

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DE LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES EN LA EMPRESA
COOTRASARAVITA LTDA.**

ERIKA TATIANA DELGADO GÓMEZ

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

2013

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DE LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES EN LA EMPRESA
COOTRASARAVITA LTDA.**

ERIKA TATIANA DELGADO GÓMEZ

**Trabajo de grado para optar el título de:
Ingeniero Industrial**

**Director
ING. ORLANDO CONTRERAS**

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

2013

DEDICATORIA

A Dios por darme la salud y fuerzas necesarias cuando sentí desfallecer.

A mi madre por sus consejos, apoyo y su entrega incondicional.

A mi padre y hermanas por su compañía, su colaboración y respaldo.

A mi sobrina Luz Ángela quien me suministraba alegría.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis sinceros agradecimientos a todas las personas que con su ayuda contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad.

Doctor José Isaac González, quien gestionó ante el consejo de Administración la aprobación del proyecto presentado.

Doctor Jairo Bautista Garcés, por la paciencia y tiempo dedicado a las asesorías, consejos y tramites en la realización del proyecto.

Ingeniero Orlando Contreras por el tiempo dedicado a las asesorías, revisión y ajuste del proyecto, ofreciendo su conocimiento y experiencia.

Personal Administrativo, Operativo y Asociado de COOTRASARAVITA, por el suministro de información correspondiente a la elaboración de la Documentación para los procesos y por su participación en la generación de la mejora continua de la cooperativa.

A la Universidad Industrial de Santander por la calidad académica brindada en todos los años de la carrera de Ingeniería Industrial.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	18
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	19
1.1 GENERALIDADES DEL PROYECTO	19
1.1.1 Planteamiento del Problema	19
1.1.2 Justificación del proyecto	19
1.1.3 Alcance	20
1.1.4 Objetivos	21
1.1.4.1 Objetivo general	21
1.1.4.2 Objetivos específicos.	21
1.1.5 Metodología.	22
1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	24
1.2.1 Descripción de la empresa	24
1.2.2 Reseña histórica	24
1.2.3 Estructura organizacional	25
1.2.4 Mapa de procesos	25
1.2.5 Plan estratégico	26
1.2.6 Recurso Humano	26
1.2.7 Portafolio de productos.	28
1.2.7.1 Servicio de transporte.	28
1.2.7.2 Giros y remesas	28
1.2.7.3 Servicentro	28
2. MARCO TEORÍCO	30
2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	30
2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	31
2.2.1 EL POAM	31

2.2.2 EL PCI	31
2.2.3. DOFA	31
2.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	32
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
2.5 MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	35
2.5.1 Diagrama de flujo	36
2.5.2 Manual de funciones	37
2.5.3 Mapa de procesos	37
2.6 BALANCED SCORECARD	38
2.7 PROCESOS COMERCIALES	39
2.8 PLAN DE MARKETING	39
2.8.1 9 eses de calidad	41
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COOTRASARAVITA	46
3.1 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)	48
3.2 ANÁLISIS FINANCIERO	52
3.2.1 Interpretación de los indicadores.	53
3.2.1.1 Indicadores de liquidez	53
3.2.1.2 Indicadores de estructura	54
3.2.1.3 Indicadores de rentabilidad	55
3.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA (PCI).	55
3.4 ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y FORTALEZAS (DOFA)	59
3.5 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA 9 ESES	62
3.6 ANÁLISIS GENERAL	64
4. REESTRUCTURACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE COOTRASARAVITA LTDA.	69
5. PROCESOS ADMINISTRATIVOS	75
5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	75
5.2 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PROCESOS	86
5.2.1 Mapa de procesos	86

5.2.2 Formato de Caracterizaciones	87
5.2.3 Flujogramas	88
5.3 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	88
6. PROCESOS COMERCIALES	91
6.1 PLAN DE MARKETING	110
6.1.1 Análisis del mix	111
6.1.2 Estrategias del marketing.	112
6.1.2.1 Líneas estratégicas.	112
6.1.2.2 Valor diferencial.	112
6.1.2.3 Branding y posicionamiento	113
6.1.3 Estrategias de los clientes.	116
6.2 MARKETING MIX.	118
6.2.1 Consumidor Satisfecho.	118
6.2.2 Costo a Satisfacer	119
6.2.3 Comodidad del cliente.	119
6.2.4 Comunicación	120
6.2.5 Promoción de ventas.	120
7. MEJORAS IMPLEMENTADAS	121
7.1 PROPUESTA 1.	121
7.2 PROPUESTA 2.	122
7.3 PROPUESTA 3.	126
7.4 PROPUESTA 4.	126
7.5 PROPUESTA 5.	129
8. CONCLUSIONES	131
9. RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFIA	134
ANEXOS	136

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Cootrasaravita Ltda.	27
Figura 2. Visita a funcionarios	47
Figura 3. Cartelera Informativa	68
Figura 4. Capacitación direccionamiento estratégico y estructura organizacional.	74
Figura 5. Nueva estructura organizacional Cootrasaravita Ltda.	84
Figura 6. Mapa de Procesos	87
Figura 7. Capacitación servicio al cliente.	101
Figura 8. Mapa Causal	123

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Resultados 9´S	63
Gráfica 2. Resultados condiciones iniciales de Cootrasaravita.	65
Gráfica 3. Tiempo de utilización del cliente de los productos o servicios.	93
Gráfica 4. Frecuencia de utilización de los servicios.	94
Gráfica 5. Recomendación a otras personas de Cootrasaravita.	95
Gráfica 6. Valoración de los aspectos del servicio de atención al cliente.	96
Gráfica 7. Aspectos de la persona que lo atendió.	97
Gráfica 8. Valoración del grado de satisfacción del servicio.	98
Gráfica 9. Aspectos de Cootrasaravita debe mejorar.	99
Gráfica 10. Tiempo de utilización del cliente de los productos o servicios.	102
Gráfica 11. Frecuencia de utilización de los servicios.	103
Gráfica 12. Recomendación a otras personas sobre Cootrasaravita.	103
Gráfica 13. Valoración de los aspectos del servicio de atención al cliente	104
Gráfica 14. Aspectos de la persona que lo atendió.	106
Gráfica 15. Valoración del grado de satisfacción del servicio.	107
Gráfica 16. Aspectos de Cootrasaravita debe mejorar.	108

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Programación de visitas	46
Tabla 2. POAM	50
Tabla 3. Análisis financiero	53
Tabla 4. PCI	57
Tabla 5. DOFA	60
Tabla 6. Resultados lista de chequeo 9 eses ordenados de mayor a menor	63
Tabla 7. Rangos para la gestión de procesos.	64
Tabla 8. Evaluación de la misión	69
Tabla 9. Evaluación de la visión	70
Tabla 10. Procesos de Cootrasaravita.	86
Tabla 11. Información de la encuesta.	91
Tabla 12. Sugerencias de los clientes.	100
Tabla 13. Sugerencias obtenidas en la segunda encuesta.	109
Tabla 14. Progreso programa 9's	122
Tabla 15. Cuadro de Mando Integral.	125
Tabla 16. Lista maestra de documentos.	127

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Diagnóstico puesto de trabajo	137
Anexo B. Lista de chequeo condiciones iniciales de la Cooperativa	143
Anexo C. Estadísticas tasa de natalidad y el porcentaje de ingresos de la región	144
Anexo D. Vías de comunicación de la Provincia Comunera	145
Anexo E. Balance General Comparativo y P Y G	146
Anexo F. Lista de chequeo 9'S	149
Anexo G. Acuerdo 001 del 2012	150
Anexo H. Manual de funciones requisitos y competencias laborales	151
Anexo I. Caracterizaciones de los procesos	211
Anexo J. Flujogramas Integrados	222
Anexo K. Reglamento interno de compras	233
Anexo L. Encuesta servicio al cliente	248
Anexo M. Folleto servicio al cliente	251
Anexo N. Plan de marketing	252
Anexo Ñ. Carta de certificación de Cootrasaravita	286
Anexo O. Programa 9'S	288
Anexo P. Sensibilización 9'S	291
Anexo Q. Jornada orden y aseo	292
Anexo R. Pasos de elaboración del Balanced Scorecard	293
Anexo S. Mapa Causal	297
Anexo T. C.M.I.	298
Anexo U. Formato quejas y reclamos	299
Anexo V. Requisición de compras	300

RESUMEN

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y COMERCIALES EN LA EMPRESA COOTRASARAVITA LTDA.*

AUTORA: ERIKA TATIANA DELGADO GÓMEZ**

PALABRAS CLAVES: Análisis de procesos, documentación, mejoramiento de procesos, procesos, propuestas de mejora.

DESCRIPCIÓN

La cooperativa de transportes de la provincia Comunera COOTRASARAVITA LTDA. En busca de un mejoramiento continuo, se interesó en las pautas iniciales poniendo a disposición al personal del establecimiento en cada una de sus áreas, recursos, documentación, y herramientas con el fin de realizar las mejoras pertinentes en las áreas involucradas.

El mejoramiento de procesos es una de las herramientas con la cual se obtienen y consiguen resultados en la medida que se vayan efectuando los cambios, está orientado a aumentar la productividad, buscar la optimización mediante la eliminación de actividades inoficiosas y entorpecedoras en las distintas tareas dentro de cada área.

El mejoramiento de procesos implica mantener un manual para comprender el contexto y los detalles precisos en cada uno de los procesos. Siempre que un proceso es rediseñado o mejorado, su documentación es fundamental como punto de partida en la evolución y ejecución de tareas y funciones dentro de cada una de las áreas involucradas.

El proyecto está estructurado bajo los parámetros del ciclo de mejoramiento continuo de Deming, comenzando con el diagnóstico de la situación inicial de COOTRASARAVITA LTDA., análisis mediante el manejo de herramientas de Ingeniería Industrial, la implementación de mejoras, la evaluación de las mismas y la documentación final presentada.

* Proyecto de grado

** Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Programa de Ingeniería Industrial. Director de Proyecto: Ing. Orlando Contreras.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF ADMINISTRATIVE AND COMMERCIAL PROCESSES IN THE COMPANY COOTRASARAVITA LTDA.*

AUTHOR: ERIKA TATIANA DELGADO GÓMEZ**

KEY WORDS: Processes, process analysis, suggestions for improvement, improvement of processes, documentation.

CONTENT: The cooperative transport Comunera COOTRASARAVITA province LTDA. Seeking continuous improvement, managed the initial guidelines by providing the facility staff in each of their areas, resources, information, and tools to make appropriate improvements in the areas involved.

Process Improvement is one of the tools with which results are obtained and get in as they are making changes, is aimed at increasing productivity, optimizing search by removing and obstructive inefficient activities in the various tasks within each area.

Process Improvement involves maintaining a manual to understand the context and the precise details in each of the processes. Whenever a process is redesigned or improved its documentation is essential as a starting point in the development and execution of tasks and functions within each of the areas involved.

The project is structured under the parameters of the continuous improvement cycle of Deming, starting with the initial situation diagnosis of COOTRASARAVITA LTDA., Management analysis tools using industrial engineering, implementing improvements, evaluating them and eventual documentation.

* Degree Project.

** Universidad Industrial de Santander. Faculty of Physical Mechanics Engineering. School of Industrial and Business Studies. Program of Industrial Engineering. Director of the Project: Ing. Orlando Contreras

INTRODUCCIÓN

Ante un mundo competitivo, empresas emprendedoras y clientes exigentes se hace indispensable mejorar continuamente en los procesos de una organización. COOTRASARAVITA LTDA., siendo una empresa consolidada y líder en el transporte municipal e intermunicipal en la provincia comunera y municipios aledaños, se ha visto en la necesidad de implementar nuevas estrategias que permitan dar cumplimiento a los requerimientos del mercado.

Por esta razón, éste trabajo busca herramientas que aporten al mejoramiento continuo de la Cooperativa, mediante el análisis y propuestas de mejora de sus procesos administrativos.

El presente texto está estructurado en siete capítulos, los cuales se enuncian a continuación.

En el capítulo uno se efectuó un análisis global del origen de éste trabajo y las generalidades de la Cooperativa.

Durante el capítulo dos se presenta el marco teórico que se tuvo en cuenta para la ejecución del proyecto.

En el capítulo tres se realizó el diagnóstico de la situación actual de la cooperativa mediante herramientas como el POAM, PCI, análisis financiero dando como resultado la DOFA, el diagnóstico de las 9's y un análisis general de la empresa.

La reestructuración del direccionamiento estratégico de la cooperativa se puede evidenciar en el capítulo cuatro.

Se prosiguió en el capítulo cinco al análisis de todos los cargos de la cooperativa que al final se consolida en una nueva estructura organizacional junto al nuevo manual de funciones. Se muestra el levantamiento de la documentación de los procesos de la cooperativa por medio del tipo de proceso como son los estratégicos, los misionales y los de apoyo de la cooperativa.

En el capítulo seis se muestra el análisis de los procesos comerciales efectuándose un estudio de servicio al cliente como justificación a los mismos y creando una propuesta del plan de marketing para su mejoramiento.

Finalmente, en el capítulo siete se describen las propuestas de mejoras implementadas en la cooperativa.

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Objetivo	Descripción	Cumplimiento del Objetivo
1	Realizar un diagnóstico inicial en las diferentes áreas de los procesos administrativos, con base en los datos históricos, información verbal y escrita de Cootrasaravita Ltda.	Capítulo 3.
2	Reestructurar el marco estratégico de Cootrasaravita Ltda.	Capítulo 4.
3	Establecer una estructura organizacional rediseñando las funciones, competencia laboral y requisitos mínimos.	Subcapítulo 5.1.
4	Diseñar e implementar diferentes herramientas que permiten mejorar la calidad del servicio mediante los procesos administrativos.	Capítulo 5.
5	Plantear, implementar y validar las propuestas de mejora en los procesos administrativos que impacten en el nivel del servicio al cliente.	Capítulo 7.
6	Implementar las 9 eses a partir de capacitaciones y sensibilización del personal en la implementación de las mejoras, para obtener resultados superiores a los actuales.	Capítulo 3. Subcapítulo 7.1.
7	Implementar un procedimiento de compras en el Servicentro San Jorge.	Subcapítulo 5.3.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1.1 Planteamiento del Problema. Cootrasaravita es una empresa especializada en el transporte terrestre de pasajeros, con más de una década de experiencia, dentro del Territorio Departamental, con una infraestructura soportada en el profesionalismo de sus colaboradores, que compromete desde la Alta Gerencia hasta las bases de la Organización.

La importancia del proyecto radica en que a pesar de tener la empresa 45 años en el mercado, no ha definido los procesos y presenta desorganización en el desarrollo de las actividades, dadas las diferencias existentes entre las estrategias planteadas por la junta directiva y su sistema de gestión en las áreas administrativas y comerciales. Para esto la gerencia ha requerido implementar un cambio organizacional y un mejoramiento de procesos administrativos y comerciales el cual le permita optimizar sus recursos, eliminar la generación de desperdicios relacionados con el transporte de documentos, tiempo de espera, trámites innecesarios, talento humano; buscando la unificación de sus procesos para lograr la eficiencia y eficacia en todas sus áreas de trabajo.

1.1.2 Justificación del proyecto. En el entorno actual a causa de clientes cada vez más exigentes en factores de calidad, precio y tiempo, Las empresas deben implementar alternativas para satisfacer los requerimientos del cliente y aumentar el nivel de competitividad; para ello ofrecen un amplio portafolio de productos y se fundamentan en innovaciones que generan mayor productividad. Estas adaptaciones generan grandes cambios desde la capacitación del personal, hasta la infraestructura utilizada, permitiendo mantener la entrega de encomiendas, cargas, giros y transporte de pasajeros en un nivel donde sus clientes se

encuentren satisfechos al encontrar un servicio oportuno, eficiente, seguro y en óptimas condiciones.

COOTRASARAVITA LTDA. Es una empresa con 45 años de experiencia en el sector de transporte de pasajeros y encomiendas, efectúa sus procesos administrativos, operativos y Comerciales sin bases de ingeniería; cuentan con una definición de misión, visión, principios y valores corporativos que no se tienen en cuenta dentro de la cooperativa, a fin que permita a la administración de la cooperativa su direccionamiento estratégico y un apropiamiento de la cultura organizacional de su funcionarios.

Adicionalmente es inexistente la política institucional, la estructura organizacional, el mapa y las caracterizaciones de los procesos que rigen a la organización.

Los procedimientos establecidos en la cooperativa son basados en la percepción y en la experiencia, restringido a lo que la normatividad exige, sin seguir unos parámetros que proporciona el estudio de cada una de las actividades y permita lograr la efectividad en los procesos de la empresa.

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

1.1.3 Alcance. El desarrollo de este 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.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general. Diseñar e implementar una mejora en los procesos administrativos y comerciales en la empresa de transporte COOTRASARAVITA LTDA. Teniendo en cuenta los conocimientos, métodos, herramientas y estrategias adquiridas en Ingeniería Industrial.

1.1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico inicial, en las diferentes áreas de los procesos administrativos, con base en los datos históricos, información verbal y escrita de COOTRASARAVITA LTDA.
- Reestructurar el marco estratégico de COOTRASARAVITA LTDA.
- Establecer una estructura organizacional rediseñando las funciones, competencias laborales y requisitos mínimos.
- Diseñar e implementar diferentes herramientas que permitan mejorar la calidad del servicio mediante los procesos administrativos.
- Plantear, implementar y validar las propuestas de mejora de los procesos administrativos analizados, que impacten en el nivel de servicio al cliente.
- Implementar las 9 eses a partir de capacitaciones y sensibilización del personal en la implementación de las mejoras, para obtener resultados superiores a los actuales.

- Implementar un procedimiento de compras en Servicentro San Jorge.

1.1.5 Metodología.

Tipo de investigación: se realizó el proyecto bajo investigación descriptiva ya que se requiere información detallada de cada actividad y proceso que ejecuta la cooperativa, *la investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que se busca responder* (Dankhe, 1986)¹.

Instrumentos: para recopilar la información necesaria para la ejecución de este proyecto se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevistas: para recaudar la información de las actividades y procesos se entrevistó a cada funcionario de Cootrasaravita.
- Encuestas: se aplicaron encuestas a los clientes internos y a los clientes externos.
- Listas de chequeo: se efectuaron las listas de chequeo como análisis de los puestos de trabajo.

Localización: La oficina principal de Cootrasaravita se encuentra ubicada en el municipio del Socorro, Santander. Se trabajó con 28 funcionarios y el Consejo de Administración el cual lo componen 10 asociados y el gerente. La población encuestada oscila entre los 10 y 90 años y fue seleccionada aleatoriamente.

¹ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Tercera edición. Mc Graw Hill, México 2003. Capt. V. Pág. 117-120.

Actividades para desarrollar la metodología.

1. **Diagnóstico:** Se recopiló la información primaria y secundaria existente en la empresa, esto es, estatutos de la cooperativa, misión, visión, estructura organizacional actual, marco estratégico existente, documentación sobre funciones y cargos, procesos y procedimientos administrativos que se desarrollan en la entidad, con el fin de obtener como resultado un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a los temas evaluados.
2. **Marco estratégico de la empresa:** el marco estratégico de la empresa se evaluó y se realizó el ajuste pertinente concertado con los directivos de la entidad.
3. **Estructura organizacional:** Se evaluó la estructura organizacional actual de la empresa, con el propósito de realizar los ajustes y modificaciones necesarios en forma concertada con los directivos de la entidad.
4. **Procesos administrativos y comerciales:** Se desarrollaron tres etapas, etapa de conocimiento en la cual se realizó el análisis detallado en cada proceso, etapa de análisis en la cual se definió las características, diagramas y se realizó la clasificación de las actividades de cada proceso que agreguen valor, por último, en la etapa de mejoramiento se planteó las respectivas mejoras de los procesos.
5. **Método de mejora:** Se realizó un estudio de métodos con el ánimo de recolectar información tanto cualitativa como cuantitativamente, lo cual permitió identificar aspectos que fueron objeto de mejora en el lugar de trabajo.
6. **Sensibilización y capacitación del personal:** Se sensibilizó al personal para obtener mejores resultados en cada objetivo propuesto. Se trataron aspectos como la

importancia y beneficios que trae para la organización y para los trabajadores de la empresa laborar bajo criterios y requisitos de calidad.

1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.2.1 Descripción de la empresa. Cootrasaravita es una empresa especializada en el transporte terrestre de pasajeros, con más de una década de experiencia, dentro del Territorio Departamental, con una infraestructura soportada en el profesionalismo de sus colaboradores, que compromete desde la Alta Gerencia hasta las bases de la Organización.

1.2.2 Reseña histórica². El 17 de Abril de 1967 Don Eduardo Cadena Osorio gerente de Transsaravita Ltda. Se dirigió a Don Benjamín Gutiérrez gerente de la empresa “Comuneros Socorro” invitándolo a unir esfuerzos y experiencias como empresa de transporte urbano y ocasionalmente intermunicipal para constituirse en cooperativa, fue así que el 20 de noviembre de 1967 la Superintendencia Nacional de Cooperativas otorgó Personería Jurídica a la “Cooperativa de Transporte del Saravita Ltda., Cootrasaravita” mediante resolución 00859 iniciando la nueva empresa sus servicios hasta la fecha con el liderazgo de empresa transportadora por todos reconocida.

El 2 de diciembre de 1967 se realizó el primer despacho hacia Bucaramanga, obtuvo la **Personería Jurídica** mediante Resolución No. 0089 registro número 88 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

El 19 de diciembre del mismo año en la Notaría Segunda del Socorro se protocolizó la primera acta de mencionado consejo.

² Estatutos de la cooperativa Cootrasaravita Ltda. Pág. 6.

La hoy conocida oficina de la Plazoleta San Victorino se abrió en el año 1970, en 1980 siendo gerente Eduardo Cadena Osorio se adquirió el predio ubicado en la carrera 17 con calle 14 inicialmente para prestar servicios de lavado y engrase a los automotores, en este sitio en el año 1990 se construyeron las instalaciones que hoy ocupa.

En el año 2001 Cootrasaravita Ltda. Se habilita en todas las modalidades de transporte terrestre automotor apoyado por la central de radio que le permite comunicación permanente entre los vehículos y la central, cuenta además con estación de servicio, mantenimiento a sus vehículos y almacén de repuestos.

Hoy operan, representantes en Oiba, Simacota, San Gil, Piedecuesta, Ocamonte, La Llanita, Chima, Contratación, Guacamayo, La Aguada, Santa Rita, Confinés, Guapota, Guadalupe, Olival, Vado Real, Suaita, Palmar, El Hato, Galán, Zapatota, Palmas del Socorro y Bucaramanga.

Para satisfacer las necesidades y demanda de la gente y de la Provincia Comunera en lo relacionado al turismo ha creado recientemente su propia agencia de Viajes y Turismo aspirando a cumplir con los requerimientos y expectativas de sus clientes.

1.2.3 Estructura organizacional. El organigrama que se muestra en la ilustración 1 fue el encontrado en la empresa en el año 2011, en el capítulo 4 se realiza las modificaciones y se expone el nuevo organigrama

1.2.4 Mapa de procesos. Cootrasaravita Ltda. No contaba con un mapa de procesos establecido por lo cual, se diseñó e implemento como propuesta el cual se presentará en el capítulo 4.

1.2.5 Plan estratégico. La empresa contaba al momento de iniciar el proyecto con el siguiente direccionamiento estratégico, en el capítulo 4 se menciona los cambios que se realizaron.

- **Misión.** *"Somos una cooperativa insigne del transporte público terrestre en todas las modalidades, mensajería especializada, venta de insumos y servicio de mantenimiento que brinda comodidad, seguridad, puntualidad y garantía a nuestros clientes de los servicios y productos que comercializamos, y que responde con calidad a las necesidades de un mercado competitivo."*³
- **Visión.** *"Posesionar a la cooperativa dentro del Territorio Nacional como la mejor empresa de transporte multimodal y servicios conexos mediante la búsqueda de estrategias de mercado que permiten la certificación por su excelente presentación de servicios y continuo mejoramiento en los procesos e innovaciones tecnológicas."*⁴
- **Política Integral.** Se elaboró una propuesta para servir de política integral, la cual se expone en el capítulo 4, puesto que la cooperativa no contaba dentro de sus lineamientos.

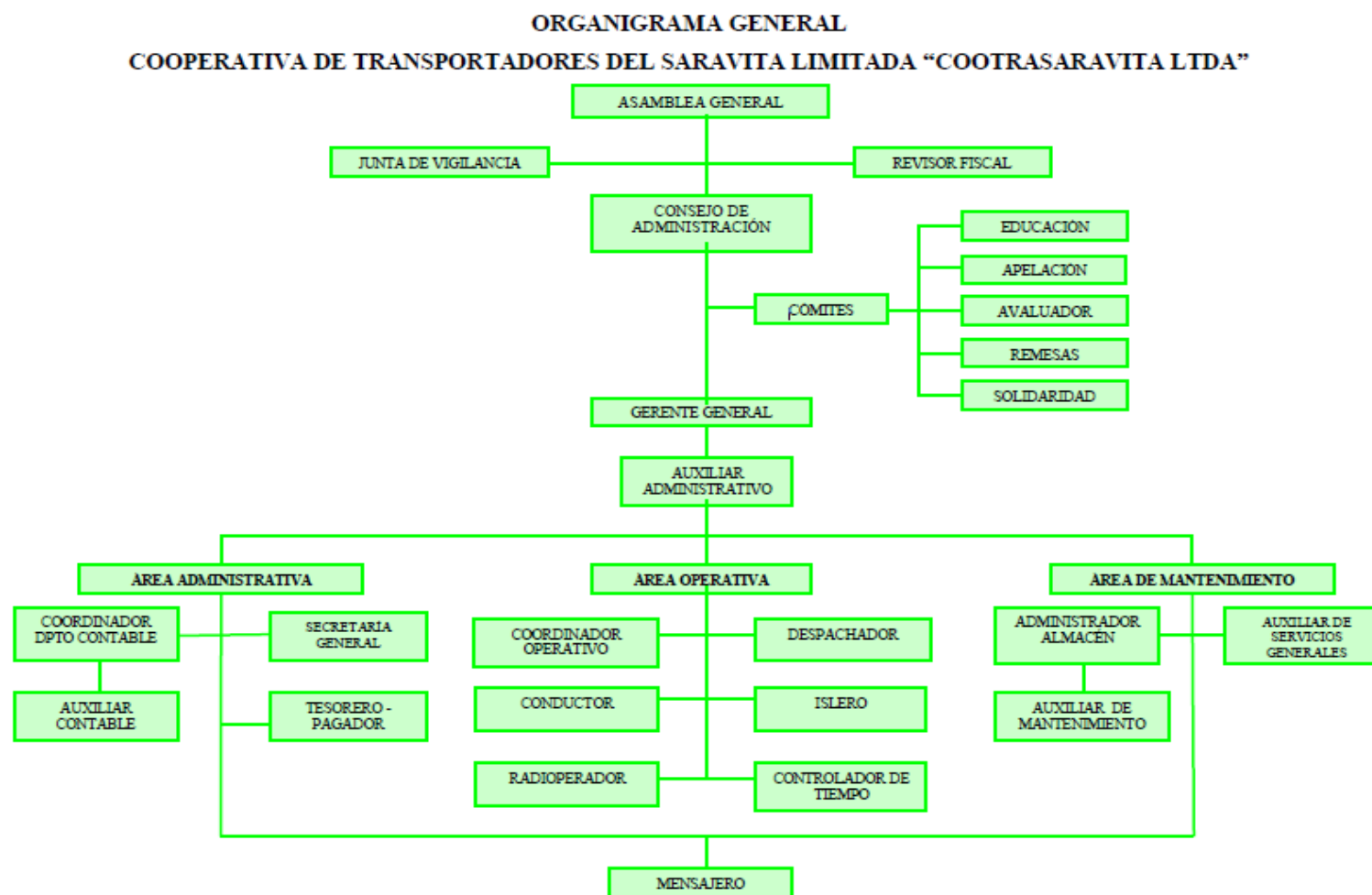
1.2.6 Recurso Humano. COOTRASARAVITA LTDA. Está conformada por 175 asociados, 45 empleados en nómina directa y 139 Conductores de los cuales solo 39 se encuentran en nómina y los demás laboran por contrato a prestación de servicios a cargo directo de cada a asociado.⁵

3 Estatutos de la Cooperativa de Transportes del Saravita Ltda.

4 Ibid.

5 Manual de gestión 2011.

Figura 1. Organigrama Cootrasaravita Ltda.



Fuente: Manual de Funciones de Cootrasaravita Ltda. Año 2002

1.2.7 Portafolio de productos.

1.2.7.1 Servicio de transporte.

- La cooperativa ofrece a sus clientes el servicio de transporte en bus, buseta y microbuses por 27 rutas en el departamento de Santander.
- Servicio de taxis, minibuses y camionetas para el desplazamiento de los clientes en la parte rural y urbana del municipio del Socorro.
- Servicio de transporte de carga sólida y líquida en las modalidades de camiones doble troque, volqueta, carro tanque, vehículos articulados y similares.
- Servicios de tours locales, departamentales, nacionales con tarifas especiales.

1.2.7.2 Giros y remesas. El servicio de giros y remesas está disponible en todas las oficinas de Cootrasaravita Ltda. Proporcionándoles a sus clientes una facilidad en sus encomiendas de carga seca.

1.2.7.3 Servicentro. El Servicentro está compuesto por la serviteca y la estación de servicio.

- **Serviteca:** Constituye una unidad de negocios relacionados con el sector automotriz: cuenta con un almacén donde podrá encontrar una variedad de productos, marcas y repuestos para el mantenimiento y reparación de toda clase de vehículos; otros servicios que se pueden obtener en la Serviteca son los cambios de aceite, lavado y polichado de carros, engrase, despinchada. Y para la comodidad de los clientes, el Servicio de cafetería.

- **Estación de servicio:** Cootrasaravita cuenta con una estación de servicio en la cual les ofrece a sus usuarios y clientes gasolina extra, corriente y ACPM distribuida por la empresa TERPEL.

2. MARCO TEORÍCO

2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este tema ha sido abordado desde diferentes autores, como (Pace y Foules, 1995; Lawler, Nadler y Camman, 1980; Rodríguez 1992), lo cual ha generado diferentes perspectivas teóricas significados y definiciones del concepto. Sin embargo, en la literatura contemporánea aparece consenso sobre algunos aspectos y dimensiones básicas del diagnóstico organizacional en forma independiente de las teorías con que se aborde el tema.

Desde este punto de vista según (Pace y Foules 1995, Denison 1996), se presentan los siguientes conceptos que abarcarían de forma completa el objetivo primordial y la función del diagnóstico organizacional.⁶

- Tiene como objetivo describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender administrar y modificar las organizaciones.
- Proceso sistémico en el que participan diferentes actores, grupos de interés (dueños, administración, empleados, investigadores, clientes, entre otros).
- Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas tales como percepciones, opiniones, valores prejuicios de las personas que participan en él.

⁶ Harold Koontz, Heinz Weihrh. Administración: Una perspectiva global. Sexta edición. McGraw-Hill, 1998

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para la realización de un diagnóstico estratégico se utilizan diferentes herramientas o metodologías para analizar la situación actual de la empresa, tanto internamente como externamente. El diagnóstico estratégico abarca los factores del entorno, la competencia, las debilidades y fortalezas de la empresa.

En el análisis externo es necesario conocer todos los factores presentes en el entorno que sean determinantes para el desempeño de la compañía, mientras en el análisis interno busca realizar auditorías organizacionales para evaluar las estrategias.

2.2.1 EL POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio) . El perfil de oportunidades y amenazas en el medio es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades de una empresa. El POAM permitirá el análisis del entorno corporativo, el cual presentara la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.⁷

2.2.2 EL PCI (perfil de capacidad interna de la compañía). El PCI es una herramienta para la realización de la auditoria organizacional, la cual consiste en evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.⁸ Para el desarrollo del PCI es necesario examinar las capacidades relacionadas con la dirección, la competitividad, lo financiero, lo tecnológico y el talento humano.

2.2.3. DOFA (análisis de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas). La matriz DOFA es el resultado de la fusión entre el perfil de capacidad interna de

⁷ SERNA GOMEZ HUMBERTO. Gerencia Estratégica. Décima edición, Editorial 3R.

⁸Ibíd.

la compañía y el perfil de oportunidades y amenazas en el medio, permitiendo la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno.

La matriz DOFA orienta cuatro combinaciones generando diferentes estrategias según se indica a continuación:

FO: fortalezas/oportunidades. Hace uso de las oportunidades externas para aplicar, reforzar y afianzar las fortalezas internas.

FA: fortalezas/amenazas. Utiliza las fortalezas para minimizar, atenuar o eliminar el impacto de los riesgos y amenazas externas.

DO: debilidades/oportunidades: orientado a la solución de las debilidades por medio del aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno.

DA: Debilidades/amenazas. Orientada a superar las debilidades internas y atenuar amenazas externas.

2.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico es el proceso en el cual la compañía establece su misión, visión, objetivos corporativos, políticas luego de un análisis de la situación actual tanto interna como externa de la organización, con el fin de generar estrategias alternativas hacia el logro de la visión.

- Misión: es la razón de ser de una organización, la que la distingue de los demás competidores.
- Visión: es la manifestación de dónde quiere estar, hacia donde va y que quiere ser la organización en un tiempo determinado.

- Objetivos corporativos: son los que describen los resultados que se desean alcanzar tanto interna como externamente.
- Estrategias: son las gestiones que se hacen para lograr los objetivos propuestos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.⁹

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fayol dio a conocer el tratamiento seguido para revitalizar la empresa en una serie de artículos que publicó el boletín de la Sociedad de la Industria Minera en 1908, agrupados con el título: "Los principios generales de la administración". Allí, asegura que los fines de la administración son:

- Asegurar en toda la empresa la unidad de acción, disciplina, anticipación, actividad, orden, etc.
- Reclutar, organizar y dirigir la fuerza de trabajo.
- Promover la buena relación entre las áreas de la empresa con su contexto.
- Coordinar y alinear los esfuerzos.
- Velar por la satisfacción de los accionistas, gerentes y trabajadores.

⁹ Steiner George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F. Editorial Continental.

Algunos de los principios que siguió para lograr estos fines fueron:

División del trabajo: genera habilidad y eficiencia.

Disciplina: es lo que deben aprender las empresas de las milicias, el cumplimiento de las normas y el respeto por los jefes.

Unidad de dirección: un solo jefe y un solo programa de trabajo. Sus funciones son planificar, organizar, dirigir y controlar.

Centralización: genera economía de recursos y mejora la toma de decisiones.

Línea jerárquica: la información debe subir por la línea y las decisiones deben bajar por ella.

Equidad: no sólo en la determinación del salario, sino que la equidad debe regir todas las relaciones con el personal.

Estabilidad del personal: aunada a la división de tareas, es la base de la eficiencia del trabajo.¹⁰

La estructura de una empresa especifica el trabajo que se desempeñará y la forma de desempeñarlo, considerando la o las estrategias de la organización. Por consiguiente, la estructura organizacional influye en la forma en que trabajarán los administradores y en las decisiones que se derivarán de su trabajo. La estructura sustenta la implementación de las estrategias y se refiere a los procesos que se emplean para desarrollar las tareas de la organización. Las estructuras efectivas proporcionan la estabilidad que necesita la empresa para implementar con éxito

¹⁰ Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum. Administración: Un enfoque basado en competencias. novena edición. Thomson.2005.

sus estrategias y mantener sus ventajas competitivas actuales, al tiempo que brindan la flexibilidad necesaria para desarrollar las ventajas competitivas actuales, al tiempo que brindan la flexibilidad necesaria para desarrollar ventajas competitivas que se requerirán para sus estrategias futuras.¹¹

2.5 MEJORAMIENTO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Para realizar el análisis de los procesos administrativos, se tuvo en cuenta los siguientes autores con sus propuestas teóricas.

Frederick W. Taylor (*Shop management (1903, Principles of scientific management 1911, Testimony before the special House Committee 1912)*), conocido como “el padre de la administración científica”. Su preocupación principal era aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia de la producción y una mayor remuneración para los trabajadores con la aplicación del método científico. Sus principios recalcaban el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación en el grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.

Henry L. Gantt (1901), Propuso la selección científica de los trabajadores y una “cooperación armónica” entre ellos y la administración. Desarrolló la gráfica que lleva su nombre. Insistió en la necesidad de la capacitación.

Frank y Lillian Gilbreth (1900), A Frank se le conoce principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, centró su atención en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.

Desde las perspectivas de las anteriores teorías, se realizó un proceso de evaluación del servicio tanto interno como externo en la organización, para

11 HITT, Michael, IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica. competitividad y globalización. Conceptos y casos 7^a. Edición, México. 2008

posteriormente aplicar un instrumento que lograra sistematizar y estandarizar el análisis de los procesos con el objetivo de hacer recomendaciones de cambios con respecto a la optimización de los mismos. Como objetivo de este mejoramiento se tuvo en cuenta:

1. Mejorar la eficiencia en la presentación de servicios, a sus usuarios.
2. Contribuir a mejorar el clima laboral al interior de las empresas.
3. Lograr la eficiencia en todos los procesos de la empresa.

Para ser más eficaz y eficiente en la actividad laboral, se requiere de una profunda comprensión de los procesos y de los procedimientos en los que las personas se involucran a diario, así como de los factores internos y externos, de las relaciones entre dichos factores, de los recursos materiales y técnicos disponibles, de las áreas débiles existentes, entre otras. Por lo tanto, el objetivo central del análisis de procesos es proporcionar una descripción grafica (diagrama de flujo) de los procesos y procedimientos utilizados. Una vez hecha esta descripción o diagnóstico de los procesos se estará en condiciones de hacer las recomendaciones pertinentes para su mejoramiento.

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

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

En el caso de nuevo procesos, los programas de flujo deben preceder a la preparación de los procedimientos.¹²

2.5.2 Manual de funciones. Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa. Este corresponde a un documento que se divide en los siguientes aspectos¹³:

- Descripción básica del cargo.
- Objetivo estratégico del cargo
- Funciones básicas.
- Personal relacionado con el cargo.
- Perfil del cargo.

2.5.3 Mapa de procesos. El mapa de procesos es la estructura grafica en la cual se refleja los procesos, su clasificación y las interacciones entre ellos. Permite determinar la agrupación de los procesos de acuerdo a la clasificación que se estipule.

El mapa de proceso se puede agrupar de acuerdo a tres posibles estructuras¹⁴:

1. Clasificación en el orden del ciclo PHVA.

12 Ortiz, Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa. Bucaramanga Colombia. Publicaciones UIS. 1999.

13 Certo Samuel C. Administración moderna. Octava edición. Editorial Prentice hall. Bogotá D.C.. 2001.

14 Ríos Giraldo Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. 2008: INCONTEC. Bogotá, Colombia.

2. Clasificación en tres tipos: estratégicos, operativos y de apoyo.
3. Clasificación según los cuatro capítulos de la norma NTC ISO 9001:2008

2.6 BALANCED SCORECARD

El balanced scorecard es conocido como un sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización, utilizando los indicadores de gestión, para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo. A través de BSC se permite la visualización de la eficacia de la estrategia corporativa desde cuatro perspectivas, según el tipo de negocio, así¹⁵:

- Financiera: la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista, desde la perspectiva del accionista.
- Cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación, desde la perspectiva del cliente, es decir qué elementos lo satisfacen.
- Proceso interno: las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.
- Aprendizaje y el crecimiento: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

Empleando esta herramienta, la alta dirección puede tener el control de la institución y de forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión por medio de la misión, las políticas y los objetivos. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores de gestión, pueden tomarse acciones

¹⁵ Ríos Giraldo Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. 2008: INCONTEC. Bogotá, Colombia

preventivas, correctivas o de mejora que afecten el desempeño global de la empresa.

2.7 PROCESOS COMERCIALES

Los procesos comerciales son los generadores de los ingresos de la empresa. Los mecanismos de venta deberán ser capaces de arrancar todos los procesos en la empresa de forma más automática posible, para que desde que se cierra un pedido, este pueda servirse, instalarse, ponerse a servicio, operarse, mantenerse y facturarse de la manera más simple y eficiente posible.

El conocimiento del cliente debe estar alojado en la empresa, para facilitar la rotación y sustitución en periodos temporales, sin afectar a la atención que el cliente recibe de la empresa. El plan de cuenta es el contenedor de esta información en la empresa. Resulta imprescindible evitar que la rotación de un comercial suponga la pérdida de su cartera de clientes.

La única forma de actuar en la cadena de venta, para corregir posibles desviaciones en los presupuestos, es disponer de un sistema predictivo, que sea capaz de relacionar las visitas a clientes, las ofertas realizadas y los pedidos, de manera que la empresa pueda interactuar modulando el número de visitas, ofertas y pedidos para conseguir el presupuesto y gestionar los elementos de la cadena en función de las cargas de trabajo.

2.8 PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de

darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en esta prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

COMPLETITUD: Lo que interesa está en el Plan.

BUENA ORGANIZACIÓN: Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.¹⁶

2.8.1 9 eses de calidad. Las 9'S buscan generar un ambiente de trabajo que además de ser congruente con la calidad total, brinda al ser humano la oportunidad de ser muy efectivo, ya que abarca el mejoramiento de las condiciones mentales de quien se apega a esta metodología. Estas 9'S también tienen una visión holística, pues consideran tres grandes apartados que son claves para el desempeño de excelencia: El lugar de trabajo y las cosas que lo conforman, la persona y la empresa.

Seiri (ordenar o clasificar): Cuando hacemos referencia a clasificar no nos referimos a acomodar, sino a saber ordenar por clases, tamaños, tipos, categorías e inclusive frecuencia de uso, es decir a ajustar el espacio disponible (físico o de procesos). Los beneficios de esta acción son muchos y muy variados ya que quedan áreas disponibles (cajones, espacios, etc.), se deshace la persona de artículos y papelería obsoleta para hacer más cómodo el espacio vital, se eliminan

¹⁶ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Marketing. Octava edición. Pearson educación, México, 2001.

despilfarros y pérdidas de tiempo por no saber dónde se encuentra lo que se busca.

Para clasificar es necesario emprender las siguientes acciones:

- IDENTIFICAR aquello que es o no necesario de acuerdo al EL QUE (artículo u objetos) y a su FRECUENCIA DE USO.
- SEPARAR lo que es INNECESARIO, EXCESIVO, ADICIONAL de lo que es útil, adecuado y simple, y decidir lo que se puede almacenar, desplazar, vender, reciclar, regalar, o enviar a la basura.
- REDUCIR los objetos utensilios y materiales de poca rotación y uso por medio de la reubicación en almacenes específicos, dejando libertad de movimiento (despejando pasillos, cajones, escritorios, alacenas, etc.) Este punto nos invita a quedarnos sólo con lo mínimo indispensable.

Seiton (Organizar O Limpiar): Significa eliminar todo aquello que está de más y que no tiene importancia para el trabajo que desempeñamos y organizarlo racionalmente, tener una ubicación para cada objeto.

- Arreglar las cosas eficientemente de forma que se pueda obtener lo que se necesita en el menor tiempo posible.
- Identificar las diferentes clases de objetos.
- Designar lugares definitivos de almacenaje cuando el orden lógico y tratando de disminuir el tiempo de búsqueda.

Seiso (Limpieza O Pulcritud): Significa desarrollar el hábito de observar y estar siempre pensando en el orden y la limpieza en el área de trabajo, de la maquinaria y herramientas que utilizamos.

- Es más que barrer y trapear
- Limpiando se encuentran situaciones anormales
- Usar uniformes blancos, pintar de colores claros
- Mantener los manuales de operación y/o programas de trabajo en buen estado
- Mantener limpios y en buen estado los equipos y las instalaciones
- Idear formas que permitan recuperar los desechos de los equipos y mobiliarios.

Seiketsu (Bienestar Personal O Equilibrio): El emprender sistemáticamente las primeras TRES "S", brinda la posibilidad de pensar que éstas no se pueden aislar, sino que los esfuerzos deben darse en forma conjunta, pero para lograr esto en el trabajo es importante también que la persona esté en un estado "ordenado", lo que significa que hay una simbiosis entre lo que se hace y el cómo se siente la persona.

Shitsuke (Disciplina): Esta acción es la que quizá represente mayor esfuerzo, ya que es puntual del cambio de hábitos, la disciplina implica el apego de procedimientos establecidos, a lo que se considera como bueno, noble y honesto; cuando una persona se apega al orden y al control de sus actos está acudiendo a

la prudencia, y la inteligencia en su comportamiento se transforma en un generador de calidad y confianza.

Shikari (Constancia): Preservar en los buenos hábitos es aspirar a la justicia, en este sentido practicar constantemente los buenos hábitos es justo con uno mismo y lo que provoca que otras personas tiendan a ser justos con uno, la constancia es voluntad en acción y no sucumbir ante las tentaciones de lo habitual y lo mediocre. Hoy se requieren de personas que no claudiquen en su hacer bien (eficiencia) y en su propósito (eficacia).

Shitsukoku (Compromiso): Esta acción significa ir hasta el final de las tareas, es cumplir responsablemente con 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.

Seishoo (Coordinación): Como seres sociales que somos, las metas se alcanzan con y para un fin determinado, el cual debe ser útil para nuestros semejantes, por eso los humanos somos seres interdependientes, nos necesitamos los unos y los otros y también no participamos en el ambiente de trabajo, así al actuar con calidad no acabamos con la calidad, sino la expandimos y la hacemos más intensa.

Para lograr un ambiente de trabajo de calidad se requiere unidad de propósito, armonía en el ritmo y en los tiempos.

Seido (Estandarización): Para no perderse es necesario poner señales, ello significa en el lenguaje empresarial un final por medio de normas y procedimientos con la finalidad de no dispersar los esfuerzos individuales y de generar calidad.

Para implementar estos nueve principios, es necesario planear siempre considerando a la gente, desarrollar las acciones pertinentes, checar paso a paso las actividades comprendidas y comprometerse con el mejoramiento continuo.

Sabemos que implementar estas acciones representa un camino arduo y largo, pero también comprendemos que aquellos con los cuales competimos día a día y lo consideran como algo normal, como una mera forma de sobrevivencia y aceptación de lo que está por venir.¹⁷

17 WILLIAM HOYOS TORRES,MBA. Un libro de Calidad. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingeniería y Administración. Bucaramanga 2006.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COOTRASARAVITA

El diagnóstico está apoyado en el análisis cuantitativo y cualitativo de la información obtenida para así brindar conclusiones más acertadas. Se emplearon actividades como:

- **Entrevista preliminar:** inicialmente se programaron entrevistas con los líderes de las áreas financiera, operativa y administrativa, para recaudar información sobre el funcionamiento y procesos que cada una realiza.
- **Visita a las instalaciones:** Se programaron visitas a las diferentes áreas para observar paso a paso la ejecución de las actividades, iniciando por el área de personal y seguidamente por las demás áreas como se muestra en la siguiente tabla. con el fin de conocer las funciones de cada puesto de trabajo. Mediante observación se realizó una identificación de los recursos físicos, tecnológicos y humanos con los que se cuenta, se tomó nota y registro fotográfico (Figura 2).

Tabla 1. Programación de visitas

FECHA DE VISITA	ÁREA
Julio 4 de 2011	Gestión Humana
Julio 5-7 de 2011	Contabilidad
Julio 8 de 2011	Secretaria general
Julio 11 de 2011	Tesorería
Julio 12 de 2011	Cartera
Julio 13-14 de 2011	Operacional
Julio 15 de 2011	Servicentro
Julio 16 de 2011	Radioperación
Julio 17 de 2011	Remesas
Julio 22 de 2011	Pasajes
Julio 23 de 2011	Gerencia

Fuente: Autora del proyecto 2011.

Figura 2. Visita a funcionarios



Fuente: Autora del proyecto 2011

- **Recolección de datos:** La principal fuente de información utilizada para la obtención de datos históricos fue la suministrada por los funcionarios y registros como el estatuto de la cooperativa, el manual de funciones y reglamento interno de transporte; la empresa no cuenta con suficientes registros documentados.

Se consultó en los diferentes entes gubernamentales que rigen el sector de transporte. A cada funcionario se le entregó un formato para ser diligenciado con el fin de recaudar información de su puesto de trabajo (ver anexo 1) y se aplicó una lista de chequeo de condiciones iniciales para conocer el nivel que tiene la cooperativa en relación a su gestión de procesos. (Ver anexo 2).

A partir de la información recopilada y mediante diferentes herramientas como el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) y el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), se hace el análisis DOFA que permite diagnosticar la situación actual de la cooperativa y un análisis financiero se realizó como soporte para el análisis de la capacidad financiera de la cooperativa. Adicional se realizó el análisis de la estrategia de las 9 eses en los puestos de trabajo.

3.1 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

Se analizó los factores externos que afectan positiva o negativamente a Cootrasaravita, teniendo en cuenta la información suministrada por el gerente y los coordinadores de área, la cual fue punto de referencia para analizar los factores más influyentes los cuales fueron:

- **Legales:** Cootrasaravita por ser una cooperativa de transportes está regulada por lo establecido en la ley 105 de 1993 y la ley 336 de 1996, en los decretos reglamentarios 173, 176 y en la ley 749 del 2002. El ministerio de transporte y la superintendencia de puertos y transporte, como entidades reguladoras en Colombia, expiden mes a mes todo tipo de resoluciones y decretos que derogan, modifican y actualizan las ya existentes buscando el mejoramiento continuo del sector de transporte; de igual manera el Departamento Nacional de Planeación y el ministerio de Hacienda.

En cuestiones laborales, el código sustantivo de trabajo y sus normas reglamentarias interfieren en las decisiones que la empresa pueda tomar respecto a sus funcionarios de igual forma la corte suprema de justicia y la corte constitucional hacen parte de la regulación laboral.

- **Económicos:** Cootrasaravita está regulada por el sector solidario ley 79 decreto 2649 estatuto tributario, de igual manera la comisión reguladora de

comunicaciones expide resoluciones y decretos los cuales interfieren en el desarrollo de la cooperativa.

- **Sociales:** Cootrasaravita es la empresa de transporte líder en la provincia comunera y adicionalmente presta sus servicios al municipio de Ocamonte, San Gil, Piedecuesta, Aratoca, Barbosa y la ciudad de Bucaramanga. Según estadísticas del DANE (ver anexo 3) estas poblaciones cuentan con ingresos económicos gracias a la agricultura, al sector pecuario y al comercio. Muchas de las PYMES que existen en estos municipios utilizan los servicios de la cooperativa. Otro factor social influyente son las universidades que están ubicadas en la capital de la provincia las cuales son la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Libre de Colombia las cuales utilizan los servicios de flota. Adicionalmente, al ser una cooperativa también hace un aporte y mejora los ingresos de sus asociados.

- **Tecnológicos:** Santander cuenta con entidades de servicios tecnológicos y de investigación, las cuales prestan sus servicios a los diversos sectores de la economía, incluyendo el agrícola, industrial y servicios. Los empresarios santandereanos consideran que no es valiosa la relación entre los centros de investigación y sus negocios puesto que existe una desconexión entre científico-académico y el sector empresarial¹⁸. Sin embargo, la competitividad ha forzado a empresas incluir en sus procesos la tecnología y flexibilidad en sus procesos.

- **Geográficos:** El clima del Departamento de Santander se ve afectado por la diversidad de altitud, la cual proporciona pisos térmicos y paisajes diferentes¹⁹. La temperatura varía según la zona, algunas provincias tienen un promedio de 12°C y otras sobrepasan los 28°C, las tierras de Santander se intercambian en los

¹⁸ Tomado del documento: Santander: Entorno de Negocios Competitivos Frente al Mundo. Bogotá D.C., Noviembre de 2006. Pág. 54.

[http:// www.santandercompetitivo.org/descargas/Ent_Neg_Sant.pdf](http://www.santandercompetitivo.org/descargas/Ent_Neg_Sant.pdf)

¹⁹ www.todacolombia.com/departamentos/santander.html

pisos térmicos cálidos, templados y bioclimático páramo. Las vías terrestres de la provincia comunera, la mayoría no se encuentran pavimentadas (ver anexo 4), lo cual dificulta en jornada invernal el acceso a los diferentes municipios.

Luego de tener analizados los factores externos, se socializaron con el gerente para su calificación según su conocimiento entre las oportunidades y amenazas que representa para Cootrasaravita, donde *bajo* es una oportunidad o amenaza menor y *alto* es una oportunidad o amenaza importante. De igual forma, se calificó el impacto actual de cada oportunidad o amenaza, obteniendo como resultado el POAM (ver Tabla 2.), el cual fue expuesto al Consejo de Administración en la reunión de informe del diagnóstico inicial de la cooperativa.

Tabla 2. POAM

ANÁLISIS EXTERNO									
(OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO)									
 COOTRASARAVITA LTDA.									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
POLÍTICOS									
Situación política.					X			X	
Participación más activa del nuevo gobierno.	X						X		
Relación con el gobierno.			X						X
Legislación de derechos humanos.		X						X	
Beneficios a los funcionarios.		X						x	
Normativas de precios.	X						x		

ANÁLISIS EXTERNO									
(OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO)									
 COOTRASARAVITA LTDA.									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Legislación salarial.					X			X	
ECONÓMICOS									
Ley de entidades financieras		X						X	
Inflación		x						X	
Creación de los nuevos impuestos					X		x		
SOCIALES									
Reformas al sistema de seguridad social				X			X		
Estructura Socioeconómica		x						X	
Prevención de riesgos		x						X	
Motivación al personal		x						X	
Incremento de la tasa de natalidad.	X							X	
TECNOLÓGICOS									
Resistencia a cambios tecnológicos				X			x		
Inversión en sistema de calidad		x					X		
Facilidad de acceso a la tecnología		x						X	
Automatización de		x					X		

ANALISIS EXTERNO									
(OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO)									
 COOTRASARAVITA LTDA.									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
procesos como medio para optimizar el uso del tiempo.									
GEOGRAFICOS									
Dificultad de transporte terrestre				X			X		
Proyectos de nuevas rutas	X							X	
Fallas geológicas				X			X		
Variedad de clima					X			X	

Fuente: Autora del proyecto 2011

3.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Se realizó un análisis financiero de los dos últimos años de la cooperativa con ayuda del balance general comparativo (ver anexo 5), con el fin de estudiar los indicadores financieros como se puede visualizar en la tabla 3.

Tabla 3. Análisis financiero

INDICADORES	2010	2009
INDICES DE LIQUIDEZ		
Razón corriente (veces)	1.18	1.36
Prueba Acida (veces)	1.02	1.06
Capital de Trabajo (\$)	471.228.003	464.410.236
KTNO (\$)	590.815.255	357.054.676
INDICES DE ESTRUCTURA		
Nivel de Endeudamiento Total (%)	58,44	46,77
Nivel de Endeudamiento Corriente (%)	50,76	38,36
Nivel de Endeudamiento medio y largo plazo (%)	7,68	8,4
Laverage Financiero	0,64	0,1
Cobertura de Interés (veces)	3,71	23,08
INDICES DE RENTABILIDAD		
Rentabilidad de Ventas (%)	0,65	1,01
Rentabilidad del Activo Total (%)	0,82	1,7
Rotación del Activo Total (veces)	1,26	1,69
Rentabilidad del Patrimonio (%)	1,97	3,21

Fuente. Autora de proyecto 2011

3.2.1 Interpretación de los indicadores.

3.2.1.1 Indicadores de liquidez

- Razón corriente:** La cooperativa tiene una razón corriente de 1.36 a 1 en Diciembre 31 de 2009 y de 1.18 a 1 en el año 2010. Esto quiere decir, que por cada \$1 que la cooperativa debe a corto plazo, cuenta con \$1,36 en el año 2010 y solo \$1.18 en el año 2010 para respaldar sus obligaciones corrientes. Se puede observar una disminución de la liquidez corriente entre el 2009 y 2010. Una de las causas que ocasiono esta disminución fue el incremento que tuvo en el pasivo corriente principalmente por las obligaciones bancarias que adquirió.

- **Prueba ácida:** La cooperativa presenta una prueba ácida de 1.06:1 en el año 2009 y 1.02:1 en el año 2010, lo que significa que por cada peso que Cootrasaravita deba de pasivo corriente se cuenta para su pago con \$1.06 en 2009 y 1.02 en 2010 en activos corrientes. La cooperativa nuevamente presenta una disminución anual afectada principalmente por su pasivo corriente ocasionando una disminución en su liquidez.
- **Capital neto de trabajo:** La disminución que ha tenido la cooperativa en los anteriores indicadores ha sido leve y no ha influido significativamente en la liquidez de la cooperativa, puesto que incremento en el año 2010 \$6'817.767 en el capital de trabajo.

3.2.1.2 Indicadores de estructura

- **Nivel de endeudamiento total:** La cooperativa por cada \$100 pesos que posee en activos en el año 2009, debe \$46,77 y en el año 2010 su nivel de endeudamiento pasó a \$58,44. El incremento presentado se debe a la inversión que Cootrasaravita realizó en el 2010 y en el aumento de sus obligaciones bancarias.
- **Nivel de endeudamiento Corriente:** Como se mencionó en los indicadores de liquidez, el problema que presenta la cooperativa es debido al incremento del pasivo corriente, en el año 2009 por cada \$100 pesos que tiene la cooperativa representado en su activo, debe \$38,36 pesos, pasando a \$50,76 en el 2010, un crecimiento alto que puede afectar la estructura de la organización.
- **Nivel de endeudamiento medio y largo plazo:** El nivel de endeudamiento de la cooperativa frente a sus obligaciones que tienen vencimiento a más de un año es bajo, lo cual puede ser una alternativa para efectuar en una reestructuración del pasivo corriente, puesto que en el 2009 por cada \$100 pesos

que tiene la cooperativa representado en su activo, debe \$8,4 pesos, disminuyendo a \$7,68 en el 2010.

- **Indicadores de leverage financiero:** Por cada peso que tiene la cooperativa en su patrimonio, se tienen deudas por 10 centavos con el sector financiero en el 2009 y 64 centavos en el 2010.
- **Cobertura de interés:** En el año 2009 con la utilidad de operación podía la cooperativa pagar el servicio de deuda por concepto de interés 23,08 veces y en el 2010 solo puede responder con una utilidad operacional de 3,71 veces.

3.2.1.3 Indicadores de rentabilidad

- **Rentabilidad de ventas:** La rentabilidad de ventas disminuyó de un periodo a otro y la causa fundamental es la disminución que tuvo la utilidad neta en el 2010.
- **Rentabilidad del activo total:** El activo total creció en mayor proporción que las ventas netas, lo que representó una disminución en la rentabilidad.
- **Rotación del activo total:** Al igual que la rentabilidad del activo total, la rotación disminuyó para el año 2010, por las razones ya mencionadas.
- **Rotación del patrimonio:** Los asociados de la cooperativa en el 2009 obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de \$3.21 pesos por cada \$100 pesos invertidos y de \$1,97 pesos por cada \$100 pesos invertidos en el patrimonio en el 2010, como se puede observar, el rendimiento en el 2010 tuvo una disminución representativa para los asociados.

3.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA COMPAÑÍA (PCI).

Se examinó la posición estratégica de Cootrasaravita Ltda. Con el fin de establecer las áreas críticas., a través de la información recolectada por medio de las listas de chequeo, la encuesta interna y las entrevistas aplicadas a los coordinadores de área. Los factores que se analizaron fueron:

- **Capacidad directiva:** Se analizaron los procesos administrativos y de planeación, la toma de decisiones, la coordinación y redes de comunicación que implementa el grupo directivo, los controles y el sistema de evaluación que rigen a la cooperativa.
- **Capacidad competitiva:** Se analizó la calidad del servicio y lealtad al cliente, la participación en el mercado, la publicidad y el portafolio de servicios.
- **Capacidad financiera:** Con Base en el análisis financiero, se consideró el nivel de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y el capital de trabajo.
- **Capacidad tecnológica:** Se analizaron los aspectos relacionados con la infraestructura, la disponibilidad del software y normalización de los procesos.
- **Capacidad del talento humano:** Se analizaron los aspectos relacionados con el recurso humano de la cooperativa como nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación. Permanecía.
- **Capacidad logística:** Se analizaron los aspectos relacionados con las agencias que incluyen la atención al cliente, la manipulación de los productos y la emisión de la documentación.

Luego de tener analizados los factores internos, se socializaron con el gerente y los coordinadores de cada área para su calificación según su conocimiento entre las oportunidades y amenazas que representan para Cootrasaravita, donde bajo

es una fortaleza o debilidad menor y alto es una fortaleza o debilidad importante. De igual forma, se calificó el impacto actual de cada fortaleza o debilidad, obteniendo como resultado el POAM (ver tabla 4.), el cual fue expuesto al Consejo de Administración en la reunión de informe del diagnóstico inicial de la cooperativa.

Tabla 4. PCI

 DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
COOTRASARAVITA LTDA.									
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
1. Uso de planes estratégicos- Análisis Estratégicos				X			X		
2. Capacidad de respuesta.					X			X	
3. Flexibilidad de la estructura Organizacional.				X			X		
4. Comunicación y Manejo gerencial					X		X		
5. Orientación empresarial						X			X
6. Políticas de selección y capacitación de personal.					X		X		
7. Sistemas de toma de decisiones		X						X	
8. Evaluación de gestión				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
1. Estado en que se encuentra el parque Automotor.				X				X	
2. Satisfacción del cliente		X					X		
3. Participación del mercado segmentado en la provincia Comunera.	X						X		
4. Bajo costos de distribución y ventas			X						X
5. Lealtad de los clientes		X					X		
6. Recepción de sugerencias y reclamos del				X			X		



DIAGNOSTICO INTERNO PCI

COOTRASARAVITA LTDA.

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
cliente.									
7. Evaluación del reclamo.				X			X		
8. Solución del reclamo.				X			X		
9. Elaboración de encuestas a los clientes.				X			X		
10. Portafolio de productos.		X					X		
11. Imagen Corporativa.	X						X		
12. Promoción y ofertas del servicio.		X						X	
13. Publicidad por medio de volantes, radio, TV, periódicos e internet.			X						X
14. Estudio del mercado en relación a las nuevas exigencias del cliente.				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
1. Capital de trabajo		X						X	
2. Capacidad de endeudamiento.		X						X	
3. Rentabilidad retorno de la inversión			X					X	
4. Liquidez. Disponibilidad de fondos internos.		X						X	
5. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1. Nivel de tecnología.				X			X		
2. Valor agregado al producto.			X						X
3. Aplicación de redes tecnológicas				X				X	
4. Nivel de coordinación con otras áreas.				X			X		
5. Flexibilidad del servicio.			X						X
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
1. Nivel académico de talento humano				X				X	
2. Experiencia laboral			X					X	
3. Estabilidad	X						X		



DIAGNOSTICO INTERNO PCI

COOTRASARAVITA LTDA.

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
4. Ausentismo		X							X
5. Pertenencia			X					X	
6. Motivación				X			X		
7. Nivel de remuneración				X				X	
8. Accidentabilidad	X							X	
9. Retiros			X						X
CAPACIDAD DE LOGISTICA									
1. Recepción del cliente	X							X	
2. Atención de los pedidos y servicios del cliente.		X						X	
3. Cobranzas del servicio.	X							X	
4. Emisión de comprobantes a los clientes.		X						X	
5. Controlar y archivar documentación de las agencias.			X					X	

Fuente: Autora del proyecto 2011

3.4 ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, AMENAZAS Y FORTALEZAS (DOFA)

Luego de realizar el análisis externo e interno de la cooperativa, se seleccionaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más significativas para la elaboración de la matriz DOFA.

Tabla 5. DOFA

MATRIZ DOFA		
ANÁLISIS INTERNO	LISTADO DE FORTALEZAS	LISTADO DE DEBILIDADES
	F1: Participación en el mercado segmentado en la provincia comunera.	D1: Uso de planes y análisis estratégicos.
	F2: Capacidad para mantener y suplir la demanda.	D2: conformación de la estructura organizacional.
	F3: Imagen corporativa en la provincia comunera.	D3: Políticas de selección y capacitación del personal.
	F4: Estabilidad del recurso humano.	D4: Recepción de sugerencias y reclamos del cliente.
	F5: Capital de trabajo.	D5: Capacitación constante del personal.
		D7: Elaboración de encuestas a los clientes.
		D8: Estudio del mercado en relación a las nuevas exigencias del cliente.
		D9: Nivel de tecnología.
ANÁLISIS EXTERNO		D10: Nivel de coordinación con otras áreas.
		D11: Motivación del personal.
		D12: Controlar y archivar documentación de las agencias.

MATRIZ DOFA		
LISTADO DE OPORTUNIDADES O1: Nuevos mercados para prestación del servicio a nivel departamental. O2: Proyectos de nuevas rutas. O4: Automatización de procesos operativos como medio para obtener el uso tecnológico. O6: Normativas de precios.	Innovación y mejoramiento de fases en cada uno de los procesos. Búsqueda de nuevos mercados. Incentivar la imagen corporativa en las provincias aledañas. Generar servicios con un nivel tecnológico.	Incentivar la Aplicación de nuevas tecnologías y satisfacción del usuario. Promoción y generación de nuevas oportunidades salariales y jerárquicas para funcionarios q realicen actividades educativas en pro de mejoramiento del servicio y crecimiento organizacional. Impulsar la celeridad en los procedimientos de reclamos ante la cooperativa. Implementar encuestas periódicas para medir la satisfacción del cliente.
LISTADO DE AMENAZAS A1: Creación de nuevos impuestos. A2: Legislación Salarial. A3: Dificultad de transporte terrestre. A4: Fallas geológicas.	Garantizar un servicio diferenciador de la competencia. Implementar la regulación del sector transporte, recordando que está en Juego la integridad y la vida de las personas y derechos del consumidor a un buen servicio. Impulsar el servicio con calidad y bajo costo para ser más competitivos en el mercado.	Impulsar mayores acciones de impacto colectivo de los funcionarios-usuarios y aumentar el volumen de ventas y posicionamiento municipal, basados en la imagen a razón de experiencia y tradicionalismo. Creación de procesos de solicitud para atender las demandas y necesidades del cliente, respaldando el proceso con el mejoramiento

MATRIZ DOFA		
	Creación de plan ante emergencias climáticas que dificultan la prestación del servicio.	de cada una de las acciones realizadas desde el momento de llegada hasta salida completa del servicio prestado.

Fuente: Autora del proyecto 2011

3.5 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA 9 ESES

La cooperativa no poseía conocimiento respecto a esta estrategia. Se realizó una presentación a los miembros del consejo de administración con el fin de dimensionarles la importancia de esta estrategia, dando como resultado la aprobación de realizar un diagnóstico para conocer si los funcionarios desarrollan su trabajo en un ambiente seguro, en condiciones óptimas de orden y aseo y si perjudican o favorecen el desarrollo de las actividades. Para ello se elaboró una lista de chequeo (ver anexo 6) la cual fue aplicada a los funcionarios. La lista de entregó a los funcionarios administrativos. Tomando como escala de valoración de 1 a 5; donde 5 representa el 100% del cumplimiento.

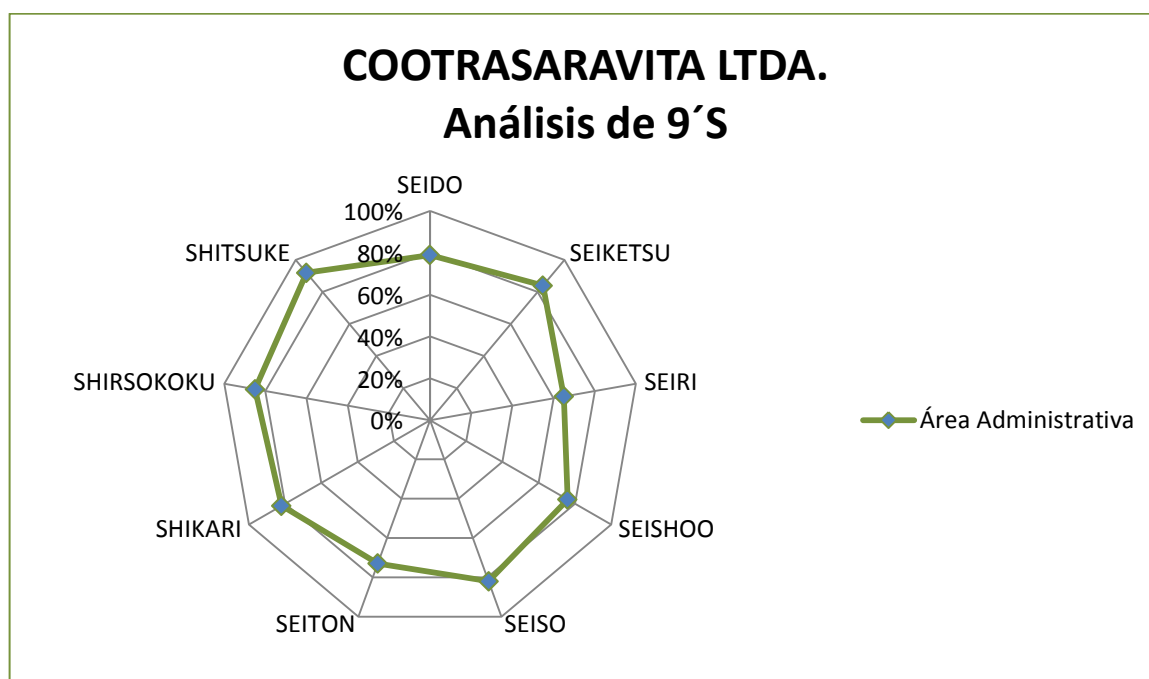
A continuación se muestran los resultados obtenidos de la lista de 9's en la oficina principal de Cootrasaravita realizada el 26 de Enero del 2012. Arrojando que la ese menos implementada es la seiton (organizar) con un porcentaje del 65% seguida de seiri (clasificación) con un 73%. En la siguiente tabla se muestra los resultados obtenidos los cuales fueron socializados con los funcionarios.

Tabla 6. Resultados lista de chequeo 9 eses ordenados de mayor a menor

RESULTADOS OBTENIDOS CON LA LISTA DE CHEQUEO 9 ESES	
ESE	PORCENTAJE
SHITSUKE (Disciplina)	92%
SHIRSOKOKU (Compromiso)	85%
SEIKETSU (Bienestar)	84%
SHIKARI (Constancia)	82%
SEISO (Limpieza)	82%
SEIDO (Estandarización)	79%
SEISHOO (Coordinación)	76%
SEITON (Organizar)	73%
SEIRI (Clasificar)	65%

Fuente: Autora del proyecto 2012

Grafico 1. Resultados 9'S



Fuente: Autora del proyecto 2012

De acuerdo a los resultados obtenidos se realizó un programa de las 9's el cual se profundizara en el capítulo 7.

3.6 ANÁLISIS GENERAL

Como se mencionó anteriormente, se aplicó una lista de chequeo para conocer el nivel en que se encuentra Cootrasaravita respecto a sus procesos (ver anexo 2). Los criterios tomados para la evaluación fueron:

- Estrategia: este criterio hace referencia a la desempeño de la alta dirección en cuanto al mejoramiento de la cooperativa.
- Control: hace referencia a la medición que se le realiza a los procesos.
- Sistema de información: este criterio muestra el manejo y la documentación existente en la cooperativa.
- Personas: se hace énfasis en la cultura y estructura organizacional.
- Proceso: hace referencia a los planes de salud ocupacional que la cooperativa maneja.

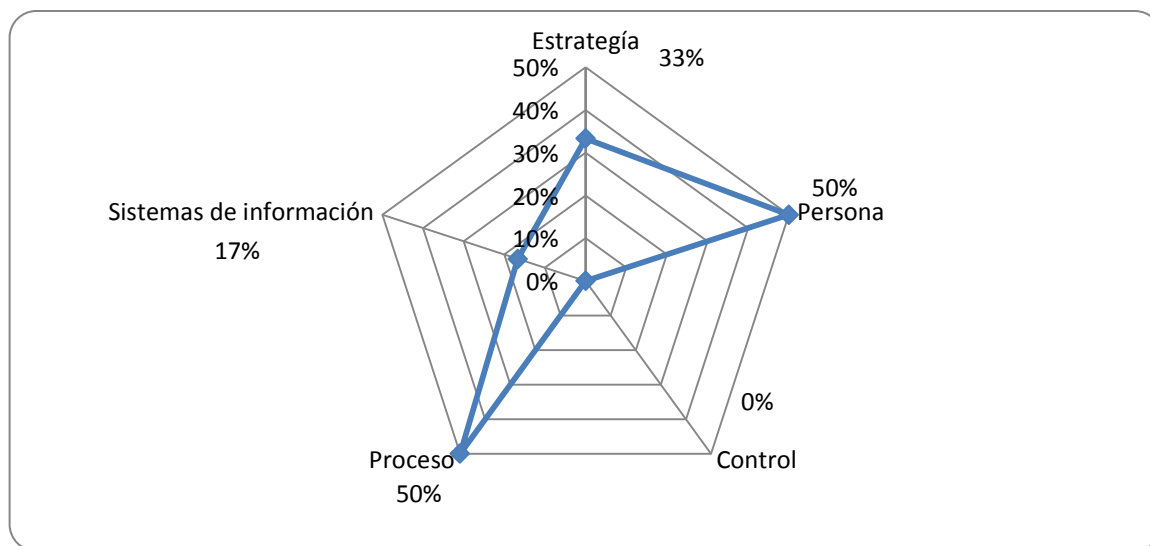
Estos criterios fueron evaluados de acuerdo a un rango de porcentaje estipulados así:

Tabla 7. Rangos para la gestión de procesos.

RANGO	CATEGORÍA
Menor que 60%	Baja
Entre 61% y 80%	Media
Entre 81% y 100%	Alta

Fuente: Autora del proyecto

Gráfica 2. Resultados condiciones iniciales de Cootrasaravita.



Fuente: Autora del proyecto.

En los resultados obtenidos por la lista de chequeo de las condiciones iniciales, Cootrasaravita obtuvo un promedio del 30% ubicándola en el rango menor, esto quiere decir que su nivel en la gestión de procesos es bajo.

Durante las visitas, entrevistas, el resultado del diagnóstico de trabajo y el resultado del nivel que Cootrasaravita tiene frente a la gestión de sus procesos, se pudo evidenciar algunos aspectos importantes por mejorar, los cuales fueron presentados al Consejo de Administración.

1. La propuesta de mejora implementada para los siguientes aspectos se expone en el capítulo 5 en el cual se profundizará sobre el resultado del diagnóstico de trabajo.

- No existe relación entre los cargos existentes en nómina y la estructura organizacional.
- Inexistencia de cargos administrativos y operativos que enlacen las diferentes divisiones y/o áreas de la cooperativa.

- Algunos funcionarios ejecutan actividades que no tienen relación con el objeto del cargo el cual desempeñan y del área donde están ubicados.
- El área de personal presenta problemas por incoherencia en algunas funciones y perfil de la persona que desempeña esta actividad.
- No existe un seguimiento y/o medición efectiva y permanente al cumplimiento de los deberes y funciones del personal de la cooperativa así como a la efectividad de la prestación del servicio al usuario.

2. La propuesta de mejora implementada para los siguientes aspectos se expone en el capítulo 6.

- Las unidades de negocio no poseen controles pues las personas encargadas de las mismas, son autónomas en la toma de decisiones por ende favorece acciones negativas para las finanzas de la cooperativa.
- No existe el área de compras que controle las compras que se realizan en la cooperativa.

3. La propuesta de mejora implementada para los siguientes aspectos se expone en el capítulo 5.

- No existe registro de documentación de los procesos ni procedimientos en ningún área.

4. Los siguientes aspectos se mencionaron y el Consejo de Administración se encargó de solucionarlos.

- No existe archivo centralizado que garantice el orden y cuidado de las actuaciones históricas y por procesos en la cooperativa.

Propuesta: El consejo de administración se comprometió hacer un convenio con el SENA para que la entidad envíe practicantes y sean ellos los que organicen el archivo.

Resultados: A la fecha esta propuesta se está ejecutando.

- No existe una herramienta de información tanto para empleados como para asociados.

Propuesta: la autora del proyecto sugiere establecer en la página web de la empresa los link adecuados que brinde información actualizada y de interés tanto a asociados como empleados buscando mantenerlos en constante contacto con los procesos de la empresa.

Resultados: El Consejo de Administración desechó esta propuesta por el nivel de estudio de la mayoría de los asociados ya que no cuentan con grado de bachiller y no manejan tecnología.

Se implementó una cartelera de información ubicada en la entrada de secretaria en la oficina principal en la cual se plasma las noticias de interés de la cooperativa.

Figura 3. Cartelera Informativa



Fuente: Autora del proyecto

4. REESTRUCTURACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE COOTRASARAVITA LTDA.

Una de las principales metas que Cootrasaravita tiene planeada es la de certificar la cooperativa con la normas ISO, para esto se requiere que su marco estratégico este alineado con los propósitos de la cooperativa, esta fue la principal razón para realizar el análisis, ajuste e implementación de un nuevo marco estratégico.

Se realizó un análisis del marco estratégico actual de la cooperativa, el cual se socializo con el tutor de la empresa exponiendo las falencias del contenido de la visión, misión y la necesidad de crear los valores corporativos y la política integral. Seguidamente se realizó una reunión con el consejo de administración en la cual se les hizo una breve capacitación de conceptos del direccionamiento estratégico y la importancia que tiene, se les expuso las falencias que presentaba la cooperativa.

En la primera reunión no se lograron concretar los ajustes del marco estratégico, puesto que el consejo está compuesto de 10 miembros los cuales no se pusieron de acuerdo y decidieron que la autora del proyecto recopilara la información y las sugerencias de cada uno de ellos y en la próxima reunión les presentará una propuesta.

Tabla 8. Evaluación de la misión

PARÁMETRO	MISIÓN	EVALUACIÓN
¿Quiénes somos?	Somos una cooperativa insigne del transporte público terrestre en todas las modalidades.	Ok
¿Qué hacemos?	Transporte público terrestre, mensajería especializada, venta de insumos y servicio de mantenimiento.	No se menciona la venta de combustible ni la agencia turística.
¿Cómo lo	Brindando comodidad, seguridad,	Ok

PARÁMETRO	MISIÓN	EVALUACIÓN
hacemos?	puntualidad y garantía a nuestros clientes de los servicio y productos que comercializamos... ...respondiendo con calidad las necesidades de un mercado competitivo.	
¿Con quién lo hacemos?		No se menciona.
¿Para quienes lo hacemos?	Para nuestros clientes de los servicios y productos.	Ok

Fuente: Autora del proyecto 2011

Tabla 9. Evaluación de la visión

PARÁMETRO	VISIÓN	EVALUACIÓN
¿Cómo se quiere estar dentro de X años?	Posesionar a la cooperativa dentro del territorio nacional como la mejor empresa de transporte multimodal y servicios conexos.	No menciona en que tiempo ni una unidad mega para alcanzar.
¿Cuáles productos o servicios pueden incorporarse?	Transporte multimodal y servicios conexos.	No especifica nuevos productos o servicios que se pretendan incorporar a futuro.
¿Qué otras áreas se podrían llegar a apoyar?		No se menciona ninguna.
¿Qué innovaciones tecnológicas podrían darse?	Mediante la búsqueda de estrategias de mercadeo que permitan la certificación y continuo mejoramiento de los procesos e innovaciones tecnológicas.	Habla de certificación, mejoramiento de los procesos e innovaciones tecnológicas. Pero no especifica cada tema.
¿Qué otras necesidades y expectativas de los clientes podrían satisfacerse?		No menciona nada al respecto.

Fuente: Autora del proyecto 2011

Luego de realizar los ajustes pertinentes y socializarlos con el consejo de administración, las propuestas aprobadas en el acuerdo 001 de Enero 31 del 2012 (ver anexo 7) fueron las siguientes:

a. Misión.

ANTES: “Somos una Cooperativa insigne del transporte público terrestre en todas las modalidades, mensajería especializada, venta de insumos y servicio de mantenimiento que brinda comodidad, seguridad y productos que comercializamos, y que responde con calidad a las necesidades de un mercado competitivo”.²⁰

AHORA: “Somos una Cooperativa insigne del transporte público terrestre en todas sus modalidades, que ofrece los servicios complementarios de mensajería especializada, venta de combustible, mantenimiento de vehículos y de agencia turística, que con el apoyo de un experimentado equipo humano, brinda comodidad, seguridad, puntualidad y garantía en los servicios que comercializamos, respondiendo con calidad a las necesidades de un mercado competitivo y satisfaciendo las necesidades de sus clientes en forma efectiva”.²¹

b. Visión.

ANTES: “Posesionar a la cooperativa dentro del territorio nacional como la mejor empresa de transporte multimodal y servicios conexos, mediante la búsqueda de estrategias de mercadeo que permitan la certificación por su excelente prestación de servicios y continuo mejoramiento en los procesos e innovaciones tecnológicas.”²²

²⁰ Estatutos de la Cooperativa Cootrasaravita Ltda.

²¹ Autora del proyecto 2012.

²² Estatutos de la Cooperativa Cootrasaravita Ltda.

AHORA: “En el año 2019, estaremos posicionados en un 80% del mercado en el oriente Colombiano, en la prestación de los servicios de transporte de pasajeros, mensajería especializada, combustibles líquidos, gas natural y otros productos relacionados con el turismo, basados en la permanente innovación de nuestro portafolio de servicios, capacitación de nuestro talento humano y el mejoramiento continuo de nuestros procesos implementando un sistema integrado de gestión, de forma que garanticemos beneficio permanente para nuestros asociados, clientes, proveedores y comunidad en general.”²³

c. Política integral.

Cootrasaravita no contaba con una política. Uno de los objetivos y propósitos de la Cooperativa es la implementación de un sistema de gestión reflejada en la visión, razón por la cual se elaboró la política Integral.

“Somos una cooperativa dedicada al transporte público terrestre en todas las modalidades, mensajería especializada, venta de insumos y servicio de mantenimiento. Estamos comprometidos con la implementación y mejora continua del sistema integrado de gestión, ofreciendo servicios de alta calidad, capacitando y creando conciencia permanente en nuestro personal, cumpliendo con las disposiciones ambientales legales vigentes que regulan nuestra actividad.”²⁴

d. Valores corporativos.

Cootrasaravita no contaba con valores corporativos, se crearon los siguientes.

Responsabilidad ante los compromisos: Nuestro mayor compromiso es respetar los horarios, las rutas y todas las características de los servicios de transporte de pasajeros y carga seca.

²³ Autora del proyecto 2012.

²⁴ Autora del proyecto 2012.

Lealtad a nuestros clientes: Para nosotros el bienestar del cliente es lo primordial, por eso, garantizamos un parque automotor en excelentes condiciones, confortable, seguro y limpio.

Visión de negocios: Estamos en continuo crecimiento para eso buscamos nuevas rutas con el fin de llevar nuestro servicio a más lugares, adicionalmente implementar en nuestro portafolio de productos combustibles de menor costo y amigable con el medio ambiente.

Transparencia: Somos una cooperativa de transporte que cumple todos los parámetros legales, brindando confiabilidad a nuestros clientes en la ejecución de los procesos.²⁵

Se realizaron capacitaciones al personal tanto administrativo como operativo trabajándose sobre los cambios realizados sobre el marco estratégico y la importancia del sentido de pertenencia con la organización.

²⁵ Autora del proyecto 2012.

Figura 4. Capacitación direccionamiento estratégico y estructura organizacional.



Fuente: Autora del Proyecto 2012.

5. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Cootrasaravita en busca del mejoramiento continuo, se vio en la necesidad de no solo reestructurar el direccionamiento estratégico de la cooperativa sino realizar los ajustes pertinentes y las mejoras a sus procesos administrativos. Iniciando por el análisis y modificación de la estructura organizacional soportada de un nuevo manual de funciones; en el capítulo 3, se mencionaron algunos aspectos que llevaron a realizar esta reestructuración.

Para una mejora continua se debe tener la documentación y los procesos definidos para poder evaluar el desempeño en un periodo determinado, en el capítulo 3, se muestran los aspectos que Cootrasaravita presentaba en cuanto a insuficiencia de información, documentación y claridad en los procesos.

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con la información recolectada por las entrevistas, archivos y el diagnóstico de puesto de trabajo, se pudo evidenciar lo siguiente:

- No se encontraron en el organigrama y manual de funciones los siguientes cargos, aunque existen en la Cooperativa:
 - Auxiliar de Cartera.
 - Auxiliar Jurídico.
 - Auxiliar de agencia de viajes.
 - Auxiliares operativo de remesas.

- Auxiliar operativo de pasajes.
- Auxiliar operativo de mixtas.
- No se encontraron en el organigrama pero sí en el manual de funciones los siguientes cargos, aunque existentes en la cooperativa:
 - Conductor carro tanque.
 - Tesorero-pagador.
- Se encontró en el organigrama pero sus funciones no corresponde al cargo mencionado:
 - Auxiliar Administrativo.
- De acuerdo a las funciones asignadas para cada cargo de acuerdo al manual encontrado en la cooperativa, se determinaron las siguientes inconsistencias:
 - El manual de funciones no cumple con los estatutos de la cooperativa.

Justificación: En los estatutos se mencionan funciones de tesorería y operación que no están estipulados en el manual de funciones y cargos como el de revisor fiscal y jurídico que no se contemplan en el manual.

- Duplicidad de funciones.

Justificación: Durante las entrevistas y visitas realizadas a cada puesto de trabajo se observó que actividades como la vinculación y desvinculación del

vehículo era realizada por tres funcionarios: la secretaria, el jefe de operaciones y el auxiliar administrativo ocasionando demora en los trámites y asociados molestos.

Las licitaciones las realizaban la secretaria y el auxiliar administrativo causando perdida de licitaciones ya que algunas veces ninguna de las dos las realizaba o comenzaba una a licitar y por exceso de trabajo dejaba la licitación sin terminar pasándole la responsabilidad a la otra funcionaria. Como se mencionó al comienzo no todos los conductores están en nómina, sino que son contratados directamente por los asociados, a estos conductores deben presentar mensualmente la planilla de seguridad social para poder tener línea en el mes. Las encargadas de revisar y pasar el reporte de la documentación es la auxiliar administrativa y la auxiliar jurídica, algunas veces los conductores son suspendidos por que se les olvida a las funcionarias pasarle el reporte a su compañera de los conductores que se notificaron en su área.

La auxiliar administrativa es la encargada de generar la nómina mensualmente, como no se cuenta con intranet ni con un programa de nómina, la planilla es pasada en medio magnético a la contadora quien vuelve y la hace con el fin de verificarla.

- Funciones no acordes al objetivo del cargo.

Justificación: La auxiliar administrativa, es la encargada del personal y a su vez realiza licitaciones, lleva el sistema de control de datos del vehículo, realiza el control de las busetas urbanas, mes a mes es la encargada de suministrar los lubricantes a la estación de servicios, recibe los bonos de auxilio de transporte hace el conteo y la verificación y tramita el pago de estos, es la encargada de la venta del SOAT.

El auxiliar contable realiza el pedido y despacho de la papelería de las agencias, lleva el archivo de las agencias.

La secretaria es la encargada de la chequera y los vales de pago de la cooperativa.

- Sin supervisión del cumplimiento de funciones.

Justificación: Durante las visitas realizadas a la agencia de San Victorino, punto de registro de las busetas urbanas y los puntos de ventas de pasajes (terminal, pasajes Simacota, Oiba, Palmas del Socorro, San Gil, Confines) las cuales se encuentran ubicadas en diferentes puntos del Socorro. Todos los funcionarios de estos puestos de trabajo manifestaron no tener un jefe inmediato supervisando su labor. En el caso de la venta de pasajes los funcionarios se acercan a tesorería a entregar el reporte diario de venta pero nadie pasa por sus puestos de trabajo a verificar que estén cumpliendo su labor, la autora estuvo en los puntos de venta para verificar dicha información y comprobó que no hay quien supervise.

Al momento de perderse una encomienda o incumplir un servicio, no hay un lugar específico para el cliente hacer su reclamo, el gerente es quien debe atender las quejas y reclamos y buscar la manera de solucionarlo.

- Sobrecarga laboral.

Justificación:

1. La tesorera está encargada de la cartera y a su vez es la pagadora.
2. El jefe de operaciones es el encargado de calibrar el combustible, recibirlo, verificar los cambios de los isleros, elaborar las circulares y notificaciones de la

cooperativa, encargado de la infraestructura, encargado de todo lo relacionado a los vehículos mantenimiento, documentación, encargado de los accidentes e inconvenientes que presentan las líneas, encargado de la estación de servicio de Ocamonte, encargado de los procesos jurídicos tanto de los funcionarios, conductores y asociados.

- Los cargos de bajo nivel jerárquico no cuentan con un jefe inmediato.

Justificación: Cuando se les pregunto a los funcionarios de venta de pasajes, isleros, remesas, al mensajero, la señora de los oficios varios y algunos conductores ¿quién era el jefe inmediato? todos respondieron que el gerente. La justificación que dieron fue que el gerente es quien les hace el llamado de atención y es a la persona que le presenta alguna inconformidad. Y manifestaron a su vez, que es difícil poder hablar con él para solucionar sus inconvenientes.

- Todos los cargos aparecen en nómina con el mismo nombre.

Justificación: En los archivos de la cooperativa se encontró que todos los funcionarios están registrados como auxiliar operativo. Al preguntarle al gerente por qué todos aparecían con el mismo nombre la justificación que dio fue que es más fácil cambiarlos de puestos de trabajo sin necesidad de incrementar el salario o realizar un nuevo contrato.

- Asignación de nuevas funciones sin una capacitación para su ejecución.
- La identidad del cargo no es explícita ni posee un objetivo principal.
- No existen en la cooperativa los siguientes cargos, aunque son necesarios:
 - Asesor Jurídico.

Justificación: Como se mencionó anteriormente no se cuenta con un profesional en esta área. La cooperativa contrata asesores externos para tomar decisiones. El Consejo de Administración manifestó que han tenido inconvenientes que no han podido solucionar inmediatamente por falta de personal disponible.

- Subgerente:

Justificación: Una de las funciones del gerente es poder gestionar y buscar el crecimiento de la cooperativa, función que le ha sido difícil por hacerse cargo de los problemas internos de la cooperativa y en su ausencia, la cooperativa se ve afectada en el funcionamiento y los asociados se molestan por no encontrar quien los atienda.

- Control Interno.

Justificación: Se necesita alguien que se encargue de la medición y control de los procesos de la cooperativa para lograr un mejoramiento continuo.

- Coordinador de gestión humana:

Justificación: Se necesita una persona que se encargue de todo lo relacionado con el personal, de gestionar las capacitaciones y sensibilizaciones necesarias para un mejor rendimiento laboral, que se encargue de la parte de salud y seguridad industrial.

- Auxiliar de contratación, auxiliar de tesorería y auxiliar de archivo.

Justificación: Se necesita soporte en cada uno de las áreas. El auxiliar de archivo se requiere para tener un control en los archivos de la cooperativa.

- Coordinador transporte y Coordinador operativo.

Justificación: Se requiere una persona que sea el encargado netamente de la parte vehicular y el coordinador operativo que sea el encargado de las agencias, pasajes y remesas.

- Jefe de patios:

Justificación: Se requiere una persona que este supervisando el trabajo de los isleros, realice las mediciones del combustible, suministre los lubricantes en los estantes de la estación de servicios tanto del Socorro como de Ocamonte.

- En relación a las competencias del personal:

- No se especifican los criterios de desempeño ni conocimientos básicos necesarios para el desarrollo del cargo.

- Vulnerabilidad en la exigencia del requisito de nivel de educación y experiencia.

Justificación: La Cooperativa solo cuenta con dos profesionales, la auxiliar contable la cual es contadora y el gerente quien es administrador de empresas. Una tecnóloga contable quien es la jefe contable, tres funcionarias estudiando carrera de pregrado las cuales son: la secretaria, la auxiliar jurídica y una vendedora de pasajes; los demás tienen título de bachiller.

Los cambios que se realizaron y fueron aprobados junto con el nuevo manual de funciones (ver anexo 8) en el acuerdo 001 del 31 de Enero del 2012 (ver anexo 6) fueron:

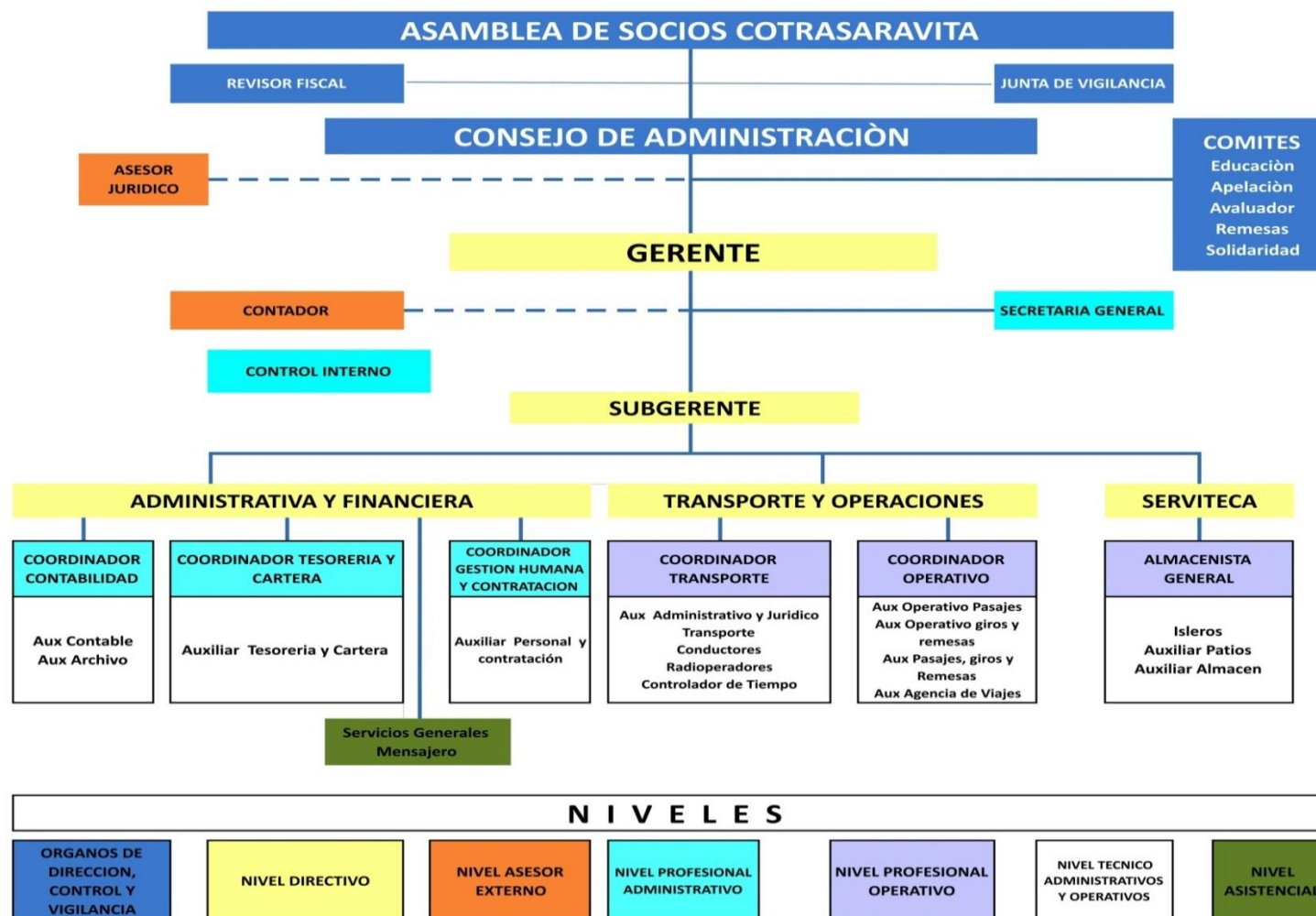
- A los siguientes cargos se les modificó su nombre, dado que pertenecen a un proceso establecido o se deseaba darles otra denominación:
 - Coordinador Dpto. Contable- Coordinador Contabilidad
 - Tesorero pagador- Coordinador de Tesorería y Cartera
 - Administrador Almacén- Almacenista general
 - Despachador:
 - Aux. Operativo de pasajes
 - Aux. Operativo de remesas
 - Aux. Operativo de pasajes y remesas
- Los siguientes Cargos se eliminaron:
 - Auxiliar Administrativo
- Análisis general de modificaciones del manual de funciones:
 - Cambio del nombre Manual específico de Funciones por Manual de Funciones, Requisitos y Competencias Laborales.
 - Asignación de códigos a los cargos.
 - Cambio del formato del manual de funciones de la Cooperativa, de forma que la información fuera más completa y detallada.

- Revisión y ajuste de redacción de los manuales.
- Creación de manual para los cargos que se crearon en la Cooperativa y para los que no poseían manual.
- Inclusión y eliminación de funciones para algunos cargos.

En la nueva estructura organizacional la cual se puede observar en la ilustración 5, se concreta primordialmente los siguientes aspectos:

- Se establecen tres (3) grandes áreas de trabajo en la Cooperativa, que son: a) La Administrativa y Financiera, b) Transporte y Operaciones, en la que se desarrolla la misión de la Cooperativa c) Serviteca EDS, donde se mueven las unidades de negocio de venta de combustible derivado del petróleo, lavado, engrase y lubricación de automotores. En cada una de ellas se definen las dependencias, coordinadores y personal a su cargo.
- Inclusión del cargo de SUBGERENTE, el cual tendrá funciones específicas de coordinación y supervisión de las tres áreas definidas en la Cooperativa, garantizando su correcto funcionamiento y aplicación de procesos, en interacción con los Coordinadores de cada una de ellas
- Inclusión del cargo de CONTROL INTERNO que tendrá como función primordial la realización de seguimiento permanente al buen desempeño de los funcionarios y al cumplimiento de los procesos, procedimientos y normativas de la cooperativa.

Figura 5. Nueva estructura organizacional Cootrasaravita Ltda.



Fuente: Autora del proyecto

- La nueva estructura incluye, la contratación de un ASESOR JURIDICO EXTERNO por servicios profesionales y de conformidad con los requerimientos de la Cooperativa, en temas como: Decisiones a nivel del Consejo de Administración y Gerencia, Contratación, Licitaciones, investigaciones administrativas y disciplinarias, entre otras.
- Para fortalecer y hacer efectivos los procesos de Gestión Humana y Contratación en la Cooperativa, se incluyó en la nueva estructura de Cootrasaravita el cargo denominado COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA Y CONTRATACION, el cual debe ser cubierto con un profesional que tenga los conocimientos y experiencia en estos dos importantes temas.
- En el área de Operaciones y Transportes, se incluye un Coordinador para cada tema específico, así: COORDINADOR DE TRANSPORTE y COORDINADOR OPERATIVO, cada uno de ellos con sus funciones específicas y personal a cargo, para cada uno de los temas que son la razón de ser de la Cooperativa (Misión).
- Se incluye el cargo de AUXILIAR DE ARCHIVO, el cual será encargado de reorganizar y mantener el Archivo Documental Central de la Cooperativa, de conformidad con el proceso establecido para este ítem, con la supervisión de la Coordinadora Contable.
- Debido a la importancia y crecimiento de la SERVITECA de Cootrasaravita, donde operan las estaciones de servicio (Socorro y Ocamonte), el Almacén de repuestos, el lavadero de engrase y cambio de aceites de automotores, la nueva estructura de la Cooperativa incluye el cargo de AUXILIAR DE PATIOS Y ALMACEN, para que como su nombre lo indica, sea el apoyo ideal del

COORDINADOR DE ALMACEN - SERVITECA, en el desarrollo y cumplimiento de los procesos que se desarrollan en estas unidades de negocio.

5.2 IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Una de las falencias que se encontró en el diagnóstico inicial fue la falta de estructuración en los procesos, al no existir procesos definidos en la Cooperativa, ni estar documentados, tampoco existía un mapa de procesos ni flujogramas.

5.2.1 Mapa de procesos. Al tener definido el organigrama, la misión y visión de la cooperativa, se creó el mapa de procesos tomando como estructura la clasificación en tres tipos, conformada por los procesos estratégicos, los misionales y los de apoyo. En la siguiente tabla se especifican los procesos de Cootrasaravita.

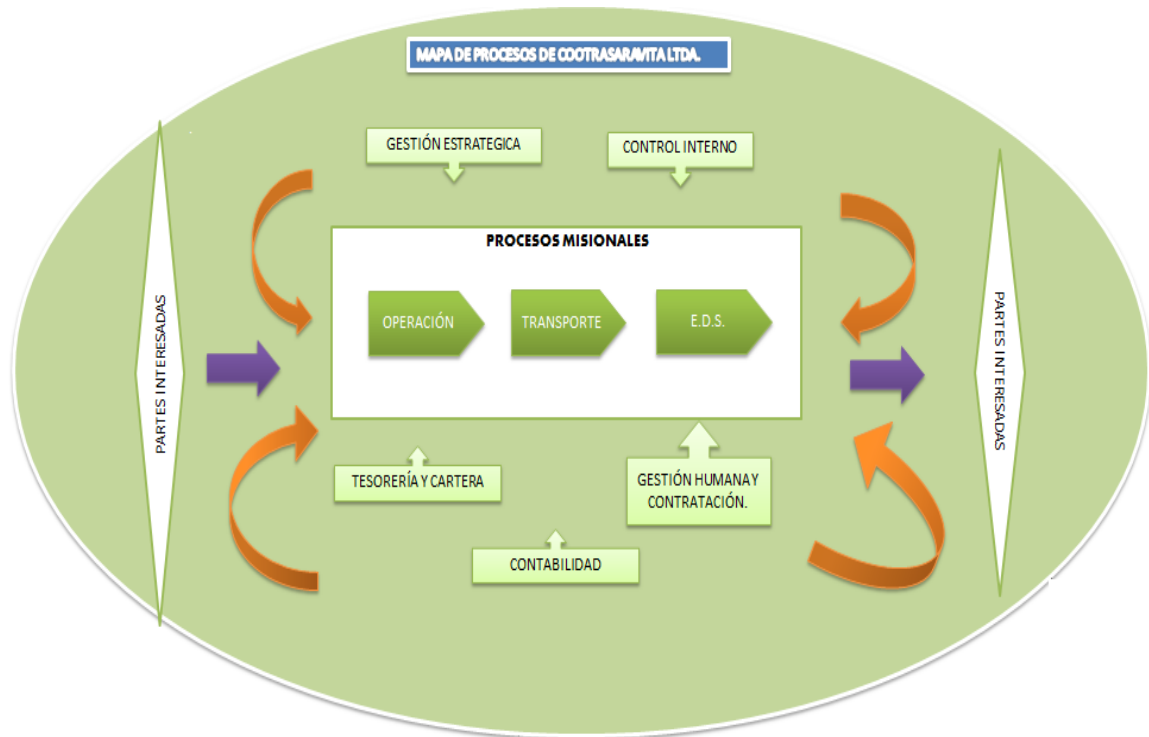
Tabla 10. Procesos de Cootrasaravita.

	Código	Proceso
Procesos Estratégicos	GE	Gestión Estratégica
	CI	Control Interno
Procesos Misionales	PO	Operacional
	PT	Transporte
	EDS	Estación De Servicios
Procesos de Apoyo	GHC	Gestión humana y Contratación
	TC	Tesorería y Cartera
	PC	Contabilidad

Fuente: Autora del proyecto 2011.

El propósito del mapa es permitir determinar la agrupación de los procesos de Cootrasaravita y la interacción entre ellos. El mapa de procesos se evidencia en la Figura 6.

Figura 6. Mapa de Procesos



Fuente: Autora del proyecto 2011.

5.2.2 Formato de Caracterizaciones. Con la información recaudada se caracterizó cada proceso que se menciona en el mapa de procesos. La caracterización de procesos es una herramienta documental que sirve para planificar las principales características de cada proceso. El formato diseñado contiene la siguiente información:

- Objetivo del proceso.
- Alcance del proceso.
- Nombre y sigla del proceso.
- Responsable del Proceso.

- Entradas y salidas del proceso.
- Actividades: las actividades se describieron bajo la metodología del PHVA
- Controles a las entradas y controles a las salidas.
- Documentación asociada.
- Recursos.
- Requisitos legales.

Las caracterizaciones fueron revisadas y aprobadas por cada coordinador del proceso (ver anexo 9).

5.2.3 Flujogramas. Luego de conocer las principales actividades de cada proceso, se elaboraron los diagramas de flujo en los cuales se refleja con detalle la información de los pasos de los procedimientos más destacados de la cooperativa. Al igual que las caracterizaciones los coordinadores revisaron, ajustaron y aprobaron los flujogramas. (Ver anexo 10).

5.3 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

En el diagnóstico realizado se pudo evidenciar la manera que se realizan las compras de la cooperativa. Cada área es autónoma de realizar pedidos de papelería y de igual forma en el servicentro San Jorge, el almacenista tiene la libertad de elegir los proveedores, realizar y cancelar los pedidos.

Como se mencionó en el capítulo 3, la unidad de negocios es libre y autónoma del manejo de compras sin una supervisión ni autorización. Cuando se habla de

unidad de negocio se está haciendo énfasis al servicentro San Jorge el cual está comprendido por el almacén de repuestos, el parqueadero y el lavado de vehículos. El almacenista no tiene parámetros establecidos para seleccionar los proveedores, compra las mercancías sin una autorización previa o una revisión de proveedores y los montos de las facturas oscilan entre 1´000.000 y 20´000.000 mensuales, valores que consigna directamente a la cuenta de la cooperativa y envía los comprobantes a contabilidad.

Se le propuso al Consejo de Administración crear un área de compras la cual sería la encargada de realizar todos los pedidos de la cooperativa tanto papelería como de los productos del almacén. Dicha propuesta no fue autorizada por los costos que generaría, pero se replanteo y se llegó al acuerdo de la creación de un reglamento interno de compras (ver anexo 10) en el cual se establece principalmente un comité de compras y el procedimiento de compras.

El documento ha quedado establecido de la siguiente forma para su posterior aprobación:

- Capítulo I. Conceptos generales, funciones y conformación.
- Capítulo II: Reglamento interno del Comité de compras.
- Capítulo III: Procedimiento de compras.
- Capítulo IV: Formalización de la compra.
- Capítulo V. Prohibiciones.
- Capítulo VI: Adquisiciones mediante contrato.

Se realizó el flujograma integrado para un mejor entendimiento del procedimiento de compras (ver anexo 10).

6. PROCESOS COMERCIALES

El primer principio de gestión de la calidad es el enfoque al cliente, ya que las empresas giran en función de ellos. Este proyecto como se ha venido mencionando es la primera fase para la implementación de un sistema de calidad. Cootrasaravita desea que sus clientes estén satisfechos y poder sobrepasar sus expectativas.

Se diseñó y aplicó una encuesta (ver anexo 12) para medir la valoración del cliente en relación a los servicios que ofrece la empresa, con el fin de identificar los aspectos más relevantes que suplen su necesidad frente a los requerimientos o atributos deseados y con esto medir el grado de congruencia o afinidad en el mercado, que permita determinar si se necesita un ajuste para posicionarse competitivamente. La encuesta de valoración del servicio se realizó en tres (3) agencias de Cootrasaravita en Socorro, dado que en el Socorro se encuentra ubicada la oficina principal, y es el centro de desarrollo de sus modalidades intermunicipal, mixtas, urbanas y de carga. En la siguiente tabla se explica detalladamente la encuesta.

Tabla 11. Información de la encuesta.

ENCUESTA DE VALORACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE	
Dirección y Ejecución	
Encuesta dirigida y ejecutada por Erika Tatiana Delgado Gómez, estudiante de Ingeniería Industrial de la UIS, quien efectuó el proyecto de grado titulado: Diseño e implementación de una propuesta de mejora de los procesos administrativos y comerciales en la empresa COOTRASARAVITA LTDA.	
Periodo de realización	
Fecha de inicio: 29/08/11 Fecha de Finalización: 9/09/11	
Características de la muestra	
	La encuesta es dirigida a conocer la percepción de los clientes externos de Cootrasaravita, sobre el servicio que presta la misma.

ENCUESTA DE VALORACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE	
Población Objetivo.	Los clientes externos de la Cooperativa se clasifican en personas Naturales y Empresas. La edad de las personas Naturales oscila entre los 10 y 90 años entre hombres y mujeres que residen en el municipio del Socorro. El tamaño de las empresas es pequeño y mediano, entre los sectores comerciales y de servicios.
Lugar de realización de la Encuesta.	Socorro: oficina principal de remesas, agencia Terminal y Agencia de Mixtas.
Tipo de Muestreo.	Se utilizó el muestreo aleatorio simple, dado que un cliente es elegido al azar y tiene igual probabilidad de ser seleccionado de la población sea persona natural o empresa.
Tamaño de la Muestra	El número de personas encuestadas se basa en la importancia de tomar un número de muestra suficientemente grande para extraer una conclusión acerca de la percepción del servicio prestado por la cooperativa, los cuales contribuyen sus servicios de mayor venta, es decir Error (e)= 9% Nivel de Confianza: 95% Z=1,962 Proporción esperada (p)= 50%; Maximiza el tamaño muestral. Muestra (n): $n = \left(\frac{Z^2 p(1-p)}{e^2} \right) = 118,81 \approx 120$
Método de recolección de datos.	Se efectuó a través de la metodología interset mediante un formato de encuesta diseñada específicamente para abordar 8 cuestionamientos que interesan en el desarrollo del proyecto de grado. Tiene una duración de respuesta entre dos (2) y cuatro (4) minutos.

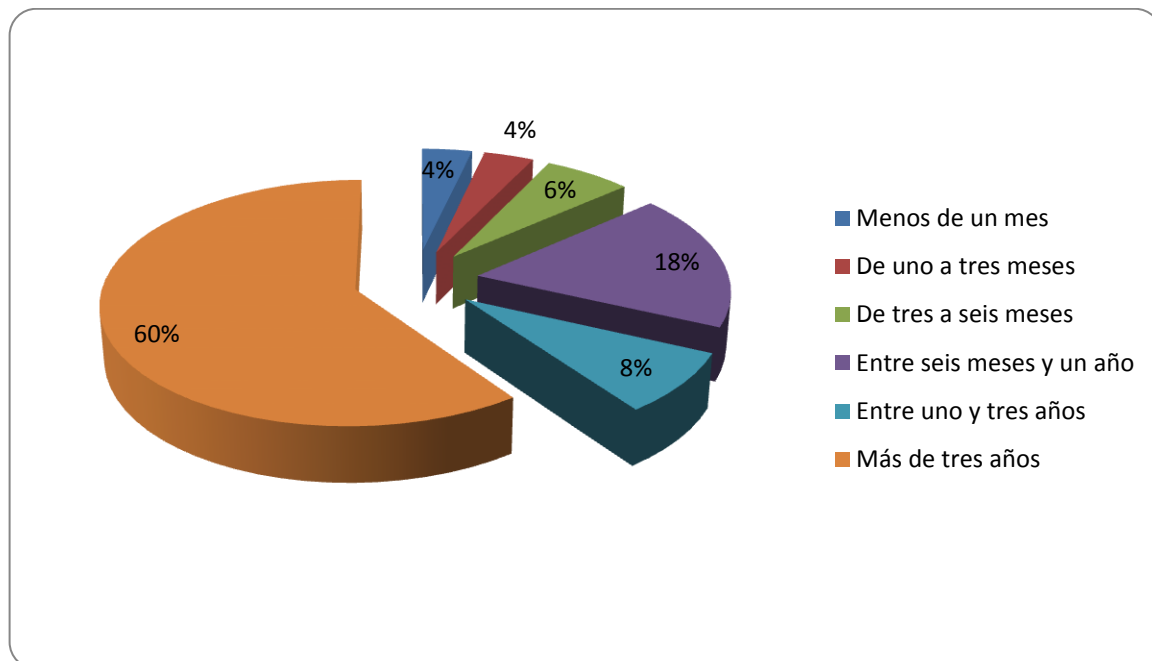
ENCUESTA DE VALORACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE	
	Las preguntas que conforman esta encuesta están definidas para que el cliente pueda contestar alguno de los ítems señalados, dar ponderaciones al servicio y pueda presentar observaciones y comentarios que permitan mejorar el nivel del servicio.
Tabulación de Datos.	La tabulación se realizó por medio de la herramienta de Microsoft office Excel.
Análisis de la información.	Se grafican los resultados y se interpreta la información.

Fuente: Autora del Proyecto

Al aplicarse la primera encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de Cootrasaravita?

Gráfica 3. Tiempo de utilización del cliente de los productos o servicios.

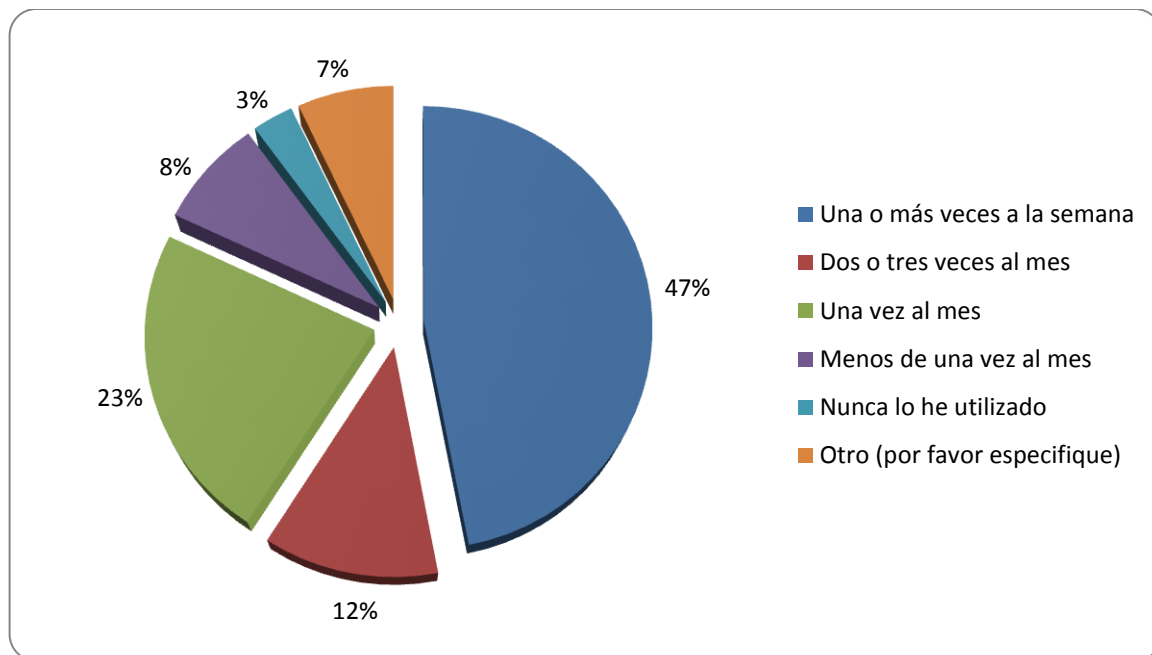


Fuente: Autora del proyecto 2011.

Análisis: El 60% de los encuestados indicaron utilizar los servicios de Cootrasaravita hace más de tres años.

2. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros productos?

Gráfica 4. Frecuencia de utilización de los servicios.

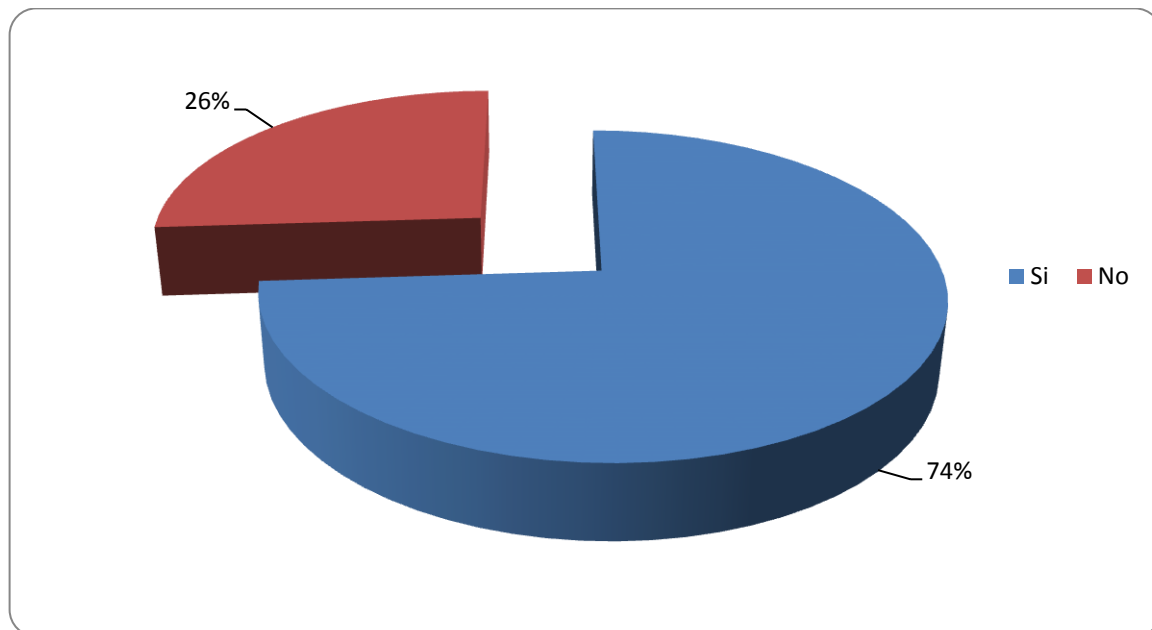


Fuente: Autora del proyecto 2011

Análisis: El 47% de los encuestados utilizan los servicios de Cootrasaravita una o más veces por semanas, el 23% una vez al mes, el 12% dos o tres veces al mes, el 7%. Los encuestados que seleccionaron la opción otro, no especificaron su respuesta.

3. ¿Ha recomendado usted Cootrasaravita a otras personas?

Gráfica 5. Recomendación a otras personas de Cootrasaravita.



Fuente: Autora del proyecto 2011.

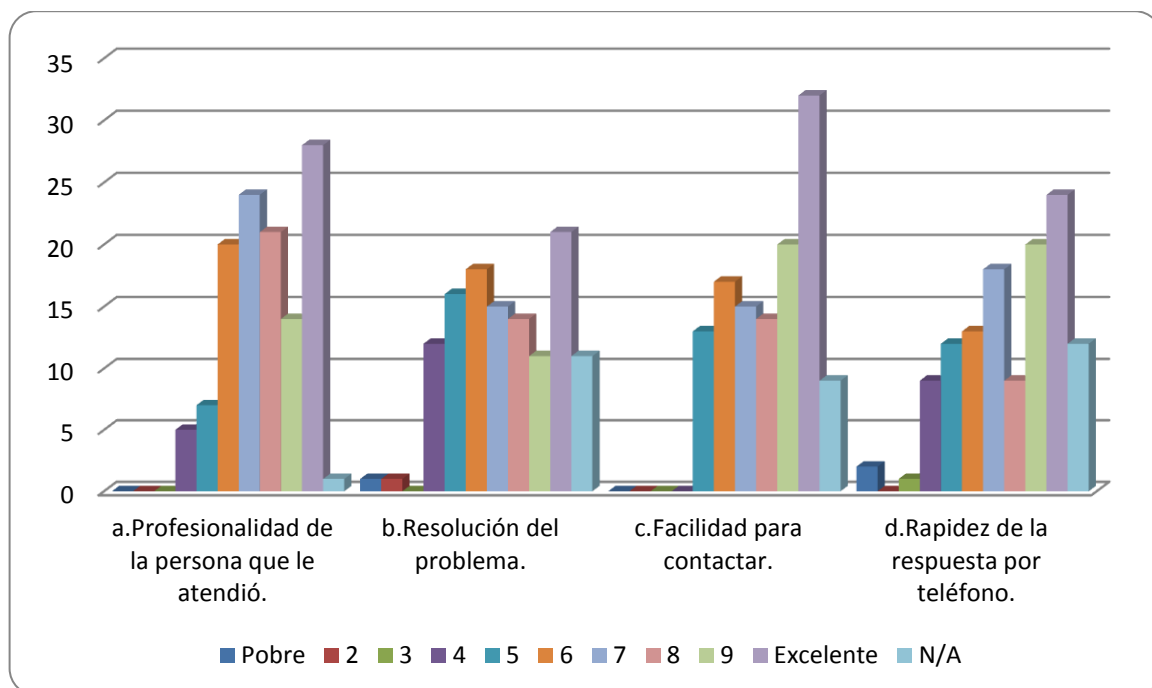
Análisis: El 74% de los encuestados han recomendado los servicios y productos de Cootrasaravita.

1. Basándose en su experiencia, por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es “pobre” y 10 es “excelente”) los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente de:

- a. Profesionalidad de la persona que lo atendió.
- b. Resolución del problema.
- c. Facilidad para contactar.

d. Rapidez de la respuesta por teléfono.

Gráfica 6. Valoración de los aspectos del servicio de atención al cliente.



Fuente: Autora del proyecto 2011.

Análisis: El 23, 33% de los encuestados opinaron que la profesionalidad de la persona que le atendió fue excelente. En el aspecto de solución de problema el 17,5% indicó que era excelente. El 26,7% de los encuestados manifestaron una excelente facilidad para contactar el servicio y el 20% de los encuestados ponderaron excelente en el aspecto de rapidez de la respuesta por teléfono.

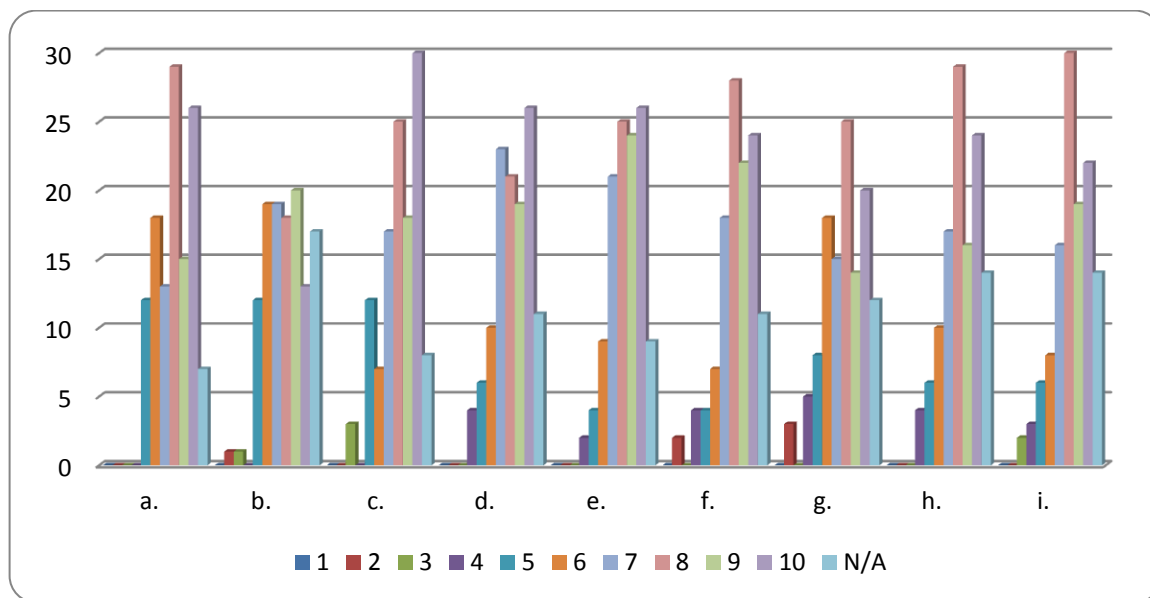
2. Y ahora valore del 1 al 10 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos:

a. Fue cortés.

b. Entendió mi problema.

- c. Fue amable.
- d. Fue eficiente.
- e. Fue profesional.
- f. Me escuchó atentamente.
- g. Fue paciente.
- h. Se expresaba de forma clara y fácil de entender.
- i. Me brindó un buen servicio.

Gráfica 7. Aspectos de la persona que lo atendió.



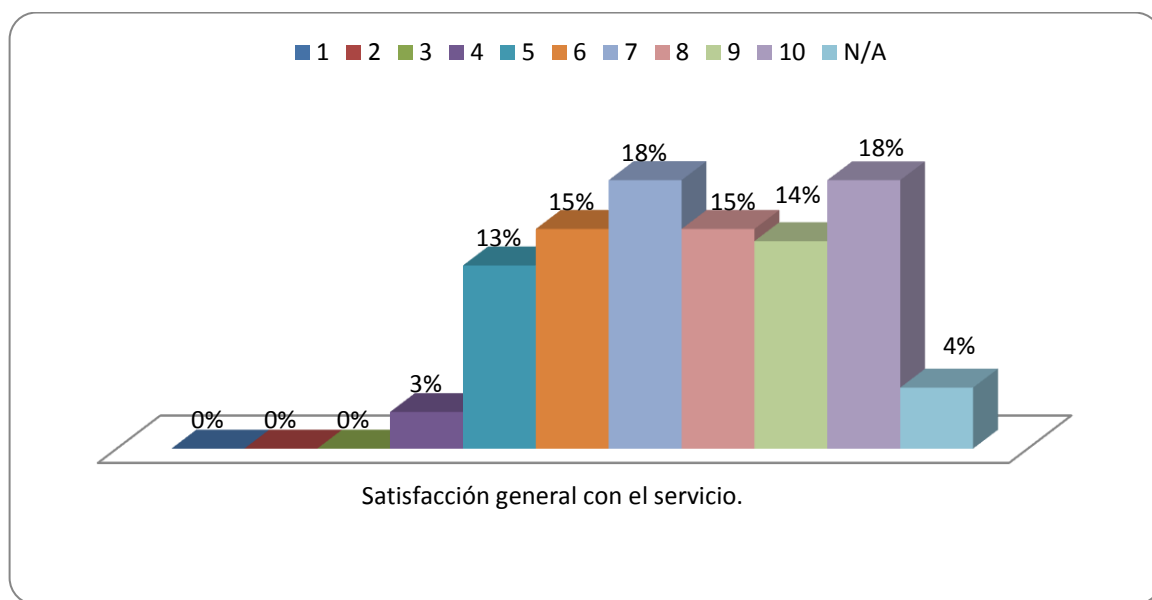
Fuente: Autora del proyecto 2011

Análisis: La mayor valoración que los encuestados le dieron a los siguientes aspectos fue: 24, 17% de los encuestados valoraron con 8 puntos la cortesía de la persona que los atendió, el 17, 67% de los encuestados valoraron con 9 puntos el

entendimiento del funcionario, el 25% de los encuestados valoraron con la máxima puntuación la amabilidad del funcionario, el 21,67% de los encuestados valoraron con la máxima puntuación la eficiencia de la persona que los atendió al igual su profesionalidad, el 23,33% de los encuestados valoraron con 8 puntos al funcionario que los escucho atentamente, el 20,83% de los encuestados valoraron la paciencia del funcionario con 8 puntos al igual que el 24,17% por su forma de expresión clara y fácil entendimiento y el 25% de los encuestados valoraron con 8 puntos el buen servicio prestado.

3. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio en una escala de 1 a 10, donde 10 es “completamente satisfecho” y 1 es “completamente insatisfecho”.

Gráfica 8. Valoración del grado de satisfacción del servicio.



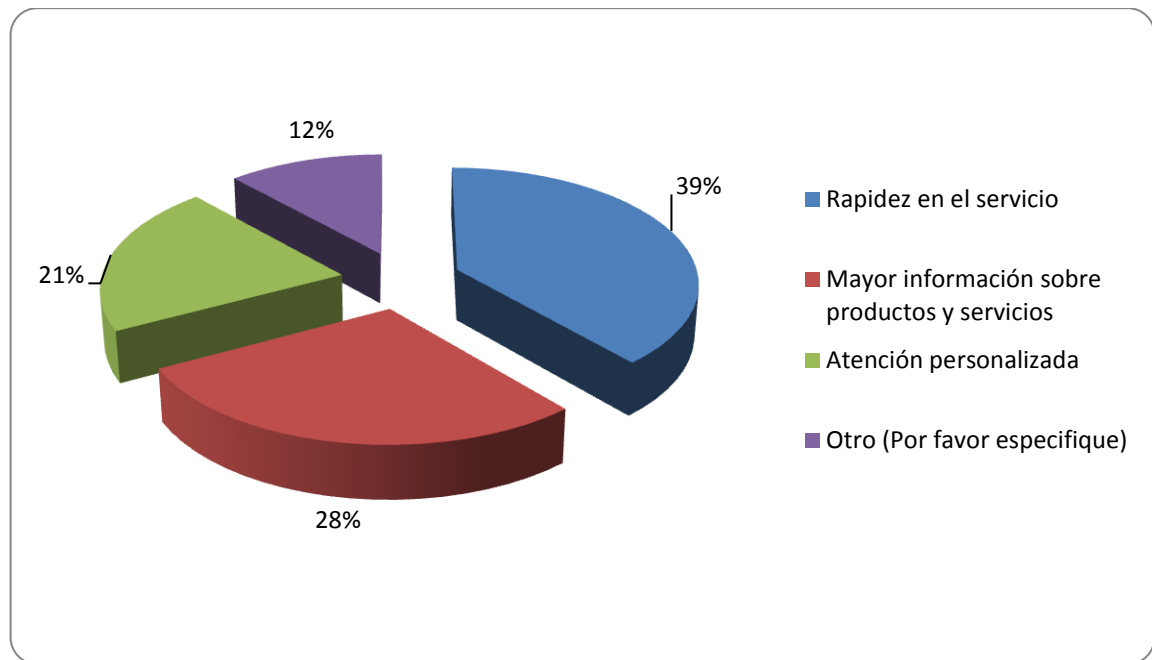
Fuente: Autora del proyecto 2011.

Análisis: La valoración que los encuestados le dieron al servicio de mayor a menor fue: El 18% valoraron el servicio con diez y siete puntos, el 15% valoraron el servicio con ocho y seis puntos, el 14% con una valoración de nueve puntos, el

13% con una valoración de cinco puntos y el 3% con una valoración de cuatro puntos. El 4% de los encuestados no valoraron el servicio.

4. En cuanto a su experiencia, ¿cuáles de los siguientes aspectos cree que Cootrasaravita debe mejorar?

Gráfica 9. Aspectos de Cootrasaravita debe mejorar.



Fuente: Autora del proyecto 2011.

Análisis: El 39% de los encuestados opinaron que Cootrasaravita debe mejorar en la rapidez del servicio, el 28% de los encuestados creen que debe existir mayor información sobre los productos y servicios, el 21% sugiere mejorar la atención personalizada y el 12% sugirieron lo siguiente:

Atención y amabilidad de algunos conductores, comodidad en los puestos, horarios, Vehículos, Que cumplan con los recorridos completos y Mayor comodidad.

5. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a Cootrasaravita sobre el servicio que proporciona?

Tabla 12. Sugerencias de los clientes.

RESPUESTA	CANT.	%
Quienes atienden las ventanillas que los provean de un teléfono inalámbrico.	1	0,83
Que cumplan con los horarios establecidos que no se demoren más de 15 minutos en Papi Quiero Piña.	1	0,83
Mejorar las busetas.	1	0,83
Horarios de salida en especial primera y última desde Bucaramanga que se respeten.	1	0,83
Respeto en las reservas de los puestos.	1	0,83
Cambios de automotor comentar al gerente.	1	0,83
Más amabilidad de conductores.	1	0,83
Tener los conductores respeto por el cliente.	1	0,83
Que los conductores tengas más charla sobre atención al cliente.	1	0,83
Hacer ver a los conductores sobre la responsabilidad de llevar pasajeros a su cargo.	1	0,83
Cambio de personal pensionado, cambio del parque automotor.	1	0,83
Tener en cuenta los clientes permanentes.	1	0,83
Mejorar el servicio del terminal Bucaramanga y socorro.	1	0,83
El servicio es muy bueno mejorar un poco la atención personalizada, el trabajo de la despachadora Socorro-San Gil es excelente, la felicito.	1	0,83
Algunos conductores en ocasiones tienen una forma de decir las cosas o contestar inadecuadas incluye taxistas y conductores de buseta.	1	0,83
Muy bien aunque hay cosas por mejorar.	1	0,83
Mejorar el vocabulario de algunos conductores.	1	0,83
Algunos conductores se ponen a veces bravos porque se les dice que suban al barrio José A. Morales.	1	0,83
Los conductores deben cumplir el horario de salida de las busetas.	1	0,83
Hay conductores groseros.	1	0,83
Las niñas del control de las busetas son muy amables, las de los taxis son	1	0,83

RESPUESTA	CANT.	%
descortés.		
No estoy conforme con el servicio.	1	0,83
Que los conductores que busquen sean de mayor experiencia.	1	0,83
Letra no legible.	5	4,17
TOTAL	28	23,33
TOTAL MUESTRA	120	100,00
TOTAL NO CONTESTADO	92	76,67

Fuente: Autora del proyecto 2011.

Luego de realizar las encuestas se capacito al personal operativo (auxiliares de pasaje, auxiliares de remesa, auxiliares de mixtas, radioperadoras e isleros) respecto al servicio al cliente como se observa en la figura 7 y se les mostro los resultados obtenidos de las encuestas.

Figura 7. Capacitación servicio al cliente.

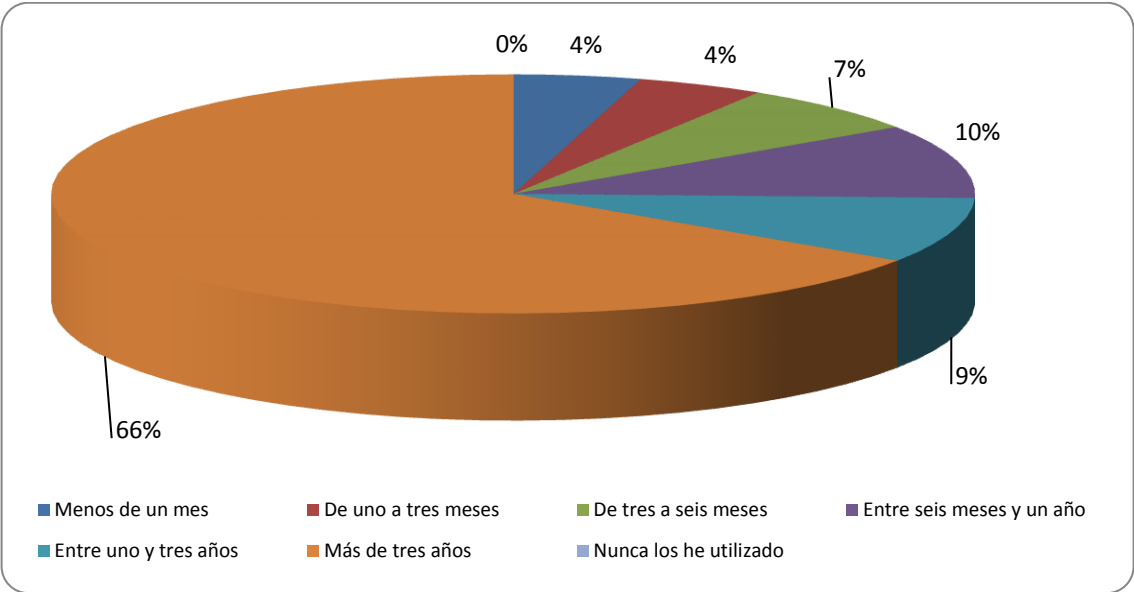


Fuente: Autora del proyecto 2011.

Después de las capacitaciones se volvió a implementar la encuesta con el fin de verificar si se presentó mejoría en el servicio al cliente. Los resultados obtenidos fueron los siguientes, cabe aclarar que los resultados de las preguntas uno y dos no se vieron afectados por la capacitación, como la encuesta se realizó a una muestra aleatoria es probable que los valores cambiaran de acuerdo a la utilización que los encuestados le dan al servicio.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de Cootrasaravita?

Gráfica 10. Tiempo de utilización del cliente de los productos o servicios.

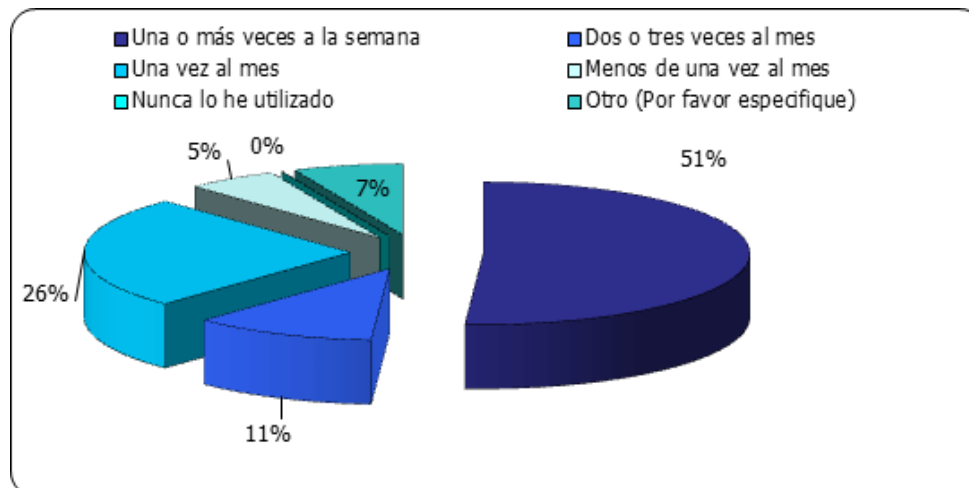


Fuente: Autora del proyecto

Análisis: en la primera encuesta el 60% de los encuestados han utilizado los servicios de Cootrasaravita, en la segunda encuesta el 66% lo han utilizado más de tres años.

2. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros productos?

Gráfica 11. Frecuencia de utilización de los servicios.

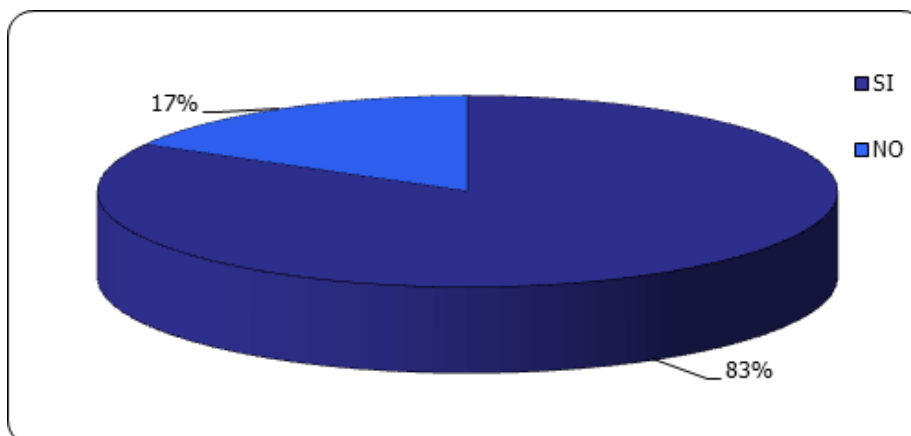


Fuente: Autora del proyecto

Análisis: En la primera encuesta realizada el 47% de los encuestados utilizan el servicio de Cootrasaravita una o más veces a la semana, en la segunda encuesta el porcentaje aumento al 51%.

3. ¿Ha recomendado usted Cootrasaravita a otras personas?

Gráfica 12. Recomendación a otras personas sobre Cootrasaravita.



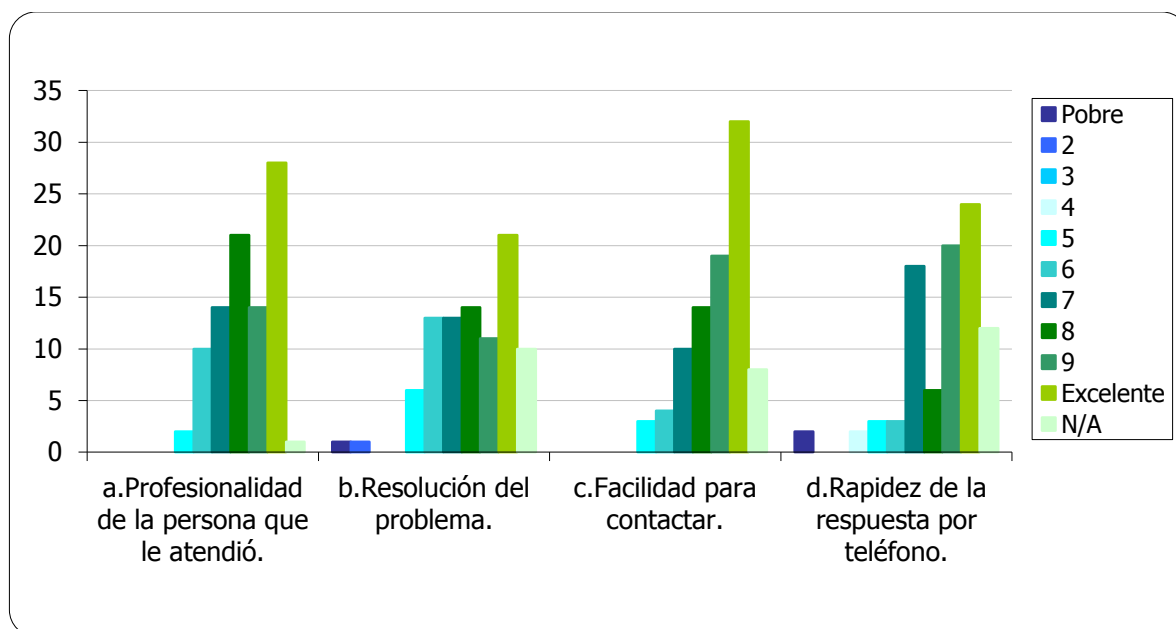
Fuente: Autora del proyecto

Análisis: En la primera encuesta el 74% recomendaron los servicios de Cootrasaravita y en la segunda lo hicieron el 83%.

4. Basándose en su experiencia, por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es “pobre” y 10 es “excelente”) los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente de:

- a. Profesionalidad de la persona que lo atendió.
- b. Resolución del problema.
- c. Facilidad para contactar.
- d. Rapidez de la respuesta por teléfono.

Gráfica 13. Valoración de los aspectos del servicio de atención al cliente



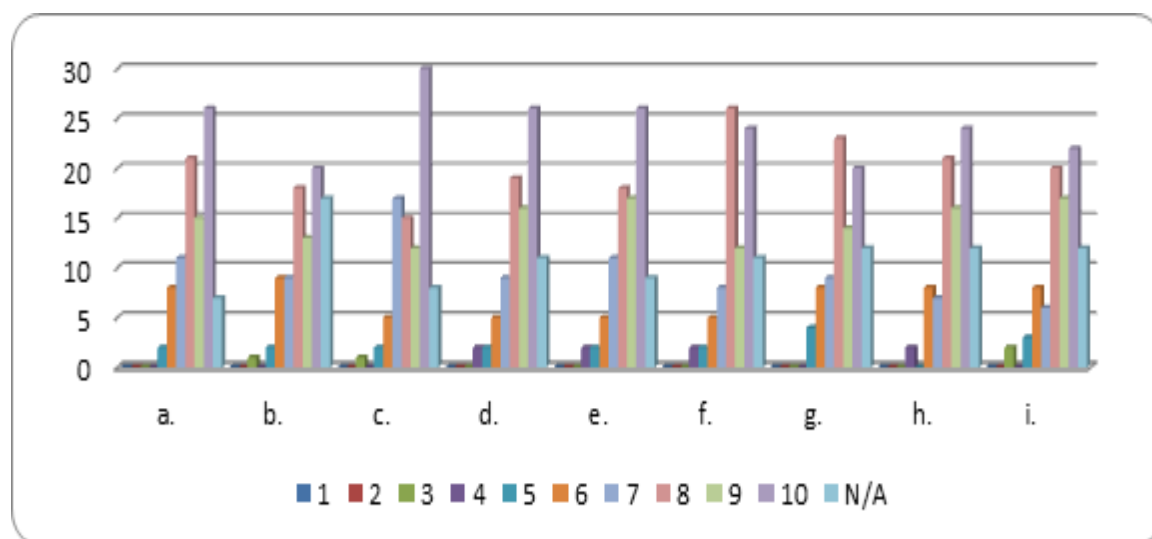
Fuente: Autora del proyecto

Análisis: Al comparar las valoraciones de las dos encuestas la valoración siguió siendo excelente en todos los aspectos aumentando en la segunda encuesta así: Profesionalidad de la persona que le atendió 31,11%; Resolución del problema 23,33%, Facilidad para contactar 35,56% y rapidez de la respuesta por teléfono 26,67%.

5. Y ahora valore del 1 al 10 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos:

- a. Fue cortés.
- b. Entendió mi problema.
- c. Fue amable.
- d. Fue eficiente.
- e. Fue profesional.
- f. Me escuchó atentamente.
- g. Fue paciente.
- h. Se expresaba de forma clara y fácil de entender.
- i. Me brindo un buen servicio.

Gráfica 14. Aspectos de la persona que lo atendió.

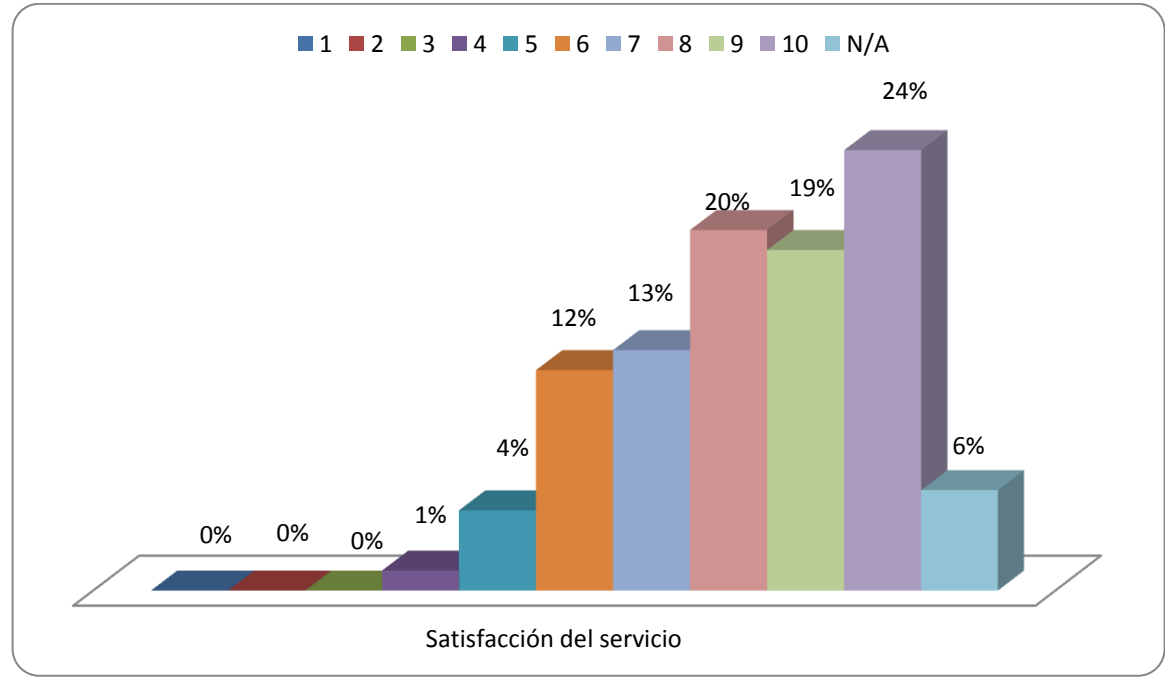


Fuente: Autora del proyecto

Análisis: El mayor porcentaje que los encuestados le dieron a los siguientes aspectos fue: 28, 9% de los encuestados valoraron con 10 puntos la cortesía de la persona que los atendió en la primera encuesta el mayor porcentaje de encuestados valoraron este aspecto con 8 puntos, el 22,22% de los encuestados valoraron con 10 puntos el entendimiento del funcionario en la primera encuesta el mayor porcentaje de encuestados lo valoro con 9 puntos, el 33,33% de los encuestados valoraron con la máxima puntuación la amabilidad del funcionario aumentando el porcentaje en un 8,33%, el 28,89% de los encuestados valoraron con la máxima puntuación la eficiencia de la persona que los atendió al igual su profesionalidad aumentando un 7,22%, el 25,56% de los encuestados valoraron con 8 puntos al funcionario que los escucho atentamente en la anterior encuesta el 21,67% valoro este aspecto con 10 puntos, el 25,56% de los encuestados valoraron la paciencia del funcionario con 8 puntos al igual que el 26,67% por su forma de expresión clara y fácil entendimiento y el 26,67% de los encuestados valoraron con 10 puntos el buen servicio prestado.

6. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio en una escala de 1 a 10, donde 10 es “completamente satisfecho” y 1 es “completamente insatisfecho”.

Gráfica 15. Valoración del grado de satisfacción del servicio.

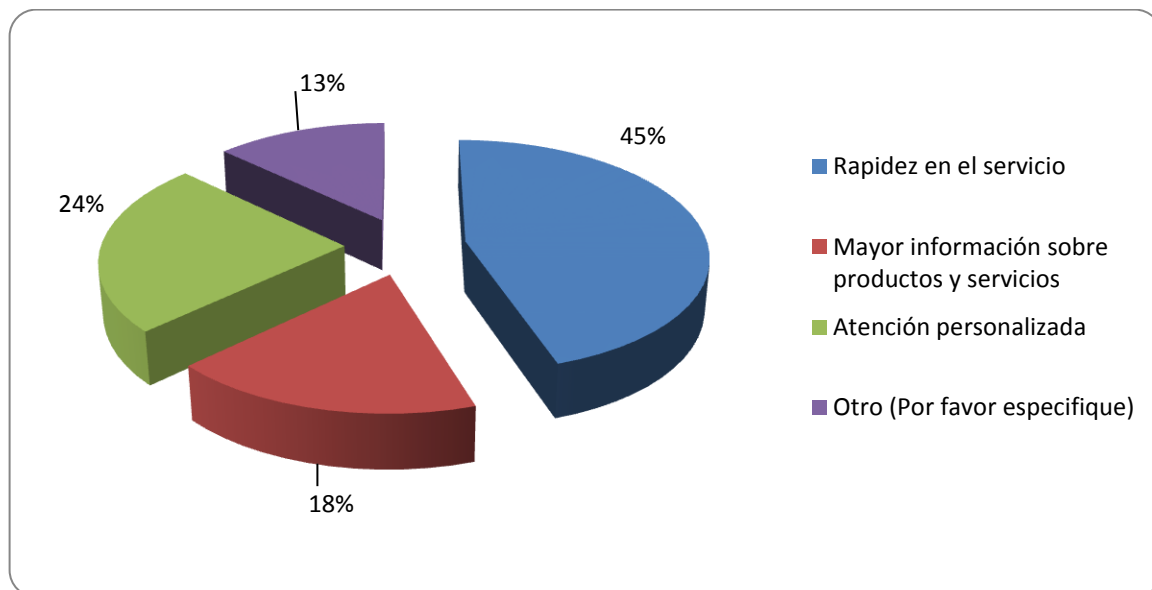


Fuente: Autora del proyecto.

Análisis: El mayor porcentaje de los encuestados valoraron el servicio de mayor a menor así: El 24% valoraron el servicio con diez aumentando el porcentaje un 6% obtenido en la primera encuesta, el 20% valoraron el servicio con ocho puntos aumentando un 5% del porcentaje obtenido en la primera encuesta, el 19% con una valoración de nueve puntos aumentando un 5% obtenido en la primera encuesta, el 13% con una valoración de siete puntos una disminución del 5% obtenido en la primera encuesta , el 4% con una valoración de cinco puntos disminuyendo un 9% del valor obtenido en la primera encuesta, y el 1% con una valoración de cuatro puntos disminuyendo 4% del valor obtenido en la primera encuesta. El 6% de los encuestados no valoraron el servicio.

7. En cuanto a su experiencia, ¿cuáles de los siguientes aspectos cree que Cootrasaravita debe mejorar?

Gráfica 16. Aspectos de Cootrasaravita debe mejorar.



Fuente: Autora del proyecto

Análisis: El 44% de los encuestados eligieron la opción de mejorar en la rapidez del servicio porcentaje que aumentó un 5% respecto a la primera encuesta, el 24% de los encuestados creen que debe existir mayor información sobre los productos y servicios disminuyendo un 4% respecto a la primera encuesta, el 18% sugiere mejorar la atención personalizada disminuyendo un 3% respecto a la primera encuesta y el 13% sugirieron lo siguiente:

Cambiar el parque automotor, puntualidad, brindar información sobre las rutas, horarios, comodidad de los vehículos, conductores amables y rapidez en los giros.

8. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a Cootrasaravita sobre el servicio que proporciona?

Tabla 13. Sugerencias obtenidas en la segunda encuesta.

RESPUESTA	CANT.	%
Cumplimiento en el horario de las líneas Bucaramanga-Socorro.	1	0,83
Capacitar a los conductores en relación al trato para los clientes.	1	0,83
Proponerle al gerente servicio los Domingos en la oficina del centenario.	1	0,83
Disminuir el tiempo en hacer la ruta la buseta 2.	1	0,83
Cambiar las busetas por unas más cómodas.	1	0,83
Evitar los trancones que se forman al momento de tanquear en la bomba de servicio.	1	0,83
Ser más prudentes los taxistas.	1	0,83
El servicio que presta es bueno	1	0,83
Las señoritas del terminal del Socorro son muy amables las del terminal de Bucaramanga no.	1	0,83
No deberían dejar que paren en todo lado la buseta que va para Bucaramanga.	1	0,83
Premiar a los clientes frecuentes.	1	0,83
Los conductores deben escuchar las sugerencias sin ser groseros.	1	0,83
Mejorar el servicio de los taxis.	1	0,83
No me gusta el servicio de taxis es mejor los capuchinos.	1	0,83
Ser más serviciales los conductores.	1	0,83
Tener una persona que se encargue de los reclamos de los clientes.	1	0,83
Más rapidez en la entrega de remesas.	1	0,83
Implementar el servicio entrega en la puerta de la casa.	1	0,83
Los conductores dueños de busetas tratan mal a los clientes.	1	0,83
Mejorar los vehículos.	1	0,83
Felicitaciones me gusta cómo me atienden.	1	0,83
Respetar los puestos que son vendidos.	1	0,83
Letra no legible.	9	4,17
TOTAL	32	26,67
TOTAL MUESTRA	120	100,00
TOTAL NO CONTESTADO	88	76,67

Fuente: Autora del proyecto 2011.

Se socializaron los resultados obtenidos en la segunda encuesta al gerente con el fin de realizar una capacitación a todos los conductores la cual no fue posible ya que la mayoría de los conductores son asociados y de cierta manera les molestaría que les sugieran como hacer su trabajo. Debido a la anterior situación se diseñó un folleto en el que se muestra al conductor las formas adecuadas de una buena actitud y servicio que se debe tener con el cliente (ver anexo 13).

6.1 PLAN DE MARKETING

Uno de los ítems de la encuesta realizada a los clientes externos arrojó un alto porcentaje de la falta de promoción e información de los servicios que presta Cootrasaravita a pesar de ser empresa de transporte líder en la provincia Comunera, razón por la cual se diseñó un plan de marketing como propuesta para el mejoramiento de los procesos comerciales de la cooperativa. Se hace la aclaración que el plan de marketing se utilizó como herramienta de información y conocimiento del marketing al Consejo de Administración y al gerente ya que no manejaban la temática.

El plan de marketing (ver anexo 14) está compuesto por 4 capítulos los cuales son:

1. Análisis de la situación: En este primer capítulo se describe la cooperativa, las características del mercado, las necesidades y las tendencias que presenta, la competencia y el posicionamiento actual.
2. Misión y Objetivos: hace referencia a las metas que Cootrasaravita quiere alcanzar mediante la implementación de la propuesta del plan de marketing.
3. Estrategia de marketing: es el capítulo principal del plan de marketing ya que se hace referencia a las líneas estratégicas, el valor diferencial, branding y

posicionamiento de la cooperativa bajo los diez principios fundamentales, la estrategia de clientes y el marketing mix.

4. Plan de acción: hace referencia a las medidas que se diseñaron para cumplir con los objetivos trazados en el segundo capítulo.

6.1.1 Análisis del mix. En primer lugar es importante decir que en el caso de Cootrasaravita, el mix del producto está claramente relacionado con el mix de la empresa, puesto que la actividad principal es la movilización de personas naturales, planes turísticos, servicios de traslado intermunicipal y regional dentro de la provincia Comunera, adicional a esto los destinos ya establecidos, los planes turísticos y como última línea de servicio el transporte de mercancía.

Según la orientación del producto analizando, el mix es de la siguiente manera:

Las variables que más influyen son el servicio y la comunicación. La variable servicio donde prima la variedad y la originalidad del servicio en la cual prevalece las diferencias del lugar frente a otros destinos. También la variable comunicación ya que es muy importante saber comunicar las características de nuestro servicio y diferenciarlo claramente de los demás.

La variable que menos prima en nuestro servicio es el precio, puesto que el mismo es regido y regulado por el ministerio de transporte según los estándares de crecimiento económico. Este es un servicio y un segmento donde el precio no prima tanto como la calidad del mismo, ya que el mercado en general así lo marca con unos ingresos muy considerables en este tipo de servicios.

6.1.2 Estrategias del marketing.

6.1.2.1 Líneas estratégicas.

- **Grupo Objetivo.** Cootrasaravita ofrece el servicio de transporte básicamente a los clientes de la provincia comunera, lo cual garantiza una cantidad significativa de clientes generando ingresos, además ofrece sus servicios a pequeñas y medianas empresas de municipios aledaños.

- **Posicionamiento.** El posicionamiento que Cootrasaravita busca tener en la mente de los clientes, es la de una organización orientada a servir a personas, empresas pequeñas y medianas dedicados a la comercialización, producción y elaboración de mercancías, siendo reconocida por su atención especializada, puntualidad y calidad en el servicio, con capital humano altamente capacitado, con unidades acordes a las exigencias de las necesidades de nuestros clientes, y según el tipo de mercadería.

- **Posición Competitiva**

Seguimiento. Se aplicara una estrategia de seguimiento manteniendo la misma categoría de servicio del líder nacional, es decir se mantendrá pendiente de las acciones realizadas por este para utilizarlo como un modelo a seguir, pero centrados en nichos de mercados (pequeñas y medianas empresas) en donde los empresas como Berlinas del Fonce no tienen llegada. Los líderes básicamente están centrados en grandes empresas, grupos económicos y corporaciones, restando importancia al movimiento que pueden tener estas empresas.

6.1.2.2 Valor diferencial.

- **Tácticas Operativas**

- Servicio: Agregar un valor al servicio, haciendo que las entregas se realicen con puntualidad esto implica que se entreguen las mercancías en el momento y lugar indicados por el cliente, el cual se lograra a través de la coordinación adecuada con los clientes y mantener una comunicación constante. Al igual que los tiempos de salida de los recorridos programados y los adicionales cuando se den las eventualidades, el servicio siempre es lo más importante y con lo cual se puede lograr la diferenciación y fidelización de los clientes. Reducir los reclamos por demoras, deterioros y pérdidas de la mercadería.
- Precio: La percepción del precio por parte de los clientes está en función de la intensidad de la necesidad, la cantidad y la naturaleza de las satisfacciones que esperan.
- Las tarifas de los servicios son reguladas por los entes de control y regulación como la Secretaria de transporte, el Ministerio de transporte, entre otros.

6.1.2.3 Branding y posicionamiento. Cootrasaravita cuenta con una posición privilegiada como empresa líder en el mercado de la provincia Comunera, cuenta con una experiencia amplia en la realización de sus actividades destinadas a satisfacer las necesidades del cliente.

No obstante la intención siempre es mejorar y por ende ese es el motivo principal para cada día ser mejores y así llenar las expectativas y demandas a las necesidades de los clientes en todas las líneas de productos y servicios que maneja.

Principio 1: Posicionamiento. Las compañías exitosas manejan marcas de poder posicionando el concepto de sus productos y servicios en las mentes de sus empleados y sus clientes. “Porque existen y para qué son apropiadas”, en este

sentido Cootrasaravita Ltda., por su amplio recorrido y trayectoria en el mercado cuenta con un posicionamiento pre establecido en sus años de servicio a la provincia comunera, lo cual funciona en sentido de facilitar los mecanismos y canales de recordación y reconocimiento en el mercado.

Los medios que pueden usarse penetraran fácil mente en el target group y de esta manera se podrá obtener una captación mayor de clientes futuros y potenciales para cualquiera de las líneas de negocio que maneja Cootrasaravita Ltda.

Principio 2: Reestructuración. Las marcas que alguna vez fueron bien percibidas pueden ser reposicionadas y resucitadas en la mente de los consumidores. “Las grandes marcas no mueren”. En busca de mejoramiento continuo se reestructuraron las áreas de la cooperativa lo cual se explicó en los capítulos anteriores, puesto que todo cambio está destinado siempre a mejorar, a brindar el mejor servicio posible y poder satisfacer la demanda y necesidades de cada uno de los clientes conforme a las nuevas tendencias económicas de mercados actuales y emergentes.

Principio 3: Nombre distintivo. Claramente las políticas gubernamentales avalan esta premisa, no existe ninguna otra empresa que realice las funciones ni que tenga en sus siglas exactas el nombre de Cootrasaravita Ltda.

Principio 4: Carácter Visual. La esencia de una marca no podrá expresarse sin desarrollar una imagen distintiva que pueda visualizarse. “Somos tal como nos ven”, dadas las necesidades de un mercado se proporcionará un mejoramiento de imagen, siempre una imagen nueva bien direccionada propina buenos resultados en la percepción de los consumidores y el desarrollo de nuevas negociaciones, el cliente siente que la empresa está preocupada por la imagen que proyectan y que existe cambio y evolución de las herramientas comerciales, así como en la prestación de sus servicios.

Principio 5: ¿Realidad o percepción? La imagen de la marca se refiere a como ésta es percibida por los clientes. La identidad de marca es lo que aspiramos a lograr con la misma. “Las grandes marcas manejan equitativamente la convivencia de estos dos conceptos”. Es el ejemplo vivencial que desarrolla Cootrasaravita Ltda., no se trata de hacer solo lo que gusta sino enfocarlo y dirigirlo a ser mejores día a día.

Principio 6: Esencia de marca. Las marcas exitosas se identifican con los estilos de vida de los consumidores y sus necesidades. Tienen credibilidad ya que no prometen lo que no podrán cumplir. Poseen atributos propios que la distinguen de las demás. Están protegidas ya que no pueden copiarse fácilmente. “Diferenciarse permite a las marcas evadir la competencia”, los servicios son tan únicos para nosotros que se brindan beneficios adicionales a cada servicio que se presenta o se comercializa, un buen servicio es retribuido en el nuevo consumo del mismo servicio, son valores que siempre están presentes en Cootrasaravita Ltda., dispuesto a dar en sus distintos procesos y líneas de servicio.

Principio 7: Valor. Cuanto más se mejora un servicio o producto, más se necesitan marcas identificables. “Sin identidad de marcas es imposible agregar valor”, la imagen no solo que perciben los clientes sino la imagen que se proyecta son la afirmación del servicio que se brinda, son sinónimos de cumplimiento, calidad, seriedad, atención, interés y servicio, por consiguiente el valor esta dado en cada una de las acciones que se determinen a la hora de brindar un servicio desde su planteamiento hasta la finalización del mismo.

Principio 8: Perseverancia. La frecuencia, consistencia y relevancia del mensaje genera en el tiempo marcas de poder. “Dígalo (comuníquelo) con confianza y autoridad”, incursionar en los nuevos canales de comunicación es una tarea primordial para Cootrasaravita Ltda., la masificación de la comunicación y los alcances son las nuevas tareas a desarrollar.

Principio 9: Grandes expectativas. Un buen servicio no salvará una marca débil; y una gran marca no sobrevivirá tampoco con un servicio impropio. Nada más acorde a las situaciones que la veracidad entre la comunicación y el desarrollo de la actividad, son condiciones importantes para Cootrasaravita Ltda., en el desarrollo de todas y cada una de sus funciones en el mercado.

Principio 10: Diseño. Un buen diseño ahorra problemas; un gran diseño brinda oportunidades. El diseño es la manera en que el negocio se comunica con los consumidores. “El diseño de marcas es un proceso que debe ser tomado por la empresa con seriedad y encomendado a profesionales ya que podrá significar el éxito o el fracaso en el lanzamiento de un producto”.

6.1.3 Estrategias de los clientes.

- Actitud del servicio en las ventas. (Mentalidad del "cliente es primero").
 - Anteponer ante todo las necesidades del cliente.
 - Asegurarse de que estas necesidades sean satisfechas.
- Actitud positiva.
 - Demostrar entusiasmo.
 - Saber manejar los problemas.
- Profesionalismo.
 - Estar preparado en las cuestiones relacionadas con su trabajo para servir a los clientes.

- Si no se tiene algún conocimiento, saber a quién recurrir y estar dispuesto a solicitar ayuda.
- Orientación hacia las personas.
- Tomar la iniciativa para establecer prioridades.
- Demostrar interés personal en el cliente a través del contacto, sonriendo y llamando al cliente por su nombre.
- Buscar que el cliente se sienta cómodo.
- Disponibilidad.
- Resolver problemas.
- Sugerir alternativas.
- Cuando se apropiado, ser flexible con las reglas para resolver o evitar problemas.
- Respuesta personalizada.
- Buscar entender las preferencias y expectativas de los clientes.
- Tomar en cuenta el punto de vista del cliente cuando le da información.
- Respeto básico.

- Ser cortés con todas las personas, sin importar su apariencia y otras características personales.
- Evitar apenar al cliente.
- Respetar el tiempo del cliente y su espacio personal.
- Confiabilidad.
- Tomarse el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente.
- Mostrar confiabilidad.
- Hacer lo que es mejor y no lo que es más fácil.

6.2 MARKETING MIX.

Dado que Cootrasaravita es una empresa de servicio, el marketing mix se enfocará sobre el modelo de las 4 “C” de Charles Loviton conocida como enfoque al cliente.

6.2.1 Consumidor Satisfecho.

SERVICIO: Para facilidad del cliente, el servicio de venta de pasajes se implementará virtual y telefónicamente, de forma que el usuario solo debe llegar al momento del despacho de la línea; y el servicio de remesas tendrá la opción de entrega puerta a puerta.

MARCA: se adicionara algunos servicios adicionales para agregar valor y superar las expectativas del cliente como:

- La buena presentación de los conductores, genera seguridad en los usuarios, dando una buena imagen a la empresa ya que ellos deberán portar en perfectas condiciones el uniforme y portar el carnet institucional otorgado por la cooperativa.
- Servicio inmediato en caso de accidentes: la cooperativa realizará un convenio con una IPS en caso de accidentes, para la seguridad tanto de nuestros clientes como de los conductores de los vehículos.

6.2.2 Costo a Satisfacer. Como se mencionó en el análisis mix, el costo del servicio de transporte y remesas tiene una tarifa establecida por el ministerio de transporte, permitiendo al cliente tener ofertas similares. Por lo tanto la estrategia a utilizar es los precios vigentes del gobierno.

6.2.3 Comodidad del cliente. La comodidad del cliente frente al servicio de transporte en todas sus modalidades está enfocado a cada uno de los factores que generan que el cliente se sienta a gusto con el servicio.

- Parque automotor: la imagen y el contacto que tiene la cooperativa con los clientes es a través de sus vehículos, razón por el cual los vehículos deberán ser nuevos, con condiciones adecuadas para la prestación del servicio y que cuenten con personal profesional.
- Venta de pasajes: para adquirir con mayor facilidad los tiquetes se habilitara el servicio telefónico donde le darán al usuario la facilidad de tener la información de salida de las líneas y escoger el puesto, seguidamente le llevaran el tiquete a la dirección que desea.
- recepción de remesas: las remesas tendrán la opción de ser canceladas en su lugar de destino y llevadas puerta a puerta.

- Para un mayor contacto con el cliente, en el tiquete se editará la dirección de la oficina principal donde le atenderán en caso de quejas o sugerencias.

6.2.4 Comunicación. El objetivo de la estrategia de comunicación es incrementar la publicidad en los medios de comunicación, con el fin de dar a conocer a los posibles usuarios los servicios que ofrece Cootrasaravita.

Los medios de comunicación a utilizarse son los de difusión al aire (radio), visual (televisión) y los impresos (folletería).

En los medios de difusión al aire vamos a pautar en las radios nuestra señora del Socorro, La Cupula, Chimana stereo, Santa Barbara stereo, emisoras de la provincia Comunera. En los medios visuales vamos a pautar en Paso TV, PSI y canal TRO. Y en los medios impresos se utilizarán tarjetas de presentación y folletos los cuales serán entregados en los diferentes establecimientos académicos en la provincia La Universidad Industrial de Santander seccional Socorro, la Universidad Libre de Colombia seccional Socorro adicional a las microempresas de la región.

6.2.5 Promoción de ventas. Para promocionar nuestro servicio hemos creado incentivos a corto plazo, que fomenten de tal forma la adquisición de nuestro servicio:

- Contamos con la promoción de descuentos de pasajes ida-vuelta. El cliente compra sus tiquetes con el tiquete de regreso abierto.
- Al comprar el tiquete automáticamente el usuario entra a participar en una rifa de un electrodoméstico que se sorteará mensualmente.

7. MEJORAS IMPLEMENTADAS

En este capítulo se presentan las oportunidades de mejora identificadas, las aprobadas para su implementación que se han mencionado en los capítulos anteriores y que fueron certificadas por el jefe de control interno de la empresa luego de revisar en las actas, acuerdos, documentación y testimonios de los funcionarios (Ver anexo 15).

7.1 PROPUESTA 1.

Implementación de un programa de 9's supervisado por el coordinador de gestión humana.

Justificación: De acuerdo a los resultados del diagnóstico aplicado a los funcionarios (ver numeral 3.5.) no existe una cultura organizacional respecto a las de 9's lo cual fue necesario implementar un programa que contribuya al mejoramiento de la cooperativa.

Actividades desarrolladas: Después de dar a conocer los resultados en la cooperativa se obtuvo el apoyo del consejo de Administración y se presentó un plan para la implementación y sensibilización del personal en las 9's (ver anexo 16).

Lo primero que se realizó fue la sensibilización (ver anexo 17), donde se reunió al personal y se le explicó acerca del programa, después se realizó la jornada de aseo donde se colocó en práctica lo explicado. (Ver anexo 18).

Resultados: se volvió a implementar la lista de chequeo utilizada en el diagnóstico (ver numeral 3.5) con el fin de conocer la nueva opinión de los

funcionarios luego de las mejoras realizadas en cada puesto de trabajo. Los resultados se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 14. Progreso programa 9's

RESULTADOS OBTENIDOS CON LA LISTA DE CHEQUEO 9 ESES			
ESE	PORCENTAJE ANTERIOR	PORCENTAJE ACTUAL	AVANCE OBTENIDO
SHITSUKE (Disciplina)	92%	94%	2%
SHIRSOKOKU (Compromiso)	85%	86%	1%
SEIKETSU (Bienestar)	84%	88%	4%
SHIKARI (Constancia)	82%	88%	6%
SEISO (Limpieza)	82%	90%	8%
SEIDO (Estandarización)	79%	79%	0%
SEISHOO (Coordinación)	76%	80%	4%
SEITON (Organizar)	73%	78%	5%
SEIRI (Clasificar)	65%	73%	8%

Fuente: Autora del Proyecto

Se registró un mayor porcentaje en SEISO con un 8% y SEIRI con un 8%. Siguiendo la metodología el nivel de avance será mayor teniendo constancia y compromiso.

7.2 PROPUESTA 2.

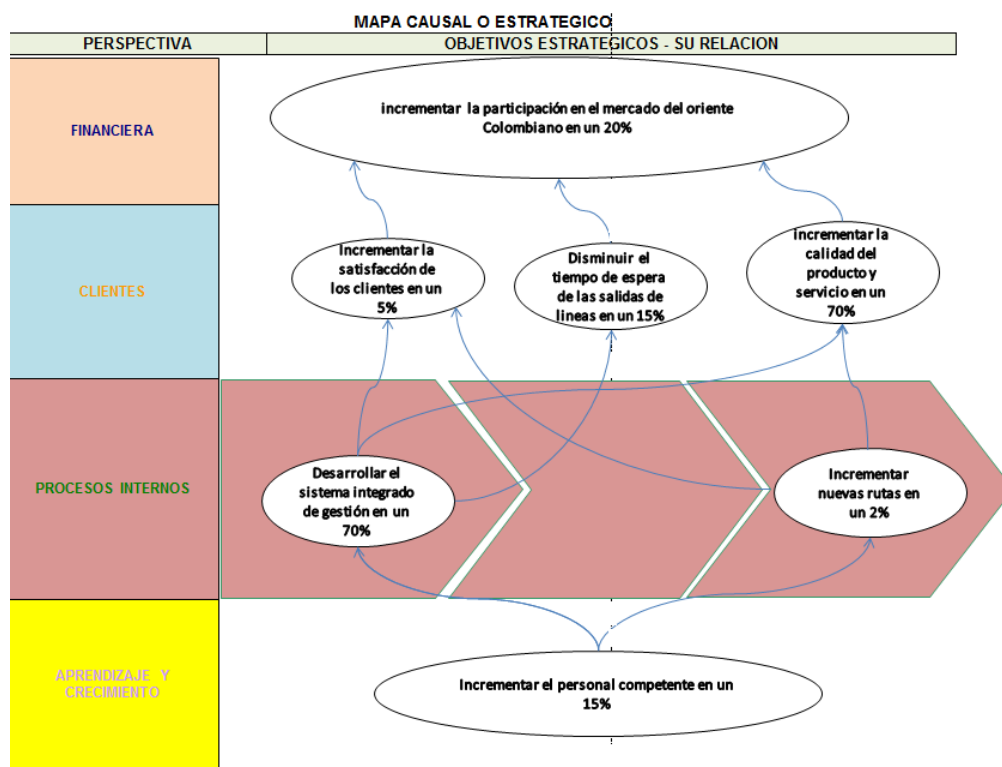
Reestructuración del direccionamiento estratégico de la cooperativa y propuesta de medición del cumplimiento de la planeación estratégica de Cootrasaravita.

Justificación: según la evaluación efectuada al direccionamiento estratégico de Cootrasaravita (ver capítulo 4) se encontraron falencias en la estructura de la misión y la visión y en los archivos de la cooperativa no se registraron principios corporativos ni una política integral.

Actividades desarrolladas: como se justificó en el capítulo 4, se realizaron los ajustes necesarios tanto a la misión como a la visión de la cooperativa buscando una mejor identificación con los clientes y un cumplimiento de las metas estipuladas en un lapso de tiempo. De igual forma se creó la política integral y los valores corporativos que identifican a Cootrasaravita.

Para el cumplimiento de la planeación estratégica se propuso al consejo de administración realizar un balanced scorecard con el fin de estipular indicadores de gestión para lograr las metas propuestas en el tiempo determinado en la visión. Para la realización de esta metodología, se efectuaron varias reuniones con el gerente, el presidente del consejo de administración y el jefe de control interno con el fin de estipular los objetivos acordes a las metas y perspectivas de la Cooperativa (ver anexo 19).

Figura 8. Mapa Causal



Fuente: Autora del proyecto

Resultados: luego de las reuniones efectuadas, se concretó el cuadro de mando integral como herramienta de medición. El seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos quedó bajo la supervisión del jefe de control interno quien a su vez realizará los ajustes necesarios.

Tabla 15. Cuadro de Mando Integral.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
PERSPECTIV A	OBJETIVOS	INDICADOR	INDICE	ACCION ESTRATEGICA/INICIATIVA	FRECUENCIA	META	PROCESO
Financiera	Incrementar la participación en el mercado del oriente Colombiano.	Participación en el mercado	ventas de la Cooperativa /Ventas del sector de transporte en el mercado del oriente colombiano.	Implementación de personalización del producto.	anual	2%	Gestión estratégica
							Transporte
Cliente	Incrementar la calidad del producto y el servicio.	Calidad del producto	(Calidad periodo actual-Calidad periodo anterior)/Calidad periodo anterior	formación y el entrenamiento periódico del personal y cumplimiento de los planes de mantenimiento.	trimestral	70%	Control Interno Transporte Operacional Gestión humana y contratación
	Disminuir el tiempo de espera de las salidas de las líneas en papi quiero piña.	Tiempo de espera	(Tiempo de salida-tiempo de llegada)/tiempo total	implementación de tarjetas reloj.	trimestral	15%	Control Interno Transporte Operacional
	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Satisfacción de los Clientes	(quejas y reclamos anterior-quejas y reclamos actual)/quejas y reclamos anterior	implementación del plan de marketing.	Semestral	5%	Todos
Procesos	Desarrollar el sistema integrado de gestión.	% de avance de implementación	(actividades realizadas/actividades planeadas)*100	implementación de las normas ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001.	Anual	70%	Todos
	Incrementar nuevas rutas.	Nuevas rutas	Nuevas rutas implementadas/total de rutas.	investigación de nuevas necesidades.	Anual	2%	Gestión estratégica Transporte
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el personal competente.	Personal Competente	Grupo humano capacitado/total del grupo humano.	mediante Capacitaciones.	Semestral	15%	Todos

Fuente: Autora del proyecto.

7.3 PROPUESTA 3.

Cambio de la estructura organizacional de Cootrasaravita.

Justificación: Revisión de los cargos existentes en la cooperativa, revisión del organigrama, del manual de funciones y los estatutos de la cooperativa.

Actividades desarrolladas: Se hizo el respectivo análisis y se mencionaron los cambios, ajustes y se explicaron los nuevos cargos en el subcapítulo 5.1.

Se realizó capacitaciones a los funcionarios administrativos y operativos de la cooperativa en las cuales se detallaron las modificaciones realizadas al direccionamiento estratégico y la nueva estructura organizacional junto con su manual de funciones. A cada funcionario se le hizo entrega de las funciones de su cargo y se realizó como actividad lúdica la presentación de cada funcionario mencionando su nombre, el cargo, el código, y según la estructura organizacional indicando el área al que pertenece y su jefe inmediato.

Resultados: Actualmente se encuentra en funcionamiento el cargo de control interno y los cargos de auxiliares de archivo, tesorería y contratación. El jefe de control interno fue capacitado por la autora del proyecto ya que su cargo era nuevo en la cooperativa y con la ayuda de él, se implementó actividades de este proyecto.

7.4 PROPUESTA 4.

Elaboración de la documentación de los procesos de la cooperativa.

Justificación: en el diagnóstico realizado (ver capítulo 3) se evidencio la carencia que presentaba la cooperativa en cuanto a la clasificación y documentación de los procesos.

Actividades desarrolladas: se recolecto información de todos los procesos que realiza la cooperativa identificándolos y clasificándolos según su tipo (estratégicos, misionales o/y apoyo), seguidamente se realizaron las caracterizaciones de los procesos por medio del PHVA y finalmente se diseñaron los flujogramas integrados de los procedimientos mencionados en las caracterizaciones. En el subcapítulo 5.2 se explica con detalle las herramientas creadas para un mejor desempeño de los procesos de la cooperativa.

Resultados: los documentos que se crearon en el transcurso de la ejecución de este proyecto se encuentran registrados en la lista maestra de documentos como se puede observar en la tabla 16.

Tabla 16. Lista maestra de documentos.

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
PROCEDIMIENTOS				
EER-P-001	Compras	1	20/03/12	Ver anexo 10.
EER-P-002	Reclutamiento y Selección de personal	1	20/03/12	
EER-P-003	Asignación de rutas	1	26/03/12	
EER-P-004	Vinculación	1	26/03/12	
EER-P-005	Venta de pasajes	1	26/03/12	
EER-P-006	Recepción de remesas	1	26/03/12	
EER-P-007	Venta de Combustible	1	20/03/12	
EER-P-008	Contabilidad	1	30/03/12	
EER-P-009	Jurídico	1	4/04/12	
MANUALES				

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
EER-M-001	Manual de funciones, requisitos y competencias.	2	31/01/11	Ver anexo 8.
OTROS				
EER-O-001	Mapa de procesos	1	31/01/11	Ver subcapítulo 5.2.1.
EER-O-002	Marco Estratégico	1	31/01/11	Ver capítulo 4.
EER-O-003	Política integrada	1	31/01/11	
EER-O-004	Mapa Causal	1	15/06/12	Ver anexo 20.
EER-O-005	Cuadro de mando Integral	1	15/06/12	Ver anexo 21.
EER-O-006	Reglamento Interno de Compras	1	6/04/12	Ver anexo 11.
EER-O-007	Plan de Marketing	1	18/07/12	Ver anexo 14.
CARACTERIZACIONES				
EER-CA-001	Caracterización de gestión estratégica	1	20/04/12	Ver anexo 9.
EER-CA-002	Caracterización de control Interno	1	20/04/12	
EER-CA-003	Caracterización operacional	1	20/04/12	
EER-CA-004	Caracterización Transporte	1	20/04/12	
EER-CA-005	Caracterización E.D.S.	1	24/04/12	
EER-CA-006	Caracterización Contabilidad.	1	24/04/12	
EER-CA-007	Caracterización Gestión Humana y Contratación.	1	24/04/12	

CODIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
EER-CA-008	Caracterización Tesorería y Cartera	1	25/04/12	
FORMATOS				
EER-F-001	Quejas y reclamos	1	10/04/12	Ver anexo 22.
EER-F-002	Requisición de Compras	1	6/04/12	Ver anexo 23.

Fuente: Autora del proyecto

7.5 PROPUESTA 5.

Creación de una propuesta de plan de marketing.

Justificación: Cootrasaravita a pesar de ser empresa de transporte líder en la provincia Comunera no había visto la necesidad de proyectar una imagen de crecimiento puesto que siempre se ha valido del tradicionalismo como sinónimo de continuidad en el ejercicio de sus actividades, razón por la cual los clientes acudían a los servicios de la cooperativa. Sin embargo, debido al crecimiento del mercado en la modalidad intermunicipal Cootrasaravita evidencia una amenaza latente.

Actividades a desarrollar: Con el fin de seguir siendo la empresa líder de la provincia comunera y cautivar nuevos mercados se diseñó un plan de marketing como propuesta para el mejoramiento de los procesos comerciales de la cooperativa el cual se detalló en el subcapítulo 6.1.

Resultados: se presentó al Consejo de Administración la propuesta del plan de marketing (ver anexo 13) la cual quedo aprobada para implementarla en el año 2013 con el fin de buscar beneficios de mejoramiento de la percepción de los

clientes, implementación de mejoras en los servicios, incorporación de pautas en medios de comunicación locales dadas como Paso TV, radio la Cúpula y Nuestra Señora del Socorro entre otras entidades publicitarias de la provincia, reconocimiento en municipios aledaños de la provincia Comunera y clientes potenciales.

8. CONCLUSIONES

La empresa Cootrasaravita como organización en funcionamiento desde hace más de 44 años, adolecía de un diagnóstico general que le permitiera realizar acciones de mejoramiento en sus diferentes áreas. Por esta razón, se utilizaron herramientas como el POAM, el PCI y la DOFA, a partir de las cuales se pudo determinar los siguientes resultados.

Recopilación de la información y organización de la misma mediante documentación de los procesos, lo cual permitió al personal identificar de acuerdo a cada cargo sus responsabilidades y la importancia del procedimiento lo cual permitió visualizar con claridad el flujo de actividades como base en el mejoramiento del servicio al cliente interno y a la comunicación, primordial para el mejoramiento de la calidad.

La reestructuración realizada al Marco Estratégico, le permite a Cootrasaravita Ltda., tener un diferenciador frente a su competencia en la región, generándole mayor proyección en el mercado, desde el cumplimiento de las nuevas metas trazadas en un tiempo específico, nuevas políticas y valores corporativos que generan en el empleado y asociados sentido de pertenencia y una nueva proyección al usuario en cuanto al servicio al cliente se refiere.

La nueva estructura organizacional, establece los cargos vigentes en la cooperativa y la creación del cargo del Jefe de Control Interno, de acuerdo a las necesidades detectadas de acuerdo al flujo de actividades y responsabilidades, esta estructura se soportó con un nuevo manual de funciones obteniendo una mejor organización y claridad por parte de cada funcionario con respecto a su labor, ubicación del cargo así como su jefe inmediato.

Después de realizar un proceso de evaluación con relación a la implementación de las 9's, se pudo determinar que el ambiente de trabajo tuvo una mejora del 8%, con relación a SEISON y SEIRI, reflejada en mayor organización de los puestos de trabajo, lo cual ha generado mayor comodidad y convencimiento de la importancia de hacer bien las cosas con el fin de lograr altos niveles de productividad.

De igual manera, la formación y capacitación que se desarrolló con los funcionarios en conceptos y resultados del servicio al cliente a partir de las encuestas aplicadas en el mercado, ha permitido desarrollar un mejor perfil del funcionario disminuyendo las quejas y reclamos de los usuarios al ofrecer un mejor servicio.

El Plan de Marketing propuesto y el Balanced Scorecard, dentro de las propuestas de mejora propuestas, quedan a cargo del Jefe del Control Interno quien iniciará su proceso de implementación lo cual le permitirá tener a la empresa un mejor alistamiento para iniciar su proceso de certificación ISO.

La implementación del nuevo proceso de compras en el Servicentro San Jorge, llevó a las directivas a crear el Comité de compras, ente encargado de velar por el cumplimiento de los debidos procedimientos y soportes necesarios para llevar a cabo el proceso, obteniéndose mejores opciones de proveedores y altos niveles de ahorro con respecto a algunos implementos y suministros.

9. RECOMENDACIONES

Es importante mantener el programa de las 9's en la cooperativa para crear la cultura en cada uno de los funcionarios de la empresa. Como el programa se inició en la oficina administrativa se recomienda implementarlo en las agencias que conforman la cooperativa.

Se recomienda que todos los funcionarios estén comprometidos en el cumplimiento de los objetivos y metas trazados en el cuadro de mando integral especialmente los directivos de la cooperativa puesto que sin el liderazgo y el compromiso no se alcanzarán los resultados planeados.

Es necesario que los asociados sean conscientes sobre la importancia de implementar nuevas herramientas en los procesos administrativos y comerciales de la cooperativa con el fin de lograr un mejoramiento continuo.

Se recomienda la ejecución del plan de marketing para obtener mejores resultados a nivel comercial y así poder cumplir la meta trazada en la visión de incursionar en el 80% del mercado del oriente colombiano.

Es importante que las mejoras establecidas se sigan ejecutando a pesar de los cambios de administración con el fin de no perder el arduo trabajo que se realizó en la ejecución de este proyecto, ni el tiempo invertido por la empresa y sus funcionarios en la participación de las actividades que se realizaron para alcanzar los logros de este proyecto, lo cual fue un costo, o más bien una inversión reflejada en el mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFIA

CERTO Samuel C. Administración moderna. Octava edición. Editorial Prentice hall. Bogotá D.C.. 2001.

DON HELLRIEGEL, Susan E. Jackson, John W. Slocum. Administración: Un enfoque basado en competencias. novena edición. Thomson.2005.

HAROLD KOONTZ, Heinz Weihrih. Administración: Una perspectiva global. Sexta edición. McGraw-Hill, 1998

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Tercera edición. Mc Graw Hill, México 2003.

HITT, Michael, IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica. competitividad y globalización. Conceptos y casos 7ª. Edición, México. 2008

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing. Octava edición. Pearson educación, México, 2001.

ORTIZ, Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los procesos de la empresa. Bucaramanga Colombia. Publicaciones UIS. 1999.

RÍOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. 2008: INCONTEC. Bogotá, Colombia.

SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica. Décima edición, Editorial 3R.

STEINER George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F. Editorial Continental.

WILLIAM HOYOS TORRES, MBA. Un libro de Calidad. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingeniería y Administración. Bucaramanga 2006.

ANEXOS

Anexo A. Diagnóstico puesto de trabajo



DIAGNÓSTICO PUESTO DE TRABAJO

OBJETIVO: Efectuar un análisis preliminar que permita comprender y evaluar de manera detallada los puestos de trabajo.

ALCANCE: aplica para la evaluación de las áreas Administrativa, operativa y de mantenimiento.

RESPONSABLE: Erika Tatiana Delgado Gómez

FECHA: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Denominación _____	Código _____
Departamento o área _____	Oficina _____
Denominación Cargo Superior Inmediato _____	
Horario Laboral _____	

OBJETIVO PUESTO DE TRABAJO: en este espacio responda: ¿por qué existe el puesto de trabajo?
¿Cuál es su propósito fundamental?

RESULTADOS PUESTO DE TRABAJO (DIMENSION) Defina los productos/servicios finales obtenidos en su puesto de trabajo a partir de las actividades y funciones desarrolladas en el mismo

2. FUNCIONES

Funciones principales:

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

Funciones secundarias:

- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____
- ✓ _____

3. CRITERIOS DE DESEMPEÑO:

1. Los resultados obtenidos en el cumplimiento de sus funciones son evaluados por su superior inmediato SI ____ NO ____
2. Si son evaluados por su superior, existen registros de estas evaluaciones SI ____ NO ____
3. Cómo evalúa usted, su desempeño en el trabajo: Bueno ____ Puede ser Mejor ____
4. Realiza tareas innecesarias en su trabajo SI ____ NO ____
5. Si su respuesta es SI, por favor descríbalas :

6. Debería Realizar Actividades que no están incluidas actualmente en su puesto: SI ____ NO ____
7. Si la respuesta al ítem anterior, fue SI, por favor descríbalas:



4. EDUCACIÓN

Marque X sobre los requerimientos educativos requeridos para el desempeño del puesto

- ☐ No se requiere Educación Formal
☐ Años de Educación Media o Equivalente
☐ Diploma de Educación media o equivalente
☐ Años de educación superior o universitaria

Título Universitario _____ o relacionados: _____

Postgrado en _____

Indique el Grado de educación que tenía cuando ocupó el Puesto

Liste el tipo de capacitación o cursos especializados requeridos para desempeñar el cargo

5. EXPERIENCIA

- ✓ Cuanta Experiencia similar, previa _____ o relacionada _____ es necesaria para una persona que empieza en este puesto

☐ Ninguna ☐ Menos de Tres Meses ☐ Tres meses a un año

☐ Uno a tres años ☐ Tres a cinco años ☐ Mas de Cinco Años Otro _____

- ✓ Cuanto tiempo requerirá un empleado con la educación y experiencia requerida, para familiarizarse con el empleo y desempeñarlo eficientemente

- ✓ A que puesto aspiraría a ser promovido?

6. NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA

Que Supervisión Requiere Normalmente este Puesto:

- () **Frecuente.** Todas las tareas, excepto las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.
() **Varias Veces al Día.** Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Según métodos o procedimientos establecidos. Mencione Excepciones:

() **Ocasional.** En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.

() **Limitada.** La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia, después de asignado o elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

() **Los objetivos están delineados.** El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen en la elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar los resultados.

() **Poca o inexistente supervisión directa.** Se tiene facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro del gran marco de referencia de las políticas generales de la institución.

Toma usted decisiones propias (independientes) en su trabajo SI ____ NO ____

Cuales son la naturaleza y alcance de cualquier decisión independiente que realiza?

- ✓ Sus decisiones de aprobación generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica? SI ____ NO ____

Si es SI, quien aprueba _____

- ✓ Sus decisiones de rechazo son generalmente revisadas SI ____ NO ____

De ser SI, quien revisa _____

- ✓ En qué forma de trabajo requiere recursos, originalidad y/o iniciativa

EJEMPLOS: _____

- ✓ Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo.

- ✓ De qué manera se descubren o verifican esos errores

- ✓Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran?

7. RESPONSABILIDAD POR MAQUINAS O EQUIPOS

- ✓ Liste las maquinas y/o equipos utilizados en el trabajo Constante Frecuente Ocasiones

	Constante	Frecuente	Ocasiones
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

8. CONTACTO CON EL PUBLICO

Marque la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relaciona las operaciones de la empresa.

	Constante	Frecuente	Ocasiones	Nunca	Telf- Carta - Pers
Con otros funcionarios	_____	_____	_____	_____	_____
Público en General	_____	_____	_____	_____	_____
Agentes de Gobierno	_____	_____	_____	_____	_____
Agentes Privados	_____	_____	_____	_____	_____

Ejemplo y propósito de dichos contactos:

9. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Y DINERO

Liste los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene y controla. Determine a quien presenta el reporte.

Reporte	Dirigido a
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

INFORMACION CONFIDENCIAL

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiera ocasionar su revelación.

- ☐ Información de alguna importancia con efectos leves
- ☐ Información importante con efectos graves
- ☐ Información muy importante con daños muy graves
- ☐ Información extremadamente confidencial con daños gravísimos

Qué tipo de información de carácter confidencial es la que ud. Maneja?

Señale en moneda legal valores corrientes o dinero que pertenece bajo su custodia.

- ☐ Diario ☐ Semanal ☐ Mensual

10. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique, las personas que dependen directamente de usted. Señalar: (diligenciar la información en la tabla)

- ✓ El tipo de supervisión, por ejemplo. General por Resultados, institución, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc
- ✓ El nivel ocupacional de las personas, por ejemplo; Directivo, Ejecutivo, asesor profesional, técnico o auxiliar.
- ✓ El número de personas en cada nivel ocupacional

Sobre cuántas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta, a pesar de que cada uno de ellos tenga un supervisor jerárquico) _____

Anexo B. Lista de chequeo condiciones iniciales de la Cooperativa

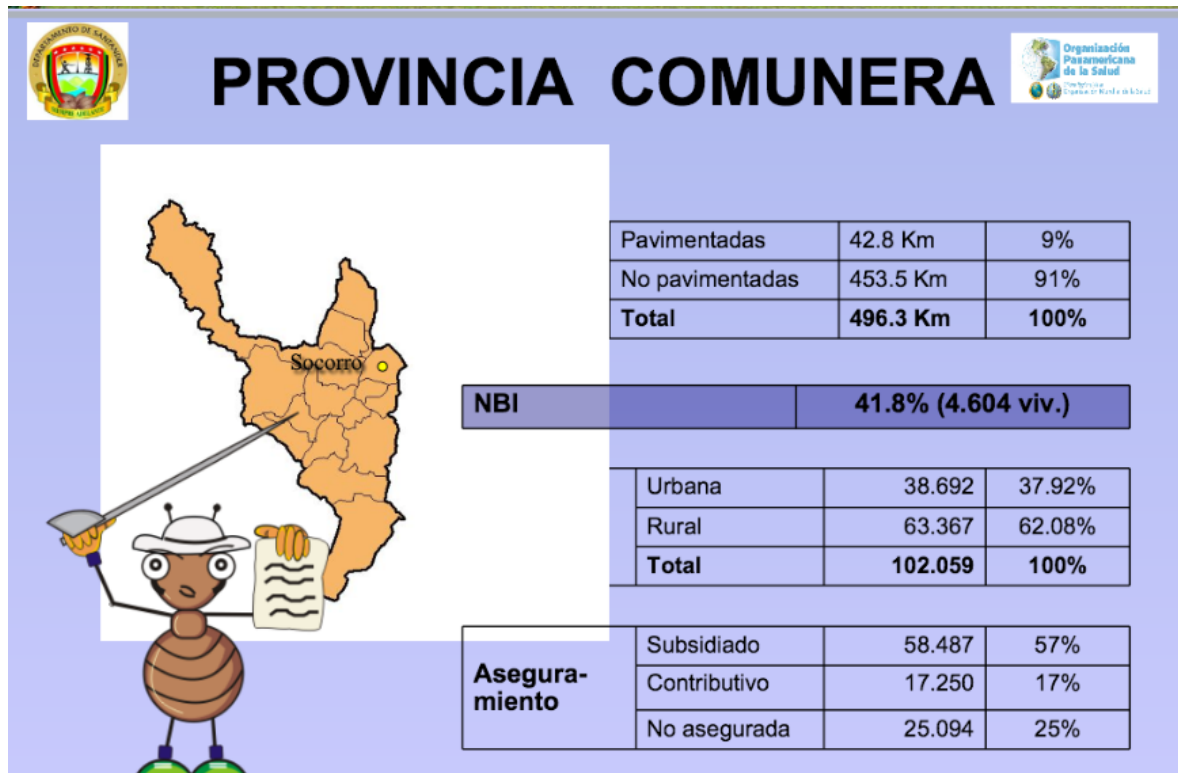
Criterios	Cuestionario de evaluación	Si	No
Estrategia	¿Se tiene definidos comités gerenciales, representantes de la dirección, y se evidencian reuniones de sus miembros?	x	
	¿Las decisiones se toman por medio de reuniones gerenciales donde participan líderes de las áreas?		x
	¿Los lineamientos organizacionales (objetivos, políticas, valores, estrategias, etc.) son socializados a todo el personal de la cooperativa?		x
	¿Los líderes de cada área aportan al cumplimiento de las políticas organizacionales?		x
	¿Existen políticas organizacionales?	x	
	¿Existen líderes en cada área? Mencionar los nombres.	x	
	¿Existen objetivos de mejora en los procesos?		x
	¿Existen planes de mejoramiento en la cooperativa?		x
	¿Se tiene claro el concepto de mejora continua?		x
		3	6
Personal	¿Se tienen definidas las competencias y conocimientos del personal?	x	
	¿Hay participación de los líderes de las áreas en la aprobación o cambios de las mismas?		x
	¿Se han realizado capacitaciones donde se toquen temas como el cambio organizacional, servicio al cliente, entre otros?		x
		1	2
Sistema de Información	¿Existen registros (físicos o digitales) de los procesos?	x	
	¿Se cuenta con archivo?		x
	¿Se cuenta con un sistema de información? Ejemplo: software, intranet, entre otros.		x
	¿Se evidencia la integración de la información de todos los procesos de la cooperativa?		x
	¿Se encuentra definido qué tipo de documentación se maneja? Ej: procesos, procedimientos, instructivo.		x
	¿Existe documentación de los procesos?		x
	¿La descripción de los procesos es clara y contiene las entradas, actividades, salidas y personal involucrado?		x
		1	6
Proceso	¿Se cuenta con las herramientas y equipos adecuados para el lugar de trabajo?	x	
	¿Existen demarcación y planes de emergencia?		x
	¿Existe programa de salud ocupacional?		x
		1	2
Control	¿Se evidencian auditorías o revisiones para verificar el cumplimiento de las funciones de los funcionarios?		x
	¿Se elaboran planes de acción o actividades cuando se realizan acciones correctivas?		x
	¿Existe un área o cargo específico encargado de la medición de resultados de los procesos?		x
		0	3
TOTAL		6	19

Anexo C. Estadísticas tasa de natalidad y el porcentaje de ingresos de la región

MUNICIPIO	POBLACIÓN	TOTAL HOMBRES	TOTAL MUJERES	TOTAL VIVIENDAS	TOTAL UNIDADES ECONÓMICAS	TOTAL UNIDADES PECUARIAS	TOTAL UNIDADES AGRÍCOLAS	% <18 años
Aguada	1817	951	866	679	18	226	51	65.33
Aratoca	8285	4340	3945	2744	2160	1173	563	60.64
Barbosa	25768	12463	13305	7574	2151	1167	263	62.28
Bucaramanga	509918	241828	268090	127060	36022	1788	769	69.13
Chima	3273	1739	1534	888	63	1149	524	59.46
Confines	2705	1510	1195	785	32	66	23	63.48
Contratación	3904	1935	1969	1298	224	529	364	63.86
Galan	2903	1524	1379	787	122	1272	646	62.28
Guacamayo	2256	1183	1073	701	88	1048	329	61.30
Guadalupe	5415	2833	2582	1804	272	1967	968	63.16
Guapota	2229	1204	1025	625	68	855	305	64.11
Hato	2358	1239	1119	563	27			59.97
Ocamonte	4877	2603	2274	1615	64			61.84
Oiba	10815	5517	5298	2577	506	739	17	59.50
Palmar	2015	1044	971	391	11	1	1011	53.85
Palmas del Socorro	2391	1291	1100	653	32			63.49
Piedecuesta	116914	56719	60195	28004	5064	4502	1465	63.71
San Gil	42988	20375	22613	12184	3092	1590	304	66.06
Simacota	8744	4653	4091	2168	150	2086	924	58.92
Socorro	28758	14552	14206	6866	1915	2211	868	67.07
Suaita	9969	5197	4772	3199	497	2496	932	63.19
Zapatoca	9255	4491	4764	2941	466	1931	796	64.32

Fuente: DANE, censo general 2005, censo 1993, censo 1985, censo 1973, censo 1964...colombiastad@dane.gov.co

Anexo D. Vías de comunicación de la Provincia Comunera



Fuente:

www.col.opsoms.org/desarrollo/encuentroaps/memorias/plenaria/may26/

Anexo E. Balance General Comparativo y P Y G

COOTRASARAVITA SOCORRO

NIT. 890.201.509-9

34

BALANCE GENERAL COMPARATIVO A 31 DE DICIEMBRE DE

CODIGO	CUENTA	NOTA	2010	2009	VARIACIONES	
					\$	%
ACTIVO			5.352.514.591	3.393.222.456	1.959.292.135	63.3%
11	DISPONIBLE	4	297.847.166	284.216.762	13.730.403	4.8%
1105	CAJA		33.112.200	29.423.603	3.688.597	12.4%
1110	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES		93.702.080	81.116.398	12.585.681	11.8%
1116	FONDOS ESPECIFICOS		174.134.875	173.677.750	457.125	0.3%
12	INVERSIONES	6	327.862.797	243.448.941	84.413.856	34.6%
1208	INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VTO		294.044.912	219.044.612	75.000.300	34.2%
1216	INVERSIONES DISPONIBLES PARA LA VENTA		33.758.185	24.403.329	9.354.856	38.3%
13	INVENTARIOS	8	426.786.740	388.200.278	38.586.462	9.2%
1306	BENES NO TRANSFORMADOS POR LA ENTIDAD		426.786.290	388.200.278	38.586.015	9.2%
14	CARTERA DE CREDITOS	7	1.435.829.803	896.141.110	539.688.693	160.6%
1442	CREDITOS DE CONSUMO, OTRAS GARANTIAS S/L		869.755.848	612.880.602	256.875.246	41.0%
1457	MICROCREDITOS, GARANTIA ADMISIBLE, SIN		24.082.210	-	24.082.210	100.0%
1462	CREDITOS COMERCIALES, GARANTIA ADMISIBLE		869.165.820	-	869.165.820	100.0%
1491	PROVISION CREDITOS DE CONSUMO		(21.667.199)	(11.602.964)	(10.064.235)	86.8%
1493	PROVISION MICROCREDITOS		(30.333)	-	(30.333)	100.0%
1495	PROVISION CREDITOS COMERCIALES		(15.961.695)	-	(15.961.695)	100.0%
1498	PROVISION GENERAL		(10.476.652)	(6.128.809)	(4.347.843)	152.1%
16	CUENTAS POR COBRAR	9	569.303.383	287.862.726	281.440.657	121.8%
1625	ANTICIPOS DE CONTRATOS Y PROVEEDORES		54.705.100	5.100.000	49.605.100	501.2%
1635	ADELANTOS AL PERSONAL		1.202.499	-	1.202.499	100.0%
1640	CREDITOS A EMPLEADOS		23.764.631	13.036.446	10.728.185	81.4%
1645	DEUDORES POR VENTA DE BENES		224.402.121	140.725.149	83.676.972	59.5%
1648	DEUDORES POR PRESTACION DE SERVICIOS		230.832.631	92.873.756	137.958.875	157.8%
1655	INTERESES		10.985.174	4.654.306	6.330.868	136.2%
1675	ANTICIPO DE IMPUESTOS		1.265.530	-	1.265.530	100.0%
1690	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		29.422.169	9.695.720	19.726.449	203.3%
1691	PROVISION DEUDORES POR VENTA DE BENES Y SERV		(27.785.405)	(12.645.431)	(15.139.974)	110.2%
1696	PROVISION CUENTAS POR COBRAR DE CONSUMO		-	(1.358.771)	1.358.771	-100.0%
17	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	9	1.201.654.782	971.086.960	230.567.822	23.7%
1725	TERRENOS		256.813.054	235.476.498	21.336.556	9.1%
1735	EDIFICACIONES		929.597.241	543.253.767	386.343.474	71.1%
1739	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		69.641.811	33.575.565	36.066.246	107.4%
1742	EQUIPO MECANICO - GENERAL		678.000	678.000	-	0.0%
1745	EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION		200.202.732	184.963.739	15.238.993	8.3%
1750	VEHICULOS		-	198.642.350	(198.642.350)	-100.0%
1745	MAQUINARIA Y EQUIPO		286.120.478	204.922.478	81.197.999	39.6%
1755	DEPRECIACION ACUMULADA		(518.047.169)	(545.247.058)	26.199.889	-5.0%
1759	PROVISION		(5.212.421)	(13.070.196)	7.857.775	-59.4%
18	DIFERIDOS	10	39.274.613	48.303.960	(9.029.347)	-13.3%
1810	GASTOS ANTICIPADOS		11.564.633	18.754.214	(7.189.581)	-38.3%
1820	CARGOS DIFERIDOS		27.709.980	29.549.746	(1.839.766)	-6.2%
19	OTROS ACTIVOS	11	840.541.008	610.769.880	229.771.128	37.6%
1950	DEPOSITOS		200.000	200.000	-	0.0%
1965	RESPONSABILIDADES PENDIENTES		3.707.685	2.754.885	952.800	34.6%
1987	OTRAS INVERSIONES		40.511.509	37.267.047	3.244.462	8.7%
1995	VALORIZACIONES		906.322.494	570.547.928	335.774.566	58.9%
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			420.306.639	416.083.933	4.222.706	1.0%
20	DEUDORAS CONTINGENTES		35.528.395	31.144.679	4.383.716	14.1%
2010	BENES Y VALORES ENTREGADOS EN GARANTIA		30.000.000	30.000.000	-	0.0%
2020	INTERESES CARTERA DE CREDITO		5.528.395	1.144.679	4.383.716	382.6%
21	DEUDORAS DE CONTROL		384.780.244	384.939.254	(159.010)	-0.0%
2010	ACTIVOS CASTIGADOS		19.017.775	19.143.775	(126.000)	-0.7%
2020	PROP. PLANTA Y EQUIPO TOTALMENTE DEPRECIADOS		326.873.841	326.822.841	51.000	0.0%
2030	AJUSTES POR INFLACION ACTIVOS		38.890.628	38.972.638	(82.010)	-0.0%

CODIGO	CUENTA	NOTA	2010	2009	VARIACIONES	
					\$	%
PASIVO			1,373,823,089	105,948,028	1,187,875,062	86.6%
2300	CREDITOS ORDINARIOS LARGO PLAZO		1,373,823,089	105,948,028	1,187,875,062	86.6%
24	CUENTAS POR PAGAR	14	309,448,418	205,958,324	114,251,894	40.1%
2410	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		60,811,870	87,639,172	(7,627,302)	-10.4%
2420	PROVEEDORES		141,694,932	119,917,028	21,747,904	18.1%
2440	RETENCION EN LA FUENTE		6,718,735	8,319,696	(1,600,960)	-19.3%
2460	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO		2,674,219	1,835,016	739,203	40.3%
2480	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA		19,803,418	8,961,058	7,522,260	83.8%
2490	REMANENTES POR PAGAR		392,870	1,333,070	(940,200)	-60.0%
2495	DIVERSAS		169,985,566	77,112,677	92,872,889	120.4%
25	IMPUESTOS, GRAYANENES Y TASAS	15	16,372,831	28,898,493	(12,485,672)	-43.3%
2510	IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR		-	3,327,610	(3,327,610)	-100.0%
2515	INDUSTRIA Y COMERCIO		11,234,858	16,808,175	(5,603,318)	-33.3%
2520	A LA PROPIEDAD RAIZ		5,137,973	8,600,318	(3,462,345)	-40.0%
26	FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS	16	1,896,774,433	1,043,382,989	85,410,444	8.3%
2606	FONDO DE EDUCACION		129,421	9,452,717	(9,326,296)	-93.8%
2610	FONDO SOCIAL DE SOLIDARIDAD		17,471,109	21,395,986	(13,927,876)	-18.4%
2648	FONDO SOCIAL PARA OTROS FINES		680,244,585	618,368,173	64,979,380	10.5%
2660	FONDO REPOSICION AUTOMOTOR		367,223,318	394,244,114	(3,695,224)	-0.9%
27	OTROS PASIVOS	17	169,645,581	43,481,147	108,084,434	248.8%
2710	OBLIGACIONES LABORALES		70,883,437	32,384,262	34,489,645	94.8%
2725	INGRESOS ANTICIPADOS		80,861,884	7,087,005	73,574,789	1038.2%
PATRIMONIO			2,162,268,547	1,896,374,073	366,874,972	18.7%
31	CAPITAL SOCIAL		946,600,640	821,592,832	126,007,788	14.2%
3105	APORTES SOCIALES		946,600,640	821,592,832	126,007,788	15.2%
32	RESERVAS		251,860,104	240,346,160	11,503,944	4.8%
3205	RESERVA PROTECCION DE APORTES		125,216,630	116,811,686	11,603,254	10.0%
3280	OTRAS RESERVAS		126,643,474	123,534,474	3,109,000	2.5%
33	FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA		48,799,198	48,799,198	-	0.0%
3300	FONDO PARA INFRAESTRUCTURA FISICA		21,666,618	21,666,618	-	0.0%
3325	FONDO ESPECIAL		27,132,580	27,132,580	-	0.0%
34	SUPERAVIT		872,131,194	637,658,588	234,474,596	36.8%
3405	AUXILIOS Y OPORTUNIDADES		87,108,700	87,108,700	-	0.0%
3415	VALORIZACIONES		805,022,494	550,549,888	254,474,596	41.1%
35	RESULTADOS DEL EJERCICIO		42,886,408	58,019,778	(15,211,367)	-29.2%
3605	EXCEDENTES Y O PERDIDAS		42,886,408	58,019,778	(15,211,367)	-29.2%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			4,362,314,851	3,365,223,465	1,009,091,124	30.3%
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS			359,431,289	352,493,239	6,938,050	1.9%
91	ACREEDORAS CONTINGENTES		53,881,000	57,245,800	(3,364,800)	-5.8%
9104	REMISOS Y VALORES RECIBIDOS EN CUSTODIA		7,345,000	7,245,000	100,000	1.4%
9145	LITIGIOS Y O DEMANDAS		50,000,000	50,000,000	-	0.0%
9185	OTRAS CUENTAS ACREEDORAS CONTINGENTES		(2,364,000)	-	(2,364,000)	100.0%
92	ACREEDORAS DE CONTROL		305,650,289	295,247,439	10,402,850	3.5%
9212	CAPITAL MÍNIMO IMPEDIBLE		287,800,000	257,500,000	30,300,000	11.8%
9213	CAPITALIZACIÓN REVALORIZACIÓN PATRIMONIO		17,850,289	37,747,439	(19,897,150)	-55.4%

* Las cifras no fueron auditadas para su comparacion con el año anterior.
Las notas de revelacion forman parte integral de este estado financiero.

JOSE ISAAC GONZALEZ PARRA
Gerente General

NELIA SUAREZ RODRIGUEZ
Comisario Público
TP. 14971 T

NELSON PAUL DIAZ LOPEZ
Revisor Fiscal TP. 120537-1
Delegado de N&B SAS
TH 1423
Ver opinion adjunta

COOTRASARAVITA SOCORRO

NIT. 890 201 508-9

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE

36

COD.	CUENTA	NOTA	2010	2009	VARIACIONES	
					\$	%
	VENTAS NETAS	20	6.557.355.334	6.733.542.627	823.812.707	-14,4%
4135	COMERCIO POR MAYOR Y POR MENOR		6.705.464.332	6.964.025.161	841.439.731	14,3%
4175	DEB. REBAJOS Y DESCONTOS VENTAS		(148.109.007)	(130.482.534)	(17.627.020)	13,5%
6135	COMERCIO POR MAYOR Y POR MENOR	21	5.991.011.021	5.175.998.982	815.026.069	15,7%
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		566.347.293	557.555.845	8.791.448	1,6%
	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	22	1.517.895.268	828.892.924	689.002.344	84,3%
5145	TRANSFERENCIAS Y COMUNICACION		1.104.052.374	639.351.895	565.698.484	79,4%
4160	REPARACIONES		66.790.064	77.067.424	(10.277.372)	-14,3%
3165	SERVICIO DE CREDITO		196.076.270	12.083.467	183.992.803	1524,9%
4190	ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		116.950.560	80.043.128	36.907.432	46,1%
	GASTOS DE ADMINISTRACION	23	1.921.326.216	1.180.547.637	740.778.579	64,4%
5105	GASTOS DE PERSONAL		513.969.285	361.936.374	152.032.911	42,4%
5110	GASTOS GENERALES		1.102.100.126	582.073.519	520.026.607	89,4%
5115	INDICACIONES		162.399.128	113.229.985	49.169.143	43,4%
5120	ANUNCIACION Y PUBLICIDAD		27.422.719	31.022.024	(3.599.305)	-13,1%
5125	DEPRECIACIONES		35.367.351	66.207.694	(30.840.343)	-87,3%
5140	GASTOS FINANCIEROS		20.649.964	12.647.466	8.002.498	63,3%
	GASTOS DE VENTAS	24	324.031.685	230.864.427	93.167.258	40,4%
5205	GASTOS DE PERSONAL		118.237.523	109.701.103	8.536.420	7,8%
5215	PAQUETES		51.978.760	36.854.068	15.124.692	41,3%
5230	SEGUROS		4.531.530	4.334.000	197.530	4,6%
5235	SERVICIOS		96.381.558	14.576.400	81.805.158	559,1%
5245	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		13.626.236	15.634.653	(2.008.417)	-12,7%
5250	GASTOS DE VIAJE		350.000	3.510.000	(3.160.000)	-90,6%
5295	DIVERSOS		19.069.476	55.359.243	(36.289.767)	-189,9%
	COSTO PRESTACION DE SERVICIOS	25	4.821.430	5.146.310	(324.880)	-6,3%
6135	TRANSFERENCIAS Y COMUNICACION		4.021.430	5.146.310	(1.124.880)	-20,3%
	ACTIVIDAD FINANCIERA	26	82.028.817	10.008.327	72.020.490	719,8%
6150	INTERESES DE PRESTAMOS BANCARIOS Y FINANCIEROS		82.028.817	10.008.327	72.020.490	719,8%
	EXCEDENTE OPERACIONAL		(227.187.371)	(38.138.182)	(189.049.189)	828,7%
	INGRESOS NO OPERACIONALES	27	293.530.629	124.518.118	169.012.511	136,5%
4215	OPCIONES PARTICIPATIVAS Y ETC.		1.490.854	3.320.013	(1.829.159)	-122,4%
4220	APORTE DE FONDOS		17.737.300	13.045.090	4.692.210	36,0%
4245	UTILIDAD EN VENTA DE ENTIDADES PARTICIPATIVAS		26.449.022	36.449.040	(10.000.018)	-27,5%
4290	RECUPERACIONES		175.436.480	105.449.684	69.986.796	66,4%
4295	INDENIZACIONES		-	2.308.421	(2.308.421)	-100,0%
	GASTOS NO OPERACIONALES	28	25.524.719	30.640.325	(5.115.606)	-16,7%
5305	GASTOS FINANCIEROS		307.840	-	307.840	100,0%
5315	GASTOS EXTRAORDINARIOS		25.216.879	30.640.325	(5.423.446)	-21,3%
5355	IMPUESTOS		-	-	-	-
	EXCEDENTE NO OPERACIONAL		269.995.910	63.877.793	206.118.117	322,8%
	INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		-	280.115	(280.115)	-100,0%
4305	PAGOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		-	280.115	(280.115)	-100,0%
	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS		42.808.490	58.018.716	(15.210.226)	-26,2%

JORGE RAFAEL GONZALEZ PARRA
Gerente General

MILTON PAUL DIAZ LOPAZ
Gerente Financiero
TR 1425

MILTON PAUL DIAZ LOPAZ
Gerente Financiero
Domicilio: TR 1425
Domicilio: TR 1425
TR 1425
Votacion: 1425

Anexo F. Lista de chequeo 9'S

CRITERIOS DE EVALUACIÓN SEGÚN FRECUENCIA:	1	2	3	4	5
1= NUNCA 2= RARA VEZ 3= ALGUNA VEZ 4= MUY SEGUIDO 5= SIEMPRE					
SEIRI (CLASIFICACIÓN)					
¿Se encuentran objetos innecesarios dentro del área de trabajo?					
¿Hay objetos o útiles innecesarios en la mesa o banco de trabajo?					
¿Están los documentos necesarios debidamente controlados y archivados?					
¿Cuál es el grado de gestión y control de las existencias almacenadas?					
SEINTON (ORGANIZAR)					
¿Existe un sistema de archivos de documentos con adecuados medios?					
¿Funciona un sistema de mantenimiento preventivo de los equipos en uso?					
¿Los documentos de trabajo se encuentran de inmediato?					
¿Existen indicadores visuales para ubicar lo necesario y su estado de uso?					
SEISO (LIMPIAR)					
¿Están los pasillos y zonas de descanso perfectamente limpios y sin ningún objeto?					
¿Se mantienen los puestos de trabajo limpios, sin comida, empaques?					
¿Las sillas, escritorios de trabajo se mantienen limpias y en buen uso?					
¿Las ventanas están limpias permitiendo la iluminación natural máxima?					
¿Hay botes de basura y se encuentran a menos de ¾ de su capacidad?					
¿Se encuentran libres de polvo, grasa, o mugre los muebles, mesas, armarios?					
La temperatura del área es confortable					
SEIKETSU (BIENESTAR PERSONAL)					
¿Desarrollan de manera cómoda su labor?					
¿Las relaciones con su grupo de trabajo es confortable?					
¿Cuenta con condiciones laborales idóneas para su desempeño laboral? (cafetería, enfermería, baños adecuados?)					
¿Tiene una actitud favorable para el desempeño de su labor?					
HITSUKE (DISCIPLINA)					
¿Tiene una actitud disciplinada en lo que se propone hacer?					
¿Se considera una persona confiable?					
¿Es puntual, cumple con sus tareas o sus planes en el tiempo establecido y dentro de los parámetros establecidos?					
En relación con su entorno de trabajo, ¿es un hábito para usted, el cuidado del ambiente de trabajo?					
SHIKARI (CONSTANCIA)					
¿Planifica y controla permanentemente sus trabajos?					
¿Concibe la limpieza, el orden y la puntualidad como formas permanentes de vida?					
SHITSUKOKU (COMPROMISO)					
¿Cumple responsablemente con las obligaciones o tareas?					
¿Ejecuta las labores con un entusiasmo y el ánimo necesario para mejorar la productividad de la empresa?					
SEISHOO (COORDINACIÓN)					
¿Realiza reuniones mensuales para mejorar sus resultados?					
¿Se toman acuerdos en equipo por consenso?					
SEIDO (ESTANDARIZACIÓN)					
¿Tienen todos, la misma información sobre lo que debe hacerse para mejorar el medio ambiente laboral?					
¿Hay normas, procedimientos, reglamentos, información escrita?					

Anexo G. Acuerdo 001 del 2012



MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS Y COMPETENCIAS LABORALES DE COOTRASARAVITA LTDA.

• Manejo de informática (Excel y Word) • Manejo de efectivo • Relaciones Interpersonales	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Diploma de educación media o equivalente.	Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.

ARTICULO SEXTO; El Gerente de la Cooperativa, entregará a cada funcionario copia de las funciones y competencias determinadas en el presente manual para el respectivo empleo en el momento del ingreso, cuando sea ubicado en otra dependencia que implique cambio de funciones o cuando mediante la adopción o modificación del manual se afecten las establecidas para los empleos. Los jefes inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de las mismas.

ARTICULO SEPTIMO: Cuando para el desempeño de un empleo se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, la posesión de grados, títulos, licencias, matrículas o autorizaciones previstas en las leyes o en sus reglamentos, podrán ser compensadas y/o homologadas por experiencia u otras calidades, de conformidad con lo previsto en el presente manual para cada cargo.

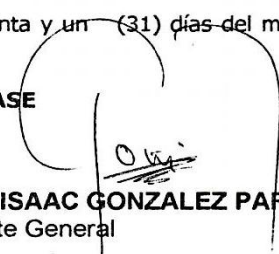
ARTICULO OCTAVO: El Consejo de Administración de la Entidad adoptará las modificaciones o adiciones necesarias para mantener actualizado el manual específico de funciones y de competencias laborales.

El presente manual rige a partir de la fecha de su aprobación por parte del Consejo de Administración.

Dado en el Municipio de El Socorro, Santander a los treinta y un (31) días del mes de Enero de dos mil doce (2012)

COMUNIQUESE Y CUMPLASE


JUAN CESAR BAUTISTA PEREZ
Pdte. Consejo de Administración


JOSE ISAAC GONZALEZ PARRA
Gerente General


DEISY MARLEY LEON CARDENAS
Secretaria Consejo de Administración

MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS Y COMPETENCIAS DE COOTRASARAVITA LTDA.



RESEÑA HISTORICA COOTRASARAVITA

El 17 de Abril de 1967 Don Eduardo Cadena Osorio gerente de Transsaravita Ltda. Se dirigió a Don Benjamín Gutiérrez gerente de la empresa “Comuneros Socorro” invitándolo a unir esfuerzos y experiencias como empresa de transporte urbano y ocasionalmente intermunicipal para constituirse en cooperativa, fue así que el 20 de noviembre de 1967 la Superintendencia Nacional de Cooperativas otorgó Personería Jurídica a la “Cooperativa de Transporte del Saravita Ltda., Cootrasaravita” mediante resolución 00859 iniciando la nueva empresa sus servicios hasta la fecha con el liderazgo de empresa transportadora por todos reconocida.

La Notaría Segunda de la ciudad del Socorro mediante escritura 480 protocoliza el acta de constitución reconociendo una junta de fundadores así:

Gerente: Eduardo Cadena Osorio, Suplente: Miguel Santana;
Auditor: Raúl Duran Pereira, Suplente: Carlos J. Hernández; Tesorero: Andrés Medina Heredia, Suplente: Luís A. González

Su capital inicial fue de \$6.400 y cada certificado de \$100

En el primer consejo de administración realizado el 3 de noviembre de 1967 se conformó la junta directiva así:

Presidente: Pedro Ramírez León;
Vicepresidente: Luís A. Salazar; Vocal: Raúl Durán Pereira; Vocal: Eduardo Cadena Osorio; Vocal: Andrés Medina Heredia

La nómina de entonces costaba \$1.200; una secretaria, un emplanillador y un gerente.

El 2 de diciembre de 1967 se realizó el primer despacho hacia Bucaramanga, obtuvo la Personería Jurídica mediante Resolución No. 0089 registro número 88 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

El 19 de diciembre del mismo año en la Notaría Segunda del Socorro se protocolizó la primera acta de mencionado consejo.

La hoy conocida oficina de la Plazoleta San Victorino se abrió en el año 1970, en 1980 siendo gerente Eduardo Cadena Osorio se adquirió el predio ubicado en la carrera 17 con calle 14 inicialmente para prestar servicios de lavado y engrase a los automotores, en este sitio en el año 1990 se construyeron las instalaciones que hoy ocupa.

En el año 2001 Cootrasaravita Ltda. Se habilita en todas las modalidades de transporte terrestre automotor apoyado por la central de radio que le permite comunicación permanente entre los vehículos y la central, cuenta además con estación de servicio, mantenimiento a sus vehículos y almacén de repuestos.

Hoy operan, representantes en Oiba, Simacota, San Gil, Piedecuesta, Ocamonte, La Llanita, Chima, Contratación, Guacamayo, La Aguada, Santa Rita, Confines, Guapota,

Guadalupe, Olival, Vado Real, Suaita, Palmar, El Hato, Galán, Zapatota, Palmas del Socorro y Bucaramanga.

Para satisfacer las necesidades y demanda de la gente y de la Provincia Comunera en lo relacionado al turismo ha creado recientemente su propia agencia de Viajes y Turismo aspirando a cumplir con los requerimientos y expectativas de sus clientes.

OBJETO SOCIAL DE LA COOPERATIVA

Contribuir al mejoramiento social, económico y cultural de los Asociados y al desarrollo empresarial de la región y de Santander, mediante la administración y operación de sistemas y subsistemas de transporte, organizar e incrementar el trabajo y el servicio del transporte en beneficio de la comunidad y sus asociados, fomentando la solidaridad y la ayuda mutua, actuando con base principal en el esfuerzo propio y mediante la aplicación y práctica de principios y métodos cooperativos y una eficiente administración.

1. OBJETIVOS DEL MANUAL

El presente Manual de Funciones, Requisitos y Competencias laborales, se orienta a logro de los siguientes propósitos:

- ❖ Satisfacer los requerimientos de la organización cooperativa, en términos de productividad, eficiencia y prestación de un servicio de excelencia al cliente.
- ❖ Establecer de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y determinar sus particulares funciones y responsabilidades.
- ❖ Especificar los requerimientos de los empleos, en términos de conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes.
- ❖ Generar a los empleados de la Cooperativa, el compromiso con el desempeño eficiente de sus cargos, entregándoles la información básica sobre los mismos.
- ❖ Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos, tales como: selección de personal, inducción de nuevos empleados, entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño
- ❖ Precisar las funciones encomendadas a cada empleo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- ❖ Proporcionar información de soporte para la planeación e implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativas.

2. ADOPCION NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS Y COMPETENCIAS LABORALES DE COTRASARAVITA

La adopción oficial de la nueva estructura organizacional de la Cooperativa de Transporte COTRASARAVITA, el ajuste de su MISION Y VISION, así como, del Manual actualizado de funciones, requisitos y competencias laborales, se realiza a través del Consejo de Administración, con el Acuerdo que se detalla a continuación

ACUERDO No. 001 de 2011

Por medio del cual se ajusta la Misión y Visión de la Cooperativa, se adopta la nueva política integral, los nuevos valores corporativos, la nueva estructura organizacional y el manual de funciones, competencias laborales y requisitos de COTRASARAVITA

El Consejo de Administración de COTRASARAVITA, en uso de sus atribuciones legales y estatutarias, y,

CONSIDERANDO

Que es política de la actual administración orientar a la Cooperativa hacia la efectividad en el desarrollo de su sistema de gestión, de tal forma que permita en el mediano plazo buscar la máxima calidad y mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios, para lo cual es necesario actualizar y modernizar sus procesos y procedimientos, a través de la implementación de modelos de normalización estándar conocidos (como lo es el ISO 9000).

Que en este sentido se proyectó como primeras tareas, revisar modernizar la Misión y Visión de la Cooperativa, realizar el ajuste de su estructura organizacional conforme a la realidad actual, en cuanto a dependencias, cargos existentes y paralelamente, actualizar el manual de funciones y requisitos de la misma.

Que para el logro del objetivo mencionado se contó con el apoyo de una Ingeniera Industrial (Tesis de Grado) y un Asesor Externo (Tutor Tesis), los cuales entregaron al Consejo de Administración y a la Gerencia General, el documento denominado MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS Y COMPETENCIAS LABORALES, el cual incluye la propuesta de ajuste a la estructura organizacional de COTRASARAVITA

Que el citado documento, junto a su contenido, fue socializado con el Consejo, la Gerencia y el personal que labora en la Cooperativa, quienes realizaron sus observaciones y aportes para concretar este asunto.

Que el CONSEJO DE ADMINISTRACION de la Cooperativa COTRASARAVITA, luego de la lectura y evaluación del referido manual,

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO: Acoger la modificación efectuada a la MISION y VISION de la Cooperativa, las cuales quedaran en los siguientes términos:

MISIÓN

Somos una Cooperativa insigne del transporte público terrestre en todas sus modalidades, que ofrece los servicios complementarios de mensajería especializada, venta de combustible, mantenimiento de vehículos y de agencia turística, que con el apoyo de un experimentado equipo humano, brinda comodidad, seguridad, puntualidad y garantía en los servicios que comercializamos, respondiendo con calidad a las necesidades de un mercado competitivo y satisfaciendo las necesidades de sus clientes en forma efectiva

VISIÓN

En el año 2019, estaremos posicionados en un 80% del mercado en el oriente Colombiano, en la prestación de los servicios de transporte de pasajeros, mensajería especializada, combustibles líquidos, gas natural y otros productos relacionados con el turismo, basados en la permanente innovación de nuestro portafolio de servicios, capacitación de nuestro talento humano y el mejoramiento continuo de nuestros procesos implementando un sistema integrado de gestión, de forma que garanticemos beneficio permanente para nuestros asociados, clientes, proveedores y comunidad en general.

ARTICULO SEGUNDO: Adoptar la nueva política integral y los valores corporativos como complemento del direccionamiento estratégico, las cuales quedaran en los siguientes términos:

VALORES CORPORATIVOS.

Responsabilidad ante los compromisos: Nuestro mayor compromiso es respetar los horarios, las rutas y todas las características de los servicios de transporte de pasajeros y carga seca.

Lealtad a nuestros clientes: Para nosotros el bienestar del cliente es lo primordial, por eso, garantizamos un parque automotor en excelentes condiciones, confortable, seguro y limpio.

Visión de negocios: Estamos en continuo crecimiento para eso buscamos nuevas rutas con el fin de llevar nuestro servicio a más lugares, adicionalmente implementar en nuestro portafolio de productos combustibles de menor costo y amigable con el medio ambiente.

Transparencia: Somos una cooperativa de transporte que cumple todos los parámetros legales, brindando confiabilidad a nuestros clientes en la ejecución de los procesos

POLITICA INTEGRAL

Somos una cooperativa dedicada al transporte público terrestre en todas las modalidades, mensajería especializada, venta de insumos y servicio de mantenimiento. Estamos comprometidos con la implementación y mejora continua del sistema integrado de gestión, ofreciendo servicios de alta calidad, capacitando y creando conciencia permanente en nuestro personal, cumpliendo con las disposiciones ambientales legales vigentes que regulan nuestra actividad.

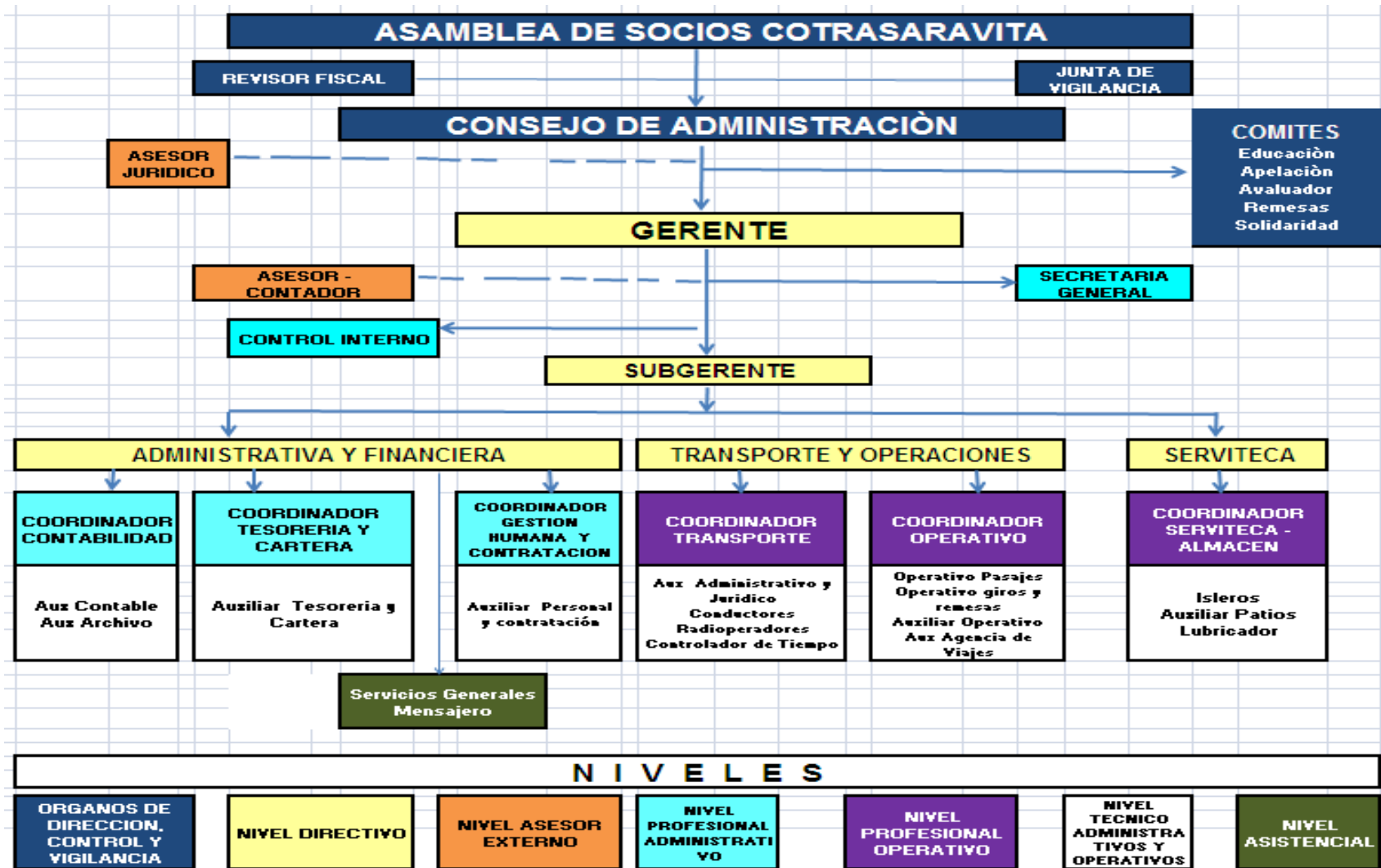
ARTÍCULO TERCERO: Adoptar la nueva Estructura Organizacional de la Cooperativa de Transportes COTRASARAVITA, que quedara conforme a la ilustración 1, en la que se concreta primordialmente los siguientes aspectos:

- Se establecen tres (3) grandes áreas de trabajo en la Cooperativa, que son: a) La Administrativa y Financiera, b) Transporte y Operaciones, en la que se desarrolla la misión de la Cooperativa c) Serviteca EDS, donde se mueven las unidades de negocio de venta de combustible derivado del petróleo, lavado, engrase y lubricación de automotores. En cada una de ellas se definen las dependencias, coordinadores y personal a su cargo.
- Inclusión del cargo de SUBGERENTE, el cual tendrá funciones específicas de coordinación y supervisión de las tres áreas definidas en la Cooperativa, garantizando su correcto funcionamiento y aplicación de procesos, en interacción con los Coordinadores de cada una de ellas
- Inclusión del cargo de CONTROL INTERNO, que tendrá como función primordial la realización de seguimiento permanente al buen desempeño de los funcionarios y al cumplimiento de los procesos, procedimientos y normativas de la cooperativa.
- La nueva estructura incluye, la contratación de un ASESOR JURIDICO EXTERNO por servicios profesionales y de conformidad con los requerimientos de la Cooperativa, en temas como: Decisiones a nivel del Consejo de Administración y Gerencia, Contratación, Licitaciones, investigaciones administrativas y disciplinarias, entre otras.
- Para fortalecer y hacer efectivos los procesos de Gestión Humana y Contratación en la Cooperativa, se incluyó en la nueva estructura de Cootrasaravita el cargo denominado COORDINADOR DE GESTION HUMANA Y CONTRATACION, el cual debe ser cubierto con un profesional que tenga los conocimientos y experiencia en estos dos importantes temas.
- En el área de Operaciones y Transportes, se incluye un Coordinador para cada tema específico, así: COORDINADOR DE TRANSPORTE y COORDINADOR

OPERATIVO, cada uno de ellos con sus funciones específicas y personal a cargo, para cada uno de los temas que son la razón de ser de la Cooperativa (Misión).

- Se incluye el cargo de AUXILIAR DE ARCHIVO, el cual será encargado de reorganizar y mantener el Archivo Documental Central de la Cooperativa, de conformidad con el proceso establecido para este ítem, con la supervisión de la Coordinadora Contable.
- Debido a la importancia y crecimiento de la SERVITECA de Cootrasaravita, donde operan las estaciones de servicio (Socorro y Ocamonte), el Almacén de repuestos, el lavadero de engrase y cambio de aceites de automotores, la nueva estructura de la Cooperativa incluye el cargo de AUXILIAR DE PATIOS Y ALMACEN, para que como su nombre lo indica, sea el apoyo ideal del COORDINADOR DE ALMACEN - SERVITECA, en el desarrollo y cumplimiento de los procesos que se desarrollan en estas unidades de negocio.

Nueva estructura organizacional



ARTICULO CUARTO: Ajustar y adoptar el Manual Especifico de Funciones, Competencias Laborales y Requisitos, para los empleos que conforman la planta de personal de la Cooperativa de Transportadores del Saravita “COTRASARAVITA”, cuyas funciones deberán ser cumplidas con criterios de eficiencia, eficacia y en orden al logro de la misión, visión, objetivos, estatutos y demás reglamentos de esta cooperativa.

Los empleos que conforman la planta de personal, así como su **número** (cantidad por cargo), **nivel** (escala de importancia en la estructura organizacional) y **código** (consecutivo dentro de cada nivel). Ver Tabla No. 2), se detallan en el cuadro 1.

Cuadro 1. Planta de personal Cootrasaravita.

01. NIVEL DIRECTIVO			
No. Cargos	Denominación del Cargo	Nivel	Código
1	Gerente General	01	101
1	Subgerente	01	102
02. NIVEL ASESOR - EXTERNO			
No. Cargos	Denominación del Servicio	Nivel	Código
1	Asesor Jurídico Concejo y Gerencia	02	201
1	Asesor - Contador	02	202
03. PROFESIONAL ADMINISTRATIVO			
No. Cargos	Denominación del Cargo	Nivel	Código
1	Coordinador Contable	03	301
1	Coordinador Control Interno	03	302
1	Secretaria General	03	303
1	Coordinador Tesorería y Cartera	03	304
1	Coordinador Personal y Contratación	03	305
04 PROFESIONAL OPERATIVO			
No. Cargos	Denominación del Cargo	Nivel	Código

1	Coordinador de Transporte	04	401
1	Coordinador Operativo	04	402
1	Coordinador Serviteca - Almacén	04	403
05. TECNICO ADMINISTRATIVO			
No. Cargos	Denominación del Cargo	Nivel	Código
1	Auxiliar Administrativo Contable	05	501
1	Auxiliar Administrativo Archivo	05	502
1	Auxiliar Administrativo Tesorería y Cartera	05	503
1	Auxiliar Administrativo Personal y contratación	05	504
06. TECNICO OPERATIVO			
No. Cargos	Denominación del Cargo	Nivel	Código
1	Auxiliar Administrativo jurídico	06	601
5	Radioperador	06	602
2	Controlador de Tiempo	06	603
23	Conductor	06	604
5	Operativo Pasajes	06	605
5	Operativo Remesas y Giros	06	606
2	Auxiliar Operativo	06	607
1	Auxiliar Agencia de Viajes	06	608
8	Islero	06	609
1	Auxiliar de Patios	06	610
1	Lubricador	06	611
07. ASISTENCIAL			
No. Cargos	Denominación del Cargo	Nivel	Código
1	Servicios Generales	5	701
1	Mensajero	5	702

ARTÍCULO QUINTO: Competencias comunes a los funcionarios de Cootrasaravita.

Las competencias comunes para los diferentes empleos a que se refiere el presente manual específico de funciones y de competencias laborales serán las siguientes:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. Asume la responsabilidad por sus resultados. Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias- para minimizar los riesgos. Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades asignadas a la entidad.	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos de la entidad, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. Demuestra imparcialidad en sus

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
	información.	decisiones. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. Apoya a la organización en situaciones difíciles. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

ARTÍCULO SEXTO: Competencias comportamentales por nivel jerárquico de empleos.

Las competencias comportamentales por nivel jerárquico de empleos que como mínimo, se requieren para desempeñar los empleos a que se refiere el presente manual específico de funciones y de competencias laborales, serán las siguientes:

✓ **PARA EL NIVEL DIRECTIVO**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	Mantiene a sus colaboradores motivados. Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. Promueve la eficacia del equipo. Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. Busca soluciones a los problemas. - Distribuye el tiempo con eficiencia. Establece planes alternativos de acción.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. Decide bajo presión. Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
Dirección y de Desarrollo Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo. Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que	Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
	influyen en el entorno organizacional.	Está al día en los acontecimientos claves del sector y estado del sector y del Estado. Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales que afecte directa e indirectamente la empresa. Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales

✓ **PARA EL NIVEL ASESOR**

En este nivel estaría el Asesor Jurídico que presta el servicio al Consejo de Administración y la Gerencia primordialmente y el Contador que supervisa los informes financieros de la Cooperativa

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia Profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección. Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos. Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas, administrativas y normatividad vigente.	Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar. Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	Utiliza sus contactos para conseguir objetivos Comparte información para establecer lazos. Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. Reconoce y hace viables las oportunidades.

✓ PARA EL NIVEL PROFESIONAL, Administrativos y Operativos.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	Aprende de la experiencia de otros y de la propia. Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. Asimila nueva información y la aplica correctamente.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. Clarifica datos o situaciones complejas. Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.
Trabajo en Equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	Coopera en distintas situaciones y comparte información. Aporta sugerencias, ideas y opiniones. Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	Ofrece respuestas alternativas. Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo de Grupos de Trabajo	Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada. Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir. Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. -Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. Explica las razones de las decisiones.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	Elige alternativas de soluciones efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención. Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas. Fomenta la participación en la toma de decisiones.

✓ PARA LOS NIVELES TECNICO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
-------------	------------------------------	---------------------

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia Técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	Capta y asimila con facilidad conceptos e información. Aplica el conocimiento técnico a las Actividades cotidianas. Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo. Es práctico. Busca nuevas alternativas de solución. Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.

✓ PARA EL NIVEL ASISTENCIAL

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la Información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	Evade temas que indagan sobre información confidencial Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no. Transmite información oportuna y objetiva.
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios Responde al cambio con flexibilidad. Promueve el cambio.
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. Acepta la supervisión constante. Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.
Relaciones Interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. Cumple los compromisos que adquiere. Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

ARTICULO SEPTIMO: El manual de funciones y requisitos mínimos de la planta de personal identificada en el artículo dos del presente acuerdo, quedará de la siguiente forma, cargo por cargo:

AREA – DIRECCION	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	01. Directivo

Denominación del Cargo:	Gerente General
Código:	101
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Gerencia
Cargo jefe inmediato:	Consejo de Administración
OBJETIVO PRINCIPAL	
Representar legalmente a la Cooperativa, respondiendo bajo la supervisión del Consejo de Administración, por la formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos humanos, físicos, económicos, administrativos y financieros de la entidad.	
FUNCIONES	
PRINCIPALES • Representar judicial y extrajudicialmente a COOTRASARAVITA LTDA y conferir mandatos y poderes especiales. • Ejecutar los acuerdos de la Asamblea y el Consejo de Administración. • Planear, organizar, dirigir y ejecutar conforme a los reglamentos del consejo de administración y a las disposiciones de la junta de vigilancia, la prestación de los servicios de la cooperativa. • Proyectar para la aprobación del consejo los contratos y las operaciones en que tenga interés la cooperativa. • Atender las relaciones de la administración con los órganos de administración y control; los asociados y otras instituciones públicas y privadas. • Presentar ante el consejo de administración los proyectos de reglamento para la adopción de la estructura administrativa y operativa, normas y políticas de personal, nivel de cargos, manuales de funciones y asignaciones. • Presentar junto con el presidente del Consejo, al consejo de administración el proyecto de aplicación de excedentes correspondientes a cada ejercicio para su aprobación. • Gestionar y realizar negociaciones de financiamiento externo y programas de cooperación técnica. • Celebrar contratos y operaciones cuyo valor no exceda de los siete (7) salarios mínimos legales vigentes a excepción de las compras de mercancías y nómina de personal para el normal funcionamiento de la cooperativa y ejercer control sobre los mismos. • Supervisar el adecuado manejo del estado de caja y bancos y la oportuna protección de los bienes y valores de la cooperativa. • Presentar informes los informes de gestión al Consejo de Administración y la Asamblea General. • Firmar el balance general y el estado de ganancias y pérdidas de COOTRASARAVITA. • Supervisar el oportuno y correcto envío de la información y documentos requeridos por las autoridades competentes conforme a la naturaleza y actividades de la cooperativa junto con el contador y el revisor fiscal. • Realizar las demás actividades que le fije la asamblea general y el consejo de administración compatible con su cargo y el objetivo de la cooperativa.	
SECUNDARIAS	

• Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la cooperativa de acuerdo al presupuesto y firmar los cheques del Tesorero. • Elaborar y presentar al consejo de administración el proyecto de presupuesto anual de rentas y gastos para su aprobación. • Nombrar, remover y sancionar a los empleados de la cooperativa, conforme a la planta de personal y a las asignaciones aprobadas por el consejo de administración. • Coordinar las actividades a desarrollar con el comité de educación, junta de vigilancia y demás comités. • Intervenir en las diligencias de admisión y retiro de los asociados autenticando los registros, los certificados de aportación y los demás documentos. • Enviar a las autoridades cooperativas estatales vigentes los informes de contabilidad y los datos estadísticos que dichos organismos exijan. • Firmar el balance general y el estado de excedentes y pérdidas de la cooperativa. • Coordinar las actividades a desarrollar con el comité de educación, junta de vigilancia y demás comités de la cooperativa. • Realizar las demás actividades que le fije la asamblea general y el consejo de administración compatibles con su cargo y el objetivo de la cooperativa. Nota: todas las demás funciones y deberes incluidos en los estatutos de la Cooperativa de Transportadores del Saravita COOTRASARAVITA.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Realización de informes requeridos por el Consejo de Administración y la Asamblea en forma oportuna, efectiva, de acuerdo a la normativa vigente y estatutos de la cooperativa. • Las tareas ejecutadas y acciones tomadas se harán con fundamentos técnicos y económicos, buscando siempre la efectividad en el desarrollo de los procesos que se adelantan en la Cooperativa. • Las políticas comerciales se trazarán de acuerdo al comportamiento de las variables del mercado.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Estatutos y reglamentos de la cooperativa • Normas y legislación de tipo administrativo • Normas y Legislación del sector de economía solidaria • Reglamentación relacionada con la implementación de las normas ISO 9001, ISO 14000, OSHAS 18000 • Sistemas de información para la vigilancia de la contratación. • Normas técnicas de calidad para la gestión. • Normas técnicas del Sistema de Control Interno • Normativa relacionada con el transporte de pasajeros • Normativa relacionada con la operación de estaciones de servicio de combustible	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA

Profesional Universitario, especialmente en las áreas relacionadas con las ciencias económicas y/o administrativas, en Derecho e ingenierías, el cual debe acreditar su respectiva Tarjeta o matrícula profesional en los casos reglamentados por la ley	Se debe acreditar por lo menos dos (2) años de experiencia profesional relacionada con el cargo, la cual debe ser debidamente certificada. Nota: Para el ejercicio de este cargo se deberán cumplir los requisitos definidos en los Estatutos de la Cooperativa.
--	---

AREA – DIRECCION	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	01 Directivo
Denominación del Cargo:	Subgerente
Código:	102
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Gerencia
Cargo jefe inmediato:	Gerencia, Consejo de Administración
OBJETIVO PRINCIPAL	
Apoyar al Gerente en la Coordinación y Supervisión de las áreas administrativas y operativas de la entidad, en cuanto al desarrollo efectivo de los procesos y procedimientos propios de la Cooperativa, en asocio con los coordinadores de las referidas áreas.	
FUNCIONES	
• Asumir las funciones del Gerente cuando este se ausente • Coordinar y supervisar las funciones del personal encargado de las áreas Administrativa y financiera, Operación y Transporte y la Serviteca, realizando control periódico y seguimiento al cumplimiento de sus deberes • Buscar alternativas de solución para resolver las problemáticas que se presenten en el desarrollo normal de las actividades de las áreas a su cargo. De ser necesario, se consultara al Gerente la puesta en marcha de estas alternativas. • Tener conocimiento sobre las actividades desarrolladas en cada una de las áreas a su cargo. • Conocer las capacidades del personal a su cargo y el manual de funciones y requisitos de la empresa, para poder tomar decisiones u ordenar por prioridades. • Conocer las normas y políticas que rigen las cooperativas. • Dar cumplimiento a las funciones y deberes establecidos en los Estatutos de la Cooperativa, COOTRASARAVITA. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo y según sea la naturaleza de su cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Ser incondicional en todas las actividades donde se requiera su presencia y apoyo. • Manejar criterios justos y responsables con el manejo de las diferentes áreas y dependencias que componen la Cooperativa y el personal que allí labora.	

CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Estatutos y reglamentos de la cooperativa • Conocimientos en contratación de personal • Políticas y normativa en cooperativismo • Marketing, mercadeo, turismo, transporte • Legislación laboral, de transporte de pasajeros y comercialización de combustibles, entre otras	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Profesional Universitario, especialmente las áreas relacionadas con las ciencias económicas y/o administrativas, El Derecho e ingenierías	Se debe acreditar por lo menos Un (1) año de experiencia profesional relacionada con el cargo, la cual debe ser debidamente certificada

ASESORIA EXTERNA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	02 Asesor Externo
Denominación del Cargo:	No Aplica
Denominación del Servicio:	Asesor jurídico, consejo y gerencia
Código:	201
No. de Cargos:	No Aplica
Dependencia:	No Aplica
Cargo jefe inmediato:	Supervisor Asignado por el Consejo o Gerencia
OBJETIVO PRINCIPAL CONTRATACIÓN	
Prestar Asesoría integral a la Cooperativa, en la toma de decisiones de carácter jurídico y legal, en el desarrollo de la misión de la empresa.	
ALCANCES OBJETO A CONTRATAR	
• Prestar la asesoría jurídica, requerida por el Consejo de Administración y la Gerencia de la Cooperativa. • Representar a la empresa, judicial y extrajudicialmente en asuntos relacionados con la misión de la Cooperativa, cuando así lo requiera la Gerencia o el Consejo de Administración. • Prestar asesoría jurídica en los asuntos, laborales, penales, civiles, administrativos y mercantiles requeridos en el desarrollo misional de la Cooperativa. • Revisar y/o ajustar de conformidad con la normativa y reglamentos vigentes, las minutas de contratación realizadas por la Cooperativa; así como, los procesos licitatorios en los que participe COTRASARAVITA. • Asesorar la realización de informes y/o dictámenes de carácter jurídico que le sean solicitados por parte del Consejo de Administración y/o la Gerencia. • Intervenir en asesoría de los juicios y demás acciones legales que la Cooperativa tenga que asumir y suscribir los escritos de defensa por delegación de la	

Gerencia.	
Las demás que le sean asignadas por el Consejo de Administración y la Gerencia, que sean coherentes con el objeto contratado en la prestación de este servicio.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Mantener una buena relación directa con el Consejo de Administración y La Gerencia General. Igualmente una relación formal con los Coordinadores que lideran los procesos desarrollados en la Cooperativa, a quienes ayuda y asesora en materia legal.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
- Toda la normativa aplicable a los procesos misionales que se ejecutan en la Cooperativa - Estatutos y reglamentos de la Cooperativa - Políticas y leyes que rigen al sector cooperativo en Colombia - Normativa y política de los organismos que vigilan las cooperativas. - Normativa interna establecida por la asamblea y consejo de administración - Procesos y procedimientos desarrollados en la Cooperativa. - Legislación sobre contratación en Colombia.	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Abogado Titulado. Debe presentar su Tarjeta Profesional Vigente.	Debe demostrar experiencia profesional, para un periodo mayor a cinco (5) años y laboral no inferior a tres (3) años.

ASESORIA EXTERNA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	02. Asesor Externo
Denominación del Cargo:	No Aplica
Denominación del servicio:	Contador
Código:	202
No. de Cargos:	No aplica
Dependencia:	No Aplica
Cargo jefe inmediato:	Supervisor asignado por Consejo o Gerencia
OBJETIVO PRINCIPAL	
Prestar asesoría y apoyo a la Cooperativa en asuntos contables relacionados con la revisión y verificación de los estados financieros de la Entidad	
ALCANCES – OBJETO A CONTRATAR	
- Revisar y firmar los estados financieros de la Cooperativa, preparados por la Coordinación Contable. - Revisar y avalar la información requerida por la Coordinación Contable para presentar las declaraciones de retención en la fuente e IVA, impuesto de industria y comercio, predial. retención de industria y comercio, declaración de renta y patrimonio. - Realizar evaluaciones de los resultados obtenidos por la Cooperativa, a nivel contable y presupuestal.	

• Asesorar la realización del presupuesto de rentas y gastos de la Cooperativa. • Revisar y avalar los informes requeridos por las entidades que vigilan a la Cooperativa, entre ellas, la DIAN, el Sigcoop y la Supertransporte. • Estar pendiente del estado en que se encuentran los requerimientos presentados a las entidades oficiales. • Efectuar análisis periódicos de las diferentes cuentas del balance general y del estado de pérdidas y excedentes. • Asistir a las reuniones a las que sea convocado. • Las demás que le sean asignadas por el Consejo de Administración y la Gerencia, que sean coherentes con el objeto contratado en la prestación de este servicio.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Visión general de los objetivos y estrategias de una organización. • Aplicar sus conocimientos en forma crítica en el análisis e interpretación de estados financieros. • Conducir y participar en grupos multidisciplinarios para fundamentar toma de decisiones. • Manejar documentación hacendaria y diseñar procedimientos acorde a disposiciones fiscales vigentes. • Mantenerse actualizado en el área de su profesión	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Estatutos y reglamentos de la Cooperativa • Conocimientos integrales de la “Circular básica contable y financiera del sector cooperativo” expedido por la Supersolidaria • Manejo de Excel avanzado • Actualización permanente en la normativa contable y tributaria colombiana.	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Contador Público, debidamente titulado.	Certificar cinco (5) años de experiencia profesional y por lo menos tres (3) años de experiencia específica en su profesión
Debe presentar su Matricula Profesional vigente.	

AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	03. Profesional Administrativo
Denominación del Cargo:	Coordinador Contable
Código:	301
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Administrativa y Financiera
Cargo jefe inmediato:	Subgerente – Gerente
OBJETIVO PRINCIPAL	
Preparación, verificación, manejo, control y conservación de la información contable,	

financiera, presupuestal de la Cooperativa y su análisis, para ser presentado para revisión y firma del Contador.

FUNCIONES

PRINCIPALES

- Conocer y mantener actualizado sobre todas las normas vigentes que corresponden al área contable y tributaria aplicándolas oportunamente.
- Hacer notas de contabilidad de los cargos diferidos.
- Generar y preparar las declaraciones de retención en la fuente e IVA, impuesto de industria y comercio, retención de industria y comercio, predial, con sus respectivos soportes originados en la conciliación de los auxiliares y anotaciones que puedan presentarse, realizar los ajustes correspondientes.
- Coordinar, elaborar y presentar la información de medios magnéticos requeridos por la DIAN, art. 631 del estatuto tributario.
- Presentar la información requerida y elaborar las declaraciones de renta y de patrimonio.
- Conciliar mensualmente las cuentas de diferido, cuentas por pagar, responsabilidades.
- Hacer la causación de parafiscales, salud, pensión, riesgos, nómina y prestaciones sociales.
- Elaborar junto con la Gerencia el presupuesto de rentas y gastos para la vigencia anual.
- Revisar ajuste y cierre presupuestal.
- Coordinar y elaborar los informes del Sigcoop.
- Coordinar y elaborar el informe financiero de la Supertransporte.
- Preparar y elaborar los estados financieros de la cooperativa, para la revisión y firma del Contador.
- Analizar junto con el Contador los resultados obtenidos de la información contable.
- Elaborar y confrontar las desviaciones del presupuesto aprobado contra el ejecutado, con el apoyo del Contador.
- Entregar permanentemente información concisa, confiable y precisa para la toma de decisiones internas.

SECUNDARIAS

- Coordinar el cuadro de la información contable.
- Coordinar el cruce y cierre de la información contable.
- Elaborar los certificados de retención en la fuente, certificados de ingresos de los funcionarios.
- Renovación anual del registro mercantil.
- Renovación del registro único de proponente.
- Renovación del CISE.
- Elaborar el estado de pérdida y ganancias por modalidades.
- Contabilizar la nómina.
- Realizar ajuste y cierre de inventarios
- Elaborar el balance general, libro diario, libro auxiliar y los inventarios correspondientes.
- Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo y según sea la naturaleza de su cargo

Nota: todas las demás funciones y deberes incluidos en los estatutos de la Cooperativa de Transportadores del Saravita COOTRASARAVITA	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Elaboración y presentación de informes financieros de la Cooperativa (Balance General, Estado de Resultados), de conformidad con las regulaciones de la Cooperativa y la normativa vigente colombiana.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Estatutos y reglamentos de la Cooperativa • Conocimientos integrales de la “Circular básica contable y financiera del sector cooperativo” expedido por la Supersolidaria • Manejo de excel avanzado • Actualización permanente en la normativa contable y tributaria colombiana.	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO Ocho (8) semestres de Contaduría. Nota: Este requisito podrá homologarse con tres (3) años o más de experiencia específica en el cargo, y con calificación sobresaliente en su desempeño certificado por el Gerente y/o el Consejo de Administración.	EXPERIENCIA Certificar no menos de dos (2) años de experiencia en el sector Cooperativo, laborando en el área contable.

AREA - DIRECCION	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	03. Profesional Administrativo
Denominación del Cargo:	Coordinador Control Interno
Código:	302
No. de Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Gerencia
Cargo jefe inmediato:	Gerente
OBJETIVO PRINCIPAL	
Establecer las acciones, métodos y mecanismos de prevención, control, evaluación y mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos administrativos, contables y operativos desarrollados en COOTRASARAVITA LTDA.	
FUNCIONES	
PRINCIPALES • Hacer seguimiento y verificación permanente, al cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos para el área administrativa, financiera y operativa de la Cooperativa. • Revisar y Garantizar la efectividad e Integridad de los informes presentados por	

todas las áreas que comprenden la Cooperativa COOTRASARAVITA. • Revisar la Efectividad e integridad de la información financiera y contable desarrollada en la Cooperativa. • Verificar el cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos , normas y reglamentos que rigen la Cooperativa • Verificar que los recursos económicos de la Cooperativa sean ejecutados en forma eficiente y de conformidad con los reglamentos de la misma. • Propender por que se implemente la cultura del control y autocontrol de la gestión desarrollada en la Cooperativa. • Velar por el cumplimiento de los requisitos y experiencia de los funcionarios • Coordinar la implementación de Planes de Mejoramiento por áreas, como medida posterior a las auditorías realizadas • Hacer seguimiento al cumplimiento y ejecución de los Planes de Mejoramiento por área propuestos, específicamente a las acciones preventivas y correctivas implementadas. • Velar por la satisfacción del cliente. Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo y según sea la naturaleza de su cargo SECUNDARIAS • Examinar y evaluar periódicamente los libros y archivos de la cooperativa. • Proponer programas de capacitación y sensibilización a los funcionarios de la Cooperativa, conforme a los resultados de las auditorías realizadas.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Permanente comunicación y buenas relaciones con todos los funcionarios de la Cooperativa. • Trabajo en equipo en la preparación de los planes de mejoramiento e implementación de las acciones preventivas y correctivas a que haya lugar. • Seguimiento continuo y permanente a los compromisos establecidos en cada auditoría realizada.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Estatutos y reglamentos de la Cooperativa • Políticas y leyes que rigen al sector cooperativo en Colombia • Normativa y política de los organismos que vigilan las cooperativas. • Normativa interna establecida por la asamblea y consejo de administración • Conocimientos contables, financieros y de Auditoria • Procesos y procedimientos desarrollados en la Cooperativa. • Conocimientos en la ejecución de auditorias • Conocimientos sobre sistemas de gestión, control interno y autocontrol de la gestión	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA

Profesional Universitario, con conocimientos específicos en auditoria y/o control interno Nota: Este requisito podrá homologarse con tres (3) años o más de experiencia específica en el desarrollo de los procesos de COOTRASARAVITA, y con calificación sobresaliente en su desempeño certificado por el Gerente y/o el Consejo de Administración	Certificar no menos de dos (2) años de experiencia específica en cargos del sector cooperativo. (Mínimo Diplomado en Auditoria, Control Interno, Sistemas de Gestión de Calidad y/o Certificación específica de experiencia por lo menos de seis (6) meses).
---	--

AREA DIRECCION	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	03. Profesional Administrativo
Denominación del Cargo:	Secretaria General
Código:	303
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Gerencia
Cargo jefe inmediato:	Gerente, Consejo, Comités y junta de Vigilancia
OBJETIVO PRINCIPAL	
Asistir las funciones administrativas de la Empresa en general, mediante la organización, manejo y control de la información generada en la Gerencia, Consejo Administrativo, Junta de Vigilancia y Comités de la Cooperativa.	
FUNCIONES	
PRINCIPALES	
• Recepcionar y despachar la correspondencia de la Cooperativa, Consejo de Administración, Comités, Junta de Vigilancia y Gerencia, organizando su despacho (destino) y archivo por orden cronológico (la que sea necesario archivar en la Secretaria). • Proyectar respuesta de la correspondencia requerida por el Consejo de Administración, Comités, Junta de Vigilancia y Gerencia, organizando su archivo por orden cronológico. • Llevar los libros de actas de la Asamblea General, del Consejo de Administración, Junta de vigilancia. • Coordinar el proceso de ingreso y retiro de los asociados, llevando la documentación correspondiente. • Elaborar el acta y enviarlas a registro ante la Cámara de Comercio con toda la documentación legal exigida para el registro y aprobación de los nuevos directivos. • Suscribir en asocio con el presidente del Consejo de Administración o del Gerente según el caso, todos los documentos que se produzcan con destino al ente cooperativismo, a los asociados o los particulares. • Elaborar y digitar los diferentes documentos, oficios, circulares, certificaciones y paz y salvos que sean necesarios. • Mantener vigentes las licencias sanitarias, ACIMPRO, certificados de Cámara de	

Comercio, DIAN Y demás documentación requerida por los entes rectores de transporte, Ministerio de Comunicaciones y otros. • Tramitar los viáticos y gastos administrativos de la Gerencia, Consejo de Administración. • Realizar el trámite correspondiente para la contratación de seguros de la cooperativa (vida). • Ejecutar el proceso de licitaciones de transporte y combustible en las que participe la Cooperativa. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo y según sea la naturaleza de su cargo. SECUNDARIAS • Contestar el teléfono. • Control del Fondo Fijo (Caja Menor), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por el Consejo de Administración • Compra de la papelería de la cooperativa • Sacar las fotocopias que se le soliciten. Nota: todas las demás funciones y deberes incluidos en los estatutos de la Cooperativa de Transportadores del Saravita COOTRASARAVITA	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Eficiencia y Responsabilidad al proyectar las actas del Consejo, Junta de Vigilancia, Comités y Gerencia • Toda tarea encomendada será realizada de manera efectiva • Se respetarán los conductos regulares en la toma de cualquier decisión. • Se brindará una buena atención y diligencia cualquiera que sea el caso • Respeto y atención al usuario interno y externo de la Cooperativa	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Estatutos y reglamentos de la cooperativa • Atención al cliente. • Secretariado Comercial • Cooperativismo • Manejo de herramientas de Office • Normas ICONTEC.	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO Profesional y/o técnico en el área administrativa y/o Comercial Nota: Este requisito podrá homologarse con 3 años o más de experiencia específica en el cargo, y con calificación sobresaliente en su desempeño certificado por el Gerente y/o el Consejo de Administración.	EXPERIENCIA Dos (2) años de experiencia relacionada con el cargo, especialmente en temas como Secretariado Comercial, Cooperativismo, Archivo y Correspondencia, Sistemas de Gestión y Atención al Cliente

AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	03. Profesional Administrativo
Denominación del Cargo:	Coordinador Tesorería y Cartera
Código:	304
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Administrativa y Financiera
Cargo jefe inmediato:	Gerente, Subgerente
OBJETIVO PRINCIPAL	
Velar por el correcto manejo y administración de los recursos financieros de la Cooperativa. Responder por la administración y Coordinación de la Gestión del cobro de la Cartera de COTRASARAVITA	
FUNCIONES	
PRINCIPALES • Contabilizar todos los movimientos que se generen en esta dependencia, diligenciando y dando el respectivo tramite a comprobantes, consignaciones, cotizaciones, facturas, cuentas de cobro, libretas, chequeras, pagares y solicitudes de créditos. • Realizar todos los pagos ordenados por la gerencia. • Realizar los desembolsos de crédito y hacer su liquidación. • Contabilizar el cobro de las pólizas todo riesgo de los vehículos. • Trasladar los recursos de nómina a los bancos para ser cancelada. • Pagar la planilla única de aportes a salud, pensión y parafiscales. • Pagar proveedores. • Pagar los honorarios de Asesores externos. • Elaboración de las facturas de la estación de servicio, pasajes para entidades y conductores. • Efectuar los pagos de transporte realizados a entidades como el SENA y CONFENALCO. • Manejo de claves para transacciones bancarias vía internet. • Revisar el cierre de cartera mensualmente. • Recibir los dineros de la estación de servicio por venta de combustible y de consignación. • Elaborar recibos de caja, cancelación de aportes, sostenimiento, crédito de préstamo, suministros, facturas de almacén, recibos combustibles, plantillas de cambio de ruta y otros pagos que corresponden a asociados y particulares. • Revisar los dineros enviados, quincenal y mensualmente por las otras oficinas y realizar las correspondientes devoluciones. • Elaborar hoja de vida, crear cuenta y diligenciar recibo de pago para el ingreso de un asociado. • Realizar desembolsos de préstamos, elaborar liquidación y entregar el control de pago al asociado. • Realizar descuentos de remesas y cancelar el saldo a los asociados al finalizar el mes. • Elaborar cuentas de cobro e informar sobre los deudores morosos al finalizar el mes.	

- Reportar el acumulado por ventas de combustible, para estos valores al control de gasolina y luego en el módulo de aportes pasar el porcentaje del 4% a cada asociado.
- Relacionar comprobantes de egresos que recibe el mensajero.
- Recibir el pago del SOAT y relacionarlos con contabilidad.
- supervisar las funciones asignadas al auxiliar de tesorería y cartera
- Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo y según sea la naturaleza de su cargo

Nota: Cumplir los deberes y funciones establecidos para desempeñar el cargo de TESORERO en los estatutos de COTRASARAVITA.

SECUNDARIAS

- Cancelar los arriendos de la oficina (mensualmente).
- Contabilizar las ventas de las planillas de viaje (ocasional).
- Realizar los pagos ordenados por el comité del Fondo de Reposición como traslados de fondos y chatarrización.
- Ordenar los documentos de contabilidad diariamente para que sean revisados por el auditor y el contador.
- Recepción de recaudos de asociados, rodamientos, aportes, cuotas de admisión y pago de obligaciones de asociados.
- Elaboración de las planillas de ruta y radicación en el ministerio de transporte (mensual).

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Ser responsable, ético y honesto con el manejo de los recursos financieros de la cooperativa y sus asociados.
- Cumplir las funciones con efectividad y de conformidad con los reglamentos de la Cooperativa y la normativa vigente colombiana.

CONOCIMIENTOS BASICOS

- Conocimiento del Estatuto y Reglamentos de la Cooperativa
- Conocimientos presupuestales, contables y financieros
- Manejo de Excel, Word y sistemas en general.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Profesional en el área de administración, contable y/o financiera Nota: Este requisito podrá homologarse con tres (3) años o más de experiencia específica en el cargo, y con calificación sobresaliente en su desempeño certificado por el Gerente y/o el Consejo de Administración	Certificar por lo menos un (1) año de experiencia específica en el cargo

AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	03. Profesional Administrativo
Denominación del Cargo:	Coordinador Gestión Humana y Contratación
Código:	305
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Administrativa y Financiera
Cargo jefe inmediato:	Gerente, Subgerente,
OBJETIVO PRINCIPAL	
Promover la administración integral del talento humano y el proceso de Contratación de COTRASARAVITA, garantizando el buen funcionamiento de las áreas mediante el cumplimiento de la normatividad legal, el reglamento interno y los estatutos de la cooperativa.	
FUNCIONES	
GESTIÓN HUMANA • Diseñar, programar y definir políticas de desarrollo de personal y de ejecución de procesos técnicos de gestión humana, de acuerdo con la normatividad vigente. • Mantener todos los registros necesarios actualizados concernientes al personal. • Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas personales y dificultades que impiden el buen rendimiento laboral. • Tramitar licencias de maternidad e incapacidad de los empleados de la cooperativa y efectuar dicho cobro. • Velar el cumplimiento de turnos y funciones de los empleados en los sitios de trabajo y que estos porten el carné y el uniforme de la cooperativa. • Afiliar a los empleados a las respectivas EPS, ARP, fondo de pensiones y compensación familiar. • Vincular a los funcionarios que ingresan y a su núcleo familiar a la seguridad social, y actualizar los cambios de los mismos. • Liquidar nómina, parafiscales y tramitar su respectivo pago. • Contabilizar las liquidaciones de contratos y prestaciones sociales. • Pago de la prima legal y las cesantías. • Administrar de forma integral el talento humano de la cooperativa organizando capacitaciones, actividades de integración con el fin de mejorar la calidad del ambiente laboral. • Realizar los cambios de fondo de pensiones y de entidad promotora de salud cuando los funcionarios lo soliciten • Elaborar los certificados laborales que soliciten los funcionarios • Organizar el programa anual de actividades de Salud Ocupacional junto con la ARP y el/la presidente (a) del comité. • Realizar las actas semanales y mensuales de reunión del Comité Paritario de Salud Ocupacional. • Enviar los memorandos a los funcionarios para la asistencia mensual a los programas de Salud Ocupacional CONTRATACIÓN	

• Apoyar a la Cooperativa en el proceso de selección y contratación de personal idóneo para ocupar los cargos requeridos • Coordinar el proceso de contratación de la Cooperativa • Coordinar y Supervisar las actividades del proceso de contratación, desarrolladas por el auxiliar asignado. • Las demás funciones que le sean otorgadas por su jefe inmediato y sean afines a su cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Planeación • Dirección • Motivación • Liderazgo	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Estatutos y reglamentos de la Cooperativa • Políticas y leyes que rigen al sector cooperativo en Colombia • Normativa y política de los organismos que vigilan las cooperativas. • Normativa interna establecida por la asamblea y consejo de administración • Conocimientos contables, Administrativos y de gestión humana • Manejo de Personal	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO Profesional preferentemente en las áreas de administración	EXPERIENCIA Experiencia en cargos de gestión humana, administración de personal y conocimientos en contratación. Esta experiencia se puede homologar con estudio de diplomado y/o especializaciones en gestión humana y contratación.

AREA DE TRANSPORTE Y OPERACIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	04. Profesional Operativo
Denominación del Cargo:	Coordinador de Transporte
Código:	401
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Transporte y operaciones
Cargo jefe inmediato:	Subgerente, Gerente
OBJETIVO PRINCIPAL	
Planificar, coordinar y supervisar el uso eficiente del equipo de transporte urbano e intermunicipal de propiedad de la cooperativa	

FUNCIONES	
• Controlar y planificar las rutas de servicio de transporte público mediante la presentación de proyectos de nuevas rutas, ampliación, modificación o reducción de las ya existentes. • Supervisar mediante controles esporádicos el cumplimiento de los reglamentos de transporte, rutas, horarios, turnos y servicios asignados de acuerdo a la modalidad de transporte con que cuenta la cooperativa y además revisar documentación del vehículo, del conductor, el estado técnico mecánico del automotor, presentación personal. • Elaborar listas mensuales de rodamiento de los vehículos dependiendo de su modalidad para lograr un servicio de calidad. • Estar disponible para solucionar y verificar alguna accidentalidad que se presente en las rutas de cualquier modalidad y prestar la ayuda necesaria. • Coordinar con la asesoría jurídica los procesos disciplinarios relacionados con los conductores • Atender y resolver los diferentes reclamos que se presenten en el área del transporte • Supervisión y control del cumplimiento de las obligaciones, deberes y reglamentos a que están sometidos los conductores afiliados a COOTRASARAVITA. • Estar pendiente de los equipos de comunicación del servicio intermunicipal, urbano, especial de carga y mixto, tanto en su funcionamiento, mantenimiento e implementación • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo y según sea la naturaleza de su cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Enfocar los resultados en busca de posicionamiento en el mercado como empresa. • Ser justo a la hora de aplicar procesos disciplinarios con asesoría jurídica. • Hacer cumplir las normas establecidas dentro de cada sección a su cargo. • Enfocar los resultados de los operativos realizados a la búsqueda del mejoramiento continuo y efectividad en el servicio de transporte que presta la cooperativa	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Conocimientos de sistemas (Excel y Word) • Normativa vigente relacionada con la prestación del servicio de transporte en Colombia • Conocimientos básicos de revisión tecno mecánica y de seguridad de automotores • Conocimientos básicos de planificación, administrativos, cooperativos y de manejo de personal. • Experiencia en el área administrativa y conocimientos de logística requerida para prestar el servicio del Transporte de pasajeros	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA

Profesional y/o técnico en el área administrativa y/o de ingeniería. Nota: Este requisito podrá homologarse con 3 años o más de experiencia específica en cargos administrativos y/o operativos en el sector transporte, y con calificación sobresaliente en su desempeño certificado por el Gerente y/o el Consejo de Administración	Experiencia específica en el área de operaciones y transporte, no menor a tres (3) años. Tener experiencia en conducción y manejo de automotores, por lo menos de cinco (5) años.
---	---

AREA DE TRANSPORTE Y OPERACIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	04. Profesional Operativo
Denominación del Cargo:	Coordinador Operativo
Código:	402
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Transporte y operaciones
Cargo jefe inmediato:	Subgerente, gerente
OBJETIVO PRINCIPAL	
Coordinar y supervisar el orden y buen funcionamiento de los servicios que ofrece la cooperativa relacionados con transporte de pasajeros, mercancías, dinero, valores y de agencia de viajes y turismo de la Cooperativa.	
FUNCIONES	
• Coordinación y supervisión de las labores e informes de los funcionarios encargados de las oficinas de pasajes, giros, y remesas de la Cooperativa • Brindar la Asistencia requerida en las oficinas de pasajes, remesas y giros. • Coordinar y supervisar todo lo relacionado con la agencia de viajes y turismo de la Cooperativa. • Supervisar la organización y despacho final de los vehículos que parten con pasajeros, remesas, giros y en viajes de turismo. • Atender y resolver los conflictos que se presenten en las oficinas de pasajes, giros y remesas, a nivel de sus funcionarios y clientes. • Velar por la buena atención al Usuario en las oficinas de la Agencia de Viajes, Pasajes, giros y Remesas. • Supervisar la efectividad de los informes y reportes que se realizan en las oficinas de pasajes, giros y remesas y la agencia de viajes. • Brindar el adecuado servicio al cliente respecto a dudas, quejas, sugerencias del servicio prestado en las agencias y darles solución en corto tiempo. • Estar pendiente de la infraestructura de las agencias y la oficina principal, hacer los respectivos arreglos y responder por los inmuebles que pertenecen a	

Cooperativa. Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo y según sea la naturaleza de su cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
- Enfocar los resultados en busca de posicionamiento en el mercado como empresa. - Hacer cumplir las normas establecidas dentro de cada sección a su cargo. - Los servicios que se prestan en esta sección se ejecutaran con criterios de calidad y satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. - Posicionar a la Cooperativa en el mercado de Agencia de Viajes y Turismo y mantener su reconocimiento a nivel de transporte de pasajeros, giros y remesas.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
- Conocimientos de sistemas (Excel y Word) - Normativa vigente relacionada con la prestación de los servicios de Agencia de Viajes, de transporte de pasajeros, valores y mercancías en Colombia - Conocimientos básicos de planificación, administrativos, cooperativos y de manejo de personal. - Experiencia en el área administrativa y conocimientos de logística requerida para prestar el servicio del Transporte de pasajeros, remesas y agencia de viajes y turismo. - Manejo de Personal y atención al usuario - Conocimientos básicos sobre turismo y agencia de viajes. - Conocimientos de satisfacción al cliente	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Técnico y /o profesional certificado. Nota: Este requisito podrá homologarse con 3 años o más de experiencia específica en el cargo, y con calificación sobresaliente en su desempeño certificado por el Gerente y/o el Consejo de Administración	Experiencia específica en el área de operaciones y transporte, no menor a tres (3) años

SERVITECA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	04. Profesional Operativo
Denominación del Cargo:	Coordinador Serviteca - Almacén
Código:	403

No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Serviteca
Cargo jefe inmediato:	Subgerente, Gerente
OBJETIVO PRINCIPAL	
Coordinar y supervisar el personal y la ejecución de las actividades que se desarrollan en la Serviteca (Estación de servicio, Almacén, lavadero y engrase automotores)	
FUNCIONES	
• Responder por los documentos, equipos y herramientas de propiedad de la Serviteca Cootrasaravita (Almacén, Estaciones de Servicio, Lavado y Engrase de automotores). • Vender por mostrador los diferentes productos que se comercializan en el almacén. • Planificar el control de existencias y stop de seguridad de los productos que se comercializan en el almacén • Llevar el registro de proveedores de la Empresa, para los productos que se comercializan en el almacén. • Realizar las diferentes cotizaciones de los productos que requieran ser comprados, para evaluación por parte del Comité de Compras. • Hacer parte del Comité de Compras de Cootrasaravita (se actuara como secretario del mismo) • Realizar con los diferentes pedidos de mercancía para el almacén, según las ofertas aprobadas por la Gerencia. • Diariamente realizar las consignaciones en efectivo de las ventas del almacén. • Recibir y verificar los pedidos de mercancía. • Llevar un estricto control de los inventarios de mercancías a su cargo. • Administrar con el apoyo del Auxiliar de Patios los productos que se comercializan en la EDS. • Supervisar las actividades del Auxiliar de Patios • Responder con el apoyo del Auxiliar de patios en la resolución de las anomalías que se presenten con el personal de venta de servicios, al igual que con los equipos de distribución de combustible • Supervisar el orden y aseo general de las instalaciones de los patios de lavado y engrase de automotores. • Las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato de acuerdo y según sea la naturaleza de su cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Propender las buenas relaciones interpersonales. • Vigilar y controlar las diferentes áreas a su cargo. • Se desarrollaran estrategias de ventas y servicio al cliente	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Conocer el Estatuto, Manual de funciones y demás reglamentos de la Cooperativa.	

• Conocimiento de la mercancía • Conocimiento de las normas de Combustible en Colombia • Conocimientos en sistemas (Word, Excel, entre otros) • Manejo software para la compra de combustible (internet) • Dominio del sistema de inventarios • Buenas relaciones humanas y responsabilidad • Experiencia en ventas, compras, manejo y atención de clientes	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Técnico y/o Profesional, preferencialmente en el área de las ciencias de la administración y sistemas. Nota: Este requisito podrá homologarse con 3 años o más de experiencia específica en el cargo, y con calificación sobresaliente en su desempeño certificado por el Gerente y/o el Consejo de Administración	Certificar como mínimo dos (2) años de experiencia específica en el cargo.

AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel: Denominación del Cargo: Código: No. De Cargos: Dependencia: Cargo jefe inmediato:	05. Técnico Administrativo Auxiliar Administrativo Contable 501 Uno (1) Contabilidad Coordinador de Contabilidad
OBJETIVO PRINCIPAL	
Responder por los procesos contables pertinentes con el fin de colaborar al área contable de COOTRASARAVITA.	
FUNCIONES	
• Elaborar los comprobantes de pago y contables necesarios en el área contable de la cooperativa. • Revisar diariamente las cuentas de las oficinas de Socorro y Bