus departamentos. Este trabajo tiene como objetivo atender la creciente necesidad de mejoramiento que poseen los procesos de la Coordinación Administrativa, área encargada de la gestión y administración de los contratos de arrendamiento y documentación legal de los más de 800 puntos de venta de la cooperativa.

El presente proyecto integra la elaboración de un diagnóstico organizacional que evalué la situación actual por la que pasa el área de la Coordinación Administrativa

de Copservir Ltda. pasando por el análisis de los resultados para la creación de los manuales de funciones y procedimientos de los cargos del área, la definición de los procesos por medio de diagramas de proceso y de distribución de formatos, además la estructuración de una propuesta de estudio para la transformación de un cargo practicante a cargo fijo y la implementación de actitudes de mejora 9S. Midiendo las actividades de las propuestas implementadas por medio de un sistema de indicadores de gestión y socializando con el personal el desarrollo de las mismas.

El proyecto se encuentra estructurado en 13 capítulos que abarcan las generalidades del proyecto y de la empresa, el marco referencial del trabajo, el diagnóstico integral del área, la formulación e implementación de las propuestas de mejora y las conclusiones y recomendaciones finales.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Copservir Ltda. con el objetivo actual de generar crecimiento interno a la organización, incursiona en el mejoramiento continuo de cada uno de sus departamentos de trabajo y concluye como prioridad ejecutar actividades de mejoramiento en la Coordinación Administrativa encargada de la parte inmobiliaria de la empresa. Diagnosticada el área se obtuvieron resultados que analizados con el personal y priorizados de acuerdo a las opiniones de las directivas, fueron el punto de partida para el diseño del proyecto.

El proyecto surge a raíz de los inconvenientes e imprevistos observados en el funcionamiento de la Coordinación Administrativa. Como base de la problemática se encuentra la carencia de definición de procesos bajo documentación alguna pues los manuales de funciones de los cargos del área no existen. Ciertos procesos requieren demoradas autorizaciones de altos directivos que retrasan el desempeño. Existen también actividades innecesarias ya que no existe un flujo de proceso. Examinando las anteriores problemáticas se plantea la propuesta a las directivas de la realización de este trabajo con un alcance definido, a llevarse a cabo por medio de herramientas de Ingeniería Industrial para un diagnóstico actual organizacional, análisis de la información, diseño e implementación de propuestas de mejora y la creación de indicadores de gestión.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El mejoramiento continuo es un medio clave para alcanzar los grandes objetivos que las organizaciones se trazan, tanto en sus visiones de corto como de largo plazo. Los procedimientos de mejora han sido la mano derecha de las grandes empresas que han buscado la calidad total en sus productos y/o servicios, que han querido que su productividad llegue a un nivel deseado y de todas aquellas que esperan que su organización crezca constantemente. A pesar de los numerosos beneficios obtenidos del mejoramiento empresarial, esta tendencia sigue siendo esquiva y adolecida en todo tipo de organizaciones. Ishikawa<sup>1</sup> menciona que la pasividad entre los altos ejecutivos que evaden responsabilidades concernientes al crecimiento de su empresa, la falta de comprensión de aspectos importantes, la falta de visión y el miedo al cambio, establecen barreras que impiden el crecimiento organizacional, haciendo que los problemas internos aumenten gradualmente y proliferen inconvenientes a su paso. En busca de este mejoramiento continuo, Copservir Ltda. se interesa en el crecimiento de una de sus áreas de mayor importancia para el funcionamiento de su negocio.

Debido al problema legal de los antiguos dueños de los puntos de venta de La Rebaja, La cooperativa es intervenida por la Dirección Nacional de Estupefacientes y por la Superintendencia de la economía Solidaria, situación que presenta impedimentos en su autonomía y genera obstáculos al pretender adquirir propiedades bajo nombre de la cooperativa, es por esto que se toma la decisión de arrendar la inmobiliaria, creando y delegando a la Coordinación Administrativa la administración de los aspectos de los numerosos procesos de arrendamientos.

La repentina creación del área omitió diversos procedimientos de constitución en las normativas de la empresa, hecho representado en la falta de definición clara de

---

<sup>1</sup> ISHIKAWA, Kaoru. ¿What is Total Quality Control? : The Japanese Way. 10ma Re impresión. Prentice-Hall, Inc.: 1991. p. 66.

las funciones y responsabilidades y que actualmente genera inconvenientes ya que no existe un límite de exigencia del desempeño y los procesos realizados en la Coordinación Administrativa están basados en la experiencia puntual del personal.

Adicionalmente, el área labora actualmente con dos empleados de planta y uno practicante, lo cual es poco personal para la coordinación de los aspectos contractuales de 817 locales, razón que infiere directamente en los resultados, sobretodo en el desempeño del practicante quien no posee un perfil adecuado para sus actividades de actualización de documentación legal, lo cual puede afectar los ingresos de la cooperativa si algún punto de venta sin estos documentos es objeto de visitas de auditoría de organismos de control, cabe mencionar que el cargo tiene una rotación semestral que impide una correcta capacitación.

Las actividades realizadas por el área relacionan una cantidad considerable de información virtual y física que debe ser administrada con los recursos que ofrece la cooperativa. La gestión de esta información a través de medios virtuales hace necesaria la correcta formación tecnológica del personal, el cual críticamente no posee la debida capacitación; por parte de documentos y folios físicos se presenta una escasez de espacio del área causando que el trabajo acumulado genere desordenes constantes y despilfarros de tiempo, documentos y métodos. La Gerencia de Servicios Administrativos dio aval al proyecto, estableciendo como objetivo estudiar la etapa actual del área, definir responsabilidades y actividades en manuales de funciones y procedimientos y generar propuestas como alternativas de solución a los problemas anteriores.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar los procesos de la Coordinación Administrativa de Copservir Limitada, implementando herramientas que aumenten la efectividad de sus operaciones.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico por medio de un análisis interno y externo de los procesos de la coordinación administrativa, realizado bajo herramientas cualitativas y cuantitativas de valoración, en documentos históricos, información verbal e información escrita otorgada.
- Identificar los puntos críticos en los procesos administrativos por medio del análisis de los resultados del diagnóstico, determinando las oportunidades de mejora en la Coordinación Administrativa.
- Diseñar las estrategias, programas y acciones que permitan generar propuestas de mejora y mejoras de la calidad de los procesos administrativos del área y de la conexión con sus clientes internos y externos.
- Rediseñar las funciones, competencia laboral y requisitos mínimos de los cargos pertenecientes al área Coordinación Administrativa, para la creación del manual de funciones.
- Implementar las actividades de las propuestas de mejora de los procesos, capacitando al personal del área, en las tareas a desempeñar, logrando así la comunicación y entendimiento del proyecto.

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios “Copservir Limitada”<sup>2</sup> nace el 24 de Julio de 1995 con la celebración de la Asamblea General y la participación de 60 asociados. En el año 1996 adquiere legalmente un total de 320 establecimientos comerciales de quienes eran sus empleadores la Distribuidora de Drogas la Rebaja S.A. que durante 7 años fue investigada por la Fiscalía General de la Nación que mediante sentencia del 21 de febrero de 1997 concluye que tales establecimientos no fueron adquiridos con dinero producto del tráfico de estupefacientes y desde entonces la cooperativa ha establecido más 480 nuevas farmacias con el producto de sus ingresos.

La adquisición de las farmacias por parte de los trabajadores estuvo fundamentada en convertirse en los dueños del conocimiento de la operación que hoy convierte a Copservir en la segunda cooperativa que más trabajo genera en Colombia y la primera en el campo de la distribución. Hoy cuenta con más de 800 puntos de venta a nivel nacional, ocupa el puesto No.75 en ingresos, tiene presencia en 27 departamentos y en 169 ciudades del país y genera 5.164 empleos directos que benefician a más 22.200 personas entre cónyuges, hijos y demás personas a cargo.

Dada la constante vigilancia por las entidades de control a razón de los problemas judiciales que tuvieron los anteriores propietarios del negocio comercial, la cooperativa ha sobrellevado inconvenientes que pesan sobre su desempeño, uno de estos es su inclusión en la 'Specially Designated Nationals and Blocked Persons List (SDN List)<sup>3</sup> conocida como la '*Lista Clinton*' la cual bloquea activos y prohíbe

---

<sup>2</sup> COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS COPSERVIR LTDA. Nuestra Historia. [en línea] Cali, Colombia. [consultado 25 Ago. 2014]. Disponible en <<http://www.copservir.com/intranet/index.php/nuestra-historia>>

<sup>3</sup> ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. DEPARTMENT OF THE TREASURY. OFFICE OF FOREIGN ASSETS CONTROL. Specially Designated Nationals and Blocked Persons List. En: Resource Center – Specially Designated Nationals List (SDN). [en línea]. (2014). [consultado 17 feb. 2014]. Disponible

transacciones financieras de las empresas incluidas en ella, la exclusión Copservir de dicha lista fue efectuada el pasado mes de Junio de 2014.

Copservir Ltda. ha demostrado a través de los años que su funcionalidad es ajena a toda acusación impuesta sobre los antiguos propietarios y se destaca que aún en estas situaciones, continúa sus operaciones comerciales y ha llegado a convertirse en la distribuidora de medicamentos número uno en el sector farmacéutico del país.

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA**

Con el constante aumento de aperturas de locales comerciales La Rebaja, La Vicepresidencia Financiera y Administrativa crea en el año de 2009 el área Coordinación Administrativa, también conocida internamente como Coordinación de Arriendos, delegando los procesos de gestión, control, trámite y conservación de los contratos de arrendamientos, subarrendamientos y de la documentación legal necesaria para el funcionamiento de 'La Rebaja Droguerías' y 'La Rebaja Plus Minimarkets' así como de las 5 Sedes Administrativas que posee Copservir Ltda. en las ciudades de Cali, Bogotá, Barranquilla, Medellín y Bucaramanga. Posicionando en los cargos del área a empleados con experiencia dentro de la cooperativa que conocían a cabalidad las actividades internas.

Según su estructura organizacional<sup>4</sup>, Copservir Ltda. es liderada por el Presidente General, Dr. Andrés Hernández Böhmer designado por la Dirección Nacional de Estupefacientes y la Superintendencia de la Economía Solidaria, seguido por las vicepresidencias de cada departamento, las cuales se conforman de Gerencias, Coordinaciones, Direcciones, etc. La Vicepresidencia Financiera y Administrativa,

---

en <http://www.treasury.gov/ofac/downloads/t11sdn.pdf>

<sup>4</sup> COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS COPSERVIR LTDA. Vicepresidencia Financiera y Administrativa: Misión. [base de datos en línea]. [Consultado 19 Feb. 2014]. Disponible en <<http://www.copservir.com/intranet/index.php/financiero/organigrama-financiero-y-administrativa>>

departamento a cargo de la Coordinación Administrativa (Véase Anexo A) administra los recursos y garantiza la solidez financiera de Copservir Ltda.

## 4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Como fue mencionado los bienes inmobiliarios de Copservir Ltda. casi en su totalidad son empleados bajo título de arrendamiento, en algunos establecimientos se lleva a cabo un proceso de subarrendamiento en el cual la cooperativa bajo las mismas especificaciones del arrendador inicial, arrienda un espacio comercial (generalmente en la entrada de La Rebaja) o vivienda urbana (cuando el local es demasiado grande) a terceros. Para que los procesos de arriendos y subarriendos funcionen bajo condiciones legales se cumple con una serie de requerimientos legales, los cuales también son coordinados desde el área.

Los procesos administrativos de la Coordinación Administrativa se dividirán en tres segmentos:

- Segmento de Arriendos o Arrendamientos.
- Segmento de Subarriendos o Subarrendamientos.
- Segmento de Documentación Legal.

**4.2.1 Arriendos o Arrendamientos.** Recepción de estudio del SARLAFT (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo) y de Bitácora de contratación. Respecto a los documentos contractuales de arrendamiento: Revisión, organización, funcionamiento, conservación y mantenimiento de los contratos con sus debidos soportes y aprobaciones, informe mensual de novedades de los contratos a la Dirección de Infraestructura, envío de comunicados a propietarios formalizando canon del siguiente periodo.

**4.2.2 Subarriendos o Subarrendamientos.** Respecto a contratos de sub-arrendamiento: Revisión, organización, funcionamiento, conservación y mantenimiento de los contratos de sub-arrendamiento con sus debidos soportes y aprobaciones, informe de novedades de los contratos de sub-arriendos a la Dirección de Infraestructura, envío de comunicados a subarrendatarios con 45 días de anticipación formalizando el valor de canon a regir durante el siguiente periodo.

**4.2.3 Respecto a Documentación Legal.** Manejo y control de documentos legales de los puntos de venta y sedes administrativas para proporcionar información oportuna sobre su vencimiento, informe de los documentos próximos a vencer dirigido a los Directores de Zona y administradores de punto de venta con 2 meses de anticipación, recepción y revisión de documentos legales tramitados.

A lo anterior se suman operaciones generales como la presentación de informes de situaciones especiales o de inconsistencia al jefe inmediato, el conocimiento y práctica del Manual de Higiene y Seguridad Industrial, las capacitaciones ordenadas por la cooperativa y demás funciones delegadas improvisadamente por la Gerencia de Servicios Administrativos.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Este párrafo muestra las tesis de grado que contribuyeron con la metodología de desarrollo y aportaron a la contextualización de la modalidad del presente proyecto. Para cada una se adjunta su título y alcance.

**Título:**

Análisis y Mejoramiento del Proceso de Contratación de la E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER<sup>5</sup>.

**Alcance:**

El presente proyecto incluye un diagnóstico del estado actual del proceso en estudio y la definición del problema dentro del grupo de trabajo de contratación, la elaboración del análisis causal haciendo uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, la formulación de propuestas de mejoramiento y finalmente las evidencias de la implementación de las actividades referentes a la socialización al personal directamente involucrado en el proceso de contratación.

**Aporte:**

El estudio de este proyecto permite detallar puntos valiosos del formato del 'mejoramiento' y especialmente evidenciando un símil en el proceso administrativo de contratación. Siendo este un documento que expone pautas similares al interés de este proyecto, ya que los procesos de estudio están enmarcados en la gestión, desarrollo y mantenimiento de contratos.

---

<sup>5</sup> SANTANA SALAZAR, Silvia Marcela. Análisis y Mejoramiento del Proceso de contratación de la E.S.E. Hospital Universitario de Santander. Trabajo de Grado (Pregrado Ingeniería Industrial). Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander: Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 2012. 119 p.

**Título:**

Diseño e Implementación de una propuesta de mejora de los Procesos Administrativos y Comerciales en la Empresa COOTRASARAVITA LIMITADA<sup>6</sup>.

**Alcance:**

El desarrollo del proyecto pretende contribuir de manera significativa al mejoramiento de los sistemas administrativos y comerciales en la empresa COOTRASARAVITA LTDA. A partir del mejoramiento del marco estratégico, rediseñando la estructura organizacional, creando el manual de funciones y el mapa de procesos, de tal forma que aborde el diagnóstico, el diseño de propuesta, su implementación y capacitación al personal para obtener una mejora continua en sus procesos.

**Aporte:**

Este proyecto aborda varios aspectos de interés, ya que fue desarrollado en el mismo tipo de organización, resaltando las características diferenciales que posee el desarrollo de un proyecto de mejora en una cooperativa, además tienen en común la implementación de algunas herramientas de Ingeniería Industrial y la obtención de algunos resultados esperados también para Copservir Limitada.

**Título:**

Mejoramiento de los Procesos de la CORPORACIÓN SOCIAL, RECREATIVA Y DEPORTIVA UNIÓN – CORPORACIÓN UNIÓN<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> DELGADO GOMEZ, Erika Tatiana. Diseño e Implementación de una Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos y Comerciales en la Empresa Cootrasaravita Ltda. Trabajo de Grado (Pregrado Ingeniería Industrial). Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander: Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 2013. 135 p.

<sup>7</sup> PINEDA CACUA, Mónica Liliana. Mejoramiento de los procesos de la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión –Corporación Unión- Trabajo de Grado (Pregrado Ingeniería Industrial). Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander: Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 2013. 123 p.

**Alcance:**

El documento a seguir, contiene la metodología para el desarrollo, las herramientas y las diferentes formas de conseguir el mejoramiento de la empresa, brindando un mejor servicio y siendo eficaces en sus labores. A su vez se busca concienciar a cada una de las personas que hacen parte del equipo de trabajo, con el fin de comprender la importancia del mejoramiento continuo de los procesos y el lograr definir unos parámetros para el control de los mismos.

**Aporte:**

El proyecto posee un paso a paso detallado del desarrollo e implementación de las metodologías utilizadas en el mejoramiento, es una fuente propia de contexto que permite captar detalles de las actividades en el momento de la implementación, siendo así, aporta guía y puntos de referencia en la estructuración paso a paso del presente proyecto.

**5.2 MARCO TEÓRICO**

**5.2.1 Procesos Administrativos.** Antes de contextualizar este ítem hay que hacer hincapié en la contextualización del concepto '*proceso*'. "De forma general podemos definir un proceso como una secuencia de operaciones que transforma unas entradas (inputs) en unas salidas (outputs) de mayor valor"<sup>8</sup>. Se deben diferenciar dos clases de procesos empresariales, productivos y administrativos, los cuales cada uno pertenece a un Sistema correspondientemente. Estos dos tipos de sistemas son necesarios en cualquier organización y sus diferencias se definen de acuerdo al objetivo de cada uno para complementar el objeto social de la empresa.

---

<sup>8</sup> SUÑÉ TORRENTS, Albert; GIL VILDA, Francisco y ARCUSA POSTILS, Ignacio. Manual práctico de diseño de sistemas productivos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 2004. p. 77.

Los sistemas de producción transforman insumos en productos y por este acto se crea la riqueza (...) Por su parte los sistemas administrativos dan apoyo a los anteriores y están constituidos por una serie de servicios como: ventas, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, compras, personal y otros.

Se afirma que los sistemas administrativos son un mal necesario, ya que representan un sensible renglón de gasto para la empresa, pero constituyen una fuente de información y control para la misma<sup>9</sup>.

Los procesos administrativos según Harrington<sup>10</sup>, son las actividades o grupo de actividades que emplean un insumo que al agregarles valor, suministran un servicio de apoyo o logístico a un cliente interno o externo. Bajo estos conceptos es acertado afirmar que un buen desempeño de los procesos de una organización, no solo generaría un producto o servicio, sino aportarían calidad y satisfacción al cliente, lo que representa alta competitividad y rentabilidad.

**5.2.2 Mejoramiento de los procesos.** La apropiada administración o mejoramiento de los procesos, significa de acuerdo a Krajewski<sup>11</sup>, una selección ideal de los insumos, operaciones, flujos de trabajo y métodos que transforman insumos en productos o servicios.

La tarea de los altos directivos en una organización es la toma de decisiones estratégicas efectivas que generen alto rendimiento y solucionen problemáticas, estos resultados dependen de forma lógica del conocimiento de la organización, de

---

<sup>9</sup> KRAMIS JOUBLANC, José Luis. Sistemas y procedimientos administrativos: Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas. 4 ed. México D.F.: Universidad Iberoamericana Santa Fe, 1994. P. 17.

<sup>10</sup> HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 1ª Edición. México: McGraw Hill, 1993. p. 309.

<sup>11</sup> KRAJEWSKI, Lee J. Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. 5ª Ed. México: Pearson Education, 2000. p. 89.

las capacidades de la empresa y de técnicas que permitan aprovechar estas capacidades en pro de alcanzar objetivos definidos. No obstante “se encuentran puestos directivos o de supervisión, que desconocen técnicas como las de diagramación y por este hecho, en vez de tratar de comprender el procedimiento presentado, buscan eludir el problema indicando excusas con las cuales tratan consciente o inconscientemente, de defender su desconocimiento”<sup>12</sup>.

Abordar este inconveniente debe hacerse inicialmente con el estudio de los procesos y sistemas de la organización. Kramis<sup>13</sup> menciona que la información y análisis necesarios para plantear, desde el punto de vista estratégico, el futuro de la empresa a corto y medio plazo, es suministrado por un diagnóstico empresarial que permite obtener conclusiones actuales de la organización, de las cuales se extraen puntos críticos de los procesos que necesitan ser atendidos y mejorados, posteriormente la información recopilada es analizada de manera que salgan a flote los problemas vitales que posteriormente permiten el desarrollo de la mejor solución encontrando la propuesta más adecuada para eliminar las causas de los problemas evidenciados y por último la debida implementación del nuevo procedimiento que posibilita el mejoramiento teniendo en cuenta su mantenimiento regular por métodos de control.

**5.2.3 Diagnóstico Organizacional.** Kramis<sup>14</sup> indica que para llevar a cabo un estudio o diagnóstico organizacional es necesario efectuar las siguientes etapas de manera detallada: empezando por la preparación del estudio en la cual se recopila la información de la organización o área a evaluar, siguiendo por la extracción de los datos pertinentes y más relevantes para su evaluación, luego se elabora un

---

<sup>12</sup> KRAMIS JOUBLANC. Op Cit. p. 21.

<sup>13</sup> KOENES, Avelina. The Successful Small Business: Knowing Better Your Business. Small Business & Publishing co. 1995. p. 16.

<sup>14</sup> KRAMIS JOUBLANC. Op Cit. p. 34.

registro de datos en el cual se consignan e integran en herramientas de Ingeniería Industrial como diagramas administrativos y finalmente se realiza un análisis de los hechos donde los resultados generados por la diagramación de la información son detallados y examinados para encontrar errores y problemas sistemáticos en los procesos al igual que sus causas.

**5.2.4 Recopilación de Información.** Mintzberg cita que los directivos de las organizaciones deben saber cómo funciona su entorno empresarial a través de la observación descriptiva que otorga el conocimiento en un sentido conceptual, la teoría basada en la investigación sistemática, “Cada problema de dirección, por lo menos a alto nivel, se tiene que estudiar generalmente en sus propios términos. Por eso creo que la descripción es la herramienta más poderosa para recetar de qué disponemos”<sup>15</sup>.

La observación directa del funcionamiento de un área otorga conocimiento de la información de la empresa y genera puntos fundamentales de partida para el analista. Es importante comprender que la recopilación de la información debe ser cuidadosa, completa y eficaz, Spendolini<sup>16</sup> define la información como un recurso capaz de comportarse como una herramienta para mejorar su proceso de toma de decisiones, asumiendo el proceso de recopilación de información como una actividad valiosa que debe hacerse por métodos efectivos y comúnmente utilizados en el ámbito empresarial.

---

<sup>15</sup> MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la Dirección. Traducido de Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991. p. 100.

<sup>16</sup> SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking: Gerencia. 1a Edición. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. P. 163.

Avelina Koenes (1995)<sup>17</sup> publica, que un buen diagnóstico debe incluir la evaluación de dos grandes grupos de elementos: Los recursos disponibles y las potencialidades de la empresa. Conocer los recursos, permite tener una visión clara de qué se dispone para implementar un mejoramiento. “Las potencialidades permiten, entre otras cosas, que los recursos se conviertan en productos y/o servicios aceptados por el mercado y que la empresa esté capacitada para prever y planificar su futuro”<sup>18</sup>.

Según Luyo Luyo<sup>19</sup>, los recursos de una empresa se dividen en 4 grandes grupos: humanos, materiales, tecnológicos y financieros. El capital humano es considerado el recurso más valioso, ya que alcanza metas y efectúa soluciones. Obtener información del personal de trabajo aborda aspectos subjetivos de la realización de procesos. La entrevista crea un canal de comunicación con los trabajadores directos y captar información objetiva para el proyecto.

**5.2.5 Entrevista.** Chiavenato<sup>20</sup> define la entrevista como un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador y por el otro el entrevistado y esta debe ser preparada y conducida con gran habilidad y tacto para que así pueda generar los resultados que se esperan, a través de estímulos o preguntas. Esta herramienta trasciende la conversación entre dos personas, ya que el objetivo es obtener información válida y útil, lo cual solo puede darse con una premeditada preparación del analista.

---

<sup>17</sup> KOENES, Avelina. *The Successful Small Business: Knowing Better Your Business*. Small Business & Publishing co. 1995. p. 12.

<sup>18</sup> *Ibíd.* p. 15.

<sup>19</sup> LUYO LUYO, José Luis. *14 Semana: Recursos de la Empresa*. [diapositivas] Lima, Perú. Julio 2013. [Citado 19 Mar 2014] Disponible en <<http://www.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>>

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2000, p. 251.

Entrenamiento del entrevistador: Remueve barreras personales y prejuicios para permitir la autocorrección y transforma la entrevista en un instrumento de evaluación: Examina y deja a un lado sus prejuicios personales, evita la formulación de preguntas capciosas, escucha y demuestra interés en el entrevistado<sup>21</sup>.

La preparación de la entrevista abarca los temas que se tocarán en el desarrollo de la misma, para que la conversación nunca se desvíe del objetivo. “Se elaboran preguntas con anticipación, pero permiten respuesta abierta o libre. El entrevistador posee una lista de asuntos por preguntar y recoge las respuestas o información”<sup>22</sup>.

“Lo anterior comprende que la obtención de la información por medio de entrevistas se facilita si hay una preparación previa al respecto (...) pero es conveniente poner en guardia al analista en que será necesario desarrollar sus conocimientos teórico-prácticos sobre las relaciones humanas. Cada persona es distinta y tiene reacciones diferentes a un estímulo, por lo que el éxito o fracaso dependerá de que dé a cada quien el trato adecuado”<sup>23</sup>.

**5.2.6 Encuesta.** Como metodología de investigación, la encuesta es una de las herramientas más utilizadas para la obtención de información de determinado grupo de personas, bajo la constitución de dos principales aspectos: “La utilización de cuestionarios estructurados como instrumento básico de captura de información y la utilización de muestras que pretenden representar a la población objeto de estudio”<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Ibíd. p. 252.

<sup>22</sup> Ibíd. p. 253.

<sup>23</sup> KRAMIS JOUBLANC. Op Cit. p. 62.

<sup>24</sup> ALVIRA MARTÍN, Francisco. La Encuesta: Una perspectiva general metodológica. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España. Junio, 2011. Vol. 35, No. 2. p. 7.

Grande y Abascal<sup>25</sup> definen la encuesta como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos.

Según Grasso<sup>26</sup> la encuesta permite explorar el punto de vista y la opinión de una sociedad determinada de manera más sistemática que otros procedimientos de observación y hace posible el registro detallado de los datos obtenidos de forma imparcial y objetiva.

En el diseño del cuestionario encuesta, Alvira Martín<sup>27</sup> afirma que deben incluirse los temas necesarios para lograr los objetivos de la investigación que se está realizando, sin llegar a extralimitarse en preguntas sobrantes y de poco valor, además se debe evaluar la formulación y redacción de las preguntas, para que el encuestado pueda comprenderlas, teniendo en cuenta el orden y el formato de las mismas.

**5.2.7 Metodología 9's.** Esta filosofía representa los principios fundamentales para el mejoramiento del desempeño de una organización, su nombre refiere a las acciones de 9 palabras japonesas que enfocan la creación de un lugar de trabajo digno y seguro.

Las actitudes 9 Eses, llamadas así por sus nombres en japonés “está evocada a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la empresa, que

---

<sup>25</sup> GRANDE, Idefonso y ABASCAL, Elena. Análisis de Encuestas. Madrid, España: ESIC Editorial, 2005. p. 14.

<sup>26</sup> GRASSO, Livio. Encuestas: Elementos para su diseño y análisis. 1ª ed. Córdoba: Encuentro Grupo Editor, 2006. p. 13.

<sup>27</sup> Ibíd. p. 18.

retribuye mejoras continuas, mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente”<sup>28</sup>. Implementar este método inicialmente en un área y exponer los beneficios obtenidos, incentiva a las demás áreas a usufructuar las actividades clave para generar iguales resultados.

**5.2.7.1 Seiri.** Suárez Barraza<sup>29</sup> siguiendo la filosofía Kaizen determina que la primera actitud, llamada Seiri retira cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días en el área de trabajo en cuestión. De manera que los funcionarios del área determinen que es lo verdaderamente necesario para su trabajo diario. Claramente el diagnóstico de las 9’s debe realizarse no solo por el investigador, debe ir de la mano de los trabajadores, ya que ellos son los únicos que conocen a cabalidad los recursos y el despliegue que exige cada uno de los procesos trabajados.

**5.2.7.2 Seiton.** Terminado Seiri se procede a realizar un ordenamiento, a esto se le conoce como Seiton. “En un área de trabajo, existen materiales, herramientas o equipo que no pueden estar demasiado lejos de las operación del trabajador, ya que definitivamente son necesarios por su uso continuo, por lo tanto, clasificar estos elementos por su uso y disponibilidad, corresponde a un método práctico, para minimizar el tiempo y el esfuerzo del trabajador cuando los utiliza, en esencia”<sup>30</sup>.

**5.2.7.3. Seiso.** La tercera actitud es mencionada por Gitlow<sup>31</sup> como una actitud, en la cual es intolerable la suciedad y que no acepta el desorden. Seiso es análogo a

---

<sup>28</sup> INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial. Las 9 “s”: Organización, Orden y Limpieza en tu empresa. México D.F.: 2007. p. 5.

<sup>29</sup> SUÁREZ BARRAZA, Manuel Francisco. El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. 1 ed. México D.F.: Panorama Editorial, S.A. de C.V., 2007. p. 130.

<sup>30</sup> Ibid. p. 132.

<sup>31</sup> GITLOW, Howard S. A Guide to Learn Six Sigma Management Skills. Broken Sound Parkway NW, United States of America: Taylor & Francis Group, 2009. ISBN: 978-1-4200-8416-0. p. 42.

la higiene personal. “Una gran prueba en el lugar de trabajo, es visitar los baños. Si estos son limpios, luminosos, secos e inodoros, entonces Seiso puede estar en el lugar de trabajo. Si están sucios, oscuros, húmedos y huelen mal, entonces Seiso no se encontrará”.

**5.2.7.4. Seiketsu.** Define el equilibrio de las actitudes anteriores, se utiliza para integrarlas en un balance adecuado y evitar retrocesos de lo hasta ahora implementado por el desarrollo de la metodología.

Seiketsu es el desarrollo de un sistema integrado de métodos que mejoran las prácticas para Seiri, Seiton, y Seiso. Se utiliza para prevenir la reincidencia de malos hábitos y se implementa mediante las actividades 9's a empleados en pequeñas áreas geográficas e incorporando estas actividades en las laborales regulares de cada empleado; es decir, hacer la limpieza estandarizada un hábito<sup>32</sup>.

**5.2.7.5 Shitsuke.** Cabrera Bernal<sup>33</sup> enuncia a la quinta actitud Shitsuke, la disciplina, como la acción determinante para cambiar los malos hábitos en buenos, que implica la costumbre de realizar actividades recurrentes para mantener en excelentes condiciones el puesto de trabajo; apegándose al orden y control de los actos, logrando que las actitudes correctas sea un generador de calidad y confianza para los demás.

**5.2.7.6 Shikari.** Representa la práctica constante de los buenos hábitos adquiridos, es la voluntad para desarrollar las actividades y no caer en las fallas cotidianas y en la mediocridad. Para esto son necesarias personas con decisión que deseen hacer sus tareas con eficiencia, lográndolo por medio de su eficacia. “Se entiende

---

<sup>32</sup> Ibíd. p. 42.

<sup>33</sup> CABRERA BERNAL, José Luis. La Estrategia de las Nueve Eses. México D.F.: Universidad del Valle de México, Feb 2014. [diapositivas] disponible en < <http://www.slideshare.net/silverhawk/las-9-ss>>. d. 18.

como la capacidad de las persona de continuar de manera firme en una línea de acción, la voluntad de conseguir una meta”<sup>34</sup>.

**5.2.7.7 Shitsukoku.** “Significa cumplir con responsabilidad la obligación contraída, sin voltear para atrás, el compromiso es el último elemento de la trilogía que conduce a la armonía (disciplina, constancia y compromiso), y es quien se alimenta del espíritu para ejecutar las labores diarias con un entusiasmo y ánimo fulgurantes”<sup>35</sup>. Según Rajadell y Sánchez<sup>36</sup> la séptima actitud de la metodología consiste en cumplir lo que anteriormente se ha pactado e implica una visión ética de la metodología.

**5.2.7.8 Seishoo.** La coordinación. Compromete lo referente a las maneras de alcanzar los objetivos pertinentes de la metodología 9’s por medio del trabajo en equipo, a través de la interdependencia y de manera sinérgica, Hernández García<sup>37</sup> dice que para determinar el nivel de esta actitud, se debe calificar las formas de comunicar los inconvenientes en las tareas realizadas conjuntamente, estudiar con mayor énfasis el estado del proceso menos desarrollado en el área, evaluar la eficiencia de los canales de comunicación entre el personal de trabajo y analizar la responsabilidad de cada trabajador en el proceso de cada operación del área.

**5.2.7.9 Seido.** Por último la estandarización de la documentación y normatividad de los procedimientos que tienen como función generar un lugar de trabajo adecuado, agradable y productivo debe evaluarse por medio del cumplimiento de

---

<sup>34</sup> RAJADELL, Manuel y SÁNCHEZ, José Luis. Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2010. p. 65.

<sup>35</sup> Ibíd. d. 20.

<sup>36</sup> RAJADELL y SÁNCHEZ. Op Cit. p. 65.

<sup>37</sup> INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial. Las 9 “s”: Organización, Orden y Limpieza en tu empresa. HERNÁNDEZ GARCÍA, José de Jesús México D.F.: 2007. p. 13.

estos procedimientos. “Quiere decir establecer un plan de trabajo mediante normas claras y específicas que indiquen a cada miembro del equipo qué se espera de él y qué tiene que hacer”<sup>38</sup>.

**5.2.8 Diagnóstico Estratégico.** Sanchis y Ribeiro<sup>39</sup> afirman que el diagnóstico estratégico consiste en el análisis de la evaluación de la situación actual de la empresa en relación con su entorno que permite detectar el impacto de los factores estratégicos sobre la empresa a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades. “El diagnóstico estratégico basado en el análisis DOFA busca responder fundamentalmente a la pregunta ¿En dónde estamos hoy? Para dar respuesta a esta interesante pregunta, el diagnóstico estratégico se vale de las siguientes herramientas PCI: Perfil de Capacidad Interna, POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas y Matriz DOFA”<sup>40</sup>

**5.2.8.1 Perfil de Capacidad Interna.** Según Amaya Amaya, el PCI busca definir cuáles son las debilidades y fortalezas, al igual que el impacto de ellas en la organización. Este perfil se representa gráficamente calificando las fortalezas y debilidades y valorando respecto a su impacto en la empresa en la escala alto, medio y bajo.

**5.2.8.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas.** “El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, la clave consiste en aprovechar lo mejor posible las oportunidades y eludir al máximo las amenazas. (...) Es claro que

---

<sup>38</sup> RAJADELL y SÁNCHEZ. Op Cit. p. 65.

<sup>39</sup> SANCHIS PALACIO, Joan Ramón y RIBEIRO SORIANO, Domingo. Creación y dirección de PYMES. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1999. p. 149.

<sup>40</sup> UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO DE BUCARAMANGA. Gerencia Planeación & Estrategia: Fundamento, Modelo y Software de Planeación. AMAYA AMAYA, Jairo. Bucaramanga: 2005. p. 27.

los factores externos se encuentran fuera del control de la compañía, no obstante, la empresa debe tratar de eludirlos o aprovecharlos sacando el mejor partido”<sup>41</sup>.

**5.2.8.3 Matriz DOFA.** Posterior a la identificación de los factores internos y externos, se construye la Matriz DOFA que integra y relaciona las variables encontradas en los perfiles, con el objetivo de aprovechar al máximo la situación actual de la organización.

Koontz y Weihrich<sup>42</sup>, definen la matriz DOFA como una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización. Es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: de debilidades y oportunidades, de fortalezas y oportunidades, de debilidades y amenazas y de fortalezas y amenazas. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico.

**5.2.9 Diagrama de Procesos.** “Una de las necesidades básicas de la ingeniería de procesos es poder describir la realidad de los procesos; bien para definirlos o diagnosticarlos. El diagrama de procesos es una herramienta útil para este fin (...) es un esquema gráfico que sirve para describir un proceso y la secuencia general de sus operaciones”<sup>43</sup>.

---







<sup>41</sup> Ibíd. p. 34.

<sup>42</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Essentials of Management. Citado por LÓPEZ TRUJILLO, Marcelo y CORREA OSPINA, Jorge Iván. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Manizales: Editorial Universidad de Caldas, 2007. p 32.

<sup>43</sup> SUÑÉ TORRENTS, Albert; GIL VILDA, Francisco y ARCUSA POSTILS, Ignacio. Manual práctico de diseño de sistemas productivos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 2004. p. 88.

Kramis<sup>44</sup> define que el diagrama de procesos puede hacerse a través de diferentes modalidades, combinándose respecto a su simbología, de recorrido (completa) o de operación (solo acciones productivas), su unidad de diagramación, sea siguiendo la persona o siguiendo el proceso de un material y su presentación, ya sea en formato blanco o por medio de formulario.

**Figura 1. Descripción de símbolos del Diagrama de Procesos**

Símbolo	DESCRIPCIÓN
	Para una operación, cuando se cambian las características de un objeto o servicio.
	Para una inspección, cuando un objeto o servicio es examinado en cualquiera de sus características.
	Para un transporte, cuando la materia del proceso se mueve de un lugar a otro, excepto en el puesto de trabajo.
	Para una demora, cuando condiciones ajenas al proceso no permiten que se ejecute la siguiente operación.
	Para un almacenaje, cuando la materia del proceso es guardada y protegida contra un traslado no autorizado.
	Para un origen, cuando un formato o documento entra por primera vez al proceso.
	Para una escritura, cada vez que se añade información al formato que se estudia.
	Para una copia, cada vez que se copia en su totalidad o en parte el formato que se estudia.
	Escritura y origen, se origina cuando el formato entra en el proceso al escribir algo en él.
	Copiar y origen, cuando la información copiada da origen a otro formato.
	Inspección y operación, cuando se efectúa una operación durante la cual puede efectuarse una inspección.
	Inspección y escritura, cuando simultáneamente a una inspección de un formato, se produce escritura. Generalmente Visto Bueno (VoBo).

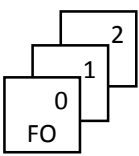
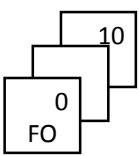

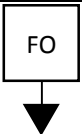
Fuente: KRAMIS JOUBLANC, José Luis. Sistemas y procedimientos administrativos.

<sup>44</sup> KRAMIS JOUBLANC. Op Cit. p. 63.

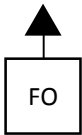
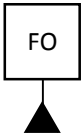
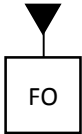
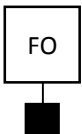
**5.2.10 Diagrama de Distribución de formatos.** “Este tipo de diagramas se emplea para el estudio detallado de formatos con varias copias o de procedimientos que tocan más de un puesto o departamento. Da una visión general y con detalles del modo como fluye o se distribuye el trabajo. Aunque se puede hacer todo lo detallado que se desee, no debe olvidarse que entre más detallado es menos manuable”<sup>45</sup>.

Los formatos se representan en forma de cuadros sin importar su forma original, identificándolos con una abreviatura de su nombre y con un número que indique el número de copia. Los formatos iguales con diferentes copias se representan uno detrás del otro y se indica el número de copias. Si el número de copias es muy grande, no se representa el número completo en cuadros, solo se abrevia con un cuadro intermedio en blanco. En el diagrama existen tres símbolos de origen para formatos y tres para sus destinos, la descripción de cada símbolo se resume en la siguiente figura.

**Figura 2. Descripción de símbolos del Diagrama de Distribución de Formatos**

Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
	Los formatos se representan con cuadros, numerados y nombrados con abreviaturas.		Si la cantidad de copias del formato es grande, se numera el primero y último solamente.
Orígenes de Formatos		Destinos de Formatos	
Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
	Momento en que se origina un formato		Si el formato se archiva definitivamente

<sup>45</sup> KRAMIS JOUBLANC. Op Cit. p. 72.

Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
	Aparece un formato que no se originó en el diagrama		El formato deja de tener interés en el diagrama
	Se extrae de un archivo definitivo y se trabaja sobre él		Destrucción de un formato

Fuente: Autor del Proyecto. Basado en Kramis Joubanc, José Luis. Sistemas y Procedimientos Administrativos.

**5.2.11 Medición de tiempos de espera.** Los tiempos de respuesta a los clientes y proveedores en una organización es un principio clave para consolidar a la empresa como efectiva y responsable, lo cual otorga un grado de competitividad importante en el mercado. Sin embargo no todos los procesos y trámites pueden ser gestionados en corto tiempo, ya que muchas veces dependen de circunstancias inevitables que retrasan su término.

De acuerdo con el aporte de Caso Neira<sup>46</sup> la medida del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador cualificado en llevar a cabo una actividad definida. De forma general el tiempo improductivo (tiempo en el que no se realiza trabajo productivo) es imputado al trabajador pero eventualmente el imputable a la dirección es más dilatado y es causado por falta de normalización, número excesivo de autorizaciones, falta de planificación, entre otras.

**5.2.12 Indicadores de desempeño.** De acuerdo con Salgueiro<sup>47</sup>, los indicadores de gestión como instrumentos de medición de las variables cuantitativas permiten obtener información para la toma de decisiones efectivas, planificar a corto y medio plazo y en general, seguir y controlar el comportamiento de cualquier área de la

<sup>46</sup> CASO NEIRA, Alfredo. Técnicas de medición del trabajo, 2ª ed. España: FC Editorial, 2006. p 16.

<sup>47</sup> SALGUEIRO ANABITARTE, Amado. Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. 2001. p. 5.

empresa ya que los indicadores proveen valores de referencia con los cuales es posible comparar las metas esperadas y el desempeño real del área fenómeno de evaluación.

Distintas características conforman los indicadores de gestión que rigen la auditoría de los procedimientos internos de una organización, construir un indicador adecuado depende enteramente de los objetivos del proyecto y de la meta que se quiere alcanzar. Los índices deben medir variables que sean de relevancia para la organización. Miranda<sup>48</sup> menciona que para una correcta construcción de indicadores se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

**Unidad de análisis:** Elemento mínimo de estudio, observable o medible, que corresponde a cada uno de los objetivos establecidos y se estructuran a través de las variables.

**Variables:** Características, cualidades o elementos de una unidad de análisis, que varían a través del tiempo. Mediante el estudio de comportamiento de variables, se puede explicar, planificar y gestionar la realidad hacia una situación deseable.

El indicador se puede distinguir por cuatro características principales:

**Nombre:** expresión verbal precisa y concreta que singulariza y distingue al indicador respectivo.

**Atributos:** cualidad o calidad del indicador.

**Unidad de medida:** referencia mínima o acostumbrada en la oferta de bienes o servicios.

**Unidad operacional:** metodología o expresión matemática que permite concretar los cálculos.

---

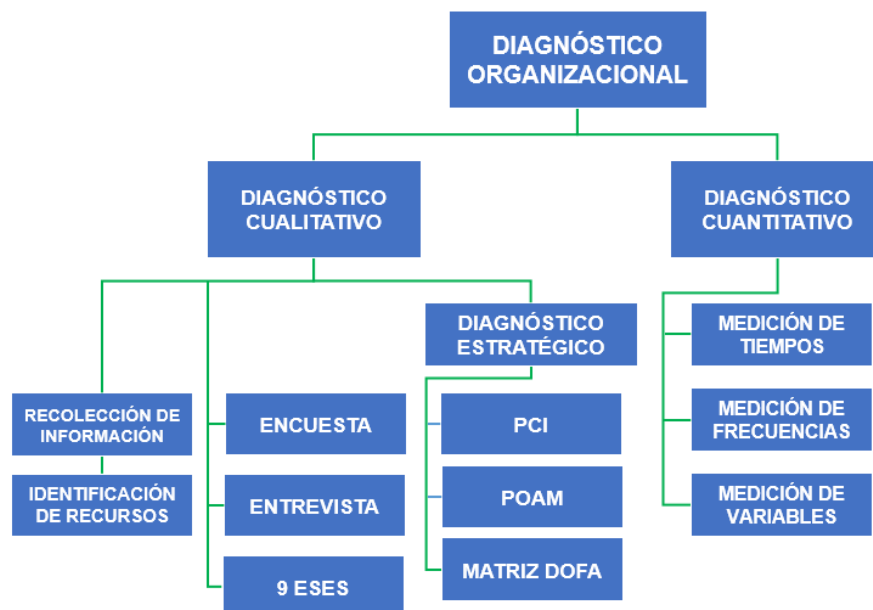
<sup>48</sup> MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos: evaluación financiera económica social ambiental. 5ª ed. Bogotá: MM Editores, 2005. p 162.

## 6. FASE DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL

En la mayoría de ocasiones las organizaciones solo ejecutan un diagnóstico empresarial integral en momentos críticos con el ánimo de determinar el porqué de la dificultad que poseen, no obstante este tipo de diagnóstico debe ser adoptado como una herramienta preventiva en lugar de correctiva, no debe sorprender que al efectuarse se encuentren contratiempos considerables en áreas que aparentan estabilidad, razón suficientemente válida para discernir que este debe ser realizado de un modo periódico.

Es importante que los resultados del diagnóstico realizado sean veraces y confiables, por lo que debe ser dinámico, completo y detallado, efectuándose por medio de herramientas cualitativas de descripción y cuantitativas de medición utilizadas en Ingeniería Industrial, ya que gracias al análisis de sus conclusiones se logrará visualizar el panorama actual del área, para plantear metas y objetivos concretos para la implementación de las mejoras necesarias.

**Figura 3. Diagrama del Diagnóstico Organizacional**



## 6.1 DIAGNÓSTICO CUALITATIVO

Las evaluaciones apreciativas realizadas a través de observaciones adecuadas captan información descriptiva de manera subjetiva y objetiva del área estudiada, las simples apreciaciones de un observador imparcial pueden percibir detalles que por medio de mediciones o seguimientos de las normas de un procedimiento no es posible percatar, Salamanca Castro refiere que por medio de la observación es posible “Captar lo sobresaliente del fenómeno de interés. Se debe indagar sobre todo lo relativo al fenómeno sobre el que va a realizarse el estudio, intentando recopilar los diferentes enfoques epistemológicos que existan sobre el mismo, es necesario que el investigador “se empape” de todo lo referente al fenómeno”<sup>49</sup>.

**6.1.1 Recolección de Información.** La valoración del estado actual dio inicio con observaciones periódicas realizadas en el mes de Marzo de 2014 sobre las zonas y puestos de trabajo, estas permitieron detallar el funcionamiento del área, localizar los recursos disponibles para el desarrollo de sus procesos, percibir el ambiente laboral y canales de comunicación, captar los movimientos constantes diarios, cantidad de tareas y exposición del personal a factores de riesgo.

Luego de cada observación se dispone de un momento para aclarar detalles de lo detallado con cada uno de los empleados del área, a través de estas conversaciones se produce un rompimiento de la rigidez que generalmente tiene el personal cuando se siente evaluado, aclarando que estas actividades no tienen la meta de juzgar, por el contrario poseen un único objetivo de mejorar en cualquier sentido posible los procesos desarrollados en el área.

---

<sup>49</sup> SALAMANCA CASTRO, Ana Belén y MARTÍN-CRESPO BLANCO, Cristina. Fases del diseño cualitativo. En: El diseño en la investigación cualitativa. [en línea]. No. 26 (2009); [consultado 5 Mar. 2014]. Disponible en [http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/FMetodologica\\_26.pdf](http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_26.pdf)

**6.1.2 Identificación de recursos.** Los recursos empresariales están ligados a la productividad de las operaciones realizadas en un área de trabajo, ya que entre más disponibilidad de herramientas se posea, mejor serán los resultados. Los recursos se clasifican en recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros.

**6.1.2.1 Recursos Materiales.** Elementos tangibles utilizados como medio para alcanzar un resultado. Las infraestructuras, inmuebles, puestos de trabajo, equipos de cómputo, maquinaria y herramientas de trabajo son recursos materiales necesarios para desempeñar cualquier actividad en la empresa. El material de uso constante en el área, la cual efectúa procesos administrativos, es todo lo relacionado con papelería ya que los procesos de la Coordinación de arriendos o Coordinación Administrativa, son desarrollados soportados por bitácoras de apoyo y listas de chequeo. El cuadro 1 muestra los recursos materiales identificados en el área.

**Cuadro 1. Recursos Materiales de la Coordinación Administrativa**

Recurso Material	Descripción
Espacio físico del área	7,80 m de Largo x 5,00 m de ancho x 2,40 m de alto.
Puestos de trabajo	3 Puestos de trabajo tipo mesa escritorio, escritorios angulares de trabajo, asientos de escritorio.
Equipos de cómputo	2 Equipos Hewlett Packard Omni Pro 110 Business PC All-in-One.
	1 Equipo Hewlett Packard Compaq dx2300.
Elementos de trabajo	9 Estanterías Metálicas de Profundidad Simple con dimensiones c/u de 90cm x 40cm x 180cm
	1800 Folders o Carpetas de archivo para almacenamiento de documentos.
	45 Cajas para archivo de folders.
	Papelería General.
Equipo y útiles de	1 Equipo de Comunicación de red empresarial (IP).

Recurso Material	Descripción
Oficina	1 Equipo de Comunicación FAX Hewlett Packard Officejet All-in-one Multifuncional.
	1 Equipo de Comunicación Teléfono Samsung.
	1 Equipo Scanner Industrial Kodak iT120 Scanner ScanMate.
	Grapadoras, Perforadoras, Calculadoras, Saca grapas, etc.

**6.1.2.2 Documentación y Formatos.** En este párrafo es relevante incluir los formatos, normas y bitácoras de procesos que utiliza la Coordinación Administrativa en el desarrollo de los procesos que en el área se llevan a cabo, ya que el análisis de estos documentos permitirá determinar si las actividades están siendo realizadas de manera eficiente por medio de estos recursos materiales.

• **La Norma de Procedimiento DF24 Administración de Contratos de Arrendamiento V02<sup>50</sup>.** Elaborada por la Analista de Calidad y Mejoramiento Continuo y por la Directora de Infraestructura de la Cooperativa en el mes de Enero de 2012 muestra las condiciones generales de la gestión de contratos de arriendo y subarriendo, y las responsabilidades que recaen en la Dirección de Infraestructura sobre los documentos legales y acuerdos contractuales celebrados entre Arrendador y Copservir. Otra anotación importante de esta norma (Véase Anexo B), son los niveles de autorización sobre la negociación de cánones y las circunstancias para determinar qué nivel jerárquico debe actuar sobre cada contrato en específico.

---

<sup>50</sup> COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS COPSERVIR LIMITADA. Administración de Contratos de Arrendamiento [en línea]. Versión 02. Cali, Colombia. Enero 10 de 2012 [consultado Mar 21 2014]. Disponible en <http://intranet.copservir.com/Normas/Financiero/DF24%20Admon%20Contratos%20de%20Arrendamiento%20V02.pdf>

• **La Bitácora de Contrato F-01-MP-GSA-01 V02**<sup>51</sup>. Formato que facilita la elaboración de contrato de arrendamiento luego de realizada la negociación pertinente, consigna información de las características y datos anexos de cada negociación para entregarse a la Dirección Jurídica, encargada de elaborar el documento físico, la bitácora resalta elementos importantes como Nombres completos del arrendador, números de Cédula de Ciudadanía correctos, valor exacto del canon de arrendamiento, etc. Véase Anexo C.

• **La Norma de Elaboración de Contratos MO-01-MP-GSA-01 V01**<sup>52</sup>. Guía que reúne el procedimiento, información y elementos indispensables para la creación de los contratos de arrendamiento y subarrendamiento, contiene además la definición de conceptos y abreviaturas propios del proceso como, cláusula, contratista, contratante, otro si, prorroga y define las clases de contratos, el control a la contratación, la liquidación de contratos, entre otros. El Anexo D muestra esta norma que favorece el trabajo en equipo entre la Coordinación Administrativa y la Dirección Jurídica de la cooperativa al momento de elaborar los documentos contractuales.

• **La Norma de Procedimiento SG13 – Documentos Legales y Contratos de Arrendamiento**<sup>53</sup>. Establece el reglamento y procedimiento de trámites de documentos legales y contratos de arrendamiento. Determinando las áreas

---

<sup>51</sup> COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS COPSERVIR LIMITADA. Bitácora de Contrato [en línea]. Versión 02. Cali, Colombia. Junio 25 de 2013 [consultado Mar 21 2014]. Disponible en <http://intranet.copservir.com/Normas/Financiero/F-01-MP-GSA-01%20Bitacora%20de%20Contrato%20V02.pdf>

<sup>52</sup> COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS COPSERVIR LIMITADA. Manual de Operación Elaboración de Contratos [en línea]. Versión 01. Cali, Colombia. Junio 25 de 2013 [consultado Mar 21 2014]. Disponible en <http://intranet.copservir.com/Normas/Financiero/MO-01-MP-GSA-01%20Elaboracion%20de%20Contratos%20V01.pdf>

<sup>53</sup> COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS COPSERVIR LIMITADA. Norma de Procedimiento Documentos Legales y Contratos de Arrendamiento [en línea]. Versión 01. Cali, Colombia. Agosto 24 de 2004 [consultado Mar 21 2014]. Disponible en <http://intranet.copservir.com/Normas/Financiero/SG13%20-%20DOCUMENTOS%20LEGALES%20Y%20CONTRATOS%20DE%20ARRENDAMIENTO.pdf>

responsables de la gestión, manejo y control de los archivos que intervienen en los procesos del área. Al término de los contratos, generalmente las partes acuerdan dar prorrogas a la vigencia del mismo, detallando el aumento del canon anualmente. Las pautas de estas eventualidades se encuentran contenidas en el Anexo E. Siendo esta norma de procedimientos una referencia para realizar un acuerdo entre las partes.

**6.1.2.3 Recursos Humanos.** Las habilidades y capacidades del empleado siempre serán la fuente más poderosa de valor para cualquier organización. Factores como la experiencia y la iniciativa del recurso humano se convierten en la clave para que la realización de los procesos de cualquier negocio sobrepasen el cumplimiento del deber a la eficacia y la calidad, lo cual beneficia directamente a los objetivos de la empresa y por consiguiente la misma debe entender que el recurso número uno es representado por sus trabajadores.

**Cuadro 2. Recursos Humanos Involucrados en Procesos**

Recursos Humanos involucrados en los procesos	
Cargos	
Coordinador Administrativo	
Auxiliar Administrativo Coordinación Administrativa	
Auxiliar Administrativo Practicante Coordinación Administrativa	
Directora Jurídica	Realización de contratos
Auxiliar Jurídico	

La importancia de estos bienes intangibles implica mantener al personal incentivado constantemente, con buen trato y retribución. Esto crea conciencia de esfuerzo en los empleados, de trabajo en equipo y de cumplimiento de metas y logros personales que contribuyen a buscar la calidad en la misión de la empresa. En el

cuadro 2 es posible observar los cargos del personal administrativo que interviene en los procesos de gestión y coordinación de arrendamientos, subarrendamientos y documentación legal de las infraestructuras en las cuales funciona la cooperativa.

**6.1.2.4 Recursos Tecnológicos.** De gran importancia para el desarrollo de los procesos empresariales, los recursos de tecnología que poseen las organizaciones permiten que su grado de competitividad aumente proporcionalmente.

Coordinación de arriendos trabaja con información de más de 817 puntos de venta, registrada en su base de datos. Estos registros de Arrendamientos están soportados en el programa Excel 2013 de Microsoft Office<sup>54</sup>, una hoja de cálculo ofimática, no especializada, que aunque muy completa y versátil, carece de las soluciones efectivas que brindaría un software diseñado especialmente para el área.

Para el registro de información de la Documentación Legal es utilizado el software Alfresco Enterprise Edition<sup>55</sup>, un sistema de gestión documental moderna de código libre desarrollado en Java. El cual permite evitar los errores generados por el uso de una versión incorrecta de un documento, buscar información de manera rápida y proporcionar una mejor gestión de los diferentes tipos de documentos. Los documentos legales son escaneados luego que los directores de zona envían los correspondientes de los puntos de venta a su cargo y son consignados en Alfresco.

La Cooperativa posee una Intranet como red informática empresarial disponible en el URL <http://www.copservir.com/intranet/>, que además de ser un portal de servicios para clientes de La Rebaja Droguerías y Minimarkets, permite que por medio de un inicio de sesión del personal de Copservir Ltda. tener acceso a información referente

---






<sup>54</sup> MICROSOFT OFFICE, Excel 2013. Seattle. consultado en Abril 2014. [en línea] disponible en <<http://office.microsoft.com/es-hn/excel/>>

<sup>55</sup> ALFRESCO SOFTWARE, Alfresco One. consultado en Abril 2014. [en línea] disponible en <<http://www.alfresco.com/es/enterprise-content-platform-alfresco-one>>

a todos los aspectos relacionados con la cooperativa como la historia, misión, visión, bases de datos de caracterización de cada departamento, directorios telefónicos con registros de todos los puntos de venta a nivel nacional y sedes administrativas, documentación utilizada, reglamentos, etc.

El personal administrativo y cada punto de venta posee una cuenta de correo electrónico interno de dominio de la cooperativa, este canal de comunicación es el medio más empleado para el contacto y envío de información. Además Copservir Ltda. cuenta con el Software Spark Versión 2.6.3.<sup>56</sup> Un Open Source o software de código abierto multiplataforma de mensajería instantánea diseñado para su uso empresarial, que además cuenta con la opción de chat de grupo el cual minimiza la informalidad de la comunicación entre el personal, haciendo la interacción mucho más sencilla y rápida, para asuntos de menor relevancia.

### Cuadro 3. Recursos Tecnológicos

Recursos Tecnológicos		
	Nombre	Recurso
	Excel Versión 2013 Microsoft Office	Hoja de cálculo y gestión de datos
	Alfresco One Enterprise Edition	Software de gestión documental
	Intranet Copservir Ltda.	Página web de la cooperativa
	Spark Versión 2.6.3	Chat multiplataforma empresarial
	E mail Empresarial	Correo electrónico de dominio @copservir

<sup>56</sup> IGNITE REALTIME. SPARK 2.6.3. Latest build: 1 Jul de 2011. [en línea] disponible en <  
<http://www.igniterealtime.org/projects/spark/>>

**6.1.2.5 Recursos Financieros.** A pesar de que el área a diario coordina negociaciones con los arrendadores en las cuales se determinan los cánones de arrendamiento y subarrendamiento de altos valores de dinero, en ningún momento tiene contacto directo con estos dineros. Es válido mencionar que mensualmente al área se le designa un valor de \$180.000 pesos mcte para adquisición de elementos de oficina y utensilios de papelería, solicitados a través de la Intranet que conecta al proveedor de elementos de oficina de la cooperativa OFIXPRES S.A.S. quienes envían pedidos mensualmente luego de recibir el correspondiente pedido de cada área.

**6.1.3 Entrevista.** Utilizada como herramienta de captación de información, la entrevista permite determinar el grado de interacción que tiene el recurso humano con los procesos que desarrollan en el área, además de segregar puntos de vista personales. Se realizó una entrevista grupal el día Diecinueve (19) de Marzo de 2014. El grupo entrevistado fue conformado por el personal de la Coordinación Administrativa y de la Dirección Jurídica puesto que esta última labora en sinergia continuamente en el desarrollo de algunos procesos de la Coordinación Administrativa.

Consistió en una corta presentación inicial que dio a conocer y explicó a grandes rasgos los objetivos y alcance del proyecto, aclarando el aliciente de las directivas para el desarrollo del mismo. Luego de generar interés en los involucrados, se procede a desarrollar una lluvia de ideas con el propósito de adentrar al personal al contexto de las problemáticas de la situación actual percibidas desde puntos de vista propios, de manera que se aportan opiniones personales del mejoramiento de los procesos que realizan. La entrevista fue diseñada de manera estandarizada, de manera que las preguntas elaboradas con anticipación, permitían respuesta abierta o libre.

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. Tendrá un tiempo

definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos: Los objetivos específicos de la entrevista: qué se pretende con ella (...), el tipo de entrevista adecuado para alcanzar los objetivos<sup>57</sup>.

**6.1.4 Encuesta.** Con el fin de obtener información puntual de criterios específicos respecto al marco contextual del área estudio, se realiza una encuesta diseñada con 9 preguntas de única respuesta de opción múltiple, que pretende obtener información más precisa de las percepciones del personal respecto a temas laborales como el entorno y convivencia en la cooperativa, el desempeño respecto a los recursos, etc. La ventaja de las encuestas es la posibilidad de tabular y generar tendencias de los resultados, las cuales permiten determinar puntos clave de atención.

El cuestionario elaborado en esta fase pretende abordar los temas de discusión que se presentan regularmente en el ambiente laboral. Debido a la normatividad de la cooperativa respecto a la privacidad de cierta información, se decide que la encuesta tenga un número reducido de preguntas, cada una de única respuesta de opción múltiple. El instrumento final de encuesta aplicado al personal (Ver Anexo F), fue elaborado de manera sencilla, ya que se pretendía diagnosticar generalmente la opinión de las personas que interactúan con el área, sobre las condiciones actuales del trabajo, el nivel y capacidad en el desarrollo de procesos, determinando los puntos críticos que posteriormente serán estudiados de manera particular. La tabulación de los resultados de la encuesta puede apreciarse en el Anexo G.

Los resultados de la representación gráfica de la tabulación de las respuestas del escaso personal del área, no apunta a una tendencia acertada (Véase Anexo H) y no detalla una desviación que evidencie la realidad del entorno actual del área. Es de nuevo inquietante el hecho de que el tamaño de todas las responsabilidades del área, caigan sobre el reducido personal actual. Aun así se destacar el

---

<sup>57</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2000, p. 255.

desenvolvimiento y cumplimiento de las operaciones que allí se maneja.

**6.1.5 Diagnóstico 9 Eses.** Diagnosticar el estado del puesto de trabajo debe ser un ítem en una buena evaluación interna de cada empresa, por medio de las actitudes 9 Eses se producen “áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras, se trata de imprimirle mayor ‘calidad de vida’ al trabajo. Cuando nuestro entorno de trabajo está desorganizado y sin limpieza perderemos la eficiencia y la moral en el trabajo”<sup>58</sup>.

El diagnóstico fue desarrollado por medio de observación del área de trabajo y la puntuación de actitudes observadas en la Tabla 1. El objetivo primordial fue brindar satisfacción en el personal del área, “La satisfacción se le ha entendido como un factor explicativo de la baja tasa de ausentismo y rotación en el trabajo, de ausencia de conflictos, de buen clima organizacional y de una probable alta productividad”<sup>59</sup>.

- **Seiri.** Clasificar, preparar los lugares de trabajo del área de modo que cada elemento tenga su posición, convierte los puestos de trabajo en espacios libres, amplios y seguros. La ausencia de Seiri implica: “la presencia de elementos innecesarios, el ambiente de trabajo tenso, impide la visión completa de las áreas de trabajo, dificultad para observar el funcionamiento de los equipos y máquinas, las salidas de emergencia quedan obstaculizadas”<sup>60</sup>. El chequeo indica que elementos posibles causantes de riesgo, como vidrio y cables eléctricos se

---

<sup>58</sup> HOYOS TORRES, William, Un Libro de Calidad, La Ingeniería Industrial aplicada a la calidad en las empresas. Colombia: División Editorial y de Publicaciones UIS, 2006. p. 237.

<sup>59</sup> LAWRENCE, Eduardo. Magíster en Desarrollo Organizacional y Gestión Estratégica: Universidad Diego Portales. Citado Por: Editor C&D. ¿Por qué el bienestar laboral puede aumentar la productividad de una organización? [en línea]. 1 ed. Chile: 19 Ene 2012. [citado 15 Mar 2014]. Disponible en <http://www.conocimientoydireccion.com/index.php/mana/item/219-%C2%BFpor-que-el-bienestar-laboral-puede-aumentar-la-productividad-de-una-organizacion>

<sup>60</sup> HOYOS TORRES, William. Un Libro de Calidad, La Ingeniería Industrial aplicada a la calidad en las empresas. Colombia: División Editorial y de Publicaciones UIS, 2006. p. 238.

encuentran en lugares indebidos.

- **Seiton.** La ubicación de los elementos en un sitio específico debe ser identificable de manera rápida e inequívoca. Según Suárez Barraza<sup>61</sup> se requiere colocar en forma ordenada todos los elementos de modo que sean de uso fácil y etiquetarlos para que se encuentren y retiren fácilmente. Esta ideología fue iniciada en el área pero ciertamente no se cumple a cabalidad, frecuentemente se encuentran elementos y documentos de trabajo en los lugares que no corresponden, esto aumenta los tiempos de búsqueda. Elementos adicionales como ventiladores, máquina de escribir o extensiones no poseen un lugar designado e interrumpen de manera riesgosa los pasillos despejados.
- **Seiso.** La tercera actitud ideal para el puesto de trabajo es la limpieza, la cual debe ser el diario proceder del personal operativo y administrativo de cada empresa. Hernández García<sup>62</sup> enuncia la importancia de mantener las condiciones adecuadas de aseo e higiene, lo cual debe depender no solo de la empresa, también de los empleados. Copservir cuenta con personal encargado de la limpieza del área, sin embargo los instrumentos de uso cotidiano del personal administrativo no son manipulados por el personal de limpia.
- **Seiketsu.** Afirma Suárez Barraza<sup>63</sup> que las actividades hasta ahora desarrolladas deben integrarse en una metodología adecuada que reúna el orden, la clasificación y la limpieza del sitio de trabajo. *Seiketsu* en el área, aunque no establecida se

---

<sup>61</sup> SUÁREZ BARRAZA, Manuel Francisco. El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. 1 ed. México D.F.: Panorama Editorial, S.A. de C.V., 2007. p. 128.

<sup>62</sup> INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial. Las 9 “s”: Organización, Orden y Limpieza en tu empresa. HERNÁNDEZ GARCÍA, José de Jesús. México D.F.: 2007. p. 10.

<sup>63</sup> SUÁREZ BARRAZA. Op Cit. p. 130.

presenta en el control visual que tiene el personal sobre las actitudes anteriores, aunque se carece de un método que mantenga un procedimiento, se destaca un seguimiento, “una forma empírica de distinguir una situación normal de una anormal, con normas visuales y establece mecanismos de actuación para reconducir el problema”<sup>64</sup>

- **Shitsuke.** Disciplina y Hábito, Hoyos Torres<sup>65</sup> manifiesta que Shitsuke significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Solo la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos adoptados asegura un control constante de los resultados del método. Es importante que el personal se apegue al orden y al control de sus actos para que su comportamiento se convierta en un foco de calidad y confianza, la mejor manera de generar un hábito es con la continuidad.
- **Shikari.** “Voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas sin cambios de actitud, lo que constituye una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas”<sup>66</sup>. Guardar los buenos hábitos no solo logra que haya una constancia en los objetivos alcanzados, genera voluntad en el seguimiento de los procedimientos, sin la mediocridad de lo habitual.
- **Shitsukoku.** El Compromiso es la “capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de una actividad. Supone un esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual sobre lo que desea conseguir”<sup>67</sup>. Generar una obligación con el conjunto de actividades 9’s día a

---

<sup>64</sup> INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, HERNÁNDEZ GARCÍA. Op. Cit. p. 11.

<sup>65</sup> HOYOS TORRES. Op. Cit. p. 241.

<sup>66</sup> INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, HERNÁNDEZ GARCÍA. Op. Cit. p. 12.

<sup>67</sup> UNIVERSIDAD DE CÁDIZ, Plataforma para la Formación, Cualificación y Certificación de las

día. La ratificación firme a los propósitos nace del entusiasmo por el trabajo a realizar, un compromiso que debe permear todos los niveles de la cooperativa.

- **Seishoo.** Coordinación, la actitud más significativa del área estudio del presente proyecto ya que estos procesos mantienen constantemente un trabajo en equipo con la mayoría de los departamentos. Esta fase destaca el trabajo en grupo y la colaboración. Hernández García<sup>68</sup> afirma que *Seishoo* es la forma de trabajar en común, al mismo ritmo que los demás miembros del personal y caminar hacia unos mismos objetivos trazados, y que debe lograrse sólo con tiempo y con dedicación.
- **Seido.** Esta actitud concluye la metodología por medio de la estandarización de las actitudes anteriores a través de guías de desarrollo que conservarán el método correcto para el mantenimiento de los puestos de trabajo, de esta manera se referencia al nuevo personal eficazmente. Aunque algunas actitudes de esta metodología hayan sido aplicadas con anterioridad, el área carece de Seido y su normalización.

Evaluado el cumplimiento de cada actitud sobre un valor de 10 puntos, se compilaron los puntajes en la tabla 1 que muestra los porcentajes de cumplimiento, de estas valoraciones se pudo generar la Figura 4, una gráfica radial que evidencia el comportamiento de las actividades de la metodología 9S y los puntos que necesitan revisión y mejoramiento. El Anexo I exhibe fotografías del estado del área durante el diagnóstico en las cuales se aprecian desordenes y suciedad.

---

Competencias Profesionales. [en línea] 1 ed. Cádiz, España. [Citado el 2 Abr 2014]. Disponible en <[csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=152:compromiso&catid=55:competencias](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=152:compromiso&catid=55:competencias)>

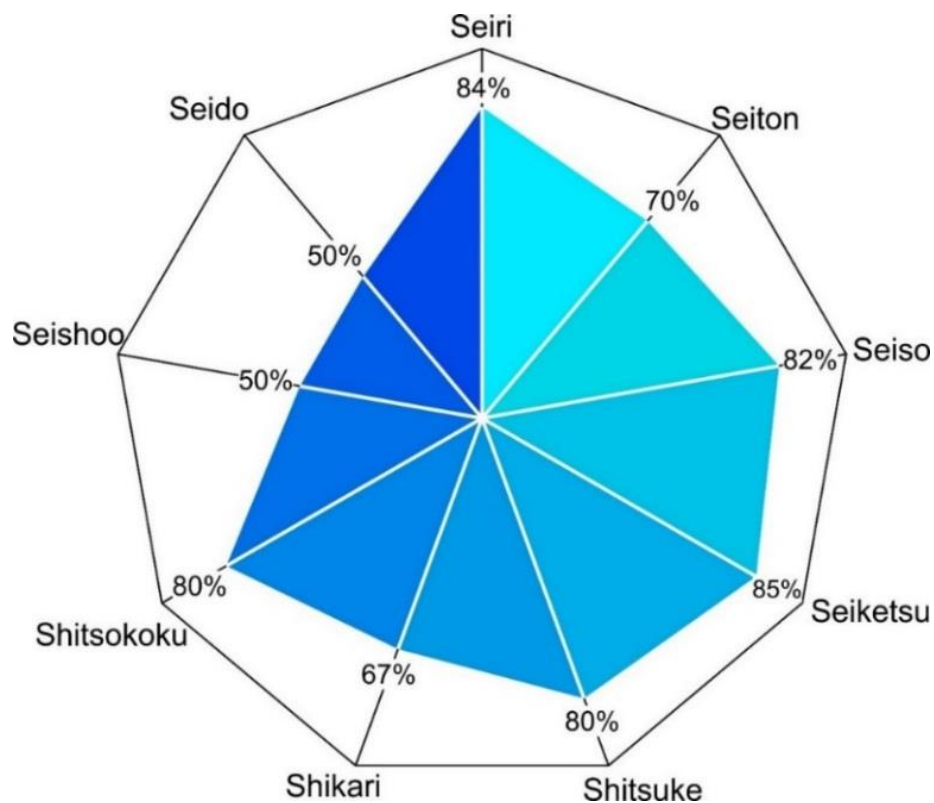
<sup>68</sup> INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial. Las 9 “s”: Organización, Orden y Limpieza en tu empresa. HERNÁNDEZ GARCÍA, José de Jesús. México D.F.: 2007. p. 13.

**Tabla 1. Puntajes de actitudes 9 Eses**

<b>Puntajes Actitudes 9 Eses</b>	
<b>Seiri 42/50 (84%)</b>	
Elementos no funcionales: Ventanales sueltos, cajas acumuladas	7
Elementos obsoletos sustituibles: No posee	10
Elementos obsoletos con utilidad: máquina de escribir	9
Elementos peligrosos: Bisturries, ventanales sueltos, extensiones eléctricas en pasillos.	6
Elementos en buen estado: Papelería, estanterías, folders, elementos, equipos, puesto físico de trabajo, ventilador.	10
<b>Seiton 28/40 (70%)</b>	
Cada elemento ubicado en sitio determinado	9
Sitios señalados para conocer la finalidad	7
Claves de identificación para cada elemento	5
Forma definida para guardar cada elemento	7
<b>Seiso 41/50 (82%)</b>	
Limpieza de sitio después de uso	8
Remoción del polvo de equipos de trabajo	9
Limpieza de herramientas luego de uso	7
Identificación de causas de desorden	10
Elaboración de programas de limpieza	7
<b>Seiketsu 34/40 (85%)</b>	
Se conocen los elementos que necesitan control	10
Se conoce la diferencia entre normalidad y anormalidad	8
Existen mecanismos de control visual	7
Existen acciones correctivas en caso de anormalidad	9
<b>Shitsuke 32/40 (80%)</b>	
Procedimientos para mantenimiento del puesto de trabajo	7
Se procura enseñar estos procedimientos con el ejemplo	9
Materiales didácticos para el procedimiento	7
Se utilizan los errores como fuente de información y mejora	9
<b>Shikari 20/30 (67%)</b>	
Planificación y control acciones de mantenimiento	7
Limpieza y orden, constantes en el trabajo	7
Existe motivación para mantener los buenos hábitos	6
<b>Shitsukoku 16/20 (80%)</b>	
No existe alto nivel de compromiso	8

Puntajes Actitudes 9 Eses	
Rutina diaria de organización y limpieza	8
<b>Seishoo 10/20 (50%)</b>	
Demoras en el tiempo de realización de tareas	5
Coordinación entre actividades dependientes	5
<b>Seido 10/20 (50%)</b>	
Existencia de normas de procedimiento	5
Actividades 9's en el manual de funciones	5

**Figura 4. Diagnóstico 9's - Coordinación Administrativa**



En la figura se observa que el nivel de las 9 actitudes, bajo una observación reservada no contiene niveles precarios, pero se diferencia los aspectos que necesitan mayor atención y refuerzos de cuidado como Seishoo, Shikari y Seido.

**6.1.6 Diagnóstico Estratégico.** Las funciones de un área empresarial están atadas a factores que dependen de la organización y a otros que ofrece el medio externo en el que se mueve la empresa. Es importante para los escenarios futuros de cualquier empresa, determinar el grado de impacto que tienen estos factores tanto internos como externos y el cómo aprovechar el conocimiento de los mismos, generando propuestas de reacción. Por medio del montaje de la Matriz DOFA para diagnósticos estratégicos es posible “estudiar la situación de una empresa en su contexto y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (...) Conocer la situación real en que se encuentra la organización”<sup>69</sup>.

Listar las capacidades y factores externos propios del área es el primer paso para la elaboración de la matriz, realizando los perfiles PCI de capacidades internas y POAM de factores externos, se encontrarán los elementos que interactúan con el área que se quiere estudiar.

Es relevante mencionar que para el análisis interno de los factores del PCI, se solicitó el diagrama de procesos que detalla la secuencia lógica de las operaciones, evidenciando que este no existe. Se concluye entonces que el cumplimiento de las funciones de cada empleado y el método para su desarrollo, está basado en conocimientos empíricos obtenidos por la experiencia, hecho que limita la rotación del personal, al punto que existe un grado de dependencia de la cooperativa con los trabajadores actuales del área.

---

<sup>69</sup> BALLESTEROS, Haydée, et al. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). [en línea], p. 10. (2010). [consultado 12 mar. 2014]. Disponible en [http://www.fenf.edu.uy/rue/sitio/num10/10\\_art\\_02\\_ballesteros.pdf](http://www.fenf.edu.uy/rue/sitio/num10/10_art_02_ballesteros.pdf)

**6.1.6.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI).** “Busca definir cuáles son las debilidades y cuáles las fortalezas, al igual que el impacto de ellas en la organización”<sup>70</sup>. En muchas ocasiones las organizaciones establecen sus propios criterios de evaluación cuando de auditorías internas se trata, en las que la conveniencia es más perceptible que la veracidad. Sin embargo el PCI ofrece categorías establecidas de valoración para que las organizaciones pongan sus capacidades bajo un juicio estándar, obteniendo resultados reales de fuerza interna.

A continuación se muestran los cuadros de evaluación de las capacidades internas del área desde los ámbitos: directivo, competitivo, financiero, tecnológico y humano; valoradas según su impacto en el desarrollo de los procesos del área.

**Cuadro 4. Perfil de capacidad interna (PCI) de la Coordinación Administrativa**

Capacidad Directiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Imagen corporativa - Responsabilidad social		X							X
2	Uso de planes estratégicos						X		X	
3	Evaluación y pronóstico del medio				X			X		
4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
5	Flexibilidad de la estructura organizacional						X		X	
6	Comunicación y control gerencial					X				X
7	Orientación empresarial		X						X	
8	Habilidad para atraer y retener gente creativa				X			X		

<sup>70</sup> UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO DE BUCARAMANGA. Gerencia, Planeación & Estrategia: Fundamento, Modelo y Software de Planeación. AMAYA AMAYA, Jairo. Bucaramanga: 2005. P. 27.

Capacidad Directiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
9	Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X		
10	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	X							X	
11	Agresividad para enfrentar la competencia			X						X
12	Sistemas de control			X						X
13	Sistemas de toma de decisiones					X		X		
14	Sistema de coordinación		X					X		

Capacidad Competitiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Calidad y respuesta en negociación de arriendos	X						X		
2	Lealtad y satisfacción al arrendador	X							X	
3	Participación del mercado	X						X		
4	Bajos costos de negociación			X						X
5	Atención a los términos del contrato de arrendamiento		X							X
6	Inversión en I&D para mejorar negociaciones				X			X		
7	Buena posición en el mercado	X								X
8	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado					X		X		
9	Flexibilidad en negociaciones				X			X		
10	Atención y comunicación directa con arrendadores	X						X		

Capacidad Competitiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
11	Experiencia en las negociaciones		X						X	

Capacidad Financiera		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acceso a capital cuando se requiere					X		X		
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X						X
3	Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
4	Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X			X	
5	Comunicación y control gerencial					X				X
6	Habilidad para competir con precios				X			X		
7	Inversión de capital, satisfacción de la demanda					X		X		
8	Estabilidad de costos		X						X	
9	Flexibilidad con la demanda cambiante					X		X		

Capacidad Tecnológica		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Manejo de tecnología por parte del personal					X		X		
2	Capacidad de Innovación				X			X		
3	Nivel de tecnología en los procesos					X			X	
4	Versatilidad en la actualización tecnológica			X					X	
5	Efectividad de los procesos		X						X	

Capacidad Tecnológica		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
6	Valor agregado de los procesos						X			X
7	Intensidad de mano de obra en los procesos			X						X
8	Economía de escala		X						X	
9	Aplicación de tecnología en computadores			X				X		
10	Nivel de coordinación entre procesos			X				X		

Capacidad Humana		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del talento humano		X						X	
2	Experiencia técnica		X					X		
3	Estabilidad					X		X		
4	Rotación					X		X		
5	Ausentismo	X								X
6	Pertenencia		X						X	
7	Motivación	X							X	
8	Nivel de remuneración		X						X	
9	Accidentalidad	X								X
10	Índices de desempeño					X		X		

**6.1.6.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).** Debe tenerse en cuenta que los factores que afectan o interactúan con las estrategias empresariales no solo se encuentran internamente, existen elementos externos que influyen en todas las

empresas y que son relevantes al momento de efectuar un diagnóstico estratégico de cualquier organización.

Esta evaluación externa se realiza a través de la elaboración del Perfil de oportunidades y amenazas POAM, que identifica los desafíos provenientes de comportamientos del entorno en el que se desenvuelven las empresas. “Para realizar este análisis se deben enumerar todos los factores del entorno que influyen sobre la compañía y depurarlos según su importancia.” Igualmente el desarrollo de este perfil prioriza el impacto de los factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores geográficos y factores tecnológicos, en calificaciones de Alto, Medio y Bajo.

**Cuadro 5. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) de la Coordinación Administrativa**

Factores Económicos		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	La tasa de cambio					X			X	
2	Las tasas de interés			X						X
3	La política fiscal y los impuestos					X		X		
4	La política laboral		X							X
5	La inflación					X		X		
6	La competencia global desigual				X			X		
7	La inversión de otros países en el sector				X			X		
8	Los sobrecostos inesperados						X			X
9	La inestabilidad del sector					X			X	

Factores Económicos		Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
10	Incentivos gubernamentales			X						X

Factores Políticos		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Política del país					X			X	
2	Política de seguridad del estado			X						X
3	Manejo de la clase política						X			X
4	Participación activa de la gerencia		X						X	
5	La participación ciudadana			X						X
6	Los acuerdos de comercio internacionales				X			X		
7	La coordinación de lo económico con lo social		X						X	
8	Las costumbres políticas del país			X						X
9	La credibilidad en las instituciones		X					X		
10	La política tributaria y fiscal					X		X		

Factores Sociales y Geográficos		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Desempleo			X						X
2	Fallecimientos de antiguos arrendadores					X		X		
3	Cambios demográficos			X				X		
4	Deterioro estructural					X			X	

Factores Sociales y Geográficos		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
5	Confianza de los arrendadores						X	X		
6	Debilidad del sistema educativo			X						X
7	Políticas Salariales		X							X
8	Crisis de valores de la sociedad		X							X

Factores Tecnológicos		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Telecomunicaciones		X						X	
2	Internet y comercio electrónico			X					X	
3	Facilidad de acceso a la tecnología		X					X		
4	La velocidad del desarrollo tecnológico					X			X	
5	Las investigaciones		X					X		
6	La resistencia al cambio tecnológico				X				X	
7	Nuevas tecnologías computacionales					X		X		
8	Disminución de los riesgos laborales		X							X

Posterior a la obtención de resultados del PCI y POAM, se extraen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas claves o de más impacto sobre el funcionamiento del área estudio. En el cuadro 6 se establecen los factores clave de la coordinación administrativa, determinando así los puntos más relevantes para la elaboración de la Matriz DOFA.

## Cuadro 6. Factores clave del diagnóstico estratégico

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos necesarios.</li> <li>• Reconocido líder del mercado.</li> <li>• Buena reputación entre los arrendadores.</li> <li>• Contacto directo con los arrendadores, muy pocos intermediarios.</li> <li>• La rentabilidad de la empresa es la esperada.</li> <li>• Mejores gerentes que la competencia.</li> <li>• Cumplidos en el pago de los valores de cánones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay un segmento del mercado que no se ha atendido (Otro tipo de ubicaciones para locales).</li> <li>• Es posible desarrollar nuevas maneras de conocer los sectores del mercado.</li> <li>• La competencia posee un volumen menor en PDV.</li> <li>• Es posible adquirir nuevas tecnologías para el desarrollo de nuestros procesos.</li> <li>• Posibilidad de crear una base de datos de Avalúos de locales comerciales.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta la implementación de una dirección estratégica detallada de nuestros procesos.</li> <li>• Rotación del auxiliar administrativo a cargo del manejo de la documentación legal.</li> <li>• Retrasos operativos por volumen de contratos y trámites en zonas alejadas.</li> <li>• Rechazos de negociación debido a avalúos externos que hacen los arrendadores.</li> <li>• En la política de negociación existen rangos de aprobación muy estrechos.</li> <li>• No existe estructura de cobranza para el proceso de subarriendo.</li> <li>• No hay autonomía para efectuar contratos de arriendo sin autorización.</li> <li>• No hay poder para comprar inmuebles debido al proceso de intervención.</li> <li>• Algunos Directores de Zona no poseen la destreza apropiada para la negociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores extranjeros de bajo costo están entrando al mercado.</li> <li>• El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado.</li> <li>• Los arrendadores están realizando nuevos avalúos y descubriendo el valor de la finca raíz en el país.</li> <li>• Cambios demográficos tiene impacto negativo en las negociaciones de contratos.</li> <li>• El mercado se está concentrando en pocos arrendadores.</li> <li>• Está cambiando la tecnología del desarrollo de nuestros procesos en el mundo.</li> <li>• Existen problemas de medio ambiente debido al deterioro estructural.</li> <li>• Ventas de locales incautados.</li> <li>• Aumento del Impuesto Predial y Valorización Nacional.</li> <li>• Eliminación de la Ley de Distancia.</li> <li>• El mercado de la competencia está creciendo.</li> </ul>

Paso siguiente se cruzan los factores anteriores en la construcción de la matriz DOFA (Véase Anexo J) la cual nos arroja las estrategias de interacción de las fortalezas y debilidades de la Coordinación Administrativa y las oportunidades y

amenazas del medio. Las estrategias concluidas con el personal a través de la implementación de la matriz fueron las siguientes:

### Cuadro 7. Estrategias DOFA

Estrategias Matriz DOFA de la Coordinación Administrativa	
1	Inversión en recursos para actualización de tecnologías computacionales.
2	Especialización de la atención a arrendadores de locales comerciales de acuerdo a los cambios demográficos del país.
3	Exposición de la experiencia para ser preferencia de los arrendadores sobre inversionistas y competencia.
4	Capacitación de atención al arrendador, para obtención de relaciones comerciales sólidas que generen soluciones integrales.
5	Cambio del tipo de cargo auxiliar practicante a un cargo fijo, ya que el perfil efectivo para sus funciones requiere alto grado de conocimiento interno de la cooperativa.
6	Aumento de flexibilidad interna en la Vicepresidencia Financiera y Administrativa, de manera que se aprovechen los constantes cambios del medio y el mercado.
7	Creación de programa de estudio e investigación del mercado, de modo que las negociaciones con los arrendadores tengan una base objetiva y veraz.
8	Creación de campañas que muestren la importancia del servicio y experiencia de Copservir Ltda. sobre los precios que puedan tener la competencia.
9	Capacitación en conocimiento y manejo de las nuevas tecnologías de computación y comunicación, integrando las tendencias emergentes a los procesos del área.

En la reunión de las estrategias de la herramienta fue posible apreciar repetidamente la importancia del aprovechamiento tecnológico, de la capacitación interna y de la importancia del conocimiento interno de la cooperativa.

### 6.2 DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO

Un diagnóstico apropiado evalúa criterios del fenómeno a estudiar, en este caso de un área administrativa, midiendo factores y analizando los resultados de dichas mediciones. La medición de factores cuantitativos permite que los resultados

obtenidos sean más objetivos y tiendan con veracidad a la realidad de la situación del área. La utilización de índices de desempeño que evidencien los beneficios de las mejoras implementadas, hace necesario el trabajo con datos contables que arrojen un cambio preciso y calificable. La medición de tiempos, costos, recursos y en algunos casos puntajes, son los procedimientos usualmente empleados mediante herramientas cuantitativas de un diagnóstico, aplicando estas herramientas luego de implementadas las mejoras, el impacto del alcance del proyecto será perceptible.

**6.2.1 Medición de variables.** La toma de datos cuantitativos puede interpretarse como una tarea sencilla y metódica pero que al tiempo conlleva un cuidado detallado de los elementos de la medición. Los errores en la toma de datos cuantitativos pueden ser ocasionados usualmente por errores humanos si se realizan las mediciones de manera no automatizada, lo cual causa variaciones en el análisis y conclusiones de los resultados.

Para la debida creación de indicadores de desempeño que reflejen los beneficios en un post-escenario, y enmarquen el impacto que se estima tendrá el presente proyecto dentro de su alcance, fueron objetos de medición las variables de recursos (documentación de los puntos de venta), costos (costos de no calidad), y tiempos (demoras de respuesta en procesos).

**6.2.2 Medición de Tiempos.** Uno de los factores de mayor valor es el tiempo, puesto que el manejo del alto número de negociaciones con arrendadores, es una tarea que exige una cantidad de tiempo considerable, es por esto que constantemente las solicitudes de menor prioridad van quedando a la espera, dejando por encima las más relevantes para el interés de la empresa. Gracias a la colaboración del área la cual otorga la información fundamental para extraer y enlistar los tiempos de demora de respuesta a solicitudes de los arrendadores, fue posible registrar y tabular las causales de estas esperas (Véase Anexo K).

**Tabla 2. Frecuencias de causales de las demoras**

Frecuencias	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada Absoluta	Frecuencia Acumulada Relativa
Causa				
Respuesta del Arrendador	32	0,525	32	0,525
Respuesta de Copservir	16	0,262	48	0,787
En proceso	11	0,180	59	0,967
En medios jurídicos	2	0,033	61	1,000
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>1,000</b>		

La tabla anterior muestra la frecuencia de aparición de las causas de demora y se evidencia que la causa de mayor aparición es la *espera de respuesta del arrendador* (Solicitud de continuar con trámite, espera de documento faltante, necesidad de datos adicionales, comunicaciones, etc.).

La falta de un cargo fijo encargado de actualizar información de los arrendadores y subarrendatarios, permite que estas demoras sigan presentándose. Las pocas funciones designadas al Auxiliar Practicante ocupan todo su tiempo productivo y la falta de formación del perfil impide que se le exija mejorar su desempeño.

### **6.3 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS Y SUS CAUSAS**

Recopilando las principales problemáticas observadas en el diagnóstico elaborado, se procede a extraer la información necesaria para focalizar los orígenes de los inconvenientes contenidos en los procesos del área. Se realiza un cuadro analítico que relaciona los puntos críticos organizacionales del área con las principales causas evidenciadas en la toma de datos, en este se determina cuantas veces una

causa o causas son fuente de algún problema específico, definiendo cuál de ellas posee más eventos. Para comprender mejor esta comparación véase el cuadro 8 en la siguiente página.

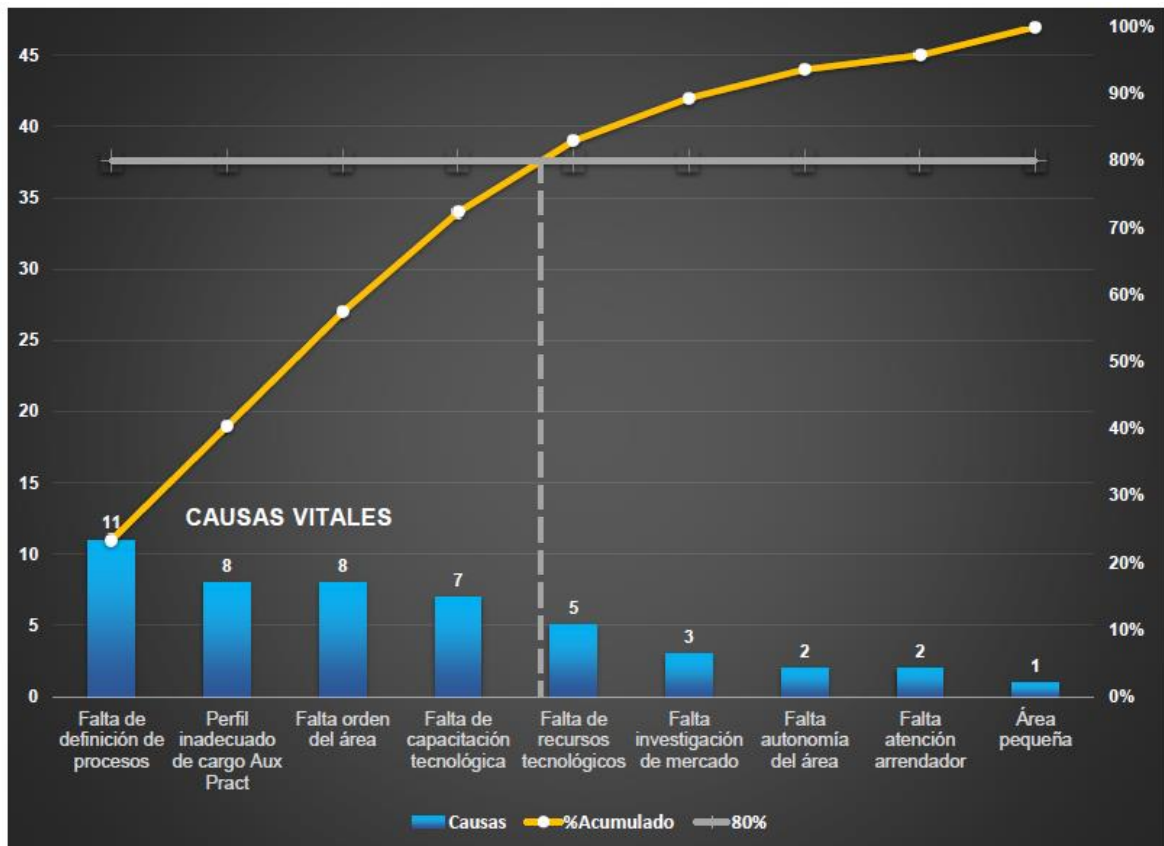
Paso a seguir, se realiza el conteo de las apariciones de cada causa en cada problemática y se extrae una puntuación para cada una, priorizando y ordenando los valores de mayor a menor, calculando acto seguida la frecuencia porcentual acumulada con la cual se plantea un *diagrama de Pareto* que determina cuales causas son vitales y cuales son triviales.

De acuerdo a su metodología el diagrama divide los dos tipos de causas de por la regla del 80-20 de la frecuencia acumulada, aclarando que el 20% de las causas (vitales) son el origen del 80% de los problemas. Permitiendo así que el análisis arroje las causas que deben ser eliminadas prioritariamente en el área para producir el mejoramiento de los procesos esperado.

**Cuadro 8. Cuadro comparativo de problemas y sus causas**

Problemas organizacionales	Problemas en desempeño	Bajas exigencias	Problemas de competitividad	No hay indicadores gestión	Quejas y reclamos	Falta de flexibilidad	Demoras de respuesta	Malas condiciones laborales	Actividades Innesarias	Erronea descripción de responsabilidades	No identifican cuellos botella	Desconocimiento Oportunidades	Problemas de productividad	Problemas en capacitación	Despilfarros	Conteo
Falta investigación de mercado					X		X					X				3
Falta de definición de procesos	X	X		X		X	X		X	X	X		X	X	X	11
Falta orden del área	X			X			X	X	X		X		X		X	8
Falta de capacitación tecnológica	X		X				X		X			X	X		X	7
Falta de recursos tecnológicos		X	X					X				X		X		5
Perfil inadecuado de cargo Aux Pract	X	X		X			X		X				X	X	X	8
Falta autonomía del área						X	X									2
Área pequeña								X								1
Falta atención arrendador					X		X									2
												<b>Total</b>	<b>47</b>			

Figura 5. Diagrama de Pareto de los problemas del área



El diagrama exhibe las causas vitales que generan los problemas en la Coordinación Administrativa, mostrando la segmentación producida por la línea punteada que corta la frecuencia acumulada en el 80%, arrojando que las causas a eliminar con las propuestas de mejora del proyecto son las siguientes:

- Falta de definición de procesos (Manual de funciones y procedimientos de cada cargo y Diagramación de los procesos).
- Perfil inadecuado del Auxiliar Administrativo Practicante.
- Falta de un orden establecido (carencia de la metodología 9 Eses).
- Ausencia de una correcta capacitación tecnológica del personal (falta de conocimiento en el uso de los recursos tecnológicos).

## **7. MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL PERSONAL DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA**

Los procedimientos y actividades de un cargo administrativo se caracterizan por hacer parte integral del mecanismo estratégico que posee cada organización, es de gran envergadura que estas funciones sean instruidas de forma clara y detallada, para la fácil comprensión del personal que las llevará a cabo.

Una de las razones e intereses primordiales de Copservir Ltda. con este proyecto es el objetivo de precisar con puntualidad las funciones que se ejecutan dentro del área de la Coordinación Administrativa o Coordinación de arriendos, puesto que como ha sido mencionado, esta sección nace cuando la cooperativa consideró que el número de contratos de arrendamiento era elevado y debía ser gestionado por un área específica. Conformando su personal de trabajo por empleados del área contable quienes a través del tiempo, han ido integrando funciones anexas a las responsabilidades iniciales, sin embargo luego de 5 años de existencia, el área aún no posee manual de funciones y procedimientos para ninguno de sus cargos.

Cesar Montalván<sup>71</sup> menciona que los manuales de funciones como instrumentos de apoyo directo a las organizaciones, deben permanecer actualizándose y darles la importancia que poseen para la buena funcionalidad de los puestos de trabajo. Con esta ideología se crearán manuales de funciones y procedimientos para cada cargo:

- Coordinador Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Auxiliar Administrativo Practicante

---

<sup>71</sup> MONTALVÁN GARCÉS, Cesar. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. México D.F.: Universidad Iberoamericana Biblioteca Francisco Xavier Clavigero, 1999. p. 27.




## 7.1 OBSERVACIÓN E INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS

Elaborar estos formatos requiere disposición del observador, como del observado, la manera más eficaz para lograr un entendimiento es por medio de entrevistas individuales en las cuales se realiza un acercamiento y se acuerda con cada empleado del área, las maneras de observación y de obtención de la información.

Mediante observaciones realizadas en el área de trabajo es posible observar el movimiento y desenvolvimiento de cada cargo, un manejo constante de los equipos de cómputo de cada puesto y de los folders de cada segmento de trabajo. De esta manera es viable crear un bosquejo de los procedimientos realizados diariamente.

Mediante charlas con los trabajadores se extrajeron definiciones generales de los procesos del área (Véase Sección 2.3). En las repetidas reuniones con el Coordinador Administrativo, jefe del área, se concluye que bajo la gestión actual se define un emparejamiento de los procesos con los trabajadores de la siguiente manera:

**Cuadro 9. Procesos asociados a los Cargos**

Cargo Responsable		Proceso
Coordinador Administrativo		Segmentos de Arrendamientos y Subarrendamientos
Auxiliar Administrativo		
Auxiliar Admtvo. Practicante		Segmento de Documentación Legal

**7.1.1 Procesos Coordinador Administrativo.** La ocasional apertura de nuevos puntos de venta o los términos de duración de contratos de arrendamiento, conllevan que la Coordinación Administrativa, genere nuevos documentos contractuales que integran gran variedad de factores y elementos que irán

consignados en las cláusulas de los mismos. Determinación del canon de arrendamiento, duración del contrato, porcentaje de aumento anual del canon, pago de servicios públicos, prorrogas, prohibiciones, etc. Son algunos de los factores que deben gestionarse y controlarse cuando se debe elaborar un contrato entre los arrendadores y la cooperativa, el control, revisión y gestión de estos elementos son el trabajo constante del Coordinador Administrativo, además de la constante actualización de información, trato con los arrendadores y subarrendatarios, recepción y revisión de estudios del SARLAFT y de las bitácoras de contratación, delegación de la creación de los documentos contractuales, la constante gestión y trámite de documentos Otro Si, los cuales modifican detalles de los contratos ya establecidos.

**7.1.2 Procesos Auxiliar Administrativo.** Mensualmente en los 5 primeros días del mes, se produce el pago de cánones a los arrendadores o inmobiliarias por concepto de arrendamientos de los establecimientos en donde funciona la cooperativa, a pesar de que este pago se realice a tiempo y sin inconvenientes, existe una particularidad necesaria de revisión mensual y es la actualización de los valores de cánones.

A razón de que las negociaciones y contratos de arriendo tienen una determinada duración y dan término en todo momento debido al alto número de arriendos, cada mes es necesaria la revisión y actualización de los cánones de arrendamiento, ya sea porque los contratos dieron término y en la prorroga cambiará el valor del canon o por simples peticiones de los arrendadores de aumentar el valor. Con un elevado número de locales y de peticiones de aumento de cánones, este proceso de revisión y actualización, hacen que el Auxiliar Administrativo ocupe el tiempo productivo laboral de todo el mes, realizando a la par actividades de envío de correspondencia a los arrendadores en donde se notifican dichos cambios mensuales.

**7.1.3 Procesos Auxiliar Administrativo Practicante.** La actualización de los folders o carpetas de documentación legal con los certificados fotocopiados exigidos por ley, la actualización virtual del software Alfresco con los certificados escaneados y la devolución de los certificados originales a las farmacias son procesos a cargo del Auxiliar Practicante, teniendo en cuenta que son 20 documentos por cada establecimiento y este puesto rota cada 6 meses, no es posible coordinarse un excelente desempeño en este segmento del área, ya que una efectiva capacitación no estaría terminada antes de que el personal en este cargo cambiara.

## **7.2 FORMATO DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS**

Las directivas de la cooperativa en base a los manuales ya existentes para los demás cargos administrativos, recomienda la utilización del mismo formato completo, es así que se genera un manual en blanco y a través de encuestas implementadas de acuerdo a los elementos a complementar.

En el anexo L se puede apreciar el formato en blanco del manual de funciones utilizado por la cooperativa para los cargos administrativos, en este se evidencia los elementos que conforman el documento y que son consultados en la encuesta al personal y extraídos de la información recopilada durante el proyecto.

## **7.3 COMPONENTES DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Montalván<sup>72</sup> afirma que los componentes esenciales para que un manual de funciones y procedimientos sea básicamente útil y permita la fluidez y eficiencia del trabajo, deben ser:

---

<sup>72</sup> MONTALVÁN GARCÉS, Op. Cit. P. 25.

**Nombre del cargo:** Título que la empresa le da al cargo, la persona que lo ocupe derivará de él su gentilicio. Por ejemplo: Coordinación Administrativa, su titular será por ende, Coordinador Administrativo.

**Descripción genérica del cargo:** Justificación u objetivo fundamental del cargo, razón por la que existe.

**Funciones:** Responsabilidades que se cumplirán en este cargo, mencionando los procesos que deben efectuar para el área.

**Tareas:** Actividades concretas que se realizan en el cargo, correspondientes a las funciones.

**Relaciones de los puestos:** Relaciones del cargo con otros cargos ya sean internos o externos a la empresa.

**Líneas de autoridad:** Relación de dependencia del cargo, jefe inmediato y/o subalternos.

Además de estar constituido por las anteriores partes, el manual formato de Copservir Ltda. adjunta parágrafos para detallar:

**Condiciones de Trabajo:** Entorno social, condiciones laborales, condiciones ambientales y condiciones físicas.

**Perfil del cargo:** Educación o formación, experiencias laborales, conocimientos, competencias comportamentales específicas y organizacionales, características físicas y de salud y otros requerimientos.

El formato integrado con las dos anteriores características lo hacen en cierta parte más completo y detallado, ya que muestra el tipo de cargas laborales y el nivel de

capacidades mínimas que debe poseer un empleado para hacerse cargo del puesto correspondiente.

#### **7.4 MANUALES DE FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA**

En el anexo M se puede evidenciar el resultado de la creación de los manuales de funciones y procedimientos de los cargos de la Coordinación Administrativa, se debe mencionar que estos formatos fueron editados de acuerdo a las exigencias de la cooperativa, hasta lograr un formato ideal que llenará las expectativas de contenido y de diseño de las directivas.

Los manuales fueron entregados a la cooperativa para que se ejecutará el proceso de revisión de los mismos y se diera el visto bueno de las líneas de autoridades correspondientes de talento humano, vicepresidencia administrativa y financiera y la consecuente aprobación de la presidencia de la cooperativa.

## 8. CAMBIO DE TIPO DE CONTRATO DE AUXILIAR PRACTICANTE A AUXILIAR DE PLANTA

Anteriormente se describió el segmento de Documentación legal que coordina el manejo y almacenamiento de los documentos exigidos por ley para un establecimiento dedicado a la comercialización de medicamentos, productos de belleza, aseo personal, similares y alimentos (Minimarket), funcione correctamente.

Cada punto de venta posee un folder o carpeta de color azul el cual representa que su contenido pertenece al segmento de documentación legal. El encargado de la funciones de revisión y actualización de estas carpetas posee una lista de los documentos y certificados que por regla, todos los locales comerciales de La Rebaja y las Sedes administrativas de Copservir Ltda. deben tener al día, ya que sin algunos de estos importantes folios, el local podría llegar a ser sellado y se vería afectada la rentabilidad de la cooperativa.

### **Cuadro 10. Documentación Legal para funcionamiento de local comercial**

Documentos Legales para funcionamiento de La Rebaja	
Acta de apertura administrativa	Paz y salvo industria y comercio
Certificado de apertura Sec. de Salud	Resolución facturación papel
Certificado de Fumigación	Resolución facturación pos
Cámara de Comercio	Certificado registro pos
Contrato de recolección de residuos	Director técnico
Certificado de bomberos	Contrato de compraventa
Certificado de uso de suelo	Visitas de sanidad
Concepto sanitario	Estudio de viabilidad financiera
Declaración industria y comercio	

En la lista fue modificada como una lista de chequeo para que fuese adjuntada a cada folder (Véase Anexo N). El cuadro 10 exhibe el listado de 20 documentos de importancia, exigidos legalmente por entidades de control del estado, sin embargo al realizarse una revisión en la totalidad de los folders, se pudo identificar que muchos de los puntos de venta no llegan al 60% de cumplimiento (Véase Anexo O).

Un índice de cumplimiento total promedio arroja un porcentaje del 48,14% lo cual representa un punto crítico en este segmento del área.

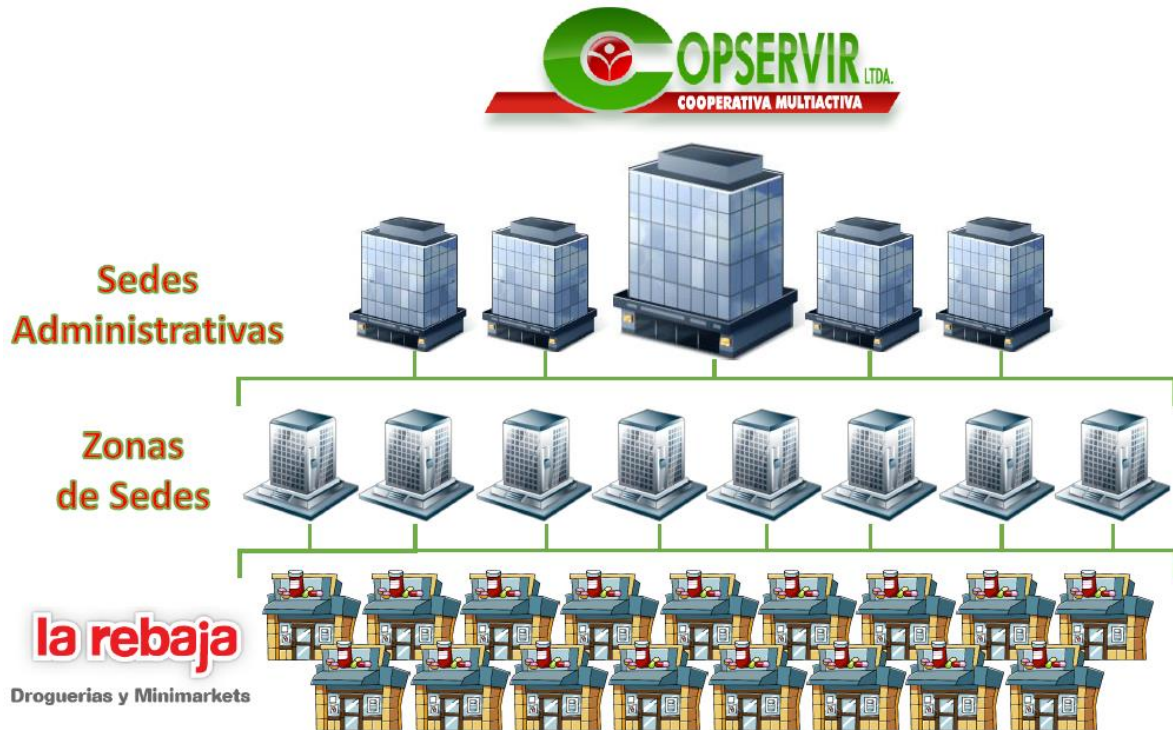
Es claro que estos indicadores no pueden pasarse por alto ya que la no efectividad de este proceso, luego de visitas de evaluación de las entidades de control, puede generar sanciones económicas o el sellamiento temporal del establecimiento, lo cual infiere directamente en los ingresos del punto de venta e implícitamente en el objeto social de Copservir Ltda.

## **8.1 CAUSA DE LA PROBLEMÁTICA**

Para comprender de mejor manera el porqué de las fallas en este proceso, primero es necesario entender la metodología de Copservir Ltda. para la tramitología de los documentos legales de sus sedes y puntos de venta.

Como ya fue mencionado, Copservir Ltda. opera desde 5 sedes administrativas ubicadas desde diferentes ciudades del país, siendo la principal de ellas la Sede ubicada en Cali, Colombia. Cada sede se hace cargo de la operatividad del negocio en un sector geográfico del país. Gracias al elevado número de farmacias y Minimarkets, cada sede se desglosa en zonas que cubren cierta parte de su sector correspondiente. Por ejemplo: La Sede Administrativa de Bucaramanga está a cargo de la Zona 1, 2, 3, etc. de Bucaramanga y cada una de estas zonas supervisan determinado número de puntos de venta, integrando la estructura organizacional de forma piramidal. Véase Figura 6.

Figura 6. Estructura de niveles jerárquicos de Copservir Ltda.



Para que una Droguería o Minimarket funcione correctamente ante la ley, necesita determinados documentos válidos y actualizados. De la gestión y el trámite de estos documentos está encargado el nivel táctico (Zonas de Sedes). Estas son oficinas conformadas por un Director de Zona, un asistente de zona y auxiliares administrativos y tienen a cargo las distintas actividades y por menores que a diario suceden en cada punto de venta: campañas, clientes, reuniones con personal operativo, etc. Es entendible que la realización de numerosas actividades afecte la efectividad de la oficina y los trámites de documentación que al parecer no son prioridad, sean dejados a un lado.

La Coordinación Administrativa es consciente que sin algunos certificados que indiquen que los puntos de venta no están protegidos contra riesgos para el

personal y para la sociedad (certificado de fumigación, certificado de bomberos, concepto sanitario, etc.) Se pueden producir órdenes de cese de actividades si alguna visita rutinaria de control determinara que se pone en riesgo la salud pública.

Este cese de actividades producido por un sellamiento del establecimiento, perjudica de manera directa los ingresos de la cooperativa, ya que en un ejemplo, un punto de venta en la ciudad de Bucaramanga genera ingresos mensuales de aproximadamente \$7'000.000. Esta percepción se transformó en preocupación y problemática del área y se crea el cargo de Auxiliar Administrativo Practicante, encargándosele el proceso de actualización física de los folders de Documentación legal y de la base de datos por medio del software Alfresco de gestión documental.

Es entonces cuando aparece la problemática para el área, ya que el puesto encargado de este proceso es un practicante, que solo permanece 6 meses en su puesto de trabajo y que no se le exige experiencia o perfil calificado para desempeñar estas funciones. Es un inconveniente considerable que la duración del contrato de este puesto es insuficiente para completar una capacitación efectiva sobre las actividades realizadas por el cargo. No es de extrañarse que en este segmento siempre existan atrasos, inconvenientes y errores constantes en sus operaciones.

En entrevista con el Coordinador administrativo, se concluye que a la persona que ocupa este cargo no se le exige un alto grado de cumplimiento por lo mencionado anteriormente. Y de este modo surge la propuesta de mejoramiento de la transformación del tipo de contrato del auxiliar administrativo practicante a un contrato fijo o de término indefinido.

## 8.2 PERFIL LABORAL DEL CARGO

Chiavenato<sup>73</sup> cita que existen dos enfoques para el reclutamiento de personal: tradicional y moderno (estratégico), el primero integra una secuencia de pasos generales para cada organización, se rige por estándares conocidos de una metodología común. El segundo trasciende la necesidad básica de llenar un vacío en la organización, y busca retroalimentar la funcionalidad del cargo, encontrar un perfil que no solo cumpla los requisitos sino que agregue mejores habilidades y capacidades a los recursos intangibles de la empresa.

Para el caso estudio el objetivo es lograr que las actividades del cargo sean efectuadas por una persona con un perfil más adecuado y mejor capacitado, que entregue resultados efectivos al área y a la cooperativa. Para obtener un perfil adecuado se hace necesario analizar el puesto de trabajo desde todos sus factores de modo que sea más sencillo encontrar al candidato que se ajuste a él.

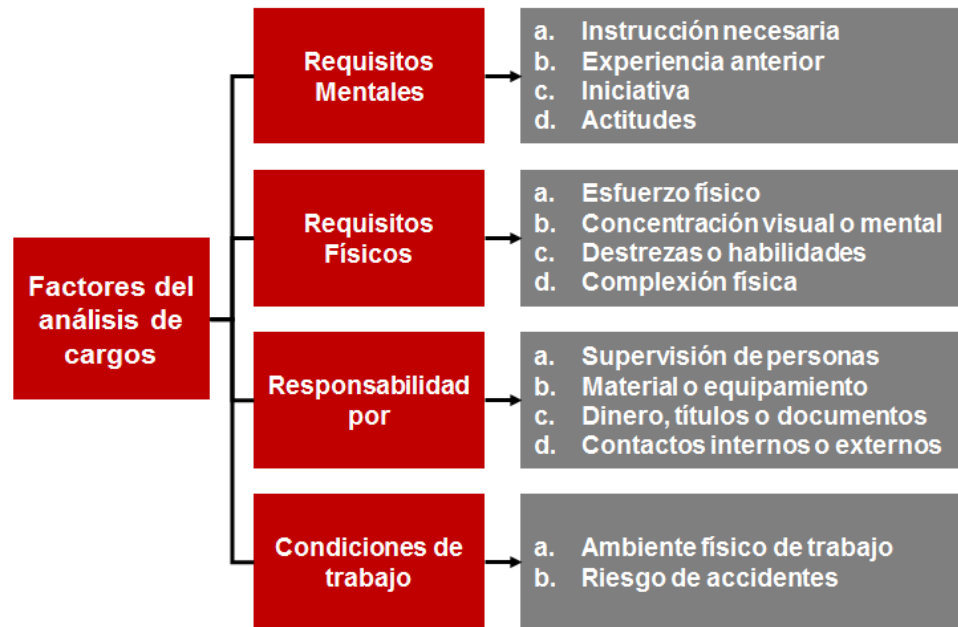
Gracias a la anterior creación del manual de funciones y procedimientos del cargo Auxiliar Administrativo Practicante, este trabajo posee la definición de las actividades, responsabilidades y autoridades para integrar el nuevo perfil, lo cual facilita el diseño del cargo requerido.

En la figura 7, Chiavenato reúne los factores de las especificaciones para el análisis de los puestos de trabajo, los requisitos necesarios, las responsabilidades que conlleva y las condiciones laborales. La figura 8 muestra el diagrama planteado anteriormente referenciado para el cargo que se quiere modificar en el área.

---

<sup>73</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Editora McGraw-Hill, 2002. P. 44.

**Figura 7. Factores de las especificaciones para el análisis de los puestos**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.

**Figura 8. Factores de las especificaciones para el análisis del cargo Auxiliar Administrativo Practicante**



### 8.3 COSTOS DE TRANSFORMACIÓN DEL CARGO

Es indiscutible que transformar un cargo laboral se compara en algunos aspectos con la creación de un nuevo cargo y sea cual sea la modificación, traerá consigo algunos costos a la cooperativa, los cuales deben ser evaluados y estudiados antes de tomar una decisión. A continuación se listan los costos en función de la rotación de cargos laborales, excluyendo los costos de desvinculación de la figura original, ya que en este caso específico el retiro de la persona se hace periódicamente cada semestre.

**Figura 9. Costos en función de la rotación**

COSTOS DE RECLUTAMIENTO	COSTOS DE SELECCIÓN	COSTOS DE ENTRENAMIENTO	COSTOS DE DESVINCULACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesamiento de la solicitud del empleado</li> <li>Publicidad</li> <li>Visitas a instituciones educativas</li> <li>Atención a los candidatos</li> <li>Tiempo de los reclutadores</li> <li>Investigaciones de mercado</li> <li>Formularios y costo del procesamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas de selección</li> <li>Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento</li> <li>Aplicación y calificación de test</li> <li>Tiempos de los seleccionadores</li> <li>Verificación de referencias</li> <li>Exámenes médicos y de laboratorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de integración</li> <li>Orientación</li> <li>Costos directos de capacitación</li> <li>Tiempo los capacitadores</li> <li>Baja productividad durante la capacitación</li> </ul>	

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.

**8.2.1 Costos de reclutamiento.** El procesamiento de la solicitud del empleado y la publicidad debe radicarse en el medio de comunicación más efectivo para la

búsqueda de empleo, Copservir Ltda. maneja una cuenta de vinculación a través de la bolsa de empleo virtual El Empleo, por lo que la postulación de la vacante no tendría ningún costo adicional por medio de este canal. Las facilidades con los contactos universitarios hacen que los convenios entre empresa-instituto creen vínculos de desarrollo y no un costo, por lo cual este ítem queda al margen de si la búsqueda de los candidatos se realice por medio de conferencias en universidades, lo cual no es muy común cuando la vacante es solo una. Véase cuadro 11.

**8.2.2 Costos de Selección.** El uso de los formularios y papelería para la presentación de pruebas y test de los candidatos y el tiempo de los seleccionadores son factores que incurren en un costo cuando se quiere escoger a una persona para que desempeñe un cargo en la cooperativa, el cuadro 12 muestra la relación de los costos totales de selección.

**8.2.3 Costos de Entrenamiento.** Gracias a que Copservir Ltda. cuenta con un área establecida de capacitación, los programas de capacitación se encuentran estandarizados en módulos computacionales en la Intranet, así que el costo de entrenamiento se define en el tiempo del capacitador, además del acompañamiento del Coordinador Administrativo. Estos costos se evidencian en el cuadro 13.

**Cuadro 11. Costos de Reclutamiento**

<b>Costo promedio de publicación en periódico</b>	Costo anuncio por día		No. días aprox. de publicación	
	\$24.000	X	7	\$168.000
<b>Tiempo de reclutador</b>	Costo tiempo reclutador		No. días aprox. de proceso	
	\$20.000	X	3	\$60.000
<b>Costo total de reclutamiento</b>				<b>\$228.000</b>

**Cuadro 12. Costos de Selección**

<b>Formatos y formularios de pruebas</b>	Papelería y tinta		No. Aprox. De candidatos	\$50.000
	\$10.000	X	5	
<b>Tiempo de seleccionador</b>	Costo tiempo seleccionador		No. días aprox. de proceso	\$62.000
	\$31.000	X	2	
<b>Costo total de selección</b>				<b>\$112.000</b>

**Cuadro 13. Costos de Entrenamiento**

<b>Tiempo del capacitador</b>	Costo tiempo capacitador por integración y acompañamiento de los módulos de capacitación	\$30.000
<b>Tiempo del coordinador administrativo</b>	Costo tiempo coordinador administrativo. En la integración y orientación al nuevo empleado	\$60.000
<b>Costo total de entrenamiento</b>		<b>\$110.000</b>

El costo aproximado en el que incurre la cooperativa para el proceso de contratación de un Auxiliar Administrativo con un contrato de duración indeterminada es de aproximadamente \$450.000, realicen para una sola vacante, lo cual regula y abarata los anteriores costos. La figura 10 compara este valor con el costo de calidad promedio que trae el mal procedimiento de la gestión de documentación legal, cuando un punto de venta es sellado tan solo una semana por el incumplimiento de algún certificado exigido.

**Figura 10. Costos de propuesta vs Costos de Calidad**



En la figura se aprecia que tan solo una semana de sellamiento de una farmacia o minimarket puede ocasionar la falta promedio de ingresos de más del triple de lo que le costaría a la cooperativa llevar a cabo el cambio de tipo de contrato laboral del practicante a cargo de planta. Evidenciando que el beneficio obtenido sobre el costo hace la propuesta favorable.

## 9. DIAGRAMA DE PROCESOS DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

### 9.1 DIAGRAMA DE PROCESOS

La Coordinación Administrativa carece de algún formato que defina gráficamente los procedimientos efectuados, representando las actividades secuenciales. Es por esto que se integra la propuesta de creación del diagrama de procesos del área. Es evidente que la no existencia de un manual de funciones, el cual define el conjunto de actividades a realizar, conlleva a que la secuencia y ordenamiento de estas tareas tampoco estén descritos en ningún formato y solo sean conocidos por el personal actual del área. Es importante que en escenarios futuros, la rotación del personal y la adaptación de los cargos del área, estén soportados una guía fiable y así no lleguen a convertirse en una causa de improductividad para la cooperativa, ya que por esta razón actualmente Copservir Ltda. maneja una forma de dependencia con los funcionarios actuales.

**9.1.1 Modalidad de creación del Diagrama de Procesos.** “El diagrama de procesos puede adoptar varias modalidades de acuerdo con una combinación de símbolos, unidad de diagramación y presentación”<sup>74</sup>. En la figura 11. Se observa un modelo de formulario en blanco que adjunta Kramis, del cual se puede hacer el montaje de los diagramas de procesos de recorrido o de operación, siguiendo al hombre o al material. Para este caso se utiliza el Diagrama de proceso con la siguiente combinación:

- Símbolos: De Recorrido
- Unidad de diagramación: Por materia
- Presentación: Por formulario

---

<sup>74</sup> KRAMIS JOUBLANC, José Luis. Sistemas y procedimientos administrativos: Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas. 4 ed. México D.F.: Universidad Iberoamericana Santa Fe, 1994. P. 63.





El anexo P relaciona los Diagramas de Procesos de Elaboración de un Nuevo Contrato de Arrendamiento y Revisión de vencimientos de Contratos de Arrendamiento, procesos realizados comúnmente en el área.

## 9.2 DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE FORMATOS

En este punto es claro reconocer que la materia prima del área son los documentos, formatos y papelería en general, a través de los cuales se plasman, transmiten y desarrollan todos los procesos de coordinación de arriendos, subarriendos y documentos legales.

Generalmente laborar con un número elevado de documentos, entorpece las actividades, genera desorden ocasionalmente y aumenta el riesgo de que se extravíe o se confunda algún folio, que en estos casos representa un problema significativo para el área, ya que algunos de estos documentos son originales que tramitarlos gastó una importante cantidad de tiempo y esfuerzo y hacerlo de nuevo significa improductiva y perdida para la cooperativa.

El diagrama de distribución de formatos, es una herramienta que facilita la representación de los procesos cuando estos requieren de la utilización de varios documentos o formatos y de copias de los mismos para su operación. Según Kramis<sup>75</sup>, este diagrama posee una ventaja sobre los demás de su clase, y es que corrobora que todos los documentos que entran en este, tienen un destino sin lugar a perdidas.

Según el concepto del diagrama, los orígenes de los formatos pueden aparecer cuando se llena un formato, cuando aparece un formato proveniente de otra área o cuando se extrae de un archivo definitivo.

---

<sup>75</sup> KRAMIS JOUBLANC. Op. Cit. P. 72.


Los destinos de un formato dentro del diagrama pueden ser el archivo temporal o definitivo, la pérdida de interés o de significancia dentro del proceso o la destrucción definitiva y pérdida de funcionalidad del documento. Identificando las entradas y salidas de la herramienta se facilita el verificar que todos los formatos lleguen a su correspondiente destino.

**9.2.1 Diagrama de distribución de formatos en el área.** Realizar diagramas de distribución de formatos en la coordinación administrativa plantea un orden detallado que difícilmente podría ser truncado a pesar de los continuos manejos y gestiones de formatos en los procesos.

En la figura 13 se adjunta el formato creado para la diagramación de distribución de formatos de la Coordinación administrativa. A diferencia del diagrama de proceso de recorrido siguiendo la materia, en este nuevo diagrama es posible determinar la secuencia de los folios cuando los cargos inherentes a la coordinación administrativa se encuentran en espera de que otras áreas o departamentos desempeñen su labor relacionada con cada formato.

La elaboración de este tipo de diagrama vio la necesidad de obtener información de cada área que tenía relación con los formatos para obtener un resultado eficaz y verídico. El anexo Q muestra este esquema implementado en los procesos de solicitud de anticipo de canon de arrendamiento y de elaboración de un nuevo contrato de arrendamiento, en los cuales se identificó el uso de varios formatos entre departamentos de la cooperativa.

**Figura 13. Hoja de diagramación de distribución de formatos**

	<b>DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE FORMATOS</b>			Fecha de edición:	Pág.: 1 de 1
<b>DESCRIPCIÓN</b>	(Cargos que intervienen en el proceso, ubicados en cada columna)			PROCESO	(Nombre del proceso o secuencia del formato)
(Descripción de las operaciones ubicadas con números en la secuencia de los formatos)	(DISTRIBUCIÓN SECUENCIAL DE FORMATOS)			(Definición de las siglas utilizadas en los formatos)	(Definición de las siglas utilizadas en los formatos)
<b>COMPROBACIÓN</b>	(Suma de orígenes y destinos, comprobación del diagrama)			(Definición de las siglas utilizadas en los formatos)	(Definición de las siglas utilizadas en los formatos)

En la parte media el formato es posible evidenciar columnas que diferencian las áreas o departamentos que intervienen en distribución de los documentos del proceso, la conexión entre estas columnas se hace con flechas de dirección que orientan la secuencia de los formatos.

## 10. MEJORA DE LAS ACTITUDES 9 ESES

El diagnóstico de las actitudes 9 Eses del área arrojó resultados que se detallan en la figura 4 en la fase del diagnóstico cualitativo, los porcentajes de cumplimiento de las Eses rescatan una efectividad promedio de la metodología del 72%. No obstante cada parte de esta herramienta comprende su propio objetivo y maneja sus propias actividades de mejora.

**Tabla 3. Porcentajes de cumplimiento Metodología 9S**

Actitud		Porcentaje de Cumplimiento
1	Seiri	84%
2	Seiton	70%
3	Seiso	82%
4	Seiketsu	85%
5	Shitsuke	80%
6	Shikari	67%
7	Shitsukoku	80%
8	Seishoo	50%
9	Seido	50%
<b>Promedio de Porcentajes</b>		<b>72%</b>

### 10.1 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTITUDES DE MEJORA

De acuerdo a los puntajes de cada actitud y a las causas que determinaron estos valores, se dio inicio a la implementación de actividades dispuestas para mejorar las condiciones del puesto y área de trabajo, según la metodología 9 Eses de distintos autores, mencionados en el marco teórico del proyecto.

**10.1.1 Seiri (Clasificación).** El diagnóstico de la clasificación en el área mostró que aunque se mantiene una selección idónea de los elementos de trabajo, respecto a su repetitiva utilización, sin embargo se encontraron algunos elementos apartados no funcionales que simplemente ocupaban espacio de las oficinas del área y no poseían utilidad alguna. Algunos ventanales del área fueron removidos por condiciones de estructura y fueron apilados en un rincón, además extensiones de cable eléctrico se ubicaban sobre los pasillos de estanterías. Dos elementos que fueron identificados como posibles causas de peligro.

Se retiraron los ventanales y fueron ubicados en la bodega de infraestructura de la sede en donde se hallan distintos elementos similares de estructuración de cubículos de oficina, los cables eléctricos fueron fijados al suelo con cinta pegante y aislante, eliminando la posibilidad de enredos o tropiezos en el paso del personal del área y previniendo riesgos eléctricos de contacto.

**10.1.2 Seiton (Organización).** La organización de la coordinación de arriendos tiene la dificultad de poseer poco espacio físico de 8 x 5 metros para ubicar una zona de almacenaje de una numerosa cantidad de archivos y carpetas. Además de la ubicación de puestos de trabajo. Cuentan con la ventaja de que los folders de cada segmento (Arriendo, Subarriendo, Documentación Legal) tienen un color diferente, característica que facilita la organización, pero aun así constantemente se acumulan carpetas en lugares indebidos y los elementos de uso constante de trabajo, al igual que los documentos del trabajo del día, se acumulan sobre los puestos de trabajo.

Se realizó una señalización de ubicación de documentos y folders de uso del día de trabajo, diferenciando por segmentos de procesos, el personal realiza una jornada de organización en la que distribuye en cajones designados sus elementos de trabajo como grapadoras, perforadoras, calculadoras, documentos pendientes, etc. Evitando que se dispongan sobre los puestos de trabajo.

**10.1.3 Seiso (Limpieza).** En este punto tuvo que realizarse un proceso de concienciación con los trabajadores, ya que ellos fundamentaban que la cooperativa poseía personas encargadas de la limpieza en las oficinas y de puestos de trabajo. Sin embargo se dio a entender que la limpieza correcta de un puesto de trabajo solo la puede realizar la persona que lo conoce. Además que limpiar el puesto de trabajo antes y después de cada jornada evita riesgos de enfermedades producidas por el polvo.

Se realizaron campañas de concienciación con el cuidado y la importancia de la limpieza en los entornos de trabajo, indicando la manera correcta de efectuar el proceso de limpia de escritorios, equipos y elementos de trabajo, se creó una presentación para los equipos del área con los procedimientos anteriores, para que existiera una guía de control.

**10.1.4 Seiketsu (Equilibrio).** Planteadas las actividades anteriores, se busca la manera de integrarlas en un método unificado que equilibre las funciones de cada actitud: se asignó a los trabajadores, pequeñas tareas de clasificación, organización y limpieza de elementos en determinadas zonas de la oficina, a determinados momentos para que fuesen integradas en sus actividades diarias.

**10.1.5 Shitsuke (Disciplina).** El objetivo en esta actitud fue romper el desempeño que tiene el personal y mejorarlo, adicionando la revisión diaria de su puesto de trabajo, culturizando en la filosofía de orden y limpieza. Apegándose a los procedimientos anteriores, la Gerencia de Servicios Administrativos decide implementar revisiones periódicas que supervisen y controlen las actividades de desarrollo.

**10.1.6 Shikari (Constancia).** Por medio de un plan de socialización y de cambio de cultura se ofreció una explicación de la importancia del mantenimiento constante de

los procedimientos de la metodología, de cómo llevar un autocontrol día tras día sobre su espacio.

**10.1.7 Shitsukoku (Compromiso).** Se acentuó a los trabajadores que se debe tomar conciencia de la importancia que posee el desarrollo individual de las actividades mencionadas en los objetivos de mejoramiento de la Coordinación Administrativa.

**10.1.8 Seishoo (Coordinación).** En la socialización se subraya que luego de que se adopte la cultura Nueve Eses y se genere un apego a las actividades personales, se deben buscar las maneras de integrar las interdependencias de cada persona por medio de acuerdos para el ordenamiento de las tareas a realizar.

**10.1.9 Seido (Estandarización).** Se crearon normas de procedimiento mediante una presentación del software Microsoft Power Point 2013 que reposa en cada equipo de cada persona, el cual compila las actividades mencionadas anteriormente y estandariza el procedimiento a seguir, generando exitosamente un autocontrol.

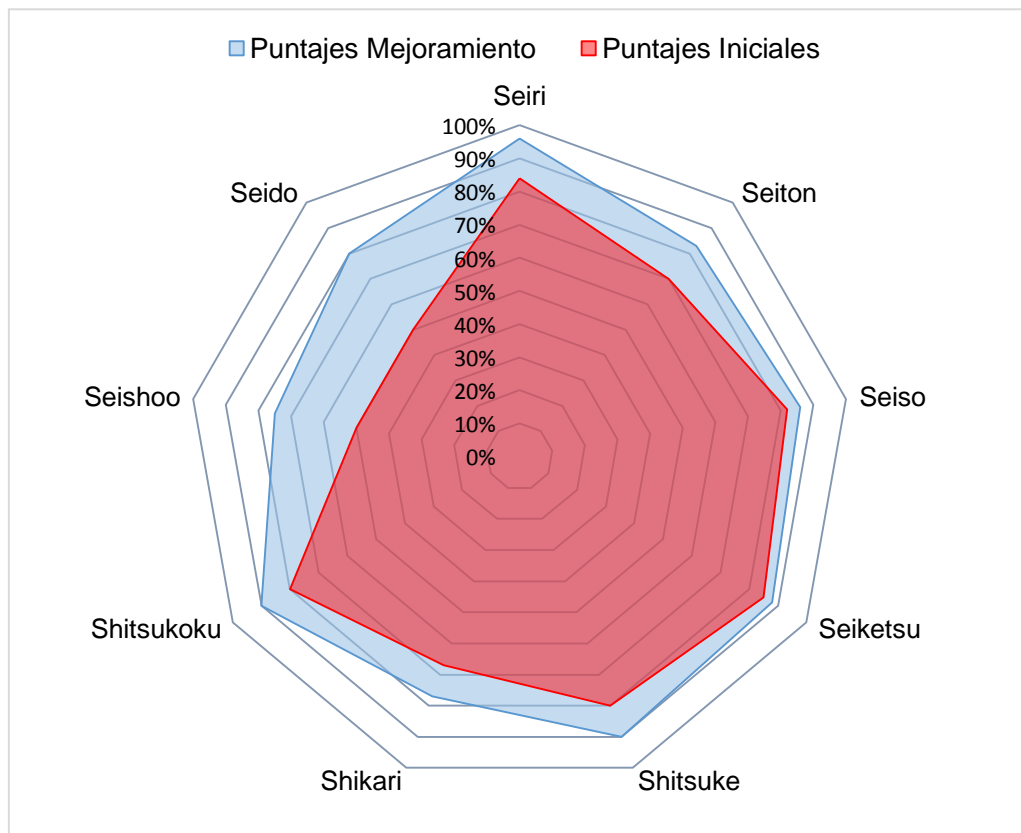
El anexo R exhibe las fotografías de los puestos de trabajo y del área física de la Coordinación Administrativa luego de implementada la propuesta de mejora por medio de la realización de las actividades anteriores.

## **10.2 RESULTADOS DE CALIFICACIÓN DE LAS ACTITUDES**

La figura 14 muestra la gráfica radial que compara los indicadores de cumplimiento de tareas de orden y limpieza en la Coordinación Administrativa, medidos durante el diagnóstico y luego de implementadas las actividades de mejora, la tabla de calificación de la nueva medición de los puntajes puede apreciarse en el anexo S.

La gráfica muestra dos áreas de resultados identificadas de la siguiente manera: el área amarilla representa los puntajes de las actitudes 9S evaluadas antes de la implementación de las mejoras planteadas, el área azul muestra la evaluación de las actitudes realizada luego de la inserción de las tareas de orden y limpieza y del plan de socialización de las mismas. Es posible identificar que las actitudes de Seishoo (Coordinación) y Seido (Estandarización) tuvieron un considerable aumento de porcentaje ya que las buenas relaciones interpersonales de los trabajadores del área permitió coordinar un procedimiento de tareas efectivo y la creación del manual de funciones y procedimientos integrado en este proyecto adjunto las actividades 9S entre las funciones a realizar por cada cargo.

**Figura 14. Gráfica Radial Comparativa Índices de Cumplimiento 9 Eses**



La presentación elaborada para la socialización y entrega al personal del área con el conjunto de actividades e indicaciones que consolidan las actividades y conciencia de la metodología de las 9 Eses puede apreciarse en el anexo T.

## 11. CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA

La tecnología es hoy en día la gran respuesta a sin número de inconvenientes en el entorno empresarial, además retroalimentarse constantemente, conecta globalmente a sus usuarios desde cualquier lugar y en cualquier momento. Las organizaciones hoy en día deben como propósito utilizar medianamente tecnologías computacionales que generen un apoyo a sus procesos, este soporte va desde un simple archivo de información hasta la conexión en red con toda una cadena de proveedores o un diseño especializado de softwares que intervengan en los objetivos de la empresa.

### 11.1 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Copservir Ltda. a pesar de contar con un área de Tecnología que efectúan procesos de apoyo al engranaje del negocio, posee una necesidad en el área estudio de este proyecto respecto al aspecto de tecnología. Es así que se propone la actualización de tecnologías computacionales de la Coordinación Administrativa a las altas directivas de la cooperativa.

Gran cantidad de información tabulada es constantemente actualizada, compartida y utilizada en el desarrollo de los procesos del área estudio. Estas actividades son efectuadas a diario por medio de la hoja de cálculo Excel 2013 de Microsoft Office, herramienta completa para el manejo y cálculo de información, sin embargo las opciones y facilidades que ofrece Excel no son del todo aprovechadas ya que solamente las funciones básicas de tabulación y formulación son empleadas por el personal del área.

Independientemente de la formación de los empleados de la cooperativa, la tecnología es un factor que debe estar atado al constante proceso de innovación y desarrollo (I+D), y esto conlleva a generar una estrategia tecnológica de acuerdo al

nivel competitivo de la empresa ya que está es clave para liderar o estancarse en el entorno cambiante.

**Figura 15. Los tres ejes estratégicos y la estrategia tecnológica**



Fuente: ABELL, Derek F., 1980, Citado por ESCORSA CASTELLS, Pere y VALLS PASOLA, Jaume. Tecnología e Innovación en la empresa, 2003.

Escorsa y Valls citan a Abell<sup>76</sup> y su consideración de que toda organización debe considerar tres aspectos para su desarrollo estratégico: qué se ofrece, a quién y cómo. El cómo se satisface la necesidad a la que apunta la empresa se denomina tecnología y este conocimiento debe ir acompañado con el hecho de que esta se actualiza constantemente en la organización y en el medio.

El desconocimiento de la totalidad de utilidades que posee las utilidades es uno de los errores más encontrados en la actualidad, no es importante tener todos los

<sup>76</sup> ABELL, Derek F. Defining the business: The starting point of strategic planning. Prentice Hall, 1980, citado por ESCORSA CASTELLS, Pere y VALLS PASOLA, Jaume. Tecnología e innovación en la empresa. Barcelona: Ediciones UPC, 2003. p. 62.

recursos, si no lograr lo que desea y más con pocos a esto se le llama productividad y la parte tecnológica de la empresa carece de ella de cierta manera. El problema de la ausencia de conocimiento tecnológico suficiente en el área conlleva efectos como la realización de actividades sobrantes, despilfarros de tiempo y en general una baja productividad de los procesos. Se diseña entonces la propuesta de capacitación tecnológica para el área, por medio de programas que permitan aprovechar en su totalidad los recursos tecnológicos de la cooperativa.

**Figura 16. Árbol de problemas de la estrategia tecnológica**



## 11.2 CAPACITACIÓN EN MANEJO DE BASES DE DATOS

Se dio inicio con la inscripción del personal del área en el portal de formación virtual, Sofía Plus del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA para el programa de formación de 'Uso de Excel y Access para el desarrollo de aplicaciones administrativas empresariales' Código 207665, programa de estudio dirigido por una Ingeniera de sistemas y Especialista tecnológica en gerencia de proyectos.

**Inscripción Confirmada**

**" USO DE EXCEL Y ACCESS PARA EL DESARROLLO DE APLICACIONES ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES "**

El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, le informa que usted se ha inscrito satisfactoriamente en el programa: USO DE EXCEL Y ACCESS PARA EL DESARROLLO DE APLICACIONES ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES. 🟢

Recuerde actualizar el correo electrónico pues es de vital importancia en la formación virtual. Para hacerlo ingrese al sistema seleccione el rol Usuario e ingrese a la opción

[Registro -> Registro Persona -> Datos Básicos.](#)

Para garantizar que todos los programas del SENA lleguen a todos los colombianos, le pedimos que si usted tiene alguna condición especial, discapacidad o pertenece a algún grupo étnico le agradecemos registrarlo en la aplicación, para ello ingrese a SOFIA Plus, seleccione el rol Aspirante e ingrese a la opción -> Registro -> Registro Persona -> actualización tipo de población.

Nota: Si usted no había manifestado interés en inscribirse en este curso, y considera que la inscripción que se describe en este mensaje no ha sido solicitada, siga las instrucciones El usuario ingresa con el rol Aspirante al paquete funcional "Inscripción", menú "Consultar Programas de Formación, opción "Consultar Inscripciones a Programas de Formación"

Gracias por utilizar nuestro servicio,

Cordial Saludo,  
Comunidad de Aprendizaje SENA

El programa de formación se estructura por capítulos de la siguiente manera:

1. Conceptos generales de computación y bases de datos que un administrador debe conocer.
2. Creación y administración de bases de datos relacionales: Microsoft Access\*.

---

\* Programa del sistema operativo de Microsoft que permite manipular datos en forma de tablas (filas y columnas), realizar cálculos complejos con fórmulas y funciones, incluso dibujar distintos tipos de gráficas.

3. Exportando Bases de datos desde Access a Excel y funciones para análisis de datos.
4. Desarrollo de aplicaciones usando base de datos y Excel.

La capacitación estableció actividades y evaluaciones sobre programas ofimáticos, integrando material de estudio y guías de procedimientos paso a paso para el desarrollo de las actividades de cada capítulo. Los requisitos para el curso mencionaban el dominio de elementos básicos en el manejo de herramientas informáticas y de comunicación como: correo electrónico, chats, procesadores de texto, navegadores de internet; los cuales el personal cumplía a cabalidad.

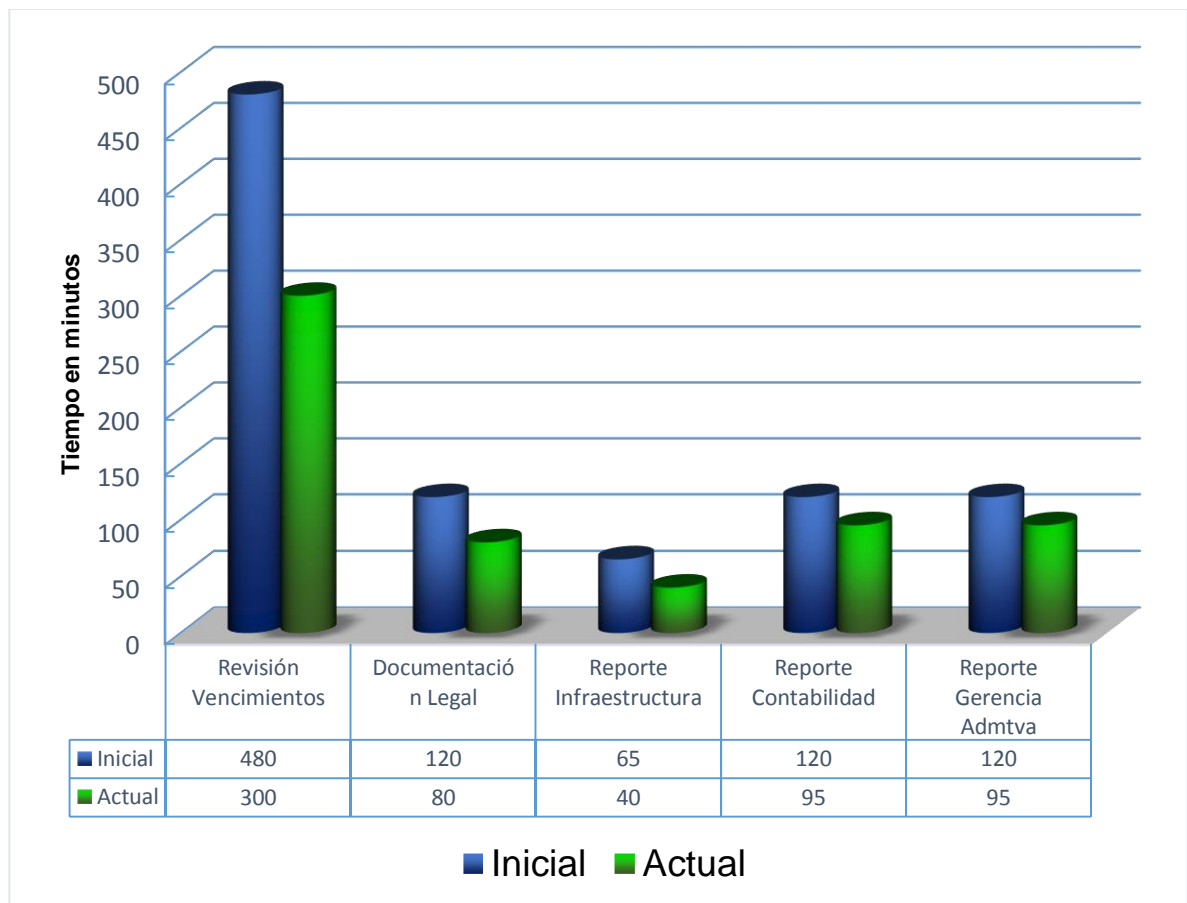
Esta capacitación ofrece el material de todas las unidades de los módulos de trabajo, suministradas por los tutores especializados de la plataforma de formación del SENA a los alumnos del curso durante cada semana, este material fue detalladamente estudiado por el personal en el transcurso de la capacitación tecnológica.

### **11.3 RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA**

La capacitación introdujo el aprendizaje para la creación de bases de datos compartidas, ideales para el registro de actualización de información como negociaciones, solicitudes o documentación legal; eliminando la tarea de envío de información por correo electrónico, ya que la información actualizada desde un equipo se hace visible y editable en otros equipos de cómputo.

El resultado conllevó el aprovechamiento del recurso tecnológico del área, brindando efectividad en el uso de hojas de cálculo y softwares de gestión documental, reducción de tiempos de elaboración de informes y simplificación en la presentación de gráficas de exhibición de resultados.

**Figura 17. Gráfica comparativa tiempos de elaboración de informes**



La figura 17 muestra la gráfica comparativa de los tiempos tomados antes y después de la implementación de la propuesta planteada en este capítulo, se identifica un mejoramiento considerable en el tiempo empleado por el Auxiliar Administrativo en la revisión mensual de la base de datos, ya que por medio del entendimiento y la aplicación de la solución *Macros*, se facilitó la utilización de fórmulas que registrarán y encontrarán las fechas de vencimientos de contratación, mejorando así la productividad del proceso.

## 12. PROPUESTAS DE MEJORA

Este capítulo resume las propuestas de mejora planteadas a la cooperativa luego de la identificación de problemáticas en los procesos y sistemas de la Coordinación Administrativa por medio del análisis de la información obtenida en el diagnóstico organizacional inicial. Las propuestas fueron dirigidas a la eliminación de las causas de dichos problemas y certificadas por las directivas y representante legal de Copservir Ltda.

### 12.1 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

**Justificación:** El diagnóstico organizacional del área pretende obtener información prioritaria de los procesos y metodología de desarrollo de los mismos. La primera problemática identificada fue la falta de definición de los procesos y de las funciones que se derivan de estos, en formatos físicos que permitan determinar las responsabilidades del área. Se conoció que debido al surgimiento espontáneo de la coordinación administrativa y de su personal, no se puntualizó el desarrollo de estos documentos y se fue dilatando al punto de que aún no existían.

**Actividades a realizar:** Se hizo un seguimiento a las actividades de trabajo de cada puesto de trabajo que ocupaban los cargos del área por medio de observaciones directas, entrevistas personales, encuestas, recopilación de formatos utilizados, análisis de las condiciones laborales y las interacciones rutinarias con personal interno y externo de la cooperativa.

**Resultados:** El autor del proyecto presenta al encargado del área, coordinador administrativo y por medio de este a las directivas del departamento administrativo y financiero, los manuales de funciones y procedimientos de los cargos laborales del área: Coordinador Administrativo, Auxiliar Administrativo y Auxiliar

Administrativo Practicante. Cada uno reuniendo la descripción general del cargo, misión, funciones, responsabilidades a cargo, autoridad, interacciones internas y externas de la cooperativa, condiciones laborales, físicas y ambientales del trabajo y requisitos del perfil del cargo como formación, experiencia laboral, conocimientos, competencias comportamentales y características físicas y de salud. Estos documentos pasaron por constantes revisiones que integraron la requisición de contenido y diseño de la cooperativa. (Véase Anexo M). Está propuesta representa beneficios:

- Definición de funciones y procedimientos del área administrativa.
- Facilidad de comprensión de los objetivos y responsabilidades de cada cargo.
- Contribuye con la capacitación de nuevo personal.
- Evita la realización de actividades innecesarias.
- Evita la aplicación de supervisiones adicionales a los resultados de las tareas.

## **12.2 PROPUESTA PARA EL CAMBIO DE PUESTO LABORAL: AUXILIAR PRACTICANTE A AUXILIAR PLANTA**

**Justificación:** El análisis de la información sobre los procesos de revisión y actualización de documentación legal arrojó como resultados una deficiente tasa de cumplimiento de los folders en general. A través de la observación analítica y de las conclusiones de desempeño del área, se pudo identificar que el problema radica en la falta de efectividad del encargado de estos procesos ya que posee un perfil sin experiencia, ni formación y una capacitación interna muy general, debido a que el puesto se ofrece a candidatos practicantes y experimenta rotación cada 6 meses.

**Actividades a realizar:** Se creó una propuesta para las directivas de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera en la cual se plantearon los escenarios actuales de desempeño del cargo (Véase Anexo O), en los que se aprecian los bajos resultados de cumplimiento, además se agregaron las causales evidenciadas

para dichos resultados, señalando que un perfil de más preparación que otorgara personal que pudiera ser capacitado sobre los conocimientos de la cooperativa y de sus responsabilidades en sí. Se adjuntaron los costos de la propuesta para el análisis estratégico.

**Resultados:** Se presentó la propuesta de cambio puesto laboral practicante a puesto fijo a las directivas del departamento Financiero y Administrativo y de Recursos Humanos, con las tablas de costos de contratación adjuntando los beneficios que traería el asumir la implementación de la propuesta de mejora en la efectividad de los procesos de la Coordinación Administrativa. Las directivas estudian actualmente la propuesta con una debida intervención de auditoria interna de los beneficios que traería su implementación:

- Mejora el desempeño de los procesos de actualización de Documentación Legal.
- Evita el riesgo de malas calificaciones en las visitas de inspección de los organismos de control que exigen certificados de ley a los puntos de venta comerciales, previniendo sellados de establecimientos que generan perdida directa de ingresos para la cooperativa.
- Evita desperdicio de recurso humano en los engorrosos procesos de capacitación de nuevo personal practicante cada 6 meses.
- Genera autonomía en el cargo Auxiliar Administrativo.

### **12.3 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE DIAGRAMAS DE PROCESOS DEL ÁREA**

**Justificación:** Debido a la falta de definición de los procesos por la inexistencia de los manuales de funciones y procedimientos es claro que no existiera una descripción detallada de las actividades a realizar bajo una secuencia lógica que facilite la comprensión de las tareas a realizar. Los diagramas de procesos y de

distribución de formatos representan gráficamente las operaciones correspondientes al desarrollo de cada proceso específico.

**Actividades a realizar:** La diagramación de las representaciones gráficas de las actividades que exige cada proceso, incluyendo tiempos de espera, de transporte, de operación y de inspección. Al igual que la elaboración de diagrama de distribución de formatos para procesos que integran varios documentos, definiendo su origen, trayectoria entre áreas y su destino, factores que por medio de un diagrama de procesos puede generar confusión. Además la socialización de los diagramas con el personal de modo que fuese objeto de estudio y análisis, sirviendo como punto de referencia en el desarrollo de los procesos.

**Resultados:** Se crearon los diagramas de procesos correspondientes del área, detallando la modalidad de la creación del diagrama, teniendo en cuenta su unidad de diagramación, clasificación de simbología y el formato de presentación. Se crearon diagramas de distribución de formatos para los procesos que integraban un número considerable de formatos incluyendo áreas internas y agentes externos que tenían contacto con estos. La diagramación fue supervisada por la Coordinación Administrativa siguiendo requisitos de contenido y de diseño exigidos por la cooperativa la cual trae los siguientes beneficios:

- Facilitan el entendimiento de los procesos por medio de gráficas.
- Identifica actividades innecesarias o de reproceso las cuales generan un desperdicio de tiempo.
- Identifica cuellos de botella evidenciando el tiempo de las tareas que abarcan mayor tiempo de realización.
- Contribuye en el proceso de capacitación de nuevo personal.

## 12.4 PROPUESTA PARA LA MEJORA DE ACTITUDES 9S

**Justificación:** El diagnóstico de los puestos y locaciones de trabajo del área estudio abordó la metodología japonesa de orden y limpieza '9S' en la que se adjuntan actitudes y actividades capaces de lograr un lugar de trabajo ideal para el desarrollo de las funciones laborales. Los resultados de la evaluación de cada S se pueden apreciar en la figura 4 de la cual se identifica que existe la opción de mejoramiento.

**Actividades a realizar:** La compilación de las actividades primordiales de la metodología que genere excelentes condiciones laborales y la socialización en donde se explique el objetivo del conjunto de tareas, demarcando las características de cada actitud y cambiando la cultura organizacional hacia la filosofía del orden y de la limpieza.

**Resultados:** Luego de implementadas las actividades de clasificación, ordenamiento y limpieza en el área, se creó una presentación que contenía las tareas a realizar, lo cual incitaba a la constancia y el compromiso del cumplimiento de los objetivos del método. Los resultados comparativos de la calificación de las actitudes antes de las mejoras implementadas y luego de ellas pueden apreciarse en la figura 14. Los beneficios alcanzados fueron:

- Obtención de un área de trabajo ideal, limpia y ordenada aumentando su eficiencia.
- Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- Eliminación de despilfarros de tiempo, movimientos, transporte e inventario.
- Mejoramiento del bienestar personal.
- Aumento de la vida útil de los equipos y elementos de trabajo.

## 12.5 PROPUESTA PARA LA CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA DEL PERSONAL DEL ÁREA

**Justificación:** El constante uso de registros de información y documentación manejada en el área, hace continuo el uso de equipos de cómputo que integran programas de gestión de datos para llevar una clasificación y organización de los registros de forma adecuada. Sin embargo la utilización de las herramientas básicas de la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel 2013 no es suficiente para los objetivos finales de la gestión de información, los cuales son compartir la actualización en línea modificando las tablas de gestión documental de acuerdo a la necesidad de la Coordinación Administrativa.

**Actividades a realizar:** Identificando la necesidad de capacitación tecnológica que posee el personal, se pudo concluir que las herramientas ofimáticas pueden lograr las metas que desea la estrategia tecnológica del área, no obstante el conocimiento del recurso humano sobre la utilización de dichos softwares disponibles es limitada si se tiene en cuenta la cantidad de soluciones que pueden ofrecer estos programas. Se procede entonces con la inscripción y curso de un programa de formación virtual ofrecido por la plataforma del Servicio Nacional de Aprendizaje Sena de un total de 40 horas sobre el uso de Excel y Access para el desarrollo de aplicaciones administrativas empresariales para coordinación de datos.

**Resultados:** La capacitación asumida por el personal tuvo un impacto positivo en el incentivo generado por el talento humano al verse enfrentado a nuevos conocimientos aplicables a su entorno y funciones de trabajo, diferentes a los comúnmente asimilados. Por medio del aprendizaje de la creación y uso de bases de datos en línea se conectaron los registros de los equipos de cómputo de la coordinación administrativa, recortando desperdicios de tiempo en la elaboración de informes de reporte, los beneficios obtenidos con esta propuesta fueron:

- Recorte de tiempos de respuesta a solicitudes de arrendadores y subarrendatarios.
- Aumento de tiempos productivos con la eliminación de tareas de envío de información.
- Culturización del recurso humano del área en la filosofía de la innovación y el desarrollo.
- Fortalecimiento de la estrategia tecnológica del área y la cooperativa.

## 13. INDICADORES DE GESTIÓN

Para llegar a tener el control sobre un sistema empresarial y la metodología de sus procesos se debe conocer su desempeño y la forma correcta de obtener este conocimiento es por medio de la medición obtenida por los indicadores de gestión. Salgueiro<sup>77</sup> indica que un indicador se debe poder identificar fácilmente, debe medir esencialmente lo más importante y debe poder ser comprendido de forma muy clara. Este capítulo presenta los indicadores de gestión que permitirán la evaluación y control del desarrollo de las propuestas de mejoramiento implementadas.

### 13.1 SISTEMA DE INDICADORES PROPUESTO

La debida medición de los indicadores en los periodos transcurridos desde el momento del diagnóstico preliminar del área hasta la fecha, se observan en el Anexo U para 'atención a solicitudes' y en el Anexo V para el indicador de 'Actividades 9S'.

En dichas tablas de medición se define el valor del indicador status (diagnóstico o antes del proyecto), el valor del indicador actual (periodo de implementación del mejoramiento) y el valor objetivo que se espera alcanzar (meta), este valor *meta* es calculado por medio de proyecciones del comportamiento de las variables a través del tiempo en el indicador de atención a solicitudes, en los demás se fijó la meta en reuniones con el departamento financiero y administrativo. Estos objetivos establecen un puntaje de cada indicador en determinado escenario o momento futuro. Lo que define un objetivo para el indicador, el cual debe ser comparado con el valor alcanzado en dicho momento para así determinar si fue alcanzado y si no, implementar medidas correctivas en las actividades.

---

<sup>77</sup> SALGUEIRO ANABITARTE, Amado. Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. 2001. p. 11.

**Cuadro 14. Indicadores de gestión**

<b>Atención a solicitudes</b>			
<b>Objetivo</b>	Medir y controlar el nivel de solicitudes y peticiones atendidas, allegadas por arrendadores y subarrendatarios		
<b>Unidad Operativa</b>	$At. Solicitudes = \frac{\text{Número de solicitudes atendidas}}{\text{Número total de solicitudes}} * 100$		
<b>Fuente de datos</b>	El Coordinador Administrativo realiza una medición de la cantidad de solicitudes al inicio de cada mes y de la cantidad de solicitudes atendidas durante cada mes.		
<b>Encargado de análisis</b>	Coordinador Administrativo	<b>Diagnóstico</b>	34 %
		<b>Actual</b>	40 %
<b>Frecuencia de análisis</b>	Mensual	<b>Meta</b>	60 %
<b>Atributo</b>	Conocer la eficiencia de respuesta hacia los arrendadores y subarrendatarios con el fin de identificar las quejas y reclamos por demora de atención y focalizar el desempeño del proceso.		

<b>Actualización de Documentación Legal</b>			
<b>Objetivo</b>	Medir y controlar el nivel de actualización física y virtual de los documentos y certificados necesarios para el funcionamiento de los puntos de venta.		
<b>Unidad Operativa</b>	$Doc. Legal = \frac{\sum \# \text{ de documentos en cada folder}}{(\# \text{ de Puntos de Venta} * 20)} * 100$		
<b>Fuente de datos</b>	Por medio de lista de chequeo se mide la cantidad de documentos legales de cada folder de documentación legal (azul), contabilizando el número total en el software de gestión de datos.		
<b>Encargado de análisis</b>	Auxiliar Administrativo Practicante	<b>Diagnóstico</b>	48,1442 %
		<b>Actual</b>	49,2478 %
<b>Frecuencia de análisis</b>	Bimensual	<b>Meta</b>	60 %
<b>Atributo</b>	Conocer el nivel de cumplimiento de la documentación legal de todos los puntos de venta y tomar acciones de gestión de estos certificados con las Direcciones de Zona.		

Actividades 9S			
<b>Objetivo</b>	Medir y controlar el nivel de actividades '9S' realizadas en el puesto de trabajo y en el área en general.		
<b>Unidad Operativa</b>	$\text{Actividades 9S} = \frac{\text{Número de actividades efectuadas}}{\text{Número de actividades planteadas}} * 100$		
<b>Fuente de datos</b>	Cada trabajador medirá la cantidad de actividades de la metodología 9'S' que realiza a la semana, luego de interpuestas al inicio de cada semana.		
<b>Encargado de análisis</b>	Todo el personal del área	<b>Diagnóstico</b>	Nulo
		<b>Actual</b>	57 %
<b>Frecuencia de análisis</b>	Quincenal	<b>Meta</b>	80 %
<b>Atributo</b>	Identificar el nivel de disciplina, constancia y compromiso del personal del área en relación a la búsqueda de un puesto de trabajo ordenado y limpio.		

## 14. CONCLUSIONES

- ✓ El diagnóstico integral autorizado por las directivas de la cooperativa y posteriormente implementado, permitió la detallada recopilación de información del área, teniendo en cuenta sus actividades diarias, el desarrollo con el entorno, las relaciones interpersonales, recursos disponibles e inconvenientes que pausaban o frenaban el desempeño adecuado. Los resultados fueron alcanzados a través de la utilización de herramientas de identificación y medición, cualitativas y cuantitativas de la Ingeniería Industrial, lo que garantizó la objetividad y confiabilidad de la información.
  
- ✓ El análisis de la información recopilada en el diagnóstico logró evidenciar los inconvenientes y problemáticas que contenía el sistema laboral de la Coordinación Administrativa, sus procesos administrativos fueron el punto crítico de mayor atención, ya que a pesar de ser desarrollados por más de 4 años, no se hallaban establecidos por ninguna política empresarial, el personal del área conocía sus funciones por experiencia y retroalimentación en el tiempo, lo que representaba la contrariedad más significativa para las altas directivas, ya que dependían del personal actual del área.
  
- ✓ La creación de los manuales de procedimientos y actividades de cada uno de los cargos laborales del área permitieron fundamentar la definición de los procesos administrativos, fueron la base inicial para estructurar un perfil ideal para los puestos de trabajo, con las responsabilidades que impone, los requisitos que demanda y los conocimientos que requiere, lo cual antes no era una opción por la ausencia de documentos físicos que describieran los factores de los cargos. Esto le permitió a la cooperativa a crear un punto de autonomía con las decisiones de exigencias de desempeño, con el proceso de centralización del área y su personal y con la alternativa de rotación y capacitación del personal.

- ✓ Antes de la implementación del proyecto los procedimientos y metodologías de la Coordinación Administrativa se efectuaban sin un tiempo promedio de realización y en ocasiones distintos cargos llevaban a cabo las mismas tareas, por ejemplo de inspección. La diagramación de los procesos administrativos del área, permitió que se consolidara un método correcto para realizar las funciones de cada proceso, teniendo en cuenta un encargado, un tiempo adecuado de realización y una secuencia lógica, lo que aumentó la productividad en constantes operaciones de actualización de información física y virtual que se ejecutaban.
  
- ✓ El bajo desempeño que se apreciaba en el proceso de gestión de Documentación Legal a cargo del Auxiliar Administrativo Practicante, puesto pasante del área, se debe a la falta de cumplimiento y de responsabilidad que se le puede exigir a la persona que ocupa este puesto. La propuesta de cambio de tipo de contrato de practicante a personal planta adjuntó los costos en los que incurriría la empresa y fue presentada a las directivas del Departamento Administrativo y Financiero la rentabilidad que puede obtenerse al implementar esta propuesta, mejorando el desempeño y productividad de las actividades a cargo. La puesta en marcha es actualmente estudiada por los Departamentos de Auditoría y Recursos Humanos.
  
- ✓ El diagnóstico del estado físico de las zonas de trabajo en las que labora el personal del área mostró desconocimiento de la metodología fundamental de orden y limpieza en los puestos de trabajo '9 Eses'. Por medio de elaboración de una metodología de actividades y de una socialización sobre la importancia del mantenimiento de estas actitudes, se logró concienciar a los trabajadores en el cambio de la cultura hacia la filosofía del mejoramiento continuo de su entorno, esto consiguió una mejora de los puntajes de cada

actitud y adjuntó a las actividades diarias el desarrollo de tareas determinadas.

- ✓ La correcta capacitación tecnológica del recurso humano del área alcanzó objetivos de reducción de despilfarros que adicionando los inconvenientes anteriores perjudicaban la Coordinación Administrativa de manera considerable. La formación virtual sobre gestión de bases de datos brindó un aprendizaje al personal que no solo brindó soluciones requeridas para el desarrollo de las funciones, también sembró el interés de la retroalimentación de I+D en los trabajadores.
  
- ✓ La implementación de un sistema de indicadores ofrece a la cooperativa el método efectivo para controlar y auditar el cumplimiento de las actividades generadas por este proyecto, garantizando el alcance de metas planteadas periódicamente y evitando que la efectividad general disminuya en lugar de mejorar. Se implementaron indicadores que miden algunos factores relacionados con los puntos críticos evidenciados en el diagnóstico, de los que surgieron las propuestas de mejora de modo que las problemáticas no retornen al sistema laboral del área.

## 15. RECOMENDACIONES

- ✓ Es ideal estar actualizando periódicamente los manuales de funciones y procedimientos de cada cargo, ya que constantemente nuevas actividades van cambiando conforme se identifiquen oportunidades de mejorar el método de efectuadas y toda organización continuamente experimenta cambios de políticas internas que varían factores relacionados con el personal y con la interrelación del mismo.
- ✓ Los diagramas de procesos y de distribución de formatos creados en el proyecto deben ser un permanente punto de referencia para el personal del área. Se recomienda que conforme se encuentren nuevos métodos de efectuar las actividades de cada proceso o se identifique alguna tarea sobrante, los diagramas correspondientes sean actualizados, estableciendo los estándares que consolidan el nivel de cumplimiento del área.
- ✓ Se recomienda la puesta en marcha de la propuesta de cambio de tipo de contratación de un puesto laboral pasante a uno fijo en el área. Las responsabilidades actuales del Auxiliar Administrativo Practicante adolecen de un perfil más adecuado que pueda ser constantemente capacitado, logrando así un desempeño eficiente, merecedor de exigencias sobre los resultados de sus actividades.
- ✓ Mantener la continua realización de las actividades 9 Eses planteadas e implementadas en el proyecto evitando el decrecimiento de lo alcanzado, ya que un constante entorno ordenado y limpio, representa bienestar del personal y genera mayor productividad.
- ✓ Continuar la formación y capacitación tecnológica del recurso humano del área, ya que no se ha incursionado en todas las soluciones que se tienen al

alcance, Se recomienda el diseño e implementación de un software especializado para las actividades virtuales de la cooperativa de manera que enfrente el ámbito cambiante de la tecnología estableciendo un nivel de posicionamiento sobre la competencia por medio de su estrategia tecnológica.

- ✓ Es importante continuar con el proceso de mejoramiento continuo y del rompimiento del desempeño organizacional establecido, se sugiere la utilización del sistema de indicadores planteado en el proyecto para el control de las actividades para que no exista un retroceso, además se invita a las directivas de Copservir Ltda. a que establezcan nuevos indicadores de gestión y desempeño que generen nuevas metas en cada departamento y área de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

ALFRESCO SOFTWARE, Alfresco One. Consultado en Abril 2014. [en línea] disponible en <<http://www.alfresco.com/es/enterprise-content-platform-alfresco-one>>

ALVIRA MARTÍN, Francisco. La Encuesta: Una perspectiva general metodológica. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España. Junio, 2011. Vol. 35, No. 2. 120 P. ISBN: 978-84-7476-556-4.

BALLESTEROS, Haydée, et al. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). [en línea], p. 10. (2010). [consultado 12 mar. 2014]. Disponible en [http://www.fenf.edu.uy/rue/sitio/num10/10\\_art\\_02\\_ballesteros.pdf](http://www.fenf.edu.uy/rue/sitio/num10/10_art_02_ballesteros.pdf)

CASO NEIRA, Alfredo. Técnicas de medición del trabajo, 2ª ed. España: FC Editorial, 2006. 231 P. ISBN: 84-96169-89-8.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2000, 684 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Editora McGraw-Hill, 2002. 586 P.

COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS COPSERVIR LTDA. Nuestra Historia. [en línea] Cali, Colombia. [consultado 25 Ago. 2014]. Disponible en <<http://www.copservir.com/intranet/index.php/nuestra-historia>>

COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS COPSERVIR LTDA. Vicepresidencia Financiera y Administrativa: Misión. [Base de datos en línea]. [Consultado 19 Feb. 2014]. Disponible en <<http://www.copservir.com/intranet/index.php/financiero/organigrama-financiero-y-administrativa>>

DELGADO GOMEZ, Erika Tatiana. Diseño e Implementación de una Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos y Comerciales en la Empresa Cootrasaravita Ltda. Trabajo de Grado (Pregrado Ingeniería Industrial). Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander: Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 2013. 135 p.

ESCORSA CASTELLS, Pere y VALLS PASOLA, Jaume. Tecnología e innovación en la empresa. Barcelona: Ediciones UPC, 2003. 342 P. ISBN: 84-8301.706.7.

GITLOW, Howard S. A Guide to Learn Six Sigma Management Skills. Broken Sound Parkway NW, United States of America: Taylor & Francis Group, 2009. ISBN: 978-1-4200-8416-0. 166 p. ISBN: 142-008-416-X.

GRANDE, Ildelfonso y ABASCAL, Elena. Análisis de Encuestas. Madrid, España: ESIC Editorial, 2005. 291 P. ISBN: 84-7356-420-0.

GRASSO, Livio. Encuestas: Elementos para su diseño y análisis. 1ª ed. Córdoba: Encuentro Grupo Editor, 2006. 184 P. ISBN: 987-23022-3-5.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 1ª Edición. México: McGraw Hill, 1993. 309 p. ISBN: 958-600-293-4.

HOYOS TORRES, William, Un Libro de Calidad, La Ingeniería Industrial aplicada a la calidad en las empresas. Colombia: División Editorial y de Publicaciones UIS, 2006. 336 P. ISBN: 958-33-9778-4.

IGNITE REALTIME. SPARK 2.6.3. Latest build: 1 Jul de 2011. [On línea]. Available from Internet: < <http://www.igniterealtime.org/projects/spark/>>

ISHIKAWA, Kaoru. ¿What is Total Quality Control? : The Japanese Way. 10<sup>th</sup> impression. Prentice-Hall, Inc.: 1991. 209 p. ISBN: 958-04-0199-3.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Essentials of Management. Citado por LÓPEZ TRUJILLO, Marcelo y CORREA OSPINA, Jorge Iván. Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Manizales: Editorial Universidad de Caldas, 2007. 136 P. ISBN: 958-8231-61-2.

KRAJEWSKI, Lee J. y RITZMAN, Larry P. Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis. 5ª Ed. México: Pearson Education, 2000. 928 P. ISBN: 968-444-411-7.

KRAMIS JOUBLANC, José Luis. Sistemas y procedimientos administrativos: Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas. 4 ed. México D.F.: Universidad Iberoamericana Santa Fe, 1994. 164 P. ISBN: 968-859-115-7.

LAWRENCE, Eduardo. Magíster en Desarrollo Organizacional y Gestión Estratégica: Universidad Diego Portales. Citado Por: Editor C&D. ¿Por qué el bienestar laboral puede aumentar la productividad de una organización? [en línea]. 1 ed. Chile: 19 Ene 2012. [citado 15 Mar 2014]. Disponible en  
<<http://www.conocimientoydireccion.com/index.php/mana/item/219-%C2%BFpor-que-el-bienestar-laboral-puede-aumentar-la-productividad-de-una-organizacion>>

MICROSOFT OFFICE, Excel 2013. Seattle. consultado en Abril 2014. [en línea] disponible en <<http://office.microsoft.com/es-hn/excel/>>

MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la Dirección. Traducido de Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991. 418 P. ISBN: 0-02-921371-1.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos: evaluación financiera económica social ambiental. 5ª ed. Bogotá: MM Editores, 2005. 438 P.

MONTALVÁN GARCÉS, Cesar. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. México D.F.: Universidad Iberoamericana Biblioteca Francisco Xavier Clavigero, 1999. 79 P. ISBN: 968-859-364-8.

PINEDA CACUA, Mónica Liliana. Mejoramiento de los procesos de la Corporación Social, Recreativa y Deportiva Unión –Corporación Unión- Trabajo de Grado (Pregrado Ingeniería Industrial). Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander: Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 2013. 123 p.

RAJADELL, Manuel y SÁNCHEZ, José Luis. Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2010. 272 P. ISBN: 978-84-7978-967-1.

SALAMANCA CASTRO, Ana Belén y MARTÍN-CRESPO BLANCO, Cristina. Fases del diseño cualitativo. En: El diseño en la investigación cualitativa. [en línea]. No. 26 (2009); [consultado 5 Mar. 2014]. Disponible en [http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/FMetodologica\\_26.pdf](http://www.nureinvestigacion.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_26.pdf)

SALGUEIRO ANABITARTE, Amado. Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. 2001. 94 P. ISBN: 84-7978-492-X.

SANCHIS PALACIO, Joan Ramón y RIBEIRO SORIANO, Domingo. Creación y dirección de PYMES. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1999. 273 P. ISBN: 84-7978-397-4.

SANTANA SALAZAR, Silvia Marcela. Análisis y Mejoramiento del Proceso de contratación de la E.S.E. Hospital Universitario de Santander. Trabajo de Grado (Pregrado Ingeniería Industrial). Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander: Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 2012. 119 p.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking: Gerencia. 1a Edición. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. 312 P. ISBN: 958-04-8564-X.

SUÁREZ BARRAZA, Manuel Francisco. El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total. [en línea] 1 ed. México D.F.: Panorama Editorial, S.A. de C.V., 2007. 416 P.

SUÑÉ TORRENTS, Albert; GIL VILDA, Francisco y ARCUSA POSTILS, Ignacio. Manual práctico de diseño de sistemas productivos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 2004. 320 p. ISBN: 84-7978-642-6.

UNITED STATES OF AMERICA. DEPARTMENT OF THE TREASURY. OFFICE OF FOREIGN ASSETS CONTROL. Specially Designated Nationals and Blocked Persons List: Resource Center – Specially Designated Nationals List (SDN). [on line]. (2014). [cited 17 feb. 2014]. Available from Internet: <<http://www.treasury.gov/ofac/downloads/t11sdn.pdf>>

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ, Plataforma para la Formación, Cualificación y Certificación de las Competencias Profesionales. [en línea] 1 ed. Cádiz, España. [Citado el 2 Abr 2014]. Disponible en <[csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=152:compromiso&catid=55:competencias](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=152:compromiso&catid=55:competencias)>

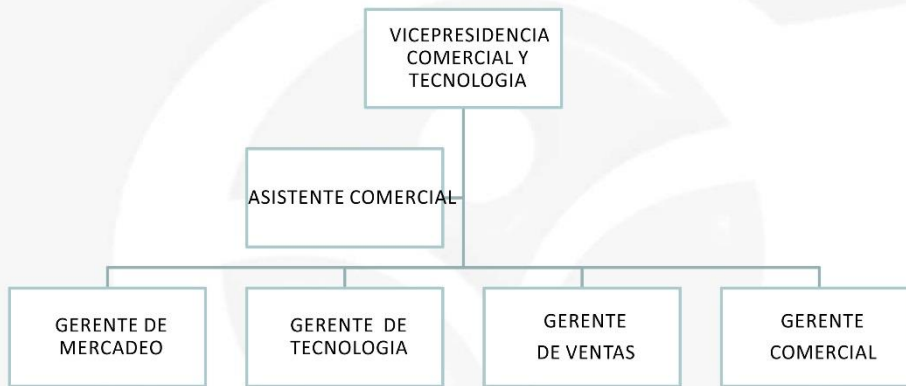
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO DE BUCARAMANGA. Gerencia, Planeación & Estrategia: Fundamento, Modelo y Software de Planeación. AMAYA AMAYA, Jairo. Bucaramanga: 2005. 395 P.

## ANEXOS

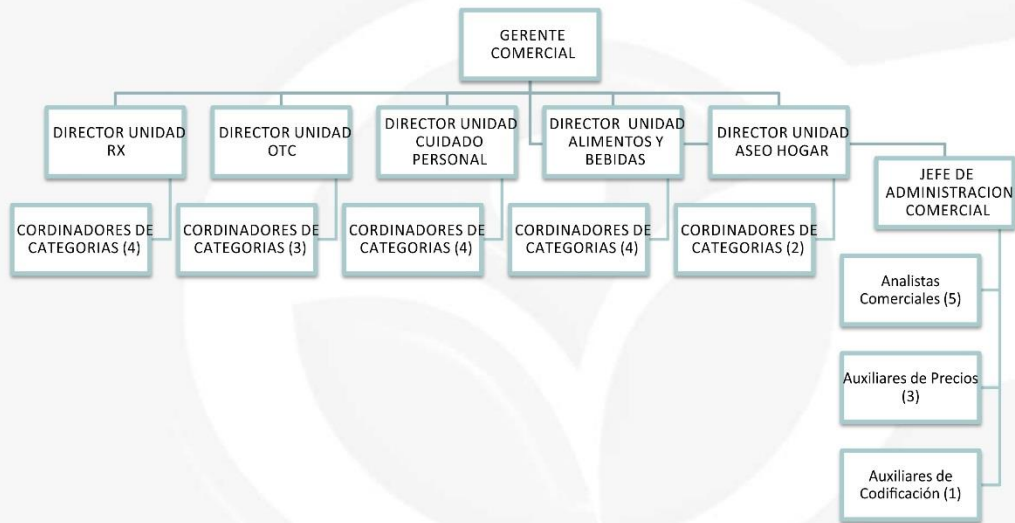
Anexo A. Organigrama Copservir Ltda. Niveles estratégicos



## VICEPRESIDENCIA COMERCIAL Y TECNOLOGIA



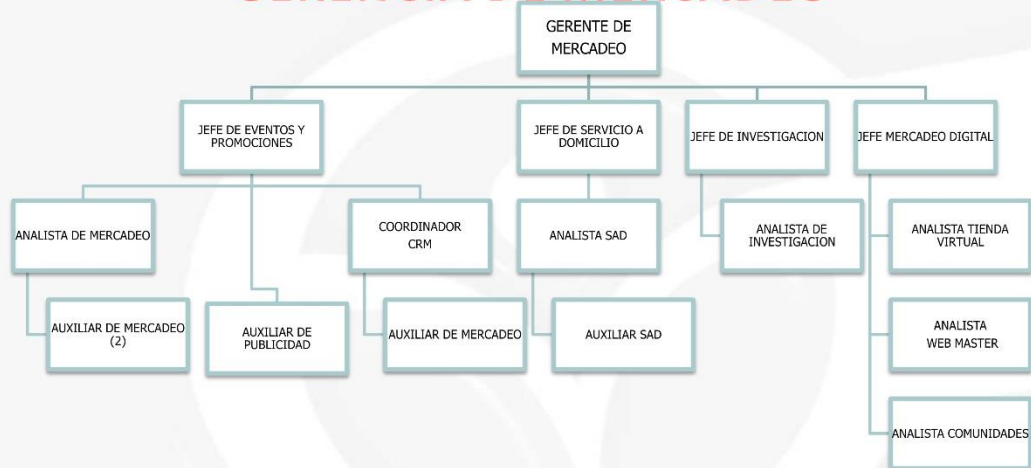
## GERENCIA COMERCIAL



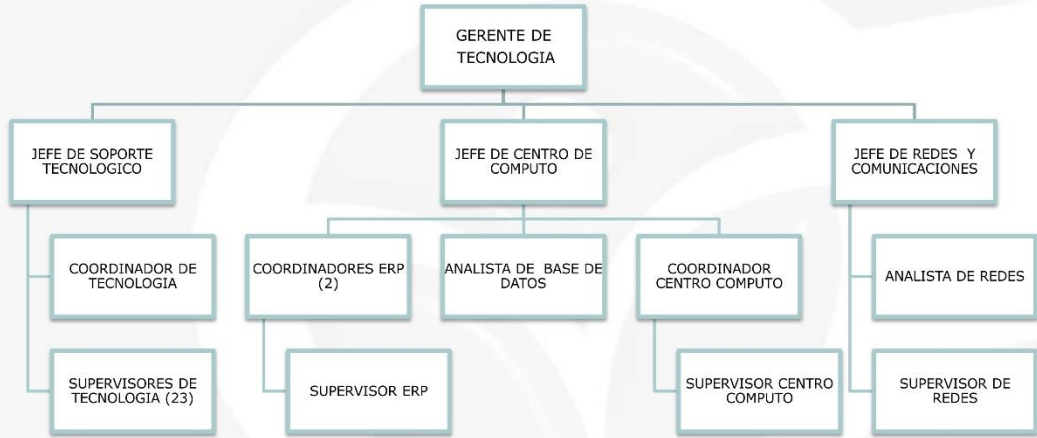
## GERENCIA DE VENTAS



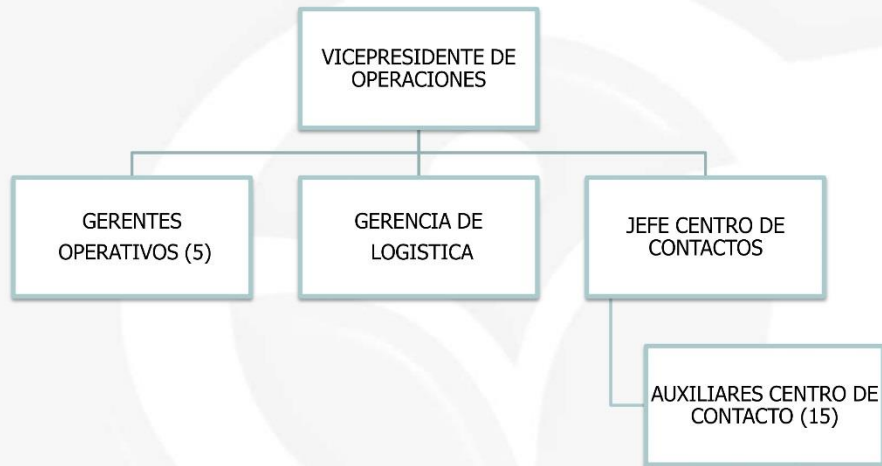
## GERENCIA DE MERCADEO



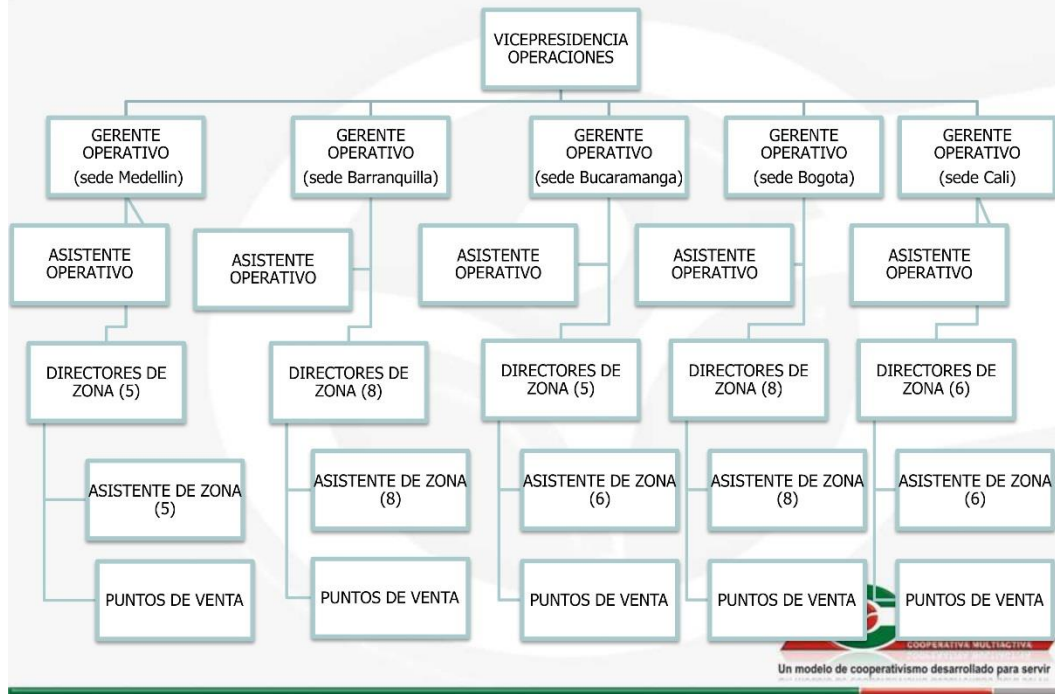
## GERENCIA DE TECNOLOGIA



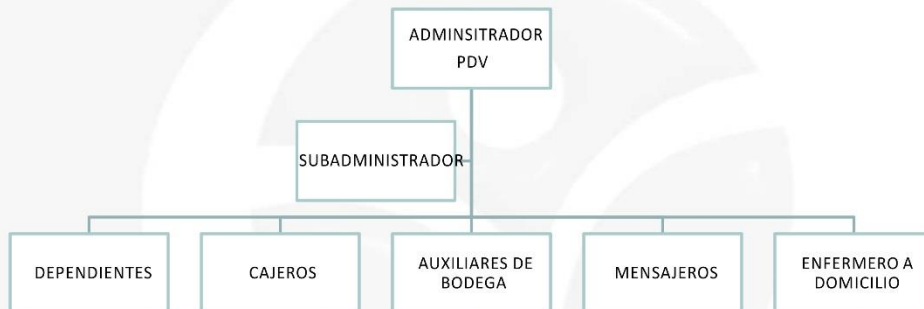
## VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES



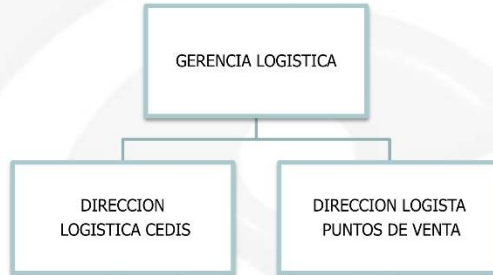
## GERENCIA OPERATIVA



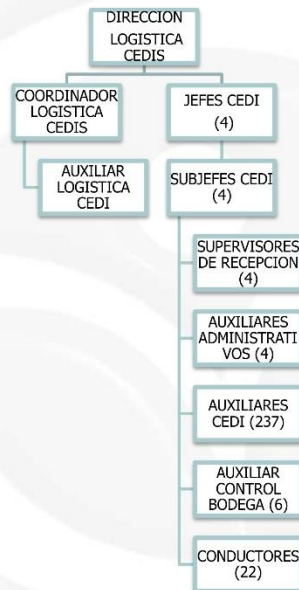
## PUNTOS DE VENTA



## GERENCIA LOGISTICA



## DIRECCION LOGISTICA CEDIS



## DIRECCION LOGISTICA PUNTOS DE VENTA



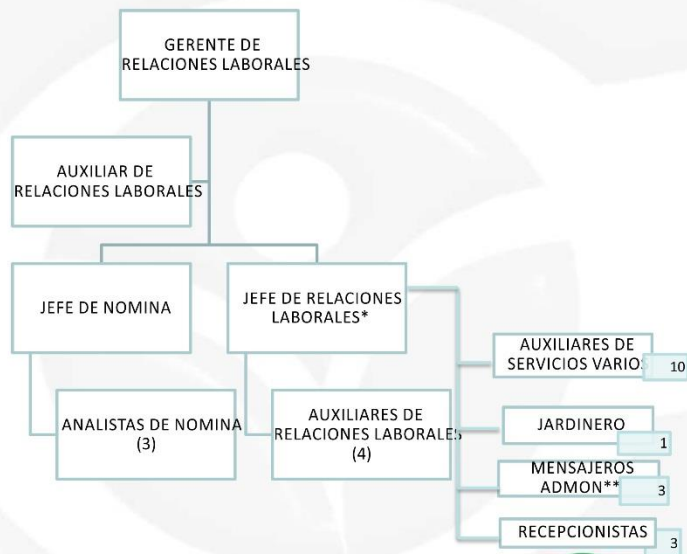
## VICEPRESIDENCIA TALENTO HUMANO



## SERVICIO AL ASOCIADO



## GERENCIA DE RELACIONES LABORALES

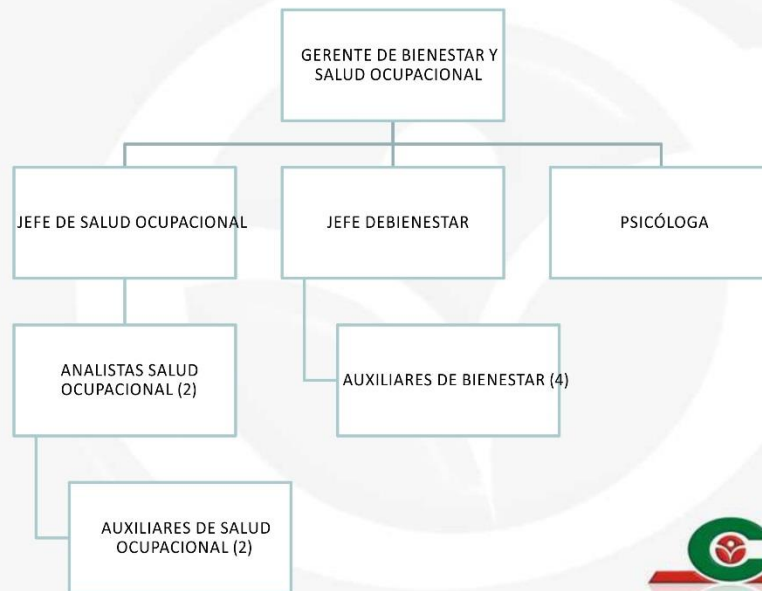


\* Cargo a implementar una vez se cuente con el ERP  
 \*\*Mensajeros sedes administrativas excepto Cali

## GERENCIA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO



## GERENTE DE BIENESTAR Y SALUD OCUPACIONAL



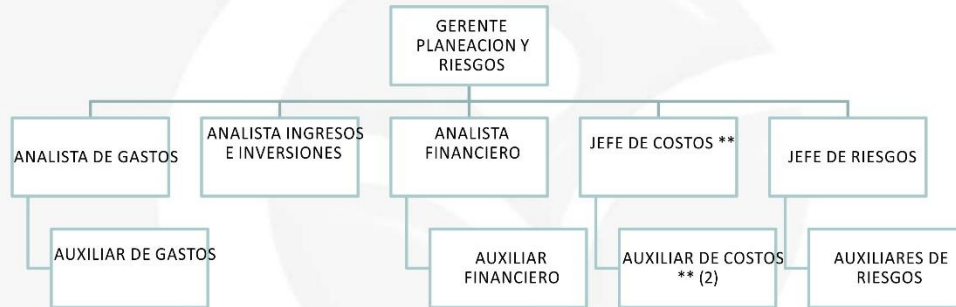
## VICEPRESIDENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA



## VICEPRESIDENCIA



## GERENCIA PLANEACION Y RIESGOS



\*\* Se implementa una vez esté funcionando el ERP

## GERENCIA DE TESORERIA



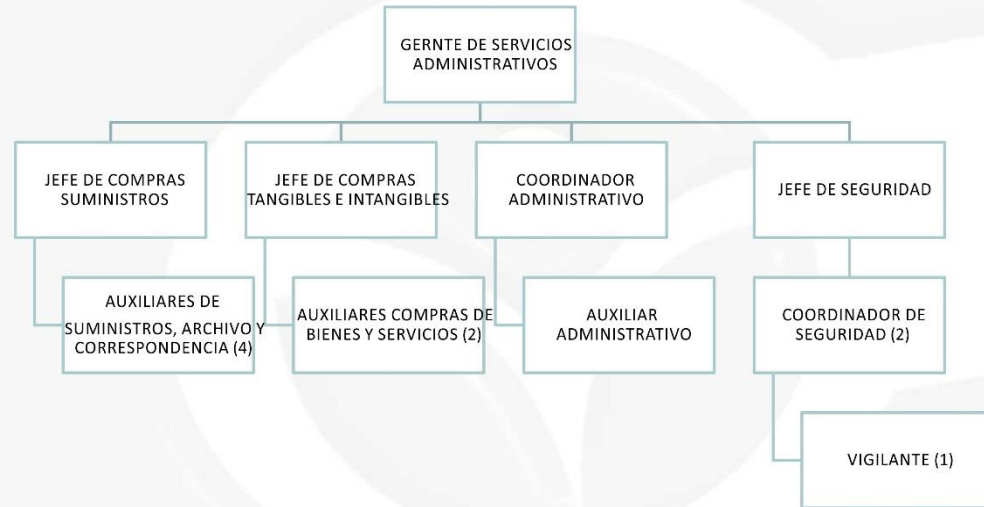
## GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA



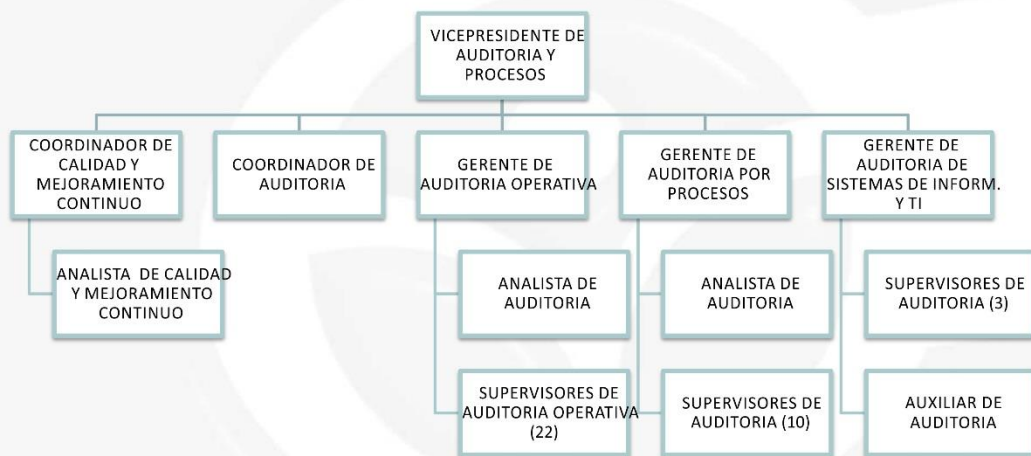
## GERENCIA DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS



## GERENCIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS




## VICEPRESIDENCIA DE AUDITORIA



## VICEPRESIDENCIA JURIDICA



## Anexo B. Norma de procedimiento DF24 Administración de contratos de arrendamiento V02

	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>	CODIGO: DF-24
		VERSIÓN: 02
	ADMINISTRACION CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	FECHA ELABORACIÓN: Enero 10 de 2012
		PÁGINA 1 de 5

# NORMA DE PROCEDIMIENTO

## ADMINISTRACION CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero - Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeith Pinto R. – Vicepresidenta Administrativa y Financiera	Andrés Hernández Böhmer - Agente Especial
Adriana Estupiñán D. – Director de Infraestructura	Jose Fernando Ospina G.– Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>	CODIGO: DF-24
		VERSIÓN: 02
	ADMINISTRACION CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	FECHA ELABORACIÓN: Enero 10 de 2012
		PÁGINA 2 de 5

### TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>OBJETIVO</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>ALCANCE</b> .....	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>DEFINICIONES Y ABREVIATURAS</b> .....	<b>3</b>
3.1.	Contrato de Arrendamiento .....	3
<b>4.</b>	<b>NORMAS Y CONDICIONES GENERALES</b> .....	<b>3</b>
4.1.	Niveles de Autorización para negociar cánones .....	4
<b>5.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b> .....	<b>5</b>
<b>6.</b>	<b>AREAS INVOLUCRADAS</b> .....	<b>5</b>
<b>7.</b>	<b>SEGURIDAD</b> .....	<b>5</b>
<b>8.</b>	<b>REGISTROS</b> .....	<b>5</b>
<b>9.</b>	<b>DOCUMENTOS RELACIONADOS</b> .....	<b>5</b>
<b>10.</b>	<b>CONTROL DE CAMBIOS</b> .....	<b>5</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>5</b>

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero -Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidenta Administrativa y Financiera	Andrés Hernández Böhmer - Agente Especial
Adriana Estupiñan D. – Director de Infraestructura	Jose Fernando Ospina G.– Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>	CODIGO: DF-24
		VERSIÓN: 02
	ADMINISTRACION CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	FECHA ELABORACIÓN: Enero 10 de 2012
		PÁGINA 3 de 5

## 1. OBJETIVO

Definir y establecer las políticas y el procedimiento para el trámite de los contratos de arrendamiento establecidos por la cooperativa.

## 2. ALCANCE

Comprende desde que se establecen las directrices de negociación para elaborar el nuevo o renovación del contrato de arrendamiento hasta el archivo de los documentos y control de vencimientos.

## 3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

### 3.1. Contrato de Arrendamiento

Documento que establece el marco de las relaciones propietario – arrendatario y las condiciones para la viabilidad del modelo de negocio, maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos.

## 4. NORMAS Y CONDICIONES GENERALES

- La Dirección de Infraestructura tendrá bajo su custodia los contratos de arrendamiento de los puntos de venta y las sedes administrativas, debidamente firmados. En cada punto de venta se archivará una copia del mismo.
- La Dirección de Infraestructura controlará el vencimiento de los contratos de arrendamiento y el incremento del valor del canon, a su vez verificará y/o certificará si es el caso, los cambios de propietario del local y los números de cuentas a consignar.
- Para la elaboración de nuevos contratos de arrendamiento se tendrá en cuenta lo estipulado en el procedimiento PRO-01-MD02 - Apertura de un punto de venta.
- La documentación entregada por el propietario del local y condiciones de negociación como soportes del contrato de arrendamiento, estarán bajo custodia de la dirección de Infraestructura.
- Los cánones que superen incrementos del IPC más 3 puntos o incrementos superiores al 10%, deben ser negociados con 45 días de anticipación al periodo pactado en el contrato, (ejemplo: Si el periodo pactado para solicitar la prórroga es de 2 meses, la renovación deberá solicitarse con 3 y medio meses de anticipación); esta negociación se realizará de forma escrita al arrendador indicando el nuevo canon y el periodo.

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero - Analista Calidad y Mejoramiento Continuo Adriana Estupiñán D. - Director de Infraestructura	Janeth Pinto R. - Vicepresidenta Administrativa y Financiera	Andrés Hernández Böhmer - Agente Especial
	Jose Fernando Ospina G. - Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>	CODIGO: DF-24
		VERSIÓN: 02
	ADMINISTRACION CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	FECHA ELABORACIÓN: Enero 10 de 2012
		PÁGINA: 4 de 5

- La Dirección de Infraestructura reportará mensualmente las novedades en los contratos e incrementos presentados en los cánones al área de contabilidad. Cuando se presenten cambios de propietarios y de cuentas a consignar, se reportarán al área de tesorería, soportados con el formato establecido *F-03-MP-GF-02 Autorización giro electrónico o consignación en Cuenta*.
- Para la suscripción de Contratos de Arrendamiento con Asociados que hayan adquirido locales con recursos propios o crédito de la Cooperativa o entidades financieras, se establecen las siguientes condiciones en las cuales sería factible la adquisición de estos sin que se incurra en conflicto de intereses:
  - a) El asociado beneficiado con una adquisición deberá otorgar un contrato en el cual se garantice como mínimo la estabilidad de las condiciones económicas y el derecho a la renovación del contrato de arrendamiento por espacio de cinco años e incrementos del IPC;
  - b) El asociado otorgará una cláusula de terminación anticipada a favor de la Cooperativa para la terminación del contrato, cuando las ventas del local disminuyan a juicio de la Cooperativa, para lo cual solo tendrá derecho a un destrato o preaviso de dos (2) meses de la renta.
  - c) Mientras el beneficiario sea asociado y /o trabajador, no podrá participar en ninguna decisión relacionada con la administración o gestión del contrato de arrendamiento de su local.
- El área de contabilidad de cada sede controlará la solicitud y recepción de los soportes del pago de canon mensual de arrendamiento.
- La elaboración de los contratos de arrendamiento, se realizarán de acuerdo a lo estipulado en la norma de procedimiento *GG03 - Elaboración de contratos*.

#### 4.1. Niveles de Autorización para negociar cánones

- Cuando se presenten cambios en las condiciones del valor del canon de arrendamiento este podrá ser negociado por la Dirección de infraestructura hasta un monto menor o igual al 50% de un SMMLV sin que este exceda el 15% de incremento sobre el canon actual, de lo contrario lo negociará la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, buscando siempre obtener las mejores condiciones comerciales y de acuerdo con los parámetros financieros establecidos.
- Para anticipos de arrendamiento la Dirección de Infraestructura los aprobará, previo análisis del beneficio económico para la cooperativa (descuento por pago anticipado, no aumento del valor del canon de arrendamiento, realización de obras a cargo del arrendador, etc.) el cual deberá ser de mínimo el 2% respecto al valor anticipado por mes.

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero - Analista Calidad y Mejoramiento Continuo Adriana Estupiñán D. – Director de Infraestructura	Janeth Pinto R. – Vicepresidenta Administrativa y Financiera	Andrés Hernández Böhmer - Agente Especial
	Jose Fernando Ospina G.– Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>	CODIGO: DF-24
		VERSIÓN: 02
	ADMINISTRACION CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	FECHA ELABORACIÓN: Enero 10 de 2012
		PÁGINA 5 de 5

## 5. PROCEDIMIENTOS

No aplica.

## 6. AREAS INVOLUCRADAS

Todas las áreas que conforman la cooperativa.

## 7. SEGURIDAD

Todo el personal de la Cooperativa tiene acceso a la consulta de la presente norma.

## 8. REGISTROS

CODIGO DEL FORMATO	NOMBRE DEL FORMATO	RESPONSABLE DE DILIGENCIARLO
No aplica *	Contrato de arrendamiento.	Directora de Infraestructura.
F-03-MP-GF-02	Autorización giro electrónico o consignación en Cuenta.	Proveedor y/o Acreedor

\* Cuando se dice "No Aplica" en el código del formato, es porque dicho formato es generado por un aplicativo o es una pro-forma o un documento externo.

## 9. DOCUMENTOS RELACIONADOS

No aplica.

## 10. CONTROL DE CAMBIOS


Fecha (DD-MM-AAAA)	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	VERSIÓN
9 - 06 - 2011	Versión Inicial	01
10 - 01 - 2012	Se modificaron las políticas del numeral 4.1. Niveles de autorización para negociar cánones	02

## 11. ANEXOS

No aplica

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero - Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidenta Administrativa y Financiera	Andrés Hernández Böhmer - Agente Especial
Adriana Estupiñan D. – Director de Infraestructura	Jose Fernando Ospina G.– Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

## Anexo C. Bitácora de contrato F-01-MP-GSA-01 V02

	<b>FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO</b>	<b>Bitácora de Contrato</b>
I. INFORMACIÓN GENERAL		
1. Datos Generales		
Departamento Proponente	_____	
Gerente o Director del Departamento	_____	
Autorización de Presidencia	_____	
2. Definición de la Necesidad.		
_____		
_____		
_____		
3. Definición de Satisfacción de la Necesidad.		
_____		
_____		
_____		
4. Proponentes.		
_____		
_____		
_____		
_____		
5. Análisis de las Propuestas.		
_____		
_____		
_____		
6. Conclusión de Elección.		
Proveedor Seleccionado:	_____	NIT: _____
II. DOCUMENTOS		
<input type="checkbox"/> Propuesta	<input type="checkbox"/> Propuesta Texto del Contrato	
<input type="checkbox"/> Certificado de Existencia y Representación	<input type="checkbox"/> Otros _____	
_____		
III. CONCEPTO DE AUDITORIA		
Fecha	_____	
_____		
_____		
_____		
Nombre	_____	Firma _____



## FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO

**Bitácora de Contrato**

### IV. GARANTIAS Y/O POLIZAS

<input type="checkbox"/> Cumplimiento del Contrato <input type="checkbox"/> Buen manejo y Correcta Inversión del Anticipo <input type="checkbox"/> Salarios, Prestaciones Legales	<input type="checkbox"/> Responsabilidad Civil Extracontractual <input type="checkbox"/> Estabilidad de la obra, Calidad o Buen Funcionamiento <input type="checkbox"/> Otros _____ _____
---	--

### V. CRONOGRAMA

<p><b>Cronograma de Ejecución</b></p> <p>Fecha Inicial: _____</p> <p>Fecha Final: _____</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30%;">Fecha Entregable 1.</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Fecha Entregable 2.</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Fecha Entregable 3.</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Fecha Entregable 4.</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Fecha Entregable 5.</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Fecha Entregable 6.</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Fecha Entregable 7.</td><td>_____</td></tr> </table>	Fecha Entregable 1.	_____	Fecha Entregable 2.	_____	Fecha Entregable 3.	_____	Fecha Entregable 4.	_____	Fecha Entregable 5.	_____	Fecha Entregable 6.	_____	Fecha Entregable 7.	_____	<p><b>Cronograma de Pagos</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 30%;">Fecha Pago 1.</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Valor Pago 1.</td><td>\$ _____</td></tr> <tr><td colspan="2"> </td></tr> <tr><td>Fecha Pago 2.</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Valor Pago 2.</td><td>\$ _____</td></tr> <tr><td colspan="2"> </td></tr> <tr><td>Fecha Pago 3.</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Valor Pago 3.</td><td>\$ _____</td></tr> <tr><td colspan="2"> </td></tr> <tr><td>Fecha Pago 4.</td><td>_____</td></tr> <tr><td>Valor Pago 4.</td><td>\$ _____</td></tr> </table>	Fecha Pago 1.	_____	Valor Pago 1.	\$ _____			Fecha Pago 2.	_____	Valor Pago 2.	\$ _____			Fecha Pago 3.	_____	Valor Pago 3.	\$ _____			Fecha Pago 4.	_____	Valor Pago 4.	\$ _____
Fecha Entregable 1.	_____																																				
Fecha Entregable 2.	_____																																				
Fecha Entregable 3.	_____																																				
Fecha Entregable 4.	_____																																				
Fecha Entregable 5.	_____																																				
Fecha Entregable 6.	_____																																				
Fecha Entregable 7.	_____																																				
Fecha Pago 1.	_____																																				
Valor Pago 1.	\$ _____																																				
Fecha Pago 2.	_____																																				
Valor Pago 2.	\$ _____																																				
Fecha Pago 3.	_____																																				
Valor Pago 3.	\$ _____																																				
Fecha Pago 4.	_____																																				
Valor Pago 4.	\$ _____																																				

### VI. OTROS DOCUMENTOS

Se recepcionó la siguiente documentación?

Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Garantías y/o Pólizas Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Garantía del Producto Otros _____	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Factura Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Declaración de Importación
---	---

### VII. CONCEPTO DE SATISFACCION

Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

### VIII. REQUERIMIENTOS POST-VENTA

**Ajustes**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO**

**Bitácora de Contrato**

**Capacitación**

---



---



---

**Implementación**

---



---



---

**Soporte**

---



---



---

**Actualización**

---



---



---

**Mantenimiento**

---



---



---

**IX. OBSERVACIONES**

---



---



---



---

**X. APROBACIONES**

Firma del Gerente o Director Proponente	Firma del Vicepresidente Dpto. Proponente
Nombre _____	Nombre _____

## Anexo D. Norma de elaboración de contratos

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: MO-01-MP-GSA-01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	VERSIÓN: 01 FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013 PÁGINA: 1 de 11

# MANUAL DE OPERACIÓN

## ELABORACIÓN DE CONTRATOS

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogdilon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: MO-01-MP-GSA-01
		VERSIÓN: 01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013
		PÁGINA 2 de 11

### TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION .....	3
2. OBJETIVO .....	3
3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS .....	3
3.1. Cláusula .....	3
3.2. Contrato .....	3
3.3. Contratista .....	3
3.4. Garantías .....	3
3.5. Interventoría .....	3
3.6. Otro Si .....	4
3.7. Pólizas .....	4
3.8. Prorroga .....	4
3.9. Renovación .....	4
3.10. SMMLV .....	4
4. ASPECTOS GENERALES .....	4
4.1. Competencia para Contratar .....	4
4.2. Clases de Contrato .....	5
4.3. Control a la Contratación .....	5
4.4. Ejecución y Liquidación de Contratos .....	7
4.4.1. <i>Garantías</i> .....	7
4.4.2. <i>Permisos o Licencias</i> .....	8
4.4.3. <i>Legal Procedencia de Materiales, Equipos y Utensilios.</i> .....	8
4.4.4. <i>Operatividad del Pago</i> .....	9
4.4.5. <i>Modificaciones a lo Pactado</i> .....	9
4.4.6. <i>Actas</i> .....	9
4.4.7. <i>Impuestos</i> .....	9
4.5. Interventoría de contratos .....	10
4.6. Sanciones .....	10
5. ANEXOS .....	11
6. CONTROL DE CAMBIOS .....	11

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogollon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: MO-01-MP-GSA-01
		VERSIÓN: 01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013
		PÁGINA 3 de 11

## 1. INTRODUCCION

El presente Manual determina los lineamientos, requisitos y protocolos que describen, unifican y facilitan los diferentes procedimientos para la contratación de obras, suministros, servicios y adquisición de bienes, con el fin de obtener una gestión clara, eficaz y eficiente; Excluyendo la contratación laboral de la Cooperativa, la cual, se operará mediante una norma diferente, dada su complejidad en la vinculación y el cumplimiento de los requisitos de orden legal.

El Manual de Operación de Contratación es una herramienta convertida en requisito de obligatorio cumplimiento para todas las dependencias de la Cooperativa.

## 2. OBJETIVO

Normatizar la celebración de contratos en la Cooperativa y señalar la forma y condiciones de los documentos mediante los cuales se formalice su ejecución bajo requisitos convencionales, convenientes y requisitos legales.

## 3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

### 3.1. Cláusula

Acuerdo establecido en el Contrato mediante el cual se obliga, modifica, aclara o deja sin efecto, parte del contenido de las condiciones generales pactadas, al igual que las de la póliza y garantías otorgadas. Cada una de las disposiciones de un contrato.

### 3.2. Contrato

Acuerdo de dos partes o más, para constituir, regular o extinguir, entre ellos una relación jurídica patrimonial (Art. 864 C.Cio). Pacto entre dos o más personas.

### 3.3. Contratista

Persona que por contrato, se obliga a ejecutar una obra o a la prestación de un servicio.

### 3.4. Garantías

Acción y efecto de afianzar por medio de documentos, prenda o hipoteca lo estipulado. Aval que asegura y protege contra algún riesgo o eventualidad. Forma establecida por la ley para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los contratistas.

### 3.5. Interventoría

Es la supervisión, coordinación y control realizado por una persona natural o jurídica, a los diferentes aspectos que intervienen en el desarrollo de un contrato o de una orden, llámese de servicio, consultoría, obra, trabajo, compra, suministro, etc., que se ejerce a partir de la firma y perfeccionamiento del mismo, hasta la liquidación definitiva, bajo la

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogollon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: MO-01-MP-GSA-01
		VERSIÓN: 01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013
		PÁGINA 4 de 11

observancia de las disposiciones legales, las exigencias técnicas y la cantidad y calidad de materiales e insumos requeridos.

**3.6. Otro Sí.**

Documento empleado para modificar, el precio, el plazo, el volumen de obra a la inicialmente contratada o la ampliación de los servicios y más tiempo para que se desarrolle el mismo objeto contractual.

**3.7. Pólizas**

Es el documento solemne que contiene el contrato de seguro, entendido como el compromiso de una aseguradora para garantizar el pago del daño o indemnización que surja de la ocurrencia de un riesgo, afianzar o amparar los diferentes riesgos que surjan de la ejecución de la obra con vocación a generar daño a la cooperativa por pérdida patrimonial o de oportunidad. Es un documento justificativo que se utiliza debido a que los contratos generan riesgos en los cuales podría incurrir el contratista, por esta razón las compañías aseguradoras venden pólizas de carácter general o específico que cubran los riesgos que puedan ocurrir en el desarrollo o a la finalización del contrato.

**3.8. Prorroga**

Extensión en el tiempo para la vigencia de un contrato.

**3.9. Renovación**

Consiste en la modificación de algunas de las condiciones de un contrato.

**3.10. SMMLV**

Salario mínimo mensual legal vigente.

**4. ASPECTOS GENERALES**

**4.1. Competencia para Contratar**

- Las únicas personas facultadas para celebrar actos o contratos en los cuales se comprometa la responsabilidad de la Cooperativa, son el Representante Legal o los representantes legales designados por El, entendiendo esta capacidad como la facultad que les haya sido delegada estatutariamente y la cual deberá constar en los poderes respectivos, sin que se excedan las cuantías, autonomías y responsabilidades. La firma del Representante Legal o sus apoderados, será procedente en los contratos, previo el visto bueno del departamento Jurídico. Las personas que actúan como Delegados del Representante Legal, así se hallen facultados legalmente para la suscripción de los contratos, no tendrán autonomía alguna en materia de contratación, debiendo contar con el proceso de contratación administrativa por parte de las personas autorizadas, quienes serán los responsables del proceso de contratación.

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogollon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: MO-01-MP-GSA-01
		VERSIÓN: 01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013
		PÁGINA 5 de 11

- En todo contrato se deberá realizar la autenticación de las firmas, pudiéndose prescindir de esta autenticación siempre y cuando el contratista firme en presencia del Director Contratante.

#### 4.2. Clases de Contrato

- Tomando como base la naturaleza de la Cooperativa, el desarrollo de sus actividades comerciales y su fin empresarial, la generalidad de los contratos será de carácter comercial, salvo algunas excepciones que tengan finalidades exclusivamente relacionadas con el desarrollo asociativo, caso en el cual podrán celebrarse convenios o contratos de orden civil.
  - Contratos de obra: aquel que tiene por objeto la construcción, mantenimiento, instalación, y en general la realización de cualquier trabajo material sobre inmuebles.
  - Contrato de consultoría: aquel que tiene por objeto la ejecución de los estudios necesarios para un determinado proyecto, diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos.
  - Contrato de prestación de servicios: aquel que tiene por objeto desarrollar actividades relacionadas con la administración y funcionamiento de la Cooperativa, que no pueden realizarse con personal de planta y que requieran conocimientos especializados.
  - Contrato de suministros: aquel que tiene por objeto la adquisición de un bien o la prestación de un servicio de manera periódica.
  - Contrato de arrendamiento: aquel por el cual una de las partes se obliga a dar a la otra el goce y uso de una cosa por tiempo determinado a precio cierto.
  - Contratos y convenios de relaciones interinstitucionales: son aquellos que regulan la cooperación entre dos instituciones.

#### 4.3. Control a la Contratación

- Corresponde a la Gerencia o Direcciones autorizadas para ejecutar la adquisición de bienes o servicios el control del proceso de contratación. El área solicitante, ejercerá el control y seguimiento de las actuaciones posteriores a la celebración del contrato de acuerdo con el presente manual, salvo que la necesidad del bien o el servicio contratado provenga de dichas áreas, caso en el cual la responsabilidad será tanto en el proceso como en el control.
- Transitorio: para la firma del Representante Legal, se requiere que el proveedor haya obtenido el concepto favorable del Oficial de Cumplimiento, mientras persista el Estado de Intervención y/o mientras la cooperativa cuente con dicho funcionario.

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogollon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CÓDIGO: MO-01-MP-GSA-01
		VERSIÓN: 01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013
		PÁGINA 6 de 11

- Todo contrato deberá contener el formato *F-01-MP-GSA-01 Bitácora de Contrato*, el cual servirá como medio de ilustración y control, debiendo ser tramitado y completado por cada uno de los participantes en el proceso de contratación.
- La Bitácora de contratación deberá ser elaborada, tramitada y autorizada por la Vicepresidencia o área que haya negociado y atendido el requerimiento del bien o servicio a contratar, debiéndose completar por las demás áreas que participen, ya sea como corresponsables del proceso de contratación o quienes ejerzan el control de la contratación.
- El Vicepresidente Administrativo y Financiero y las Direcciones o Gerencias autorizadas a ejecutar la adquisición de bienes o servicios con el apoyo de los Directores y/o el Vicepresidente Jurídico, serán los responsables de la composición de las cláusulas del contrato. Las condiciones de precio, objeto, plazo, selección del proveedor y demás relacionadas con la voluntad y decisión contractual, dependerán de las primeras y la responsabilidad de los Jurídicos estará en la redacción de las cláusulas y condiciones legales, exigencia de garantías, prorrogas, terminación anticipada, acciones revocatorias o resolutorias y de cumplimiento, y en fin de las previsiones del contrato en torno a sus acciones de cumplimiento, salvo que la responsable de definir la necesidad y el proceso de contratación sea otra Vicepresidencia, caso en el cual ésta última participará como responsable en la determinación de las condiciones atrás expresadas. Cualquier modificación relacionada con la excepción de exigir garantías o excluir cláusulas penales, serán autorizadas por la Presidencia.
- El texto del contrato deberá ser aprobado por los Directores y/o el Vicepresidente Jurídico, de acuerdo con las condiciones fijadas por el área contratante y las normas de autonomía existentes o que se dicten con posterioridad. La contratación estará sometida a los principios y normas de capacidad, delegación y autonomía especialmente definidas en la norma de procedimiento GG01 Niveles de Autorización.
- No se dará trámite a contratos que vengan totalmente redactados, firmados y autenticados por el contratista, cuyo texto no sea posible modificar o ajustar a las políticas de contratación de la Cooperativa. Se exceptúan los contratos con entidades oficiales, empresas de servicios públicos y en fin documentos que jurídicamente tengan la calidad de "Acto condición" por tratarse de contratos o pro-formas autorizadas por entidades de control, sin embargo, siempre se requerirá de la aprobación del Departamento Jurídico.
- En caso que el proveedor presente modelo de contrato deberá hacerlo en medio magnético para aprobación del Departamento Jurídico.
- No se tramitarán contratos, en los cuales se hayan realizado prácticas de contratación informal, con fechas de iniciación retroactivas o en los cuales ya se haya realizado

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogollon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: MO-01-MP-GSA-01
		VERSIÓN: 01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013
		PÁGINA 7 de 11

antipio de dinero o prestación de servicios. En tales casos el asesor jurídico emitirá concepto escrito, pero no dará visto bueno al documento con el cual se perfeccione el contrato y el área responsable hará la solicitud de aprobación a la Presidencia.

- La realización de obras o mejoras en inmuebles de propiedad de terceros (excepto mantenimientos), deberán ser autorizados por estos en forma escrita y la persona responsable de la contratación analizará para cada caso su conveniencia, buscando que su valor sea compensado con cánones de arrendamiento. En los eventos en los cuales la obra o la mejora no sea susceptible de recuperación de costos, se dejará expresa constancia y se motivará su realización en forma justificada cargando la amortización del gasto al funcionamiento del establecimiento.
- A todos los contratos que lo requiera deberá anexarse el correspondiente Cronograma de obra o entrega periódica, indicando en forma gráfica el tiempo de duración con señalización del avance de la obra, entrega de trabajos o bienes, lugar, cantidad y calidad según el caso. La entrega de anticipos o avances será sometida al cumplimiento de esta condición

#### 4.4. Ejecución y Liquidación de Contratos

##### 4.4.1. Garantías

- Los contratos cuyo valor supere los 10 SMMLV, la Cooperativa podrán solicitar las siguientes pólizas de seguro, previa evaluación de cada contrato:
  - a. Cumplimiento del contrato: por el 10% del valor del contrato, para garantizar el pago de los perjuicios derivados del incumplimiento.
  - b. Buen manejo y correcta inversión del anticipo: por el 100% de lo pactado en el contrato a título de anticipo y por el término de ejecución del contrato y treinta (30) días más. Adicionalmente, siempre que se entreguen anticipos y para ser exigida en forma alternativa, el contratista deberá firmar pagaré en blanco con carta de instrucciones de ser llenado por los valores no aplicados a la ejecución del contrato o desviados a otros fines.
  - c. Responsabilidad civil extracontractual: en los contratos de ejecución dentro de los establecimientos de la Cooperativa, cuando las cosas que se instalan o construyan, pudieran causar daños a las cosas o a las personas. No se requiere póliza exclusiva por los riesgos del contrato, siempre que el contratista tenga póliza vigente de responsabilidad civil (cobertura predios, labores y operaciones), caso en el cual se debe requerir copia con sus anexos y la correspondiente constancia de pago.
  - d. Salarios, prestaciones legales: por valor de las nóminas; siempre que el contratista emplee personal dentro de las instalaciones de la Cooperativa o cualquiera de sus establecimientos para la ejecución de un contrato, deberá otorgar esta póliza, así

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogollon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: MO-01-MP-GSA-01
		VERSIÓN: 01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013
		PÁGINA 8 de 11

como acreditar afiliación y pago de seguridad social de salud y pensiones lo mismo que cobertura de riesgo para sus trabajadores.

e. Estabilidad de la obra, calidad o buen funcionamiento: por el 20% del valor del contrato.

- En los contratos en que se pacte diseño, fabricación y/o puesta en marcha de un sistema, actividad o mecanismo deberá incluirse cláusula de resultado en el sentido de establecer estándares de rendimiento y niveles definidos de actividad, de modo que su implementación o desarrollo impliquen la satisfacción necesaria para cumplir con las expectativas y necesidades que motivaron la contratación. Igualmente se solicitará acreditar derechos de autor y las licencias si existieren a favor de Copservir Ltda.
- En la prestación de servicios, deberán ceder los derechos intelectuales o acreditar el pago de regalías en caso de usufructo (derechos de autor).
- En compras de material, equipos, etc., de avanzada estructura tecnológica, se solicitará póliza de garantía de adaptabilidad o compatibilidad con futuras generaciones de los equipos, herramientas, etc., adquiridos y/o contratados.
- El Departamento Jurídico, cuando lo considere necesario podrá solicitar garantías adicionales a las descritas en el presente manual.

#### 4.4.2. Permisos o Licencias

- Cuando la ejecución de los contratos implique la necesidad de cumplir con requisitos administrativos, policivos, de uso del suelo o cualquiera otra naturaleza, deberá imponerse al Contratista la obligación de cumplir con el trámite y obtención de las licencias o permisos, estableciendo que las normas que impliquen dichos requisitos deberán incorporarse al contrato. Como consecuencia de lo anterior, los requerimientos, pliegos de cargos, investigaciones y sanciones que pudieran desprenderse de la ausencia de licencia o el incumplimiento de normas o requisitos deberán ser asumidos a todo costo por el contratista, sin importar que La Cooperativa sea la persona jurídica vinculada a la investigación o finalmente sancionada.

#### 4.4.3. Legal Procedencia de Materiales, Equipos y Utensilios

- En los contratos en los cuales se incorporen materiales, equipos o bienes respecto de los cuales La Cooperativa deba responder por su legal procedencia deberá acreditarse por parte del contratista, tanto su adquisición como su legal procedencia. Las facturas comerciales deben cumplir con las normas fiscales que permitan la aplicación de costo y los bienes importados, deberán entregarse conjuntamente con la correspondiente declaración de importación anexa a la factura.

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogollon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: MO-01-MP-GSA-01
		VERSIÓN: 01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013
		PÁGINA 9 de 11

#### 4.4.4. Operatividad del Pago

- Antes de iniciar o efectuar cualquier desembolso, se deberá exigir la constitución y presentación de pólizas y/o garantías y al finalizar cualquier contrato, deberá suscribirse acta de satisfacción de las prestaciones.
- En todas las obras o contratos de suministro con entregas futuras deberá presupuestarse el pago con cargo a su ejecución o entrega real, dejando como mínimo siempre un diez (10%) del valor del contrato para ser pagado después de la suscripción del acta final de recibo del bien o la obra, con entrega de garantías, pólizas y la demostración del cumplimiento de las obligaciones a terceros, respecto de los cuales pudiera predicarse o reclamarse solidaridad a la Cooperativa.

#### 4.4.5. Modificaciones a lo Pactado

- Cuando en la ejecución del contrato se requiera modificar las especificaciones iniciales pactadas, este deberá ser aprobado por el Vicepresidente o Director de Departamento involucrado y contar con el Vo.Bo. de los Vicepresidentes Administrativo y Financiero y Jurídico para que pueda ser cancelado, previa evaluación de su necesidad, pacto de precio y ejecución de este.
- Cualquier modificación al diseño, disminución de cantidades de obra o la omisión en la ejecución de cualquier elemento, así sea con la intención de mejorarlo deberá contar con la autorización escrita de las partes y el interventor cuando aplique y deberá producir ajustes al precio, siempre que convencionalmente pueda acordarse.

#### 4.4.6. Actas

- Todos los informes relativos al análisis, avance de obra, objeciones a la misma y constancias sobre cantidades o calidades que no se acepten o cualquier situación crítica o anormal se hará constar en actas escritas, suscritas por las partes y el interventor cuando lo haya.
- Cuando se presente un incumplimiento o mora en la ejecución del contrato deberá requerirse al contratista por escrito en forma inmediata.

#### 4.4.7. Impuestos

- En lo referente a los impuestos de TIMBRE, IVA, RETENCIÓN EN LA FUENTE y RETENCIÓN DE ICA, se observará estricto cumplimiento a lo establecido por las normas tributarias Nacionales y se aplicara lo convenido contractualmente.

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogollon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: MO-01-MP-GSA-01
		VERSIÓN: 01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013
		PÁGINA: 10 de 11

#### 4.5. Interventoría de contratos

- Para aquellos contratos que superen los 150 SMMLV o cuya concepción, diseño o ejecución requieran especiales conocimientos deberá nombrarse un interventor.
- El interventor será propuesto por el área solicitante o el Comité de Compras y Contrataciones, según sea el caso, y aprobado por la Presidencia; la interventoría podrá ser realizada por personal interno, sin que esta actividad implique remuneración alguna dentro del marco de sus funciones laborales, siempre y cuando tenga conocimiento técnico y el valor del contrato no supere los 200 SMMLV. En los casos en que el contrato sea de una complejidad técnica no cubierta por personal interno y supere los 200 SMMLV se contratara Interventoría externa, a fin de garantizar la correcta ejecución del mismo.
- El interventor tendrá como funciones:
  - Cumplir con los requisitos administrativos determinados en éste Manual y con las cláusulas de los contratos.
  - Respetar lo establecido por las instancias que le competan en todos sus actos y funciones como interventor
  - Sujetarse al cronograma de ejecución pactado en el respectivo contrato.
  - Verificar el cumplimiento del presupuesto de inversión y la cantidad de materiales suministrados.
  - Exigir al Contratista la ejecución idónea y oportuna del objeto como de las obligaciones contractuales.
  - Comprobar que la calidad de los bienes y servicios contratados se ajusten a los requisitos mínimos previstos en las normas técnicas obligatorias y a las características y especificaciones estipuladas en el contrato y sus anexos.
  - Informar al Departamento Jurídico cualquier situación o irregularidad sobre la ejecución y cumplimiento del contrato, con la debida fundamentación para que se impongan los correctivos o sanciones a que hubiere lugar.
  - Emitir concepto y recomendación sobre la conveniencia de prórrogas, modificaciones o adiciones al contrato durante la vigencia del mismo.
  - Llevar un control de pagos a los contratistas, según lo estipulado en el contrato.
  - Dar visto bueno a la ejecución del contrato, suscribiendo las actas correspondientes.
  - Las demás que por la naturaleza del contrato sean necesarias.

#### 4.6. Sanciones

- En todos los contratos en que haya lugar a exigir garantías, deberá pactarse **cláusula penal** por el valor del 20% del valor total del contrato, la cual deberá hacerse efectiva en forma independiente a la póliza, la cual técnicamente deberá convenirse por un valor menor.

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeith Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogollon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

	<b>MANUAL DE OPERACIÓN</b>	CODIGO: MO-01-MP-GSA-01
		VERSIÓN: 01
	ELABORACIÓN DE CONTRATOS	FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 25 de 2013
		PÁGINA 11 de 11

- Cuando se pacte la entrega de una obra o equipo cuya falta de entrega genere lucro cesante, deberán establecerse multas periódicas, tendientes a reparar la pérdida de oportunidad de uso, la compensación del lucro que debiera haber producido o los gastos alternativos en que deba incurrirse para conjurar la falta de oportunidad en la entrega.

## 5. ANEXOS

No Aplica

## 6. CONTROL DE CAMBIOS


FECHA (DD-MM-AAAA)	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	VERSIÓN
25 – 06- 2011	Versión Inicial	01

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Nydia Cristina Romero L. – Analista Calidad y Mejoramiento Continuo	Janeth Pinto R. – Vicepresidente Administrativo y Financiero	Eduardo Mogollon Vicepresidente Jurídico
	José Fernando Ospina G. – Vicepresidente de Auditoría y Procesos	

Toda versión impresa de este documento se considera documento o copia no controlada.

## Anexo E. Norma de procedimiento SG13 – documentos legales y contratos de arrendamiento

Agosto 24,2004	No. Edición : 03
----------------	------------------

	AREA DE SERVICIOS GENERALES	
	NORMA DE PROCEDIMIENTO	SG13
	DOCUMENTOS LEGALES Y CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO	

### 1. PROPOSITO

Establecer el reglamento y el procedimiento para el trámite de documentos legales y contratos de Arrendamiento en Copservir Ltda.

### 2. REGLAMENTO

2.1. Cada Punto de Venta y Sede tendrá una carpeta bajo la custodia del Jefe de Servicios Generales, en la cual estarán las copias de los documentos legales vigentes y los originales de los contratos de arrendamiento.

#### Licencias y Registros

2.2. En los Puntos de Venta, las Bodegas Generales y las Sedes Administrativas de la Cooperativa se deberá mantener actualizados todos los documentos legales requeridos para su normal funcionamiento.


2.3. Será responsabilidad del Administrador Punto de Venta, Director de Zona y Director Financiero velar por la vigencia de los documentos legales para las normales operaciones de los Puntos de Venta y de la Sede.

2.4. Por lo menos con dos (2) meses de anticipación al vencimiento deberán iniciarse los trámites de renovación de licencias y registros.

2.5. En todo caso, se dará prioridad para el amparo de los Puntos de Venta y la Bodega General al personal de la empresa con licencia de expendedor de droga.

2.6. El Director de Zona deberá tramitar todos los permisos y licencias necesarias para la apertura de Puntos de Venta y actividades promocionales.

Preparó: Rocio Minotta.	Pág. 1 de 3	Autorizó:
Revisó: - J. P. - O. L. S.		Ricardo Calderón Ascanio.

	<b>AREA DE SERVICIOS GENERALES</b>	
	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>  <b>DOCUMENTOS LEGALES Y</b> <b>CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO</b>	SG13

### Contratos de Arrendamiento

- 2.7. La renovación de los contratos de arrendamiento deberá realizarse con 45 días de anticipación al periodo pactado en el contrato. (ejemplo: Si el periodo pactado para solicitar la prorroga es de 2 meses, la renovación deberá solicitarse con 3 y medio meses de anticipación).
- 2.8. El incremento del canon de arrendamiento debe ser negociado por el Gerente de Sucursal o Director Financiero buscando siempre obtener las mejores condiciones comerciales y de acuerdo con los parámetros financieros establecidos.


### 3. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

#### 3.1. Licencias y Registros

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Jefe de Servicios Generales /Director de Zona	1	Revisa vencimientos mensualmente
	2	Suministra información al Director de Zona o Tramitador para que inicie las gestiones según el caso
	3	Recibe del tramitador los documentos actualizados
	4	Fotocopia los Documentos
	5	Archiva en la carpeta de cada Punto de Venta y de la Sede
	6	Despacha a los puntos de venta o secciones los originales de los documentos
	7	Reemplaza los documentos vencidos

Preparó: Rocio Minotta.	Pág. 2 de 3	Autorizó:
Revisó: - J. P. - O. L. S.		Ricardo Calderón Ascanio.

Agosto 24, 2004      No. Edición : 03

	<b>AREA DE SERVICIOS GENERALES</b>	
	NORMA DE PROCEDIMIENTO	SG13
DOCUMENTOS LEGALES Y CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO		


RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Administrador Punto de Venta	8	Ubica en un lugar visible

### 3.2 Contratos de Arrendamiento

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Jefe de Servicios Generales	1	Revisa vencimientos mensualmente
	2	Emite las cartas para los arrendadores con el nuevo canon y periodo
	3	Firma las cartas
	4	Envía cartas a los arrendadores
Arrendador	5	Envía respuesta
Gerente	6	Si la respuesta es insatisfactoria negocia con el arrendador

Preparó: Rocio Minotta.	Pág. 3 de 3	Autorizó:
Revisó: - J. P. - O. L. S.		Ricardo Calderón Ascanio.

## Anexo F. Instrumento encuesta del diagnóstico preliminar

<b>INSTRUMENTO ENCUESTA</b>		
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>		<b>Edición No. 1</b>
Área:		
Cargo:		
Marque con una X sobre solo una respuesta:		
<b>1</b>	<b>¿Generalmente se siente con ánimo y energía para realizar sus funciones laborales adecuadamente?</b>	
<b>A</b>	Siempre	
<b>B</b>	Casi Siempre	
<b>C</b>	Algunas Veces	
<b>D</b>	Casi Nunca	
<b>E</b>	Nunca	
<b>2</b>	<b>¿Se siente a gusto con las condiciones físicas que posee para el desempeño de sus funciones?</b>	
<b>A</b>	Siempre	
<b>B</b>	Casi Siempre	
<b>C</b>	Algunas Veces	
<b>D</b>	Casi Nunca	
<b>E</b>	Nunca	
<b>3</b>	<b>¿Su relación o trato diario con sus compañeros de área de trabajo es agradable?</b>	
<b>A</b>	Siempre	
<b>B</b>	Casi Siempre	
<b>C</b>	Algunas Veces	
<b>D</b>	Casi Nunca	
<b>E</b>	Nunca	
<b>4</b>	<b>¿Su puesto de trabajo es limpiado diariamente?</b>	
<b>A</b>	Siempre	
<b>B</b>	Casi Siempre	
<b>C</b>	Algunas Veces	
<b>D</b>	Casi Nunca	

<b>E</b>	Nunca
<b>5</b>	<b>¿Considera que los recursos otorgados por La Cooperativa para el desarrollo de sus funciones son suficientes?</b>
<b>A</b>	Siempre
<b>B</b>	Casi Siempre
<b>C</b>	Algunas Veces
<b>D</b>	Casi Nunca
<b>E</b>	Nunca
<b>6</b>	<b>¿Considera que su desempeño laboral sería más eficiente con alguna herramienta/recurso de más?</b>
<b>A</b>	Totalmente de acuerdo
<b>B</b>	De acuerdo
<b>C</b>	Indiferente
<b>D</b>	En Desacuerdo
<b>E</b>	Totalmente en Desacuerdo
<b>7</b>	<b>¿Para Ud. son claras y definidas las funciones que tiene que desarrollar en su cargo?</b>
<b>A</b>	Siempre
<b>B</b>	Casi Siempre
<b>C</b>	Algunas Veces
<b>D</b>	Casi Nunca
<b>E</b>	Nunca
<b>8</b>	<b>¿Considera que las funciones que desarrolla podrían llevarse a cabo de una mejor manera?</b>
<b>A</b>	Totalmente de acuerdo
<b>B</b>	De acuerdo
<b>C</b>	Indiferente
<b>D</b>	En Desacuerdo
<b>E</b>	Totalmente en Desacuerdo
<b>9</b>	<b>¿Le genera interés la propuesta de mejorar los procesos que desarrolla para alcanzar resultados más efectivos?</b>
<b>A</b>	Totalmente de acuerdo
<b>B</b>	De acuerdo
<b>C</b>	Indiferente
<b>D</b>	En Desacuerdo
<b>E</b>	Totalmente en Desacuerdo

## Anexo G. Tabulación de resultados encuesta

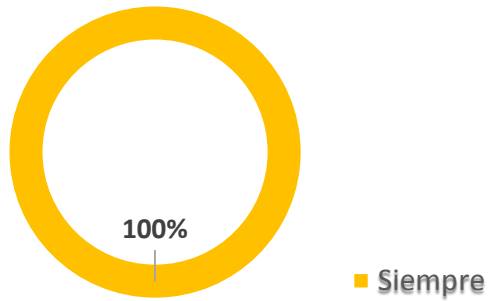
Cargo Laboral Persona en el cargo	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
	¿Se siente con ánimo y energía para realizar sus funciones laborales adecuadamente?	¿Se siente a gusto con las condiciones físicas que posee para el desempeño de sus funciones?	¿La relación diaria con sus compañeros de área de trabajo es agradable?
<b>Coordinador Administrativo</b>	Siempre	Siempre	Siempre
<b>Auxiliar Administrativo</b>	Siempre	Siempre	Siempre
<b>Auxiliar Admtvo Practicante</b>	Siempre	Siempre	Algunas Veces

Cargo Laboral Persona en el cargo	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
	¿Su puesto de trabajo es limpiado diariamente?	¿Considera que los recursos otorgados para el desarrollo de sus funciones son suficientes?	¿Su desempeño laboral sería más eficiente con alguna herramienta de más?
<b>Coordinador Administrativo</b>	Siempre	Casi Siempre	De Acuerdo
<b>Auxiliar Administrativo</b>	Siempre	Casi Siempre	Totalmente De Acuerdo
<b>Auxiliar Administrativo Pasante</b>	Siempre	Siempre	Totalmente De Acuerdo

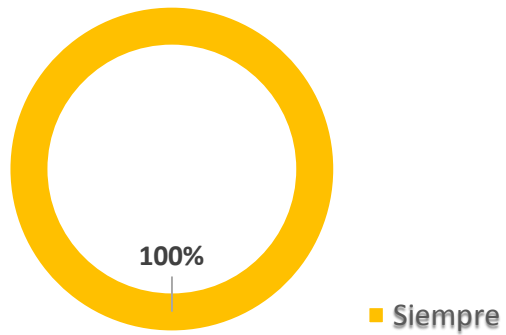
Cargo Laboral Persona en el cargo	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9
	¿Para Ud. son claras y definidas las funciones que tiene que desarrollar en su cargo?	¿Considera que las funciones que desarrolla el área podrían realizarse de mejor manera?	¿Le genera interés el mejorar los procesos que desarrolla el Área, para alcanzar resultados más efectivos?
<b>Coordinador Administrativo</b>	Siempre	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
<b>Auxiliar Administrativo</b>	Siempre	Totalmente De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
<b>Auxiliar Administrativo Pasante</b>	Siempre	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo

### Anexo H. Análisis gráfico de resultados encuesta

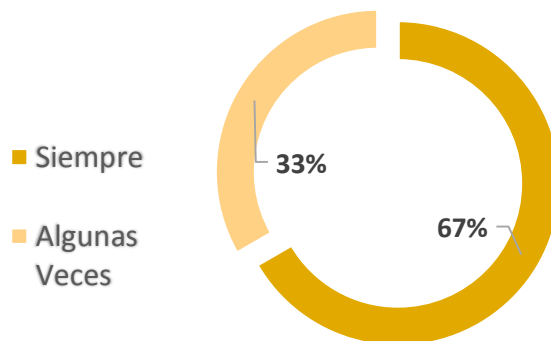
1. ¿Se siente con ánimo y energía para realizar sus funciones laborales adecuadamente?

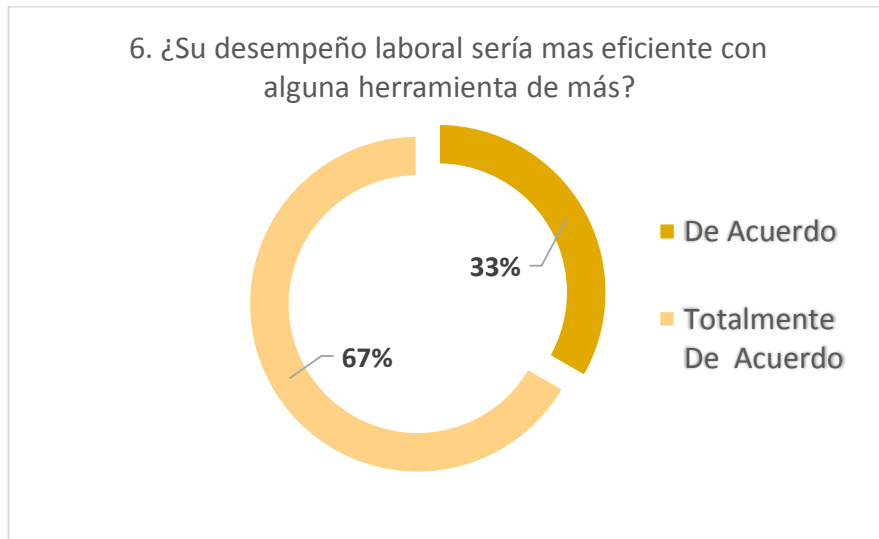
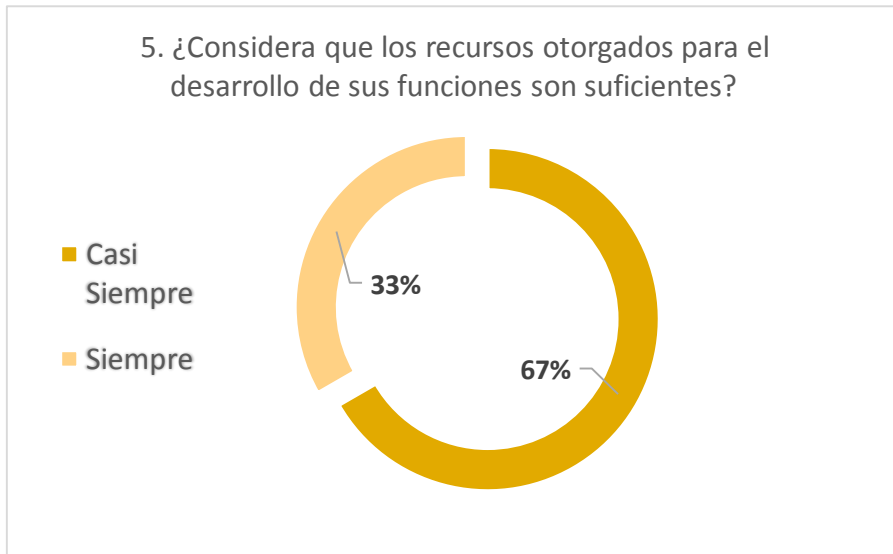
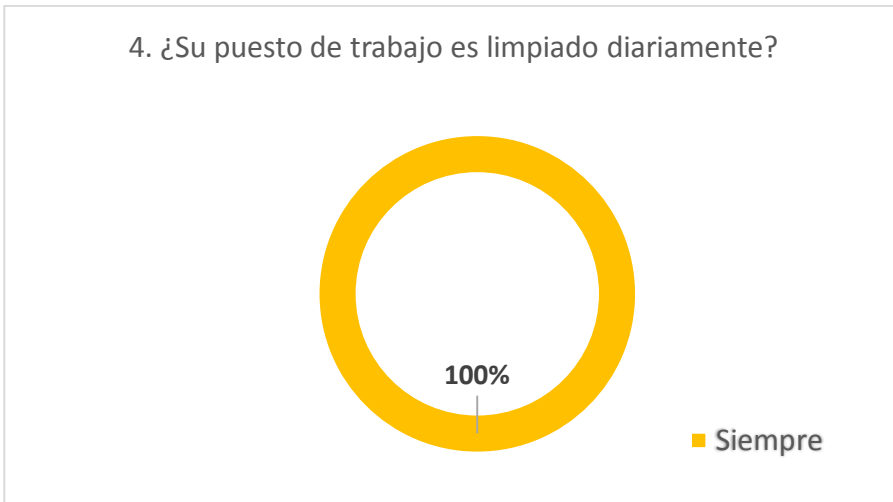


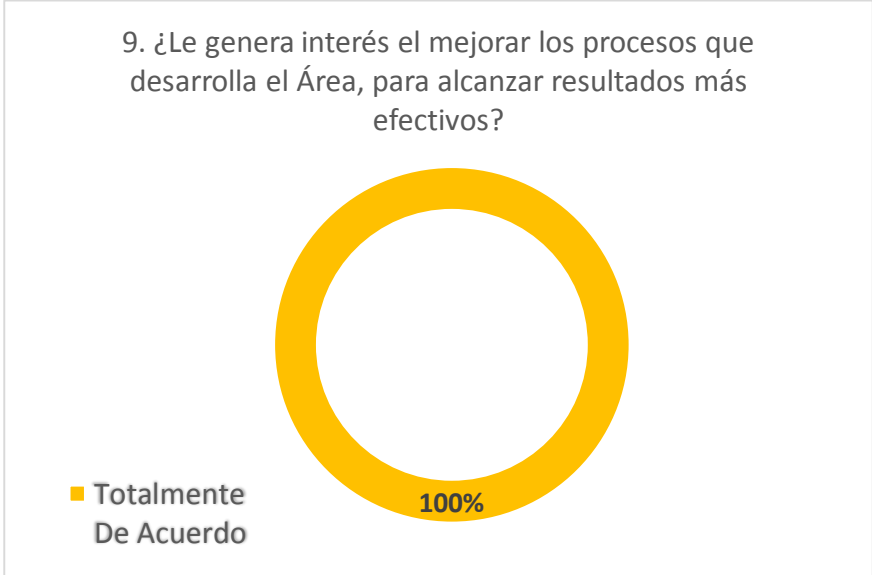
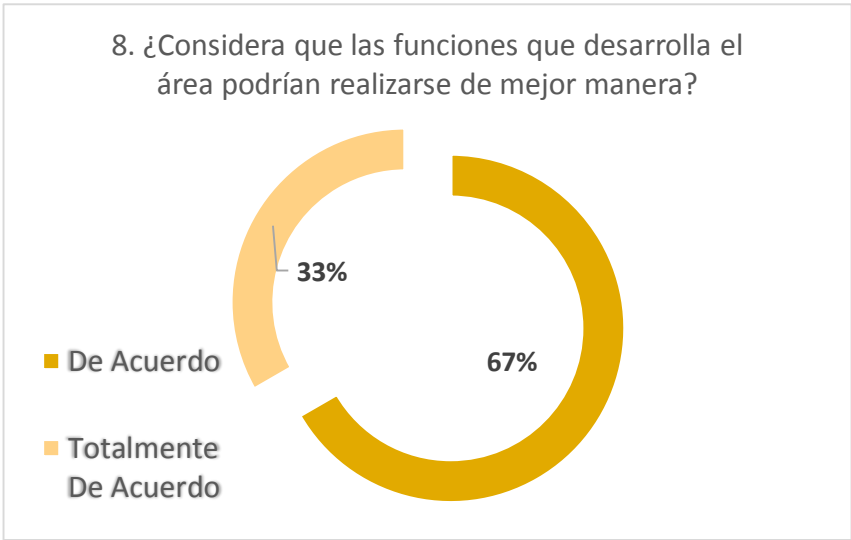
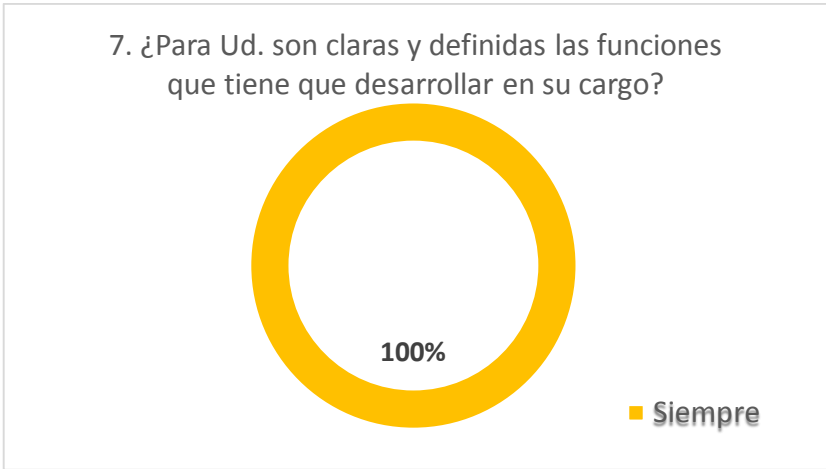
2. ¿Se siente a gusto con las condiciones físicas que posee para el desempeño de sus funciones?



3. ¿La relación diaria con sus compañeros de área de trabajo es agradable?







Anexo I. Fotografías estado actual del lugar de trabajo





## Anexo J. Matriz DOFA Coordinación Administrativa

MATRIZ DOFA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		La credibilidad en las instituciones	La política fiscal y los impuestos La inflación La competencia global desigual
La política tributaria y fiscal	La inversión de otros países en el sector		
Cambios demográficos	Los acuerdos de comercio internacionales		
Facilidad de acceso a la tecnología	Fallecimientos de antiguos arrendadores		
Las investigaciones	Confianza de los arrendadores Nuevas tecnologías computacionales		
<b>FORTALEZAS</b>	<p>Calidad y respuesta en negociación de arriendos</p> <p>Aplicación de tecnología en computadores</p> <p>Nivel de coordinación entre procesos</p> <p>Experiencia técnica</p> <p>Participación del mercado</p> <p>Atención y comunicación directa con arrendadores</p> <p>Rentabilidad, retorno de la inversión</p>	<p>*Aprovechar la rentabilidad de la empresa para evaluar la inversión en nuevas tecnologías.</p> <p>*Diferenciar los cambios demográficos del país para detallar la comunicación y respuesta a los arrendadores de locales comerciales.</p>	<p>*Fortalecer el hecho de la buena experiencia y posición de Copservir para ser preferencia sobre inversionistas y competencia de otros países.</p> <p>*Comprender la importancia de la tecnología e incursionar en ella para abordar el cambio tecnológico.</p> <p>*Recalcar las políticas de atención al arrendador de modo que se cree una relación comercial excelente que genere soluciones integrales.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<p>Evaluación y pronóstico del medio</p> <p>Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes</p> <p>Habilidad para atraer y retener gente creativa, Rotación</p> <p>Habilidad para responder a la tecnología cambiante</p> <p>Inversión en I&amp;D para mejorar negociaciones</p> <p>Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado</p> <p>Flexibilidad en negociaciones y demanda cambiante</p> <p>Acceso a capital cuando se requiere</p> <p>Habilidad para competir con precios</p> <p>Inversión de capital, satisfacción de la demanda</p> <p>Manejo de tecnología por parte del personal</p> <p>Capacidad de Innovación</p> <p>Índices de desempeño</p>	<p>*Evitar en lo posible la rotación de cargos en la Coordinación Administrativa, ya que el perfil para el desarrollo efectivo de las funciones de cada cargo, requiere un alto grado de conocimiento interno de las operaciones de Copservir Ltda.</p> <p>*Aumentar la flexibilidad interna de, no solo el área, sino del departamento a cargo de la Coordinación Administrativa, para aprovechar de manera premeditada los cambios del medio en el que se desenvuelve la cooperativa.</p>	<p>*Iniciar un programa de estudio e investigación del mercado, de modo que las negociaciones con los arrendadores tengan una base objetiva y veraz.</p> <p>*Crear campañas en donde el objetivo sea mostrar al consumidor la importancia del servicio y experiencia sobre los precios que puedan tener la competencia.</p> <p>*Capacitar en conocimiento tecnológico y manejo de las nuevas tecnologías de computación y comunicación, con el objetivo de integrar las nuevas tendencias a los procesos de la cooperativa.</p>

## Anexo K. Medición de tiempos de respuesta en trámites

Incremento del Canon de Arrendamiento		Causa Demora	Tiempo Demora
1	Montelibano 2	Avaluo del Inmueble en Proceso	2 Horas
2	Itagüí 1	Respuesta del Arrendador	4 Horas
3	Sahagun 2	Respuesta Vicepresidencia Financiera y Administrativa	4 Horas
4	Acacias 2	Negociación en Proceso	16 Días
5	Girardot 3	Respuesta del Arrendador	7 Días
6	Montería Plus 3	Respuesta del Arrendador	7 Días
7	El Bordo 1	Respuesta Vicepresidencia Financiera y Administrativa	6 Días
8	Barranquilla 27	Respuesta del Arrendador	6 Días
9	Bogotá 74 Villa Alsacia 1	Respuesta Gerencia Operativa	17 Días
10	Barranquilla 2	Respuesta Gerencia Operativa	7 Días
11	Medellín 2	Respuesta Vicepresidencia Financiera y Administrativa	32 Días
12	Bogotá 4 Casablanca 2	Respuesta del Arrendador	54 Días
13	Paipa 1	Proceso Jurídico en Trámite	34 Días
14	Barbosa 1	Respuesta del Arrendador	22 Días
15	Fundación 2	Respuesta del Arrendador	70 Días
16	Barranquilla 17	Respuesta Gerencia Servicios Administrativos	57 Días
17	Pasto 1	Negociación en Proceso	43 Días
18	Careté 2	Negociación en Proceso	40 Días
19	Montería 2	Respuesta Gerencia Operativa	59 Días
20	Ibague 3	Respuesta Dirección Jurídica	50 Días
21	Popayan 3	Proceso Jurídico en Trámite	21 Días

Cesiones y Fallecimientos de Arrendadores		Causa Demora	Tiempo Demora
22	Cajicá 1	Respuesta Herederos del fallecido Arrendador	3 Días
23	Cartagena 9	Respuesta del Cesionario	13 Días
24	Pereira 1	Respuesta del Cesionario	6 Días
25	Puerto Boyacá Plus 1	Respuesta Herederos del fallecido Arrendador	10 Días
26	Neiva 4	Respuesta Dirección Jurídica	37 Días
27	Planeta Rica 2	Respuesta del Cesionario	54 Días
28	Cartagena Plus 7	Respuesta del Cesionario	112 Días
29	Bogotá Suba 1	Respuesta del Cesionario	144 Días

Trámites y Solicitudes		Causa Demora	Tiempo Demora
30	Alhambra 1 No Renovación de Poliza	Respuesta del Arrendador	1 Día
31	Barranquilla 11 Solicitud de Información	Contacto con la Fiscalía 51 Seccional Patrimonio Económico	1 Día
32	Ocaña 3 Cambio Distribución de Retefuente	Respuesta del Arrendador	3 Días
33	Villanueva 2 Trámite elaboración Otro Si	Respuesta de Infraestructura	5 Días
34	Floridablanca 1 Revisión Incremento Canón	Respuesta Dirección Jurídica	34 Días
35	Manizales 3 Trámite Reubicación del PDV	En Estudio	10 Días
36	Manizales 1 Legalización Contrato de Cesión	Respuesta del Arrendador	9 Días
37	Calí Plus 4 Solicitud Pago de Saldos	Respuesta del Arrendador	9 Días
38	Bogotá Calle 122 Trámite de Desahucio	En Proceso	9 Días
39	Floridablanca 2 Trámite de Desahucio	En Proceso	17 Días

40	Leticia 3 Trámite de Anticipo	Respuesta Gerencia Operativa	25 Días
41	Bogotá 95 Tequendama 1 Trámite Letreto	Respuesta del Arrendador	11 Días
42	Bogotá 61 Santa Librada 2 Trámite Otro Si	Respuesta de Gerencia de Servicios Administrativos	17 Días
43	San Andrés 1 Legalización Contrato de Cesión	En Proceso	29 Días
44	Cali 14 Trámite Otro Si	Respuesta del Arrendador	27 Días
45	Cali 2 Trámite Otro Si	Respuesta Dirección de Zona	91 Días
46	Propuesta Corporación Inmobiliaria Proveedor	En Estudio	24 Días

Devolución de Documentos Firmanos		Causa Demora	Tiempo Demora
47	Sincelejo 3 Contrato de Arrendamiento	Respuesta del Arrendador	3 Días
48	Cali Plus 6 Contrato de Arrendamiento	Respuesta del Arrendador	3 Días
49	Florida 1 Otro Si al Contrato	Respuesta del Arrendador	6 Días
50	Floridablanca 5 Apertura Nuevo PDV	En Proceso	8 Días
51	Valledupar 13 Pago de Anticipo al Arrendador	En Proceso	12 Días
52	Cali 7 Otro Si al Contrato	Respuesta del Arrendador	17 Días
53	Cartagena Plus 1 Contrato de Arrendamiento	Respuesta del Representante Legal Designado Especial	18 Días
54	Bogotá 1 Monquirá 1 Contrato de Arrendamiento	Respuesta del Arrendador	23 Días
55	Cartagena 14 Contrato de Arrendamiento	Respuesta del Arrendador	25 Días
56	Dirección de Zona 5 Valledupar Otro Si al Contrato	Respuesta del Arrendador	26 Días
57	Puerto Colombia 2 Otro Si al Contrato	Respuesta del Arrendador	26 Días
58	Bucaramanga Plus 3 Contrato de Arrendamiento	Respuesta del Arrendador	50 Días
59	Rionegro 5 Otro Si al Contrato	Respuesta del Arrendador	76 Días
60	Bucaramanga 14 Otro Si al Contrato	Respuesta del Arrendador	93 Días
61	Cartago 5 Otro Si al Contrato	Respuesta del Arrendador	205 Días

## Anexo L. Formato en blanco manual de funciones

	<b>DESCRIPCION DE CARGO</b>	<b>NOMBRE DEL CARGO</b>
		Fecha de actualizacion:
		Edicion No.: 01

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**NOMBRE**

**AREA**

**DPTO. O SECCIÓN**

**CARGO DEL JEFE  
INMEDIATO**

**CARGOS QUE DEPENDEN**

### 2. OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

### 3. FUNCIONES

Proceso	Subproceso	Funciones	PHVA

Proceso	Criterios de desempeño	Evidencias requeridas	Indicadores de logro

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
----------	---------	---------

	<b>DESCRIPCION DE CARGO</b>	<b>NOMBRE DEL CARGO</b>
		Fecha de actualización:
		Edición No.:

#### 4. RESPONSABILIDAD

#### 5. AUTORIDAD

MA: Muy Alta, A: Alta, M: Media, B: Baja -- P: Puesto, A: Area, O: Organización, E: Entorno clientes

Tipo de decisiones	Importancia				Autonomía				Impacto			
	MA	A	M	B	MA	A	M	B	P	A	O	E

#### 6. INTERACCIONES

Se relaciona internamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo

Se relaciona externamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo

#### 7. CONDICIONES DE TRABAJO

**7.1 ENTORNO SOCIAL** Tipo de supervisión que recibe:  
Tipo de interacción:

**7.2 CONDICIONES LABORALES** Horario de Trabajo:  
Frecuencia de Viajes:

**LUGAR DE TRABAJO**  
% interno:  
% externo:

**7.3 CONDICIONES AMBIENTALES**

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
----------	---------	---------

	<b>DESCRIPCION DE CARGO</b>	<b>NOMBRE DEL CARGO</b>
		Fecha de actualización:
		Edición No.:

Factores	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Vibraciones				
Iluminación				
Ruido				
Frio				
Calor				
Polvo				
Ventilación				
Olores				
Humedad				
Sustancias químicas en el ambiente				

#### 7.4 CONDICIONES FÍSICAS

Factores	Nunca	A veces	Frecuente	Constante
Esforzar la voz				
Caminar				
Estar de pie				
Estar agachado				
Mirar pantalla de PC				
Digitar				
Empujar - tirar				
Levantar pesos mayores a 20K				
Mantener concentración				
Conducir vehículo				
Atender público				
Estar sentado				

### 8. PERFIL DEL CARGO

#### 8.1 EDUCACIÓN/ FORMACIÓN

#### 8.2 EXPERIENCIA LABORAL

Area	Tiempo (Años)

#### 8.3 CONOCIMIENTOS

#### 8.4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Específicas

Organizacionales

#### 8.5 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE SALUD

#### 8.6 OTROS REQUERIMIENTOS

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:
----------	---------	---------

## Anexo M. Manuales de funciones y procedimientos de los cargos del área

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>
		Fecha de actualización: 15-08-2014
		Edición No.: 01

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE</b>	COORDINADOR ADMINISTRATIVO
<b>AREA</b>	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
<b>DPTO. O SECCIÓN</b>	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
<b>CARGOS QUE DEPENDEN</b>	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS

### 2. OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Coordinar la elaboración de contratos y renovaciones de arriendo de los locales donde funcionan los puntos de venta y sedes administrativas y contratos de sub-arriendo de espacios, garantizando el cumplimiento de las condiciones contractuales y velar por la actualización de documentos legales de los puntos de venta y sedes administrativas, de manera que se cumpla con los requisitos exigidos para el normal funcionamiento de la cooperativa.

### 3. FUNCIONES

Proceso	Subproceso	Funciones	PHVA
Gestión de Servicios administrativos	Administrar contratos de arriendo.	* Coordinar la organización, funcionamiento, conservación y mantenimiento de los contratos de arrendamiento con sus debidos soportes y aprobaciones.	PHVA
		* Proporcionar mensualmente información de novedades actualizada de los contratos de arriendos a la Dirección de Servicios Administrativos y área contable.	PHV
		* Recibir de los Directores Operativos y Comerciales los documentos para el estudio del SARLAFT de nuevos contratos de arrendamiento y bitácora de contratación para ser revisados y entregados al departamento jurídicos para la elaboración del contrato según niveles de aprobación.	PH
		* Realizar estudios financieros de anticipos de valores de cánones de arrendamientos para presentar informes a Gerente Administrativo, Financiero y Operativo.	PHV
		* Velar por la excelente relación comercial entre Copservir Ltda. y arrendadores de locales en donde funcionan Sedes Administrativas y Puntos de Venta. Y que perdure si existe una cesión de contrato.	PH
Gestión de Servicios administrativos	Administrar contratos de sub-arriendo.	* Coordinar la organización, funcionamiento, conservación y mantenimiento de los contratos de sub-arrendamiento de locales y espacios con sus debidos soportes y aprobaciones.	PHV
		* Proporcionar mensualmente información de novedades actualizada de los contratos de sub-arriendos al área contable.	PHV
Gestión de Servicios administrativos	Informe y Control Doc. Legal	* Coordinar, supervisar y controlar la actualización de documentación legal de cada punto de venta en las carpetas correspondientes de cada Punto de venta.	PHV
		* Presentar informe de nivel de cumplimiento de la doc. legal a la Gerencia de Servicios Admtvos.	PHV
Gestión de Servicios administrativos	Informe y Control	* Informar al jefe inmediato las situaciones especiales que se presenten en el desarrollo de sus labores. * Efectuar las demás funciones inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.	PHVA P
Gestión del Talento Humano	Capacitación interna.	* Conocer el manual de higiene y seguridad industrial de la cooperativa, para dar cumplimiento a las normas de bienestar y seguridad, a fin de evitar posibles accidentes y enfermedades profesionales. * Recibir Asesoría y capacitación interna y externa que la cooperativa proporcione, relacionada con su trabajo, con el propósito de poner en práctica los conocimientos en la ejecución del cargo.	PHV P

Proceso	Criterios de desempeño	Evidencias requeridas	Indicadores de logro
Gestión de Servicios administrativos	*Cada PDV mantiene una carpeta correspondiente designada al proceso de contratación de arriendo, una de documentación legal y si es el caso una de subarriendo. *Las negociaciones con los arrendadores son atendidas de forma prioritaria y con buena atención. *Los contratos de arrendamiento son revisados con detalle si algún inconveniente entre las partes comerciales se presenta. *Las actualizaciones y negociaciones con arrendadores y subarrendatarios se gestionan con prontitud y eficiencia. *Las inconsistencias de los procesos se informan inmediatamente al jefe inmediato. *Todas las demás actividades del área son coordinadas eficientemente.	*Informes y reportes. *Correos electrónicos. *Reportes de Auditoría. *Cartas.	1. % de Cumplimiento de gestiones: # de gestiones ejecutadas/ # de gestiones planeadas * 100. 2. Reporte de inconsistencias al Gerente Administrativo: # de inconsistencias en actividades (meta:0) 3. % de Cumplimiento de solicitudes: # de solicitudes gestionadas/ # solicitudes en espera.
Gestión del Talento Humano	*Las jornadas y programas de capacitación son asimilados y efectuados con disciplina y esfuerzo. *El puesto de trabajo y los elementos propios de trabajo son ordenados y asados diariamente. *El personal a cargo es capacitado y evaluado por desempeño.	*Informes y reportes. *Programación de capacitación	4. % de capacitaciones internas: # de capacitaciones realizadas/ # de capacitaciones impartidas al área * 100. 5. # tareas '9S' realizadas /# programado de actividades '9S' * 100

ELABORÓ: <b>Practicante UIS</b>	REVISÓ: <b>Coordinador Administrativo</b>	APROBÓ:
------------------------------------	--	---------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>
		Fecha de actualización: 15-08-2014
		Edición No.: 01

#### 4. RESPONSABILIDAD

- **POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:** En el manejo de contratos de arrendamiento y subarrendamiento de Sedes administrativas y PDV.
- **POR EQUIPOS:** Computador, Equipos de oficina.
- **POR PREPARACIÓN DE INFORMES:** Productos de la gestión y actualización de base de datos de contrataciones y negociaciones.

#### 5. AUTORIDAD

MA: Muy Alta, A: Alta, M: Media, B: Baja -- P: Puesto, A: Área, O: Organización, E: Entorno clientes

Tipo de decisiones	Importancia				Autonomía				Impacto			
	MA	A	M	B	MA	A	M	B	P	A	O	E
Revisión y visto bueno de estudios de SARLAFT y Bitacora de Contratación para nuevos contratos.	X				X							X
Revisión y visto bueno de Contratos de arrendamiento elaborados por el área jurídica.	X				X							X

#### 6. INTERACCIONES

Se relaciona internamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo
Vicepresidente Administrativo y Financiero	Recibir instrucciones y coordinar labores a realizar.	X	X	X
Gerente Administrativo	Solicitud requerimientos	X	X	X
Directores de zona y Gerentes Comerciales	Coordinación de gestiones con arrendatarios.	X	X	X
Administrador punto de venta	Coordinación de archivo de contratos de arrendamiento.	X	X	X
Auxiliares Administrativos	Coordinación de actividades del área	X	X	X

Se relaciona externamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo
Arrendadores de Puntos de Venta y Subarrendatarios de Espacios	Solicitudes y negociaciones propios de las funciones.	X	X	X

#### 7. CONDICIONES DE TRABAJO

**7.1 ENTORNO SOCIAL** Tipo de supervisión que recibe: **Alta**  
Tipo de interacción: **En Equipo**

**7.2 CONDICIONES LABORALES** Horario de Trabajo: **Diurno**  
Frecuencia de Viajes: **Ocasional**

**LUGAR DE TRABAJO**

% interno: **90**

% externo: **10**

#### 7.3 CONDICIONES AMBIENTALES

Factores	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Vibraciones	X			
Iluminación	X			
Ruido	X			
Frio	X			
Calor	X			
Polvo	X			
Ventilación	X			
Olores	X			
Humedad	X			
Sustancias químicas en el ambiente	X			

ELABORO: <b>Practicante UIS</b>	REVISO: <b>Coordinador Administrativo</b>	APROBO:
------------------------------------	--	---------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>
		Fecha de actualizacion: 15-08-2014
		Edicion No.: 01

#### 7.4 CONDICIONES FÍSICAS

Factores	Nunca	A veces	Frecuente	Constante
Esforzar la voz	X			
Caminar		X		
Estar de pie		X		
Estar agachado	X			
Mirar pantalla de PC				X
Digitar				X
Empujar - tirar	X			
Levantar pesos mayores a 20K	X			
Mantener concentración				X
Conducir vehículo	X			
Atender público	X			
Estar sentado			X	

#### 8. PERFIL DEL CARGO

##### 8.1 EDUCACIÓN/ FORMACIÓN

Profesional en Contaduría.

##### 8.2 EXPERIENCIA LABORAL

Area	Tiempo (Años)
Contabilidad e Inmobiliaria	3

##### 8.3 CONOCIMIENTOS

- \*Sistemas Básico (documentos de texto, hojas de cálculo, presentaciones).
- \*Internet
- \*Propiedad Horizontal
- \*Dirección Inmobiliaria
- \*Archivo y Almacenaje
- \*Impuestos
- \*Normatividad Legal Vigente

##### 8.4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

###### Específicas

- \* Coordinación Efectiva - Jefes Administrativos-
- \* Manejo de Recursos - Jefes Administrativos-
- \* Proactividad - Jefes Administrativos-

###### Organizacionales

- \* Compromiso con la organización
- \* Comunicación efectiva
- \* Desarrollo personal
- \* Sentido solidario
- \* Orientación al cliente
- \* Orientación al logro

##### 8.5 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE SALUD

Adecuada agudeza visual y auditiva (Resultado satisfactorio pruebas visometría y audiometría). Carecer de limitaciones físicas que le impidan mantener la concentración y la postura.

##### 8.6 OTROS REQUERIMIENTOS

Ninguno.

ELABORO: <b>Practicante UIS</b>	REVISÓ: <b>Coordinador Administrativo</b>	APROBO:
------------------------------------	--	---------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>
		Fecha de actualización: 20-08-2014 Edición No.: 01

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE</b>	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
<b>AREA</b>	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
<b>DPTO. O SECCIÓN</b>	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR ADMINISTRATIVO
<b>CARGOS QUE DEPENDEN</b>	NINGUNO

### 2. OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Revisar la base de datos del área que reúne la información de contratación de los locales donde se ubican los establecimientos de la cooperativa, señalando las actualizaciones y vencimientos de términos de los contratos de arrendamiento a fin de reportar a los departamentos pertinentes las fechas para generar prorrogas de los contratos de arrendamiento y subarrendamiento, notificando igualmente a los arrendadores y subarrendatarios.

### 3. FUNCIONES

Proceso	Subproceso	Funciones	PHVA
Gestión de Servicios administrativos	Revisar vencimientos de contratos de arriendo.	* Revisar los contratos de arrendamiento de los locales donde están ubicados los puntos de venta y sedes administrativas a fin de garantizar las renovaciones, acorde a lo convenido con los propietarios. * Presentar informe mensual de la información de renovación de contratos de arrendamiento al Coordinador Administrativo para evaluar la gestión de prorrogas. * Para efectos de renovación de contratos de arrendamiento, bajo aprobación del Coordinador Administrativo, enviar comunicados a propietarios con 45 días de anticipación al periodo pactado en el contrato y enviar la formalización del nuevo valor de canon a regir durante el siguiente periodo.	PHVA PHV PHV
Gestión de Servicios administrativos	Informe y Control	* Informar al jefe inmediato las situaciones especiales que se presenten en el desarrollo de sus labores * Efectuar las demás funciones inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.	PHVA P
Gestión del Talento Humano	Capacitación interna.	* Conocer el manual de higiene y seguridad industrial de la cooperativa, para dar cumplimiento a las normas de higiene, bienestar y seguridad, a fin de evitar posibles accidentes y enfermedades profesionales. * Recibir Asesoría y capacitación interna y externa que la cooperativa proporcione, relacionada con su trabajo, con el propósito de poner en práctica los conocimientos en la ejecución del cargo.	PHV P

Proceso	Criterios de desempeño	Evidencias requeridas	Indicadores de logro
Gestión de Servicios administrativos	*Todos los contratos son revisados a tiempo para presentar información a departamentos de vencimientos. *Se genera comunicación con los arrendadores y son informados cuando es necesaria una renovación de contrato. *Los arrendadores con los cuales se generen renovaciones de contrato son notificados con el debido tiempo de anticipación. *Las inconsistencias de los procesos se informan inmediatamente al jefe inmediato. *Todas las demás actividades del área son coordinadas eficientemente.	*Informes y reportes. *Correos electrónicos. *Cartas.	1. % de revisiones de contratos: # de contratos revisados/ # de contratos existentes * 100 2. Reporte de inconsistencias al Coordinador Administrativo: # de inconsistencias en actividades (meta:0)
Gestión del Talento Humano	*Las jornadas y programas de capacitación son asimilados y efectuados con disciplina y esfuerzo. *El puesto de trabajo y los elementos propios de trabajo son ordenados y aseados diariamente.	*Informes y reportes. *Programación de capacitación	3. % de capacitaciones internas: # de capacitaciones realizadas/ # de capacitaciones impartidas al área * 100. 4. # tareas '9S' realizadas /# programado de actividades '9S' * 100

<b>ELABORO:</b> Practicante UIS	<b>REVISÓ:</b> Coordinador Administrativo	<b>APROBO:</b>
------------------------------------	--	----------------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>
		Fecha de actualización: 20-08-2014
		Edición No.: 01

#### 4. RESPONSABILIDAD

- **POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:** En el manejo de información de contratación de Sedes administrativas y PDV.
- **POR EQUIPOS:** Computador, Equipos de oficina, Fax.
- **POR PREPARACIÓN DE INFORMES:** Productos de la revisión y actualización de base de datos.

#### 5. AUTORIDAD

**MA:** Muy Alta, **A:** Alta, **M:** Media, **B:** Baja -- **P:** Puesto, **A:** Area, **O:** Organización, **E:** Entorno clientes

Tipo de decisiones	Importancia				Autonomía				Impacto			
	MA	A	M	B	MA	A	M	B	P	A	O	E
Información a los arrendadores y subarrendatarios sobre renovaciones de contrato con nuevo canon.	X					X						X

#### 6. INTERACCIONES

Se relaciona internamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo
Vicepresidente Administrativo y Financiero	Recibir instrucciones y coordinar labores a realizar.	X	X	X
Gerente Administrativo	Actualizar información en reportes	X	X	X
Auxiliar Administrativo Practicante	Coordinación de actividades del área	X	X	X

Se relaciona externamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo
Arrendadores de Puntos de Venta y Subarrendatarios de Espacios	Información propia de las funciones del cargo.	X	X	X

#### 7. CONDICIONES DE TRABAJO

**7.1 ENTORNO SOCIAL** Tipo de supervisión que recibe: **Alta**  
Tipo de interacción: **En Equipo**

**7.2 CONDICIONES LABORALES** Horario de Trabajo: **Diurno**  
Frecuencia de Viajes: **Nula**

**LUGAR DE TRABAJO**

% interno: **90**  
% externo: **10**

#### 7.3 CONDICIONES AMBIENTALES

Factores	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Vibraciones	X			
Iluminación	X			
Ruido	X			
Frio	X			
Calor	X			
Polvo	X			
Ventilación	X			
Olores	X			
Humedad	X			
Sustancias químicas en el ambiente	X			

ELABORO: Practicante UIS	REVISO: Coordinador Administrativo	APROBO:
-----------------------------	---------------------------------------	---------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>
		Fecha de actualización: 20-08-2014 Edición No.: 01

#### 7.4 CONDICIONES FÍSICAS

Factores	Nunca	A veces	Frecuente	Constante
Esforzar la voz	X			
Caminar		X		
Estar de pie		X		
Estar agachado	X			
Mirar pantalla de PC				X
Digitar				X
Empujar - tirar	X			
Levantar pesos mayores a 20K	X			
Mantener concentración				X
Conducir vehículo	X			
Atender público	X			
Estar sentado			X	

#### 8. PERFIL DEL CARGO

##### 8.1 EDUCACIÓN/ FORMACIÓN

Profesional Administrativo

##### 8.2 EXPERIENCIA LABORAL

Area	Tiempo (Años)
Inmobiliaria	2

##### 8.3 CONOCIMIENTOS

- \*Sistemas Básico (documentos de texto, hojas de cálculo, presentaciones).
- \*Internet
- \*Propiedad Horizontal
- \*Dirección Inmobiliaria
- \*Archivo y Almacenaje
- \*Normatividad Legal Vigente

##### 8.4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

###### Específicas

- \* Coordinación Efectiva - Jefes Administrativos-
- \* Manejo de Recursos - Jefes Administrativos-
- \* Proactividad - Jefes Administrativos-

###### Organizacionales

- \* Compromiso con la organización
- \* Comunicación efectiva
- \* Desarrollo personal
- \* Sentido solidario
- \* Orientación al cliente
- \* Orientación al logro

##### 8.5 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE SALUD

Adecuada agudeza visual y auditiva (Resultado satisfactorio pruebas visometría y audiometría). Carecer de limitaciones físicas que le impidan mantener la concentración y la postura.

##### 8.6 OTROS REQUERIMIENTOS

Ninguno.

ELABORO: <b>Practicante UIS</b>	REVISÓ: <b>Coordinador Administrativo</b>	APROBO:
------------------------------------	--	---------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO PRACTICANTE</b>
		Fecha de actualización: 25-08-2014 Edición No.: 01

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE</b>	AUXILIAR ADMINISTRATIVO PRACTICANTE
<b>AREA</b>	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
<b>DPTO. O SECCIÓN</b>	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	COORDINADOR ADMINISTRATIVO
<b>CARGOS QUE DEPENDEN</b>	NINGUNO

### 2. OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Velar por la actualización y almacenamiento de los documentos exigidos por los organismos de control de ley, para que las sedes administrativas y puntos de venta dedicados a la comercialización de medicamentos, productos de belleza, aseo personal, similares y alimentos (La Rebaja Plus Minimarket), funcionen de manera legal.

### 3. FUNCIONES

Proceso	Subproceso	Funciones	PHVA
Gestión de Servicios administrativos	Administrar documentos legales.	* Manejar y controlar los documentos legales de puntos de venta y sedes administrativas, actualizando las carpetas de documentación legal correspondientes y el software de gestión documental Alfresco. * Informar al Coordinador Administrativo sobre los documentos faltantes para que se gestione su debido trámite con los Asistentes de Zona. * Recepcionar los documentos tramitados, revisarlos, enviar originales a los puntos de venta y conservar una copia en el folder de documentación legal del correspondiente punto de venta.	PH PHV PHV
Gestión de Servicios administrativos	Informe y Control	* Informar al jefe inmediato las situaciones especiales que se presenten en el desarrollo de sus labores. * Efectuar las demás funciones inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato.	PHVA P
Gestión del Talento Humano	Capacitación interna.	* Conocer el manual de higiene y seguridad industrial de la cooperativa, para dar cumplimiento a las normas de higiene, bienestar y seguridad, a fin de evitar posibles accidentes y enfermedades profesionales. * Recibir Asesoría y capacitación interna y externa que la cooperativa proporcione, relacionada con su trabajo, con el propósito de poner en práctica los conocimientos en la ejecución del cargo.	PHV P

Proceso	Criterios de desempeño	Evidencias requeridas	Indicadores de logro
Gestión de Servicios administrativos	*La revisión de carpetas de Documentación Legal de las Sedes administrativas (oficinas) y Puntos de Venta (PDV) son efectuadas al inicio de cada mes. *La Documentación Legal faltante es reportada al Coordinador Administrativo. *La Documentación Legal en formato original allegada a la Coordinación Administrativa es copiada para la carpeta correspondiente y escaneada para montar en Alfresco *Las inconsistencias del procedimiento de actualización de Documentación Legal, son identificadas y reportadas oportunamente al Coordinador Administrativo	*Listas de Chequeo. *Informes y reportes. *Correos electrónicos. *Reportes de Auditoría.	1. % de Documentos Legales Completos: # de documentos legales en una existentes en cada folder/ # de documentos legales exigidos * 100. 2. Reporte de inconsistencias al Coordinador administrativo: # de inconsistencias en actividades (meta:0)
Gestión del Talento Humano	*Las jornadas y programas de capacitación son asimilados y efectuados con disciplina y esfuerzo. *El puesto de trabajo y los elementos propios de trabajo son ordenados y aseados diariamente.	*Informes y reportes. *Programación de capacitación	3. % de capacitaciones internas: # de capacitaciones realizadas/ # de capacitaciones impartidas al área * 100. 4. # tareas '9S' realizadas /# programado de actividades '9S' * 100

### 4. RESPONSABILIDAD

- **POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:** En el manejo de documentos y certificados legales privados de Sedes administrativas y Puntos de Venta.
- **POR EQUIPOS:** Computador, Escaner empresarial, Maquina de Escribir, Equipos de oficina.
- **POR PREPARACIÓN DE INFORMES:** Producto de la actualización de documentación legal y de inconsistencias o irregularidades presentados en el desarrollo de sus actividades.

ELABORÓ: <b>Practicante UIS</b>	REVISÓ: <b>Coordinador Administrativo</b>	APROBÓ:
------------------------------------	--	---------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO PRACTICANTE</b>
		Fecha de actualización: 25-08-2014
		Edición No.: 01

### 5. AUTORIDAD

MA: Muy Alta, A: Alta, M: Media, B: Baja -- P: Puesto, A: Area, O: Organización, E: Entorno clientes

Tipo de decisiones	Importancia				Autonomía				Impacto			
	MA	A	M	B	MA	A	M	B	P	A	O	E
Revisión y visto bueno de las lista de chequeo de documentación legal de cada folder de PDV.	X					X					X	

### 6. INTERACCIONES

Se relaciona internamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo
Vicepresidente Administrativo y Financiero y Coordinador Administrativo	Recibir instrucciones y coordinar labores a realizar.	X	X	X
Director Administrativo	Solicitud requerimientos	X	X	X
Directores de zona	Coordinación de trámites de Documentación Legal	X	X	X
Administrador punto de venta	Coordinación de trámite y gestión de Documentación Legal del PDV	X	X	X
Auxiliar Administrativo	Coordinación de actividades del área	X	X	X

Se relaciona externamente con?	El contacto es para?	La comunicación es?		
		Personal	Teléfono	Correo
Arrendadores de Puntos de Venta	Gestión de asuntos propios de las funciones.	X	X	X

### 7. CONDICIONES DE TRABAJO

**7.1 ENTORNO SOCIAL** Tipo de supervisión que recibe: **Alta**  
Tipo de interacción: **En Equipo**

**7.2 CONDICIONES LABORALES** Horario de Trabajo: **Diurno**  
Frecuencia de Viajes: **Nula**

**LUGAR DE TRABAJO**  
% interno: **90**  
% externo: **10**

### 7.3 CONDICIONES AMBIENTALES

Factores	Normales	Regulares	Malas	Extremas
Vibraciones	X			
Iluminación	X			
Ruido	X			
Frio	X			
Calor	X			
Polvo	X			
Ventilación	X			
Olores	X			
Humedad	X			
Sustancias químicas en el ambiente	X			

ELABORO: Practicante UIS	REVISO: Coordinador Administrativo	APROBO:
-----------------------------	---------------------------------------	---------

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL CARGO</b>	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO PRACTICANTE</b>
		Fecha de actualizacion: 25-08-2014
		Edicion No.: 01

#### 7.4 CONDICIONES FÍSICAS

Factores	Nunca	A veces	Frecuente	Constante
Esforzar la voz	X			
Caminar		X		
Estar de pie		X		
Estar agachado	X			
Mirar pantalla de PC				X
Digitar				X
Empujar - tirar	X			
Levantar pesos mayores a 20K	X			
Mantener concentración				X
Conducir vehículo	X			
Atender público	X			
Estar sentado			X	

#### 8. PERFIL DEL CARGO

##### 8.1 EDUCACIÓN/ FORMACIÓN

Sistemas Practicante, Administrativa Practicante.

##### 8.2 EXPERIENCIA LABORAL

Area	Tiempo (Años)
Ninguna	

##### 8.3 CONOCIMIENTOS

- \*Sistemas computacionales
- \*Ofimática y Manejo de Software
- \*Internet
- \*Sistemas Básico (documentos de texto, hojas de cálculo, presentaciones).
- \*Archivo y Almacenaje

##### 8.4 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

###### Específicas

- \* Coordinación Efectiva - Jefes Administrativos-
- \* Manejo de Recursos - Jefes Administrativos-
- \* Proactividad - Jefes Administrativos-

###### Organizacionales

- \* Compromiso con la organización
- \* Comunicación efectiva
- \* Desarrollo personal
- \* Sentido solidario
- \* Orientación al cliente
- \* Orientación al logro

##### 8.5 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y DE SALUD


Adecuada agudeza visual y auditiva (Resultado satisfactorio pruebas visometría y audiometría). Carecer de limitaciones físicas que le impidan mantener la concentración y la postura.

##### 8.6 OTROS REQUERIMIENTOS

Ninguno.

ELABORO: Practicante UIS	REVISO: Coordinador Administrativo	APROBO:
-----------------------------	---------------------------------------	---------

## Anexo N. Lista de chequeo para Documentación legal

			COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA
LISTA DE CHEQUEO PARA DOCUMENTACIÓN LEGAL			
Cumple	Trámite	N/A	Documento
			Acta de apertura administrativa
			Certificado de apertura Sec. de Salud
			Certificado de Fumigación
			Cámara de Comercio
			Contrato de recolección de residuos
			Certificado de bomberos
			Certificado de uso de suelo
			Concepto sanitario
			Declaración industria y comercio
			Paz y salvo industria y comercio
			Resolución facturación papel
			Resolución facturación pos
			Certificado registro pos
			Director técnico
			Contrato de compraventa
			Visitas de sanidad
			Estudio de viabilidad financiera
			<b>Total de documentos en cumplimiento</b>



## Anexo O. Tabla de cumplimiento de Documentación legal

CONCEPTO SEDE/PDV		ACTA APERTURA ADMINISTRATIVA	CERTIFICADO DE APERTURA SEC DE SALUD	CERTIFICADO DE FUMIGACIÓN	CÁMARA DE COMERCIO	CONTRATO DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS	CERTIFICADO DE BOMBEROS	CERTIFICADO DE USO DE SUELO	CONCEPTO SANITARIO	DECLARACIÓN INDUSTRIAL Y COMERCIO	PAZ Y SALVO INDUSTRIA Y COMERCIO	RESOLUCIÓN FACTURACIÓN PAPEL	RESOLUCIÓN FACTURACIÓN POS	CERTIFICADO REGISTRO POS	DIRECTOR TÉCNICO	CONTRATO DE COMRAVENTA	VISITAS DE SANIDAD	ESTUDIOS FINANCIEROS Y DE VIABILIDAD FINANCIERA	ESTUDIO DE MERCADO	ESTUDIO DNE	RUT COPSERV LTDA	NÚMERO DE DOCUMENTOS QUE CUMPLE	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE DOCUMENTOS	ÍNDICE MEDIO CUMPLIMIENTO TOTAL
1	SEDE BUCARAMANGA					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	6	30%	48,14427%
2	ARAUCA 2					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%	
3	ARAUCA 3	SI				SI		SI				SI	SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
4	BUCARAMANGA 13	SI				SI		SI				SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	10	50%	
5	BUCARAMANGA 11					SI	SI					SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%	
6	BUCARAMANGA 12					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%	
7	PLUS 7 BUCARAMANGA					SI	SI	SI				SI	SI	SI				SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
8	BUCARAMANGA 2					SI	SI					SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%	
9	BUCARAMANGA 3					SI				SI		SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%	
10	BUCARAMANGA 4					SI	SI					SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	8	40%	
11	PAZ DE ARIPORO 1	SI												SI		NO APLICA	SI	SI	SI	SI	SI	8	40%	
12	PIEDUESTA 2					SI		SI				SI			SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%	
13	PIEDUESTA 3							SI						SI		SI		SI		NO APLICA	SI	6	30%	
14	PLUS 1 ARAUCA					SI		SI				SI				SI	SI	SI		NO APLICA	SI	9	45%	
15	PLUS 1 PIEDESTA					SI	SI	SI				SI	SI	SI						NO APLICA	SI	8	40%	
16	PLUS 1 YOPAL	SI		SI				SI				SI	SI	SI		NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%	
17	PLUS 2 BUCARAMANGA					SI		SI				SI	SI	SI						NO APLICA	SI	7	35%	
18	PLUS 5 BUCARAMANGA					SI			SI			SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	8	40%	
19	SAN GIL 1					SI		SI				SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	9	45%	
20	SAN GIL 2	SI				SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
21	SOCORRO 1					SI		SI				SI		SI	SI		SI			NO APLICA	SI	8	40%	
22	TAME 1	SI		SI		SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	15	75%	
23	VILLANUEVA 2	SI				SI			SI			SI		SI		NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
24	VILLANUEVA 1											SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	7	35%	
25	YOPAL 1			SI		SI		SI			SI	SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	10	50%	
26	YOPAL 2											SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	6	30%	
27	YOPAL 3			SI		SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	11	55%	
28	AGUACHICA 2	SI				SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
29	BARRANCA 1					SI		SI				SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
30	BARRANCA 2	SI				SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
31	BARRANCA 3	SI				SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
32	BARRANCA 6	SI				SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
33	BARRANCA 7	SI										SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
34	EL BANCO 1	SI				SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
35	EL BANCO 2					SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
36	EL BANCO 3					SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
37	FLORIDABLANCA 5					SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
38	FLORIDABLANCA 6					SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
39	FLORIDABLANCA 7	SI				SI		SI				SI	SI	SI	SI	NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%	
40	GIRON 1					SI		SI				SI		SI	SI		SI			NO APLICA	SI	8	40%	
41	OCAÑA 1	SI				SI		SI		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
42	OCAÑA 2	SI	SI			SI		SI				SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
43	OCAÑA 3		SI			SI		SI				SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	10	50%	
44	PAMPLONA 1	SI				SI		SI				SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
45	PAMPLONA 2		SI			SI		SI				SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
46	PAMPLONA 3	SI										SI	SI	SI		NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
47	PLUS 1 AGUACHICA					SI		SI				SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%	
48	PLUS 1 BARRANCA					SI		SI		SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
49	PLUS 1 GIRON					SI		SI				SI	SI	SI						NO APLICA	SI	8	40%	
50	PLUS 2 BARRANCA					SI		SI				SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	10	50%	
51	PUERTO BERRIO 1					SI		SI				SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%	
52	PUERTO BERRIO 2					SI		SI		SI		SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	10	50%	
53	PUERTO WILCHES	SI				SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
54	SAN VICENTE 1	SI				SI		SI		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
55	BUCARAMANGA 18	SI				SI		SI		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
56	BUCARAMANGA 19					SI						SI	SI	SI						NO APLICA	SI	7	35%	
57	BUCARAMANGA 20	SI				SI		SI		SI		SI	SI	SI	NO APLICA		SI			NO APLICA	SI	10	50%	
58	BUCARAMANGA 6					SI				SI		SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	9	45%	
59	BUCARAMANGA 9					SI				SI		SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	9	45%	



60	CUCUTA 1					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	10	50%	
61	CUCUTA 11		SI			SI		SI				SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	8	40%
62	CUCUTA 12		SI			SI						SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	7	35%
63	CUCUTA 14		SI	SI								SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	9	45%
64	CUCUTA 16			SI						SI		SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	9	45%
65	CUCUTA 17					SI								SI	SI								NO APLICA	SI	6	30%
66	CUCUTA 18		SI					SI						SI			NO APLICA	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
67	CUCUTA 19		SI					SI						SI			SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
68	CUCUTA 2			SI				SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	10	50%
69	CUCUTA 3			SI				SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						FALTA	SI	9	45%
70	CUCUTA 5					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	9	45%
71	CUCUTA 6			SI				SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	11	55%
72	CUCUTA 7					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	8	40%
73	CUCUTA 9			SI				SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	9	45%
74	FLORIDABLANCA 1					SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	9	45%
75	FLORIDABLANCA 2					SI		SI				SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	8	40%
76	PLUS 2 FLORIDABLANCA					SI		SI				SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	7	35%
77	PATIOS 1		SI	SI				SI				SI		SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	10	50%
78	PATIOS 2			SI				SI				SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	10	50%
79	PLUS 1 BUCARAMANGA					SI				SI		SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	8	40%
80	PLUS 1 CUCUTA			SI				SI				SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	8	40%
81	PLUS 1 FLORIDABLANCA					SI		SI				SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	8	40%
82	PLUS 2 CUCUTA					SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%
83	PLUS 3 BUCARAMANGA					SI				SI		SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	9	45%
84	PLUS 4 BUCARAMANGA					SI				SI		SI	SI	SI									NO APLICA	SI	8	40%
85	PLUS 6 BUCARAMANGA					SI		SI		SI		SI	SI	SI	SI						SI		NO APLICA	SI	10	50%
86	VILLA DEL ROSARIO 1		SI	SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	11	55%
87	BARBOSA 1					SI						SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	7	35%
88	BARBOSA 2					SI						SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	8	40%
89	CHIQUINQUIRA 1					SI		SI				SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	8	40%
90	CHIQUINQUIRA 2							SI				SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	7	35%
91	CHIQUINQUIRA 3					SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI				SI		NO APLICA	SI	10	50%
92	CHOCONTA					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	8	40%
93	PLUS 1 DUITAMA					SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%
94	DUITAMA 2				SI	SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	11	55%
95	DUITAMA 3					SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	10	50%
96	DUITAMA 5		SI			SI		SI				SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	10	50%
97	MONQUIRA 1		SI			SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	10	50%
98	PLUS 1 PAIPA				SI	SI		SI			FALSO	SI	SI	SI	SI								NO APLICA	SI	13	65%
99	PLUS 1 SOGAMOSO		SI					SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
100	SOGAMOSO 1		SI					SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	11	55%
101	PLUS 2 SOGAMOSO			SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	12	60%
102	SOGAMOSO 3			SI				SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	10	50%
103	SOGAMOSO 4		SI			SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	12	60%
104	SOGAMOSO 5		SI					SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	10	50%
105	PLUS 3 SOGAMOSO		SI					SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	13	65%
106	SOGAMOSO 8				SI			SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	10	50%
107	TUNJA 1					SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	9	45%
108	TUNJA 2					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	8	40%
109	TUNJA 3					SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	10	50%
110	TUNJA 4					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	8	40%
111	TUNJA 5				SI	SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	10	50%
112	TUNJA 6		SI			SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	9	45%
113	UBATE 1		SI			SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	9	45%
114	UBATE 2					SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	7	35%
115	UBATE 3					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	8	40%
116	UBATE 4					SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	6	30%
117	DORADA 1			SI	SI			SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI							NO APLICA	SI	8	40%
118	DORADA 3		SI			SI		SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%
119	FRESNO			SI		SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	11	55%
120	HONDA			SI		SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	11	55%
121	IBAGUE 1			SI		SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	14	70%
122	BAGUE 12			SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	12	60%
123	BAGUE 13					SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	11	55%
124	BAGUE 14			SI		SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	14	70%



125	IBAGUE 15	SI		SI			SI		SI	SI	SI			SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
126	IBAGUE 16	SI		SI			SI	SI		SI	SI			SI		NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
127	IBAGUE 17	SI		SI			SI	SI		SI	SI			SI		NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
128	IBAGUE 18	SI		SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI		NO APLICA	SI	SI	SI	SI	SI	14	70%
129	IBAGUE 3			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
130	IBAGUE 4			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
131	IBAGUE 5			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
132	IBAGUE 6			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
133	IBAGUE 7			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
134	IBAGUE 8			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
135	LERIDA 1	SI					SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
136	LIBANO			SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
137	MARIQUITA 1			SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
138	MARIQUITA 2			SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
139	PLUS 1 DORADA			SI			SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
140	PLUS 1 IBAGUE			SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
141	PLUS 1 PUERTO BOYACA			SI						SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%
142	PLUS 2 IBAGUE			SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
143	PLUS 3 IBAGUE			SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
144	PLUS 4 IBAGUE			SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
145	PUERTO BOYACA 1			SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
146	PUERTO BOYACA 2	SI		SI		SI			SI		SI	SI	SI	SI		NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
147	SEDE BOGOTA													SI						NO APLICA	SI	3	15%
148	KENNEDY 1	SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
149	BOGOTA 107 CAN 1	SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
150	BOGOTA 11 KENNEDY 2					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
151	BOGOTA 118 CAN 2	SI					SI			SI				SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
152	BOGOTA 12 MODELIA 1					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
153	BOGOTA 13 MODELIA 2			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
154	BOGOTA 16 SALITRE PLAZA 1			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
155	BOGOTA 17 SALITRE PLAZA 2			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
156	BOGOTA 18 SALITRE PLAZA 3			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
157	BOGOTA 19 SANTA HELENITA			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
158	BOGOTA 29 QUIRIGUA			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
159	BOGOTA 37 VILLAS DE GRANADA			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
160	BOGOTA 5 CASTILLA 1					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
161	BOGOTA 63 ALMERIA	SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
162	BOGOTA 7 FONTIBON 1					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
163	PLUS 18 BOGOTA KENNEDY	SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
164	BOGOTA 8 FONTIBON 2					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
165	BOGOTA 86 FONTIBON 4					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
166	BOGOTA 87 FONTIBON 5					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
167	PLUS 1 BOGOTA COLINA			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
168	BOGOTA 89 KENNEDY 5					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
169	BOGOTA 9 FONTIBON 3	SI		SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
170	BOGOTA 90 MODELIA 3					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
171	PLUS 13 BOGOTA CASTILLA 2			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
172	BOGOTA 119 MAZUREN 1	SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
173	BOGOTA 25 GAITANA			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
174	BOGOTA 26 ORQUIDEAS			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
175	BOGOTA 28 PUENTE LARGO			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%
176	BOGOTA 30 RIONEGRO	SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
177	BOGOTA 33 SUBA RINCON 1			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
178	BOGOTA 34 SUBA RINCON 2					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
179	BOGOTA 35 SUBAZAR 1			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
180	BOGOTA 64 CEDRITOS			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
181	CAJICA 1	SI		SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
182	CAJICA 2	SI		SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
183	FACATATIVA 1 PARQUE CENTRAL					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
184	FACATATIVA 2	SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
185	FUNZA 1 CENTRO			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
186	MADRID 1			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
187	PACHO 1			SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
188	PLUS 1 MOSQUERA	SI								SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%
189	PLUS 1 ZI PAQUIRA	SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%



190	PLUS 14 BOGOTA VILLA DEL PRADO			SI			SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%
191	VILLETA 1	SI				SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%
192	ZIAPAQUIRA 1			SI		SI			SI	SI		SI						NO APLICA	SI	7	35%
193	ZIAPAQUIRA 2			SI		SI		SI	SI		SI		SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
194	ZIAPAQUIRA 3	SI				SI		SI	SI		SI		SI	SI				NO APLICA	SI	12	60%
195	ZIAPAQUIRA 4 CENTRO	SI				SI		SI			SI		SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
196	BOGOTA 117 SAN VICTORINO 6	SI				SI		SI			SI		NO APLICA	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
197	BOGOTA 120 TEUSAQUILLO 2	SI				SI		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
198	BOGOTA 121 TEUSAQUILLO 1	SI				SI		SI		SI		SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
199	BOGOTA 122 SAN VICTORINO 7	SI				SI		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
200	BOGOTA 132 CAOBOS 1	SI				SI		SI		SI		SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
201	BOGOTA 31 SAN FERNANDO					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%
202	BOGOTA 40 CENTRO INTERNACIONAL					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
203	BOGOTA 46 GALERIAS					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
204	BOGOTA 47 GERMANIA					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
205	BOGOTA 49 PALERMO 1					SI		SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
206	BOGOTA 50 PARQUE NACIONAL					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
207	BOGOTA 54 SAN VICTORINO 1					SI		SI	SI		SI		SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
208	BOGOTA 55 SAN VICTORINO 2					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
209	BOGOTA 56 SAN VICTORINO 3					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
210	BOGOTA 57 SAN VICTORINO 4					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
211	BOGOTA 75 7 DE AGOSTO 1	SI				SI		SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
212	BOGOTA 76 PALERMO 2	SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	14	70%
213	BOGOTA 77 PALERMO 3					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
214	BOGOTA 92 7 DE AGOSTO 2					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
215	BOGOTA 94 RICAUURTE 1					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	13	65%
216	BOGOTA 95 TEQUENDAMA 1					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	13	65%
217	PLUS 10 BOGOTA GALERIAS		SI			SI		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
218	PLUS 9 BOGOTA TEQUENDAMA		SI			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
219	BOGOTA 1 ALCALA					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	8	40%
220	BOGOTA 15 ROMA					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
221	BOGOTA 20 VENECIA					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
222	BOGOTA 3 CASABLANCA 1					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
223	BOGOTA 38 20 DE JULIO 1					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	7	35%
224	BOGOTA 39 20 DE JULIO 2					SI		SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	7	35%
225	BOGOTA 4 CASABLANCA 2					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	8	40%
226	BOGOTA 44 FATIMA	SI	SI			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
227	BOGOTA 45 GALAN					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
228	BOGOTA 48 OLAYA	SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
229	BOGOTA 51 QUINTA PAREDES					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	8	40%
230	BOGOTA 52 RESTREPO 1					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	7	35%
231	BOGOTA 53 RESTREPO 2					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
232	BOGOTA 59 SANTA ISABEL 1		SI			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
233	BOGOTA 62 SANTA MATILDE					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	8	40%
234	BOGOTA 72 RESTREPO 3	SI				SI		SI			SI	SI	NO APLICA	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
235	BOGOTA 74 VILLA ALSACIA	SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	13	65%
236	BOGOTA 93 MILENIA 1					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
237	BOGOTA 97 GALAN 2					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
238	BOGOTA 98 RESTREPO 4					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
239	BOGOTA 99 SANTA ISABEL 2					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
240	PLUS 11 BOGOTA GALAN	SI	SI			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	13	65%
241	PLUS 15 BOGOTA DEPOSITO					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	10	50%
242	BOGOTA 100 CASTELLANA 1					SI		SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
243	BOGOTA 114 CREDITOS 2					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
244	BOGOTA 123 SANTA BARBARA 1	SI				SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
245	BOGOTA 124 COUNTRY 2	SI				SI		SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
246	BOGOTA 125 SANTA PAULA 1	SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
247	BOGOTA 126 UNICENTRO 1	SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
248	BOGOTA 127 USAQUEN 2	SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	9	45%
249	BOGOTA 65 COLINA CAMPESTRE 1					SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%
250	BOGOTA 67 EL BOSQUE		SI			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%
251	BOGOTA 82 AVENIDA 15 2	SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	13	65%
252	BOGOTA 83 CALLE 109	SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
253	BOGOTA 84 CALLE 119	SI			SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	14	70%
254	BOGOTA 85 CALLE 122	SI				SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%





320	BOGOTA 129 CHICO 2	SI					SI	SI				SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%	
321	BOGOTA 130 CALLE 94 No. 1	SI					SI	SI				SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
322	BOGOTA 133 NORMANDIA 2	SI					SI	SI				SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
323	BOGOTA 14 NORMANDIA		SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%	
324	BOGOTA 21 CALLE 80						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
325	BOGOTA 22 ESTRADA 1		SI				SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
326	BOGOTA 23 ESTRADA 2	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
327	BOGOTA 24 ESTRADA 3						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
328	BOGOTA 27 PRADO VERANIEGO		SI				SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
329	BOGOTA 32 SPRINT 1						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
330	BOGOTA 42 CHAPINERO 2		SI			SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%	
331	BOGOTA 66 COMPOSTELA		SI				SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
332	BOGOTA 70 NIZA 1		SI				SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
333	BOGOTA 71 ALHAMBRA	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
334	PLUS 12 BOGOTA NIZA						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
335	PLUS 17 BOGOTA CHAPINERO 1						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
336	PLUS 6 BOGOTA CALLE 174	SI	SI				SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%	
337	SEDE BARRANQUILLA																					NO APLICA	SI	3	15%
338	BARRANQUILLA 10						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
339	BARRANQUILLA 11						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
340	BARRANQUILLA 13						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	6	30%	
341	BARRANQUILLA 16						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
342	BARRANQUILLA 18						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
343	BARRANQUILLA 19						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	6	30%	
344	BARRANQUILLA 21						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
345	BARRANQUILLA 22						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	6	30%	
346	BARRANQUILLA 24		SI				SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
347	PLUS 6 BARRANQUILLA						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
348	BARRANQUILLA 27						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
349	BARRANQUILLA 28						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
350	BARRANQUILLA 3						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
351	BARRANQUILLA 9						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
352	PLUS 2 BARRANQUILLA	SI					SI	SI		SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
353	PLUS 3 BARRANQUILLA		SI				SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
354	PLUS 4 BARRANQUILLA		SI				SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
355	PLUS 5 BARRANQUILLA						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
356	PUERTO COLOMBIA 2	SI																			NO APLICA	SI	6	30%	
357	ARJONA 1						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
358	CARTAGENA 10						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
359	CARTAGENA 11						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
360	CARTAGENA 12						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
361	CARTAGENA 14	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
362	CARTAGENA 15						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
363	CARTAGENA 16						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
364	CARTAGENA 20						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
365	CARTAGENA 22						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
366	CARTAGENA 23						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
367	CARTAGENA 24	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
368	CARTAGENA 25	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
369	CARTAGENA 26	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
370	CARTAGENA 27	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
371	CARTAGENA 28	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
372	CARTAGENA 29	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%	
373	CARTAGENA 30	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
374	CARTAGENA 31	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
375	CARTAGENA 32	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
376	PLUS 12 CARTAGENA						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
377	MARIA LA BAJA 1						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
378	PLUS 1 SAN ANDRES		SI									SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	5	25%	
379	PLUS 4 CARTAGENA						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
380	PLUS 5 CARTAGENA						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%	
381	PLUS 7 CARTAGENA						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
382	SAN ANDRES 1						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	5	25%	
383	TURBACO 1						SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	
384	TURBACO 2	SI					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%	





450	VALLEDUPAR 15	SI									SI	SI	SI		NO APLICA				NO APLICA	SI	7	35%
451	VALLEDUPAR 16	SI									SI	SI	SI		SI		SI		NO APLICA	SI	8	40%
452	VALLEDUPAR 17	SI									SI	SI	SI	SI	SI		SI		NO APLICA	SI	8	40%
453	VALLEDUPAR 18	SI									SI	SI	SI		SI		SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
454	VALLEDUPAR 2										SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	6	30%
455	VALLEDUPAR 3					SI					SI	SI	SI						NO APLICA	SI	6	30%
456	VALLEDUPAR 4				SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
457	VALLEDUPAR 5				SI						SI	SI	SI						NO APLICA	SI	6	30%
458	VALLEDUPAR 6				SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
459	VALLEDUPAR 7	SI					SI						SI		NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%
460	VALLEDUPAR 8				SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
461	VALLEDUPAR 9				SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
462	BARANOA 1					SI	SI				SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
463	BARANOA 2	SI					SI				SI	SI	SI	SI	SI		SI		NO APLICA	SI	8	40%
464	BARRANQUILLA 1					SI	SI				SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
465	BARRANQUILLA 12					SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI		NO APLICA	SI	9	45%
466	BARRANQUILLA 14					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI		SI		NO APLICA	SI	9	45%
467	BARRANQUILLA 17					SI	SI				SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
468	BARRANQUILLA 2					SI	SI				SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%
469	BARRANQUILLA 23					SI					SI		SI	SI					NO APLICA	SI	6	30%
470	BARRANQUILLA 29					SI	SI				SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%
471	BARRANQUILLA 30					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI		SI		NO APLICA	SI	10	50%
472	BARRANQUILLA 35					SI	SI				SI		SI	SI		SI			NO APLICA	SI	8	40%
473	BARRANQUILLA 4					SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI				NO APLICA	SI	9	45%
474	BARRANQUILLA 5					SI	SI				SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	8	40%
475	BARRANQUILLA 6					SI	SI				SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%
476	BARRANQUILLA 8					SI	SI				SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
477	MALAMBO 1	SI					SI					SI	SI	SI	NO APLICA		SI		NO APLICA	SI	9	45%
478	PLUS 1 BARRANQUILLA					SI	SI				SI	SI	SI						NO APLICA	SI	7	35%
479	PLUS 1 SABANALARGA	SI				SI					SI	SI	SI	SI	NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
480	PUERTO COLOMBIA 1	SI					SI				SI	SI	SI	SI	NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
481	SABANALARGA 1					SI					SI		SI	SI					NO APLICA	SI	6	30%
482	SOLEDAD 1					SI					SI	SI	SI	SI			SI		NO APLICA	SI	8	40%
483	SOLEDAD 2					SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
484	SOLEDAD 3	SI	SI									SI	SI	SI	NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
485	CARTAGENA 1				SI		SI				SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%
486	CARTAGENA 17										SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	7	35%
487	CARTAGENA 18					SI		SI			SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
488	CARTAGENA 19					SI		SI			SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%
489	CARTAGENA 2				SI			SI			SI	SI	SI						NO APLICA	SI	7	35%
490	CARTAGENA 21										SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	7	35%
491	CARTAGENA 3					SI		SI			SI	SI	SI		SI				NO APLICA	SI	8	40%
492	CARTAGENA 33	SI					SI						SI				SI	SI	NO APLICA	SI	7	35%
493	CARTAGENA 5					SI		SI			SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%
494	CARTAGENA 6					SI		SI			SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	8	40%
495	CARTAGENA 7						SI				SI	SI	SI		SI				NO APLICA	SI	7	35%
496	CARTAGENA 9						SI				SI	SI	SI	SI		SI		SI	NO APLICA	SI	8	40%
497	PLUS 1 CARTAGENA					SI					SI		SI	SI					NO APLICA	SI	6	30%
498	PLUS 10 CARTAGENA	SI									SI	SI	SI	SI	NO APLICA		SI		NO APLICA	SI	8	40%
499	PLUS 11 CARTAGENA						SI				SI	SI	SI						NO APLICA	SI	6	30%
500	PLUS 2 CARTAGENA					SI		SI			SI		SI			SI			NO APLICA	SI	7	35%
501	PLUS 3 CARTAGENA												SI	SI					NO APLICA	SI	4	20%
502	PLUS 6 CARTAGENA						SI				SI		SI				SI		NO APLICA	SI	6	30%
503	PLUS 8 CARTAGENA					SI		SI			SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	9	45%
504	CERETE 1				SI		SI				SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
505	CERETE 3					SI		SI			SI		SI	SI			SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
506	CERETE 4					SI		SI			SI		SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
507	CERETE 5	SI				SI		SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
508	CERETE 6	SI				SI		SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
509	CHINU 1	SI	SI			SI					SI	SI	SI		NO APLICA		SI		NO APLICA	SI	10	50%
510	CHINU 2	SI				SI							SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
511	CHINU 3	SI				SI							SI	SI		SI	SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
512	CIENAGA DE ORO 1				SI				SI				SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	8	40%
513	LORICA 1					SI					SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	7	35%
514	PLUS 1 LORICA					SI		SI			SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%



515	LORICA 3					SI		SI				SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
516	LORICA 4	SI				SI		SI				SI	SI	SI			NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
517	SAHAGUN 1		SI			SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI			NO APLICA	SI	11	55%
518	SAHAGUN 2		SI			SI		SI				SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
519	SAHAGUN 3	SI	SI					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%	
520	SAN ANTERO	SI	SI			SI		SI						SI			SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
521	SAN MARCOS 1	SI				SI			SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%	
522	SAN MARCOS 2	SI	SI					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%	
523	TOLU 1	SI		SI		SI	SI	SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%	
524	CERETE 2			SI		SI		SI				SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	9	45%	
525	REDE CALI					SI								SI						NO APLICA	SI	4	20%	
526	BUENAVENTURA 1					SI						SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	7	35%	
527	BUENAVENTURA 2					SI						SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	8	40%	
528	BUENAVENTURA 3					SI						SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	7	35%	
529	BUENAVENTURA 4					SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%	
530	CALI 1					SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
531	CALI 10					SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
532	CALI 11		SI			SI	SI	SI	SI			SI								NO APLICA	SI	8	40%	
533	CALI 12					SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	10	50%	
534	CALI 14		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
535	CALI 16		SI			SI	SI	SI				SI		SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%	
536	CALI 17		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
537	CALI 18					SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
538	CALI 2					SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
539	CALI 20		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%	
540	CALI 21		SI			SI	SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%	
541	CALI 27		SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
542	CALI 29	SI	SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI			NO APLICA	SI	12	60%
543	CALI 3					SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%	
544	CALI 30	SI	SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI			NO APLICA	SI	12	60%
545	CALI 31		SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%	
546	CALI 33		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
547	CALI 37		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	8	40%	
548	CALI 4					SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%	
549	CALI 6				SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
550	CALI 7					SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%	
551	CALI 9					SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%	
552	CALI 19		SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%	
553	DAGUA 1	SI						SI						SI					SI	SI	NO APLICA	SI	6	30%
554	PLUS 12 CALI		SI			SI	SI	SI	SI			SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%	
555	PLUS 1 YUMBO		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
556	CALI 13	SI				SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%	
557	CALI 15		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
558	CALI 22					SI	SI	SI				SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	8	40%	
559	CALI 24		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
560	CALI 26		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%	
561	CALI 28		SI			SI	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%	
562	CALI 32		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
563	CALI 36		SI			SI	SI	SI				SI		SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%	
564	PLUS 13 CALI	SI						SI					SI	SI	SI		NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
565	CALI 5		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
566	CALI 8					SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%	
567	LETICIA 1		SI					SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%	
568	LETICIA 2	SI										SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
569	LETICIA 3	SI						SI						SI	SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
570	PLUS 1 CALI		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%	
571	PLUS 1 LETICIA	SI						SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
572	PLUS 10 CALI		SI					SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%	
573	PLUS 11 CALI		SI					SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%	
574	PLUS 2 CALI		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%	
575	PLUS 3 CALI		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%	
576	PLUS 4 CALI		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
577	PLUS 5 CALI		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
578	PLUS 6 CALI		SI			SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%	
579	PLUS 7 CALI					SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	9	45%	





645	NEIVA 4					SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
646	NEIVA 5					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
647	NEIVA 6					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
648	NEIVA 7					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
649	NEIVA 8					SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
650	NEIVA 9					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
651	PITALITO 1					SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
652	PITALITO 2											SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
653	PITALITO 3						SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
654	PLUS 1 FLORENCIA					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
655	PLUS 1 NEIVA					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
656	PLUS 2 NEIVA					SI	SI					SI	SI	SI			SI	SI		NO APLICA	SI	9	45%
657	PIALES 1					SI				SI		SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
658	PIALES 2					SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
659	PIALES 3					SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
660	PIALES 4					SI	SI					SI		SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
661	PIALES 5					SI						SI	SI	SI						NO APLICA	SI	7	35%
662	MOCOIA 1		SI	SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	14	70%
663	MOCOIA 2	SI				SI	SI					SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
664	PASTO 1					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
665	PASTO 10	SI				SI	SI						SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
666	PASTO 11	SI				SI	SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	10	50%
667	PASTO 2					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
668	PASTO 3					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
669	PASTO 4	SI				SI	SI						SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
670	PASTO 5					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
671	PASTO 6					SI	SI					SI	SI	SI	SI			SI		NO APLICA	SI	9	45%
672	PASTO 8					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
673	PASTO 9					SI	SI	SI	SI			SI		SI						NO APLICA	SI	9	45%
674	PLUS 1 PASTO					SI							SI	SI						NO APLICA	SI	7	35%
675	PLUS 2 PASTO					SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
676	PUERTO ASÍS 1		SI	SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	13	65%
677	PUERTO ASÍS 2		SI	SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	14	70%
678	TUMACO 1					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
679	TUMACO 2					SI				SI		SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
680	TUMACO 3									SI		SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
681	TUMACO 4	SI					SI			SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
682	TUQUERRES					SI	SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
683	APARTADO 1					SI	SI						SI							NO APLICA	SI	5	25%
684	APARTADO 2	SI				SI	SI						SI		NO APLICA	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	10	50%
685	BELLÓ 1					SI	SI					SI	SI	SI						NO APLICA	SI	6	30%
686	CHIGORODO	SI				SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	13	65%
687	GIRARDOTA 1						SI					SI	SI	SI						NO APLICA	SI	6	30%
688	MEDELLIN 1					SI	SI					SI	SI	SI						NO APLICA	SI	7	35%
689	MEDELLIN 13	SI					SI					SI	SI	SI		SI		SI		NO APLICA	SI	9	45%
690	MEDELLIN 3					SI	SI					SI	SI	SI		SI				NO APLICA	SI	8	40%
691	MEDELLIN 34	SI										SI	SI	SI		SI	SI	SI		NO APLICA	SI	8	40%
692	MEDELLIN 35	SI					SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	10	50%
693	MEDELLIN 37	SI					SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	9	45%
694	MEDELLIN 39	SI										SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	8	40%
695	MEDELLIN 43	SI											SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	7	35%
696	MEDELLIN 44	SI											SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	7	35%
697	MEDELLIN 7					SI	SI					SI	SI	SI						NO APLICA	SI	7	35%
698	MEDELLIN 8					SI	SI					SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	8	40%
699	MEDELLIN 9		SI			SI	SI					SI	SI	SI		SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
700	PLUS 5 MEDELLIN					SI	SI					SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	8	40%
701	TURBO 1	SI										SI	SI	SI		SI				NO APLICA	SI	7	35%
702	TURBO 2	SI										SI	SI	SI			SI	SI		NO APLICA	SI	8	40%
703	TURBO 3	SI											SI		NO APLICA	SI	SI			NO APLICA	SI	7	35%
704	YARUMAL 1						SI					SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
705	EL RETIRO 1	SI		SI		SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
706	ENVIADO 2					SI	SI	SI		SI		SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	10	50%
707	ENVIADO 3					SI	SI	SI				SI	SI	SI						NO APLICA	SI	9	45%
708	ENVIADO 5	SI					SI	SI		SI			SI		NO APLICA	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%
709	LA CEJA 1					SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%



710	LA CEJA 2	SI	SI	SI		SI		SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
711	MEDELLIN 18	SI		SI		SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
712	MEDELLIN 12		SI	SI		SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI		SI			NO APLICA	SI	11	55%
713	MEDELLIN 14	SI		SI		SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
714	MEDELLIN 20	SI		SI		SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
715	MEDELLIN 33	SI		SI		SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
716	MEDELLIN 6			SI		SI	SI	SI		SI			SI	SI	SI	SI				NO APLICA	SI	12	60%
717	PLUS 1 ENVIGADO			SI		SI	SI	SI		SI			SI	SI	SI					NO APLICA	SI	10	50%
718	PLUS 1 RIONEGRO			SI		SI	SI	SI		SI			SI	SI	SI	SI		SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
719	PLUS 2 RIONEGRO	SI		SI		SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
720	RIONEGRO 2			SI		SI	SI	SI					SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
721	RIONEGRO 3	SI		SI		SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
722	RIONEGRO 5	SI		SI		SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
723	RIONEGRO 6	SI		SI		SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
724	RIONEGRO 7	SI		SI		SI	SI	SI					SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
725	RIONEGRO 9	SI	SI	SI										SI		NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
726	ARBÓLETES 1					SI	SI	SI	SI		SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
727	AYAPEL 1	SI	SI				SI	SI	SI					SI		SI		SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
728	CAUCASIA 1					SI	SI	SI	SI		SI	SI		SI	SI	SI				NO APLICA	SI	11	55%
729	CAUCASIA 2					SI	SI	SI	SI		SI	SI		SI	SI	SI				NO APLICA	SI	11	55%
730	CAUCASIA 3	SI				SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
731	CALARCA 1		SI			SI	SI	SI		SI			SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	11	55%
732	MONTELIBANO 2					SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI		SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
733	MONTELIBANO 3	SI	SI				SI						SI	SI	SI	SI	NO APLICA		SI	NO APLICA	SI	11	55%
734	MONTERIA 1	SI				SI	SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI	SI				NO APLICA	SI	13	65%
735	MONTERIA 10					SI	SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	12	60%
736	MONTERIA 11	SI	SI				SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI		SI	SI	SI			NO APLICA	SI	13	65%
737	MONTERIA 12		SI			SI	SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
738	MONTERIA 13	SI	SI				SI	SI	FALSO				SI		SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
739	MONTERIA 14	SI					SI	SI	FALSO				SI		SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
740	MONTERIA 15	SI					SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
741	MONTERIA 2					SI	SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	11	55%
742	MONTERIA 3						SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	10	50%
743	MONTERIA 4					SI	SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	11	55%
744	MONTERIA 5					SI	SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	10	50%
745	MONTERIA 6		SI			SI	SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
746	MONTERIA 7					SI	SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	10	50%
747	MONTERIA 8					SI	SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
748	PLUS 3 MONTERIA						SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	11	55%
749	PLANETA RICA 1		SI			SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
750	PLANETA RICA 2		SI			SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
751	PLANETA RICA 3		SI			SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	12	60%
752	PLANETA RICA 4	SI	SI				SI	SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
753	PLUS 1 MONTERIA						SI	SI	SI	FALSO	SI			SI	SI	SI				NO APLICA	SI	9	45%
754	PLUS 2 MONTERIA		SI				SI	SI	SI	FALSO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
755	TIERRALTA 1		SI			SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI			SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
756	ANSERMA		SI	SI			SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI				NO APLICA	SI	13	65%
757	CARTAGO 1						SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI		SI				NO APLICA	SI	9	45%
758	CARTAGO 3		SI	SI			SI	SI	SI		SI			SI	SI	SI				NO APLICA	SI	11	55%
759	CARTAGO 4	SI	SI	SI			SI	SI	SI					SI		NO APLICA	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	12	60%
760	CARTAGO 5	SI		SI			SI	SI	SI					SI		NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
761	CHINCHINA		SI			SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI		SI				NO APLICA	SI	10	50%
762	DOSQUEBRADAS 1		SI	SI			SI	SI	SI					SI	SI	SI				NO APLICA	SI	10	50%
763	PLUS 1 DOSQUEBRADAS						SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	7	35%
764	LA VIRGINIA		SI	SI		SI	SI	SI						SI	SI	SI	SI			NO APLICA	SI	10	50%
765	MANIZALES 1		SI								SI	SI	SI	SI				SI		NO APLICA	SI	8	40%
766	MANIZALES 2		SI								SI	SI	SI	SI		SI	SI	SI		NO APLICA	SI	10	50%
767	MANIZALES 3	SI	SI				SI						SI	SI	SI	NO APLICA		SI		NO APLICA	SI	9	45%
768	MANIZALES 5		SI								SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
769	MANIZALES 6		SI								SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
770	MANIZALES 7		SI								SI	SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
771	PEREIRA 1		SI	SI		SI		SI			SI	SI	SI	SI			SI			NO APLICA	SI	10	50%
772	PEREIRA 10			SI		SI					SI		SI	SI	SI					NO APLICA	SI	7	35%
773	PEREIRA 11	SI	SI	SI							SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	13	65%
774	PEREIRA 12		SI	SI		SI					SI	SI	SI	SI						NO APLICA	SI	9	45%

775	PEREIRA 2		SI	SI		SI		SI				SI	SI	SI					NO APLICA	SI	10	50%	
776	PEREIRA 3			SI		SI						SI	SI	SI	SI				NO APLICA	SI	9	45%	
777	PEREIRA 4			SI								SI	SI	SI	SI				NO APLICA	SI	8	40%	
778	PEREIRA 5			SI		SI		SI				SI	SI	SI	SI				NO APLICA	SI	10	50%	
779	PEREIRA 6		SI	SI				SI				SI	SI	SI	SI			SI	SI	NO APLICA	SI	11	55%
780	PEREIRA 7			SI		SI	SI	SI				SI		SI	SI					NO APLICA	SI	10	50%
781	PEREIRA 8			SI		SI		SI				SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	10	50%
782	PEREIRA 9		SI	SI		SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	10	50%
783	PLUS 1 CARTAGO		SI			SI		SI				SI	SI	SI	SI			SI	SI	NO APLICA	SI	13	65%
784	PLUS 1 MANIZALES		SI					SI				SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
785	PLUS 1 PEREIRA		SI	SI		SI			SI			SI		SI						NO APLICA	SI	9	45%
786	PLUS 2 PEREIRA	SI		SI		SI						SI	SI	SI	SI	SI		SI		NO APLICA	SI	11	55%
787	RIOJUCIO	SI	SI	SI		SI		SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	SI	14	70%
788	SANTA ROSA		SI			SI		SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	11	55%
789	ANDES 1	SI				SI		SI				SI	SI			NO APLICA		SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
790	CALDAS 1	SI						SI				SI	SI	SI		SI		SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
791	ITAGUI 1					SI						SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	9	45%
792	ITAGUI 2	SI						SI				SI	SI	SI		SI		SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
793	ITAGUI 3	SI						SI				SI	SI	SI				SI	SI	NO APLICA	SI	9	45%
794	LA ESTRELLA 1	SI												SI		SI	SI	SI		NO APLICA	SI	7	35%
795	MEDELLIN 10							SI				SI	SI	SI	SI					NO APLICA	SI	8	40%
796	MEDELLIN 16	SI						SI						SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	10	50%
797	MEDELLIN 17	SI											SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	9	45%
798	MEDELLIN 2					SI						SI	SI	SI						NO APLICA	SI	7	35%
799	MEDELLIN 21	SI	SI			SI						SI	SI		SI		SI	SI		NO APLICA	SI	10	50%
800	MEDELLIN 22	SI					SI					SI	SI	SI	SI			SI	SI	NO APLICA	SI	10	50%
801	MEDELLIN 24	SI						SI				SI	SI		SI		SI	SI		NO APLICA	SI	9	45%
802	MEDELLIN 26	SI				SI						SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
803	MEDELLIN 29	SI						SI				SI	SI		SI		SI	SI		NO APLICA	SI	9	45%
804	MEDELLIN 40	SI	SI					SI				SI	SI	SI	SI		SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
805	MEDELLIN 41	SI				SI	SI	SI				SI	SI		SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
806	PLUS 1 MEDELLIN	SI				SI	SI	SI				SI	SI		SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
807	PLUS 2 MEDELLIN		SI			SI	SI	SI				SI	SI	SI	SI		SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
808	PLUS 3 MEDELLIN	SI				SI	SI	SI				SI	SI		SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	12	60%
809	PLUS 4 MEDELLIN	SI						SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI	SI		NO APLICA	SI	11	55%
810	SABANETA 1							SI				SI	SI			SI				NO APLICA	SI	6	30%
811	SABANETA 2	SI	SI					SI						SI		NO APLICA	SI	SI		NO APLICA	SI	10	50%

## Anexo P. Diagramas de proceso de la Coordinación Administrativa



<b>DIAGRAMA DE PROCESO DEL RECORRIDO</b>		<b>Fecha de Edición</b>	03/08/2014
		<b>Edición No.</b>	1 <b>Pág 1 de 1</b>
<b>Nombre del proceso</b>	Nuevo contrato de arrendamiento		
<b>Area</b>	Coordinación Administrativa		
<b>Departamento</b>	Administrativo y Financiero		
<b>Encargado</b>	Coordinador Administrativo		
<b>Se inicia en</b>	Esperar la llegada de un estudio de SARLAFT y Bitacora de contratación		
<b>Se termina en</b>	Envío por correspondencia de copia de contrato al punto de venta		

Descripción del proceso	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Distancia (m)	Tiempo (min)
Esperar la llegada de un estudio de SARLAFT y Bitacora de contratación V02	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		...
Revisar las características y condiciones del contrato	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		15
Complementar Bitacora de contratación V02 con las cláusulas y características particulares	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		10
Llevar Bitacora de contratación V02 al área Jurídica	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	10
Esperar la elaboración del Contrato de arrendamiento proveniente del área jurídica	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		240
Revisar Contrato de arrendamiento de acuerdo a las características particulares de cada contrato	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		10
Entregar Contrato con orden de autenticación de firma de Representante Legal a mensajero administrativo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		20
Esperar que el mensajero administrativo entregue contrato con firma de Representante Legal autenticada	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		180
Elaborar carta al arrendador y adjuntar dos originales de contrato de arrendamiento	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		15
Enviar sobre con los documentos anteriores al arrendador	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		15
Esperar regreso de contrato original firmado y autenticado por arrendador	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		...
Sacar copia de contrato original	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5
Almacenar contrato original en nuevo folder de arrendamiento del correspondiente PDV	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		15
Esperar que el nuevo PDV se encuentre en funcionamiento	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		...
Enviar por correspondencia copia de contrato de arrendamiento al PDV	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		15
<input checked="" type="checkbox"/> Escribir <input checked="" type="checkbox"/> Copiar							
<b>Elaboró:</b> Practicante Uis	<b>Revisó:</b> Coordinador Administrativo						



<b>DIAGRAMA DE PROCESO DEL RECORRIDO</b>	<b>Fecha de Edición</b>	12/08/2014	
	<b>Edición No.</b>	1	<b>Pág 1 de 1</b>
<b>Nombre del proceso</b>	Revisión e informe de vencimiento de contratos		
<b>Area</b>	Coordinación Administrativa		
<b>Departamento</b>	Administrativo y Financiero		
<b>Encargado</b>	Auxiliar Administrativo		
<b>Se inicia en</b>	Revisar vencimientos de contratos de arrendamiento y subarrendamiento		
<b>Se termina en</b>	Enviar informe de vencimiento de contratos a la Gerencia Admtva.		

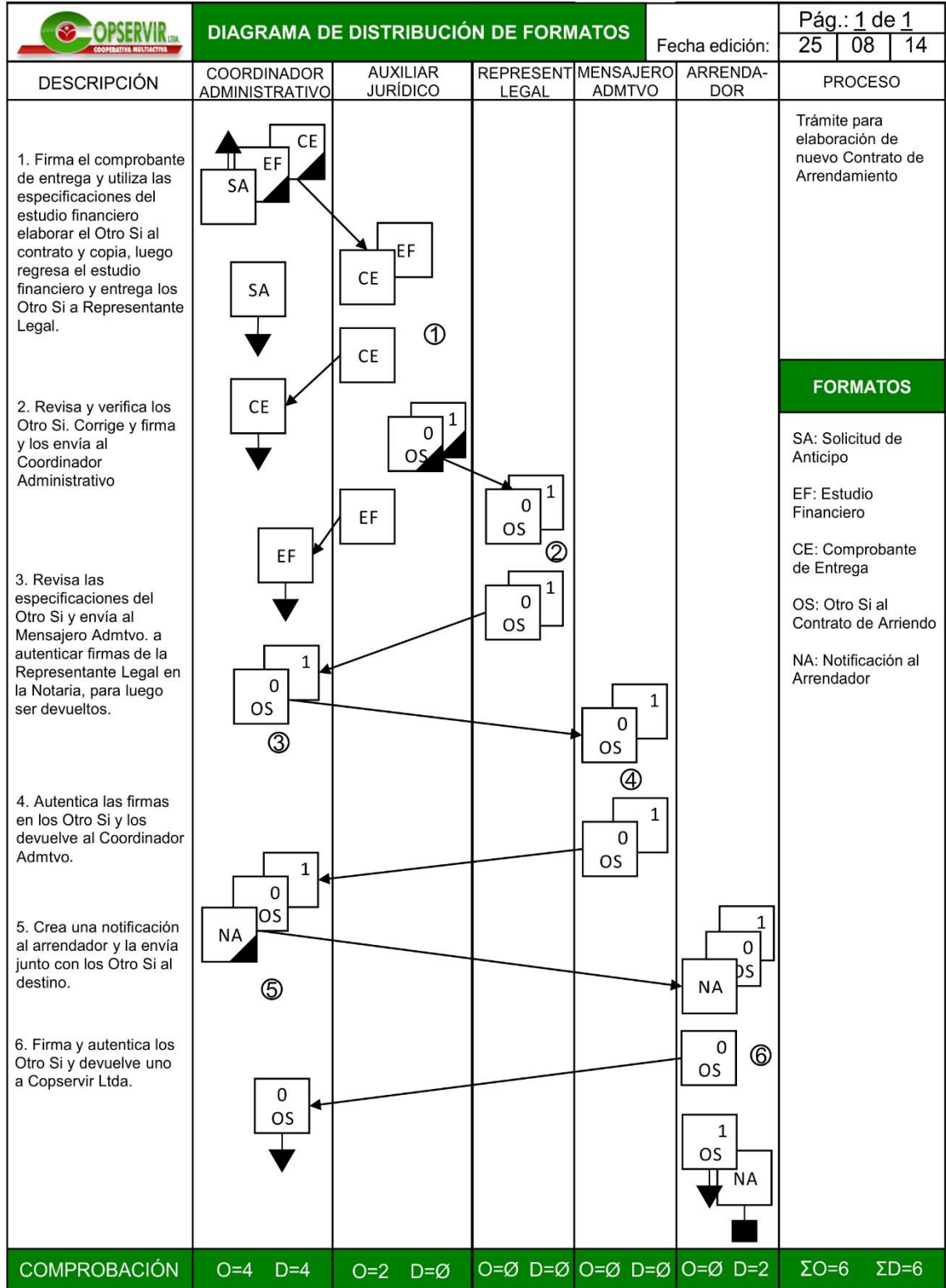
Descripción del proceso	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Distancia (m)	Tiempo (h)
	Revisar vencimientos en la base de datos de contratos de arrendamiento y subarrendamiento	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recibir instrucción del Coordinador Administrativo sobre alguna inconsistencia para prorrogar algún contrato	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		16
Realizar cartas de notificación a los arrendadores sobre término de contratos de arrendamiento	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		8
Preparar empaque de correspondencia y gestionar envío	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4
Llevar sobres de correspondencia al área de correo de la cooperativa	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40	0,4
Enviar cartas de notificación a arrendadores y subarrendatarios próximos a vencimiento de contrato	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0,4
Esperar respuesta o comunicación de los arrendadores y subarrendatarios	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		...
Realizar informe de contratos a vencer y a prorrogar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		8
Enviar informe de vencimiento de contratos a la Gerencia Administrativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0,4
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
*(...) Tiempo indefinido ó muy variable							
<b>Elaboró:</b> Practicante Uis	<b>Revisó:</b> Coordinador Administrativo						

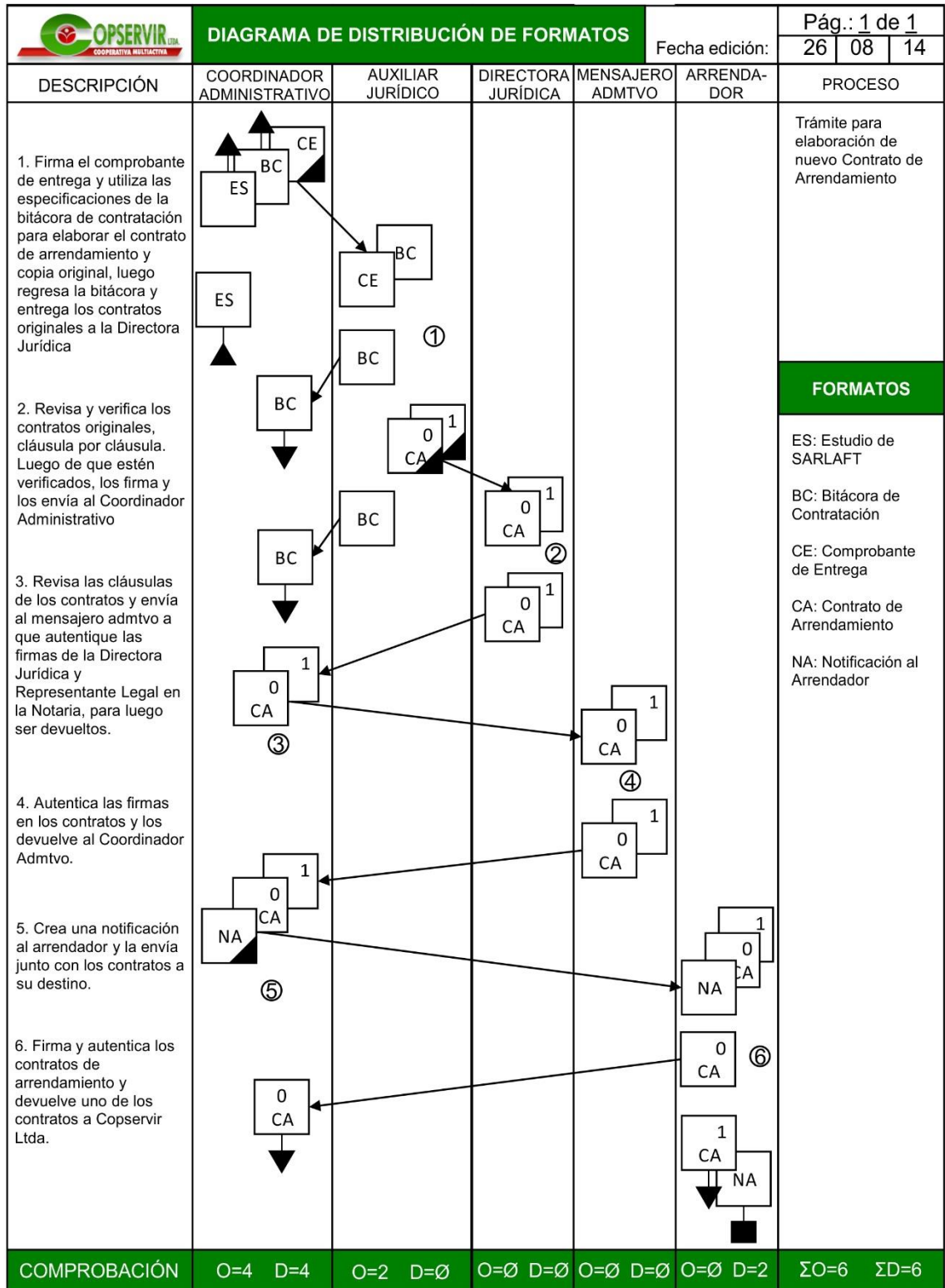


<b>DIAGRAMA DE PROCESO DEL RECORRIDO</b>	<b>Fecha de Edición</b>	20/08/2014	
	<b>Edición No.</b>	1	<b>Pág 1 de 1</b>
<b>Nombre del proceso</b>	Actualización de documentación legal		
<b>Area</b>	Coordinación Administrativa		
<b>Departamento</b>	Administrativo y Financiero		
<b>Encargado</b>	Auxiliar Administrativo Practicante		
<b>Se inicia en</b>	Espera a que llegue a la sede administrativa documento legal		
<b>Se termina en</b>	Enviar documento original al PDV correspondiente para almacenaje		

Descripción del proceso	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Almacenaje	Distancia (m)	Tiempo (min)
	Esperar a que llegue a la sede administrativa un documento o certificado legal	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recibir por correspondencia el documento legal tramitado por Dirección de Zona o PDV							
Revisar concepto y calidad del documento arribado realizada por el Coordinador Administrativo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		15
Buscar en archivo el folder o carpeta (Azul/Documentación Legal) del PDV correspondiente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5
Revisar y complementar la lista de chequeo para evitar el archivo de documentos ya almacenados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		15
Transportar documento al área de copiado de la sede administrativa	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	5
Copiar documento las veces que sea necesaria, según cantidad de soportes requerida	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		10
Transportar copias del documento al folder y a archivo	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	5
Archivar copias del documento en el folder correspondiente	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		20
Archivar folder en el archivo de almacenaje de folder de documentación legal	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5
Escanear documento original en equipo de cómputo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		10
Actualizar software Alfresco con el archivo escaneado del documento en el registro correspondiente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		20
Preparar empaque de sobre para envío por correspondencia del documento	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		15
Transportar el sobre al área de envío por correspondencia de la sede administrativa	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40	15
Enviar documento original al Punto de Venta correspondiente para su almacenaje	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		15
<input checked="" type="checkbox"/> Origen Documento <input checked="" type="checkbox"/> Inspección y Operación <input checked="" type="checkbox"/> Copia Documento    *(...) Tiempo indefinido							
<b>Elaboró:</b> Practicante Uis	<b>Revisó:</b> Coordinador Administrativo						

### Anexo Q. Diagramas de Distribución de formatos





Anexo R. Fotografías Coordinación Administrativa mejoras implementadas





**Expediente de la Unidad**  
**antigua Zona 1**  
Caja 1  
Caja 2  
Caja 3  
Caja 4  
Caja 5  
Caja 6  
Caja 7  
Caja 8  
Caja 9  
Caja 10  
Caja 11  
Caja 12  
Caja 13  
Caja 14  
Caja 15  
Caja 16  
Caja 17  
Caja 18  
Caja 19  
Caja 20

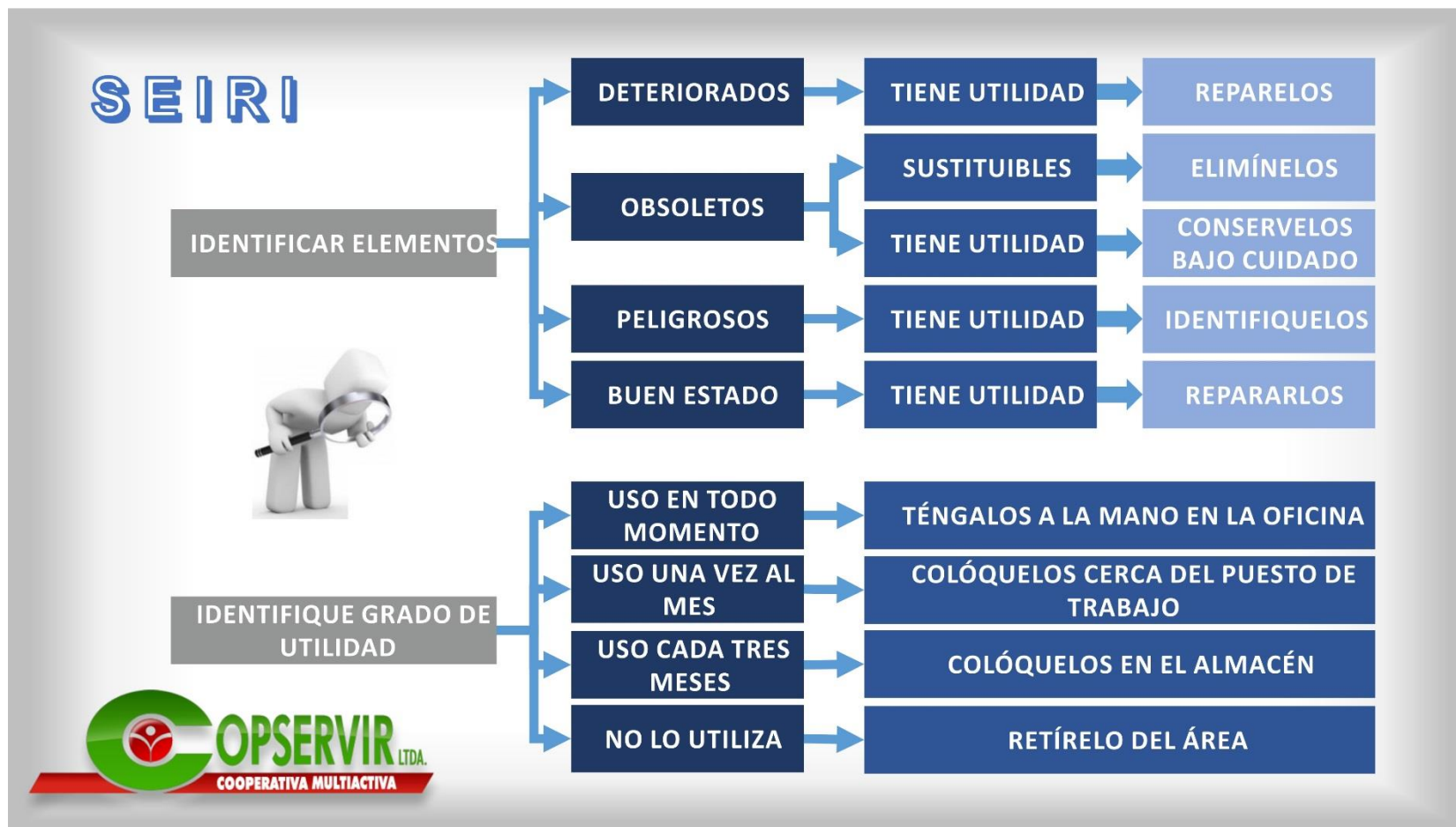
**Expediente de la Unidad**  
**antigua Zona 2**  
Caja 21  
Caja 22  
Caja 23  
Caja 24  
Caja 25  
Caja 26  
Caja 27  
Caja 28  
Caja 29  
Caja 30  
Caja 31  
Caja 32  
Caja 33  
Caja 34  
Caja 35  
Caja 36  
Caja 37  
Caja 38  
Caja 39  
Caja 40

**Certificados varios**  
Resoluciones  
Varios

## Anexo S. Tabla de valoraciones Actitudes 9S mejoradas

<b>Seiri 48/50 (96%)</b>	
Elementos no funcionales: En lugar	10
Elementos obsoletos sustituibles: No posee	10
Elementos obsoletos con utilidad: máquina de escribir	9
Elementos peligrosos: En lugar, Bisturíes en el escritorio	9
Elementos en buen estado	10
<b>Seiton 33/40 (83%)</b>	
Cada elemento ubicado en sitio determinado	10
Sitios señalados para conocer la finalidad	7
Claves de identificación para cada elemento	9
Forma definida para guardar cada elemento	7
<b>Seiso 43/50 (86%)</b>	
Limpieza de sitio después de uso	9
Remoción del polvo de equipos de trabajo	9
Limpieza de herramientas luego de uso	8
Identificación de causas de desorden	10
Elaboración de programas de limpieza	7
<b>Seiketsu 35/40 (88%)</b>	
Se conocen los elementos que necesitan control	10
Se conoce la diferencia entre normalidad y anormalidad	9
Existen mecanismos de control visual	7
Existen acciones correctivas en caso de anormalidad	9
<b>Shitsuke 36/40 (90%)</b>	
Procedimientos para mantenimiento del puesto de trabajo	10
Se procura enseñar estos procedimientos con el ejemplo	10
Materiales didácticos para el procedimiento	7
Se utilizan los errores como fuente de información y mejora	9
<b>Shikari 23/20 (77%)</b>	
Planificación y control acciones de mantenimiento	7
Limpieza y orden, constantes en el trabajo	10
Existe motivación para mantener los buenos hábitos	6
<b>Shitsukoku 18/20 (90%)</b>	
No existe alto nivel de compromiso	8
Rutina diaria de organización y limpieza	10
<b>Seishoo 15/20 (75%)</b>	
Demoras en el tiempo de realización de tareas	7
Coordinación entre actividades dependientes	8
<b>Seido 16/20 (80%)</b>	
Existencia de normas de procedimiento	9
Actividades 9's en el manual de funciones	7

## Anexo T. Presentación del área de las actividades de orden y limpieza 9S



# SEITON

Defina una nomenclatura para cada clase de elementos

Decida cómo guardar los elementos, tenga en cuenta:

Decida sitios de ubicación: cada cosa en su lugar

Fácil de guardar

Fácil identificar dónde está

Fácil de sacar

Fácil de reponer

Si se establecen lugares de ubicación de algunos elementos, cada usuario deberá colocar en su justo lugar el artículo que tomó al terminar de utilizarlo.

# SEISO

Saque polvo y suciedad de los sitios de trabajo: pisos, cajones, estantes y maquinaria que use durante las operaciones diarias.

Limpe con un trapo cualquier suciedad en las herramientas, instrumentos o aparatos, antes y después de su uso, y verifique su funcionalidad.

Si durante el proceso de limpieza encuentra cualquier desorden, identifique las causas principales y establezca acciones preventivas recurrentes.

Establezca sus propias programaciones de limpieza, diarias y periódicas.

Antes de salir, deje todo ordenado y limpio como quiere encontrar al día siguiente: retire lo innecesario del puesto para facilitar la limpieza.

Utilizar los sitios y recipientes indicados para tirar desperdicios, envases, colillas, etc.

Hacer de los asuntos anteriores un hábito: limpieza en nuestro propio sitio de trabajo, en el equipo que se utilice.



# SEIKETSU

Recordar permanentemente la importancia de mantener mente sana y cuerpo sano

Establecer lo crítico, importante, inseguro, poco confortable y reportar esta información.

Mantener excelentes condiciones de higiene en los lugares comunes

Aseo y arreglo adecuados (baño diario, afeitada, peinado). Ropa limpia y propia para el trabajo. Cumplir con las normas de seguridad.

Posturas adecuadas en el trabajo, uso del equipo de protección en cumplimiento de las normas respectivas.

Actitud equilibrada en relación con los problemas personales y de trabajo.



Cafeterías, vestidores, casilleros, áreas para fumar o para descanso



# SHITSUKE

Establecer procedimientos estándares de operación, los cuales debe seguir todo el empleado.

Tener empatía con la situación del otro: cómo me sentiría si tengo que soportar el desaseo de otro, si debo estar en un ambiente ruidoso o con mucho humo, etc.

Desarrollar compañerismo en el trabajo: enseñar, compartir, información, colaborar. Ser un ser humano integral.

Corregir los actos incorrectos en el mismo puesto de trabajo mientras se aclara por qué no se hace así.

Aprender haciendo: mostrar cómo se hace, dejar que lo haga, repetir hasta adquirir el hábito

Facilitar las condiciones para que cada empleado ponga en práctica lo aprendido





# SHIKARI

Tener la voluntad de hacer las cosas y permanecer en ello, sin cambios de actitud, lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

Ser constante en una actividad o actitud positiva, desarrollar hábitos benéficos, que van mejorando los resultados propios.

Insistir una y otra vez en la realización de programas de limpieza de acuerdo a sus actividades.

Planificar y controlar permanentemente sus trabajos.

Hacer de la limpieza, el orden y la puntualidad una constante en la vida.





# SHITSUKOKU

Adherirse firme a los actividades de orden y limpieza implementadas

Persistir en el logro de los objetivos de la metodología 9 eses, sin dejar actividades sin terminar

Las políticas empresariales deben imponerse con seriedad para que el empleado se sienta con una gran responsabilidad de llevar a cabo su trabajo

Mantener una actitud flexible hacia los cambios, se transmite el empeño firme de hacer bien las cosas

Se debe llevar a cabo con disciplina aplicada de los dirigentes hacia sus subordinados





# SEISHOO



**Participar todos, al mismo tiempo, con los mismos propósitos y con el mismo ritmo en las actividades planteadas.**

**Ser congruente con lo que se predica, en otras palabras, hacer lo que se dice**

**Lograr la vinculación de todo el personal en las tareas de mejoramiento del ambiente de trabajo.**

**Trabajar en los cambios con el espíritu de “equipo que va a triunfar”**

**Mantener buena comunicación de los avances de las actividades.**



# SEIDO

Propiciar que las acciones se realicen simultáneamente, es decir que el cambio sea realizado por todos y a un mismo tiempo.

Es indispensable que todo el personal esté enterado acerca de la metodología 9S y tengan a su disposición amplia información al respecto.

Debe existir comunicación entre el personal del área, para que el interés comunitario impulse a quienes no estén convencidos.


Se llevará a cabo por medio de manuales, procedimientos, reportes que servirán como base para las emergencias, mantenimiento o regeneración de una ampliación de la industria.



## Anexo U. Medición del indicador de Atención a solicitudes

	Medición del Indicador 'Atención de Solicitudes'										
	Diagnóstico					Implementación	PRONOSTICOS			Meta	
	Periodo	Mayo 2014	Junio 2014	Julio 2014	Agosto 2014	Septiembre 2014	Octubre 2014	Noviembre 2014	Diciembre 2014	Enero 2015	Febrero 2015
<b>Solicitudes al Inicio de Mes</b>	92	88	91	92	91	84	77	70	63	56	
Solicitudes Gestión Rápida	21	19	18	19	17	17	16	15	13	11	
Solicitudes Gestión Demorada	71	69	73	73	74	67	61	55	50	45	
<b>Total Atendidas</b>	31	30	29	31	36	36	36	36	36	36	
Atendidas Gestión Rápida	2	2	1	2	2	2	2	3	3	4	
Atendidas Gestión Demorada	29	28	28	29	34	34	34	33	33	32	
<b>Total en espera Final de Mes</b>	61	58	62	61	55	48	41	34	27	20	
<b>Solic. Allegadas durante el Mes</b>	27	33	30	30	29	29	29	29	29	29	
Solic. Allegadas durante G. Rápida	0	1	2	0	2	1	1	1	1	1	
Solic. Allegadas durante G. Demora	27	32	28	30	27	28	28	28	28	28	
<b>Indicador Atención Solicitudes</b>	34%	34%	32%	34%	40%	43%	47%	51%	57%	64%	

## Anexo V. Medición del indicador de actividades 9S

MEDICIÓN INDICADOR 'ORDEN Y LIMPIEZA ACTIVIDADES 9S'																												
		<b>CA: Coordinador Administrativo    AA: Auxiliar Administrativo    AP: Auxiliar Practicante</b>																										
		ago-14			sep-14			oct-14			nov-14			dic-14														
PERIODO		Quincena 1		Quincena 2		Quincena 3		Quincena 4		Quincena 5		Quincena 6		Quincena 7		Quincena 8		Quincena 9		Quincena 10								
ACTIVIDADES		CA	AA	AP	CA	AA	AP	CA	AA	AP	CA	AA	AP	CA	AA	AP	CA	AA	AP	CA	AA	AP	CA	AA	AP	CA	AA	AP
1	Identificar la calidad de los elementos de trabajo en: deteriorados, obsoletos, peligrosos y en buen estado	X	X		X	X		X	X		X	X																
2	Identificar el grado de utilización de los elementos: continua, una vez al mes, una vez cada tre meses, no lo utiliza	X	X		X	X		X	X		X	X																
3	Organizar los elementos de trabajo clasificados y papelería en los lugares correspondientes, designados anteriormente	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X															
4	Revisar y supervisar los lugares destinados para cada elemento, actualizando su denotación con etiquetas de color si es posible			X			X			X			X															
5	Limpiar con trapo humedo y desinfectante, el polvo y mugre de las mesas y sillas de trabajo	X	X		X	X		X	X		X	X																
6	Limpiar los equipos de computo y elementos de trabajo con paño con desinfectante		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X															
7	Remover basuras y desperdicios de todo tipo (papeles, vasos, empaques, ganchos,etc) de los puestos del trabajo y área en general		X	X		X	X		X	X		X	X															
8	Coordinar las tareas de limpieza de los lugares comunes con el personal del área, designando un día específico para cada uno	X			X			X	X		X	X																
9	Realizar procesos de auditorias internas a si mismos y entre compañeros del area calificando las actividades de orden y limpieza	X			X			X			X																	
10	Cada empleado debe proponer e implementar una actividad didáctica que rompa la rutina y promueva recordar y realizar las actividades 9S	X				X				X	X																	
Coteo de actividades		7	6	4	7	7	4	6	7	5	8	7	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Porcentajes de cumplimiento individuales		70%	60%	40%	70%	70%	40%	60%	70%	50%	80%	70%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Indicador Actividades 9S</b>		<b>57%</b>			<b>60%</b>			<b>60%</b>			<b>63%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>		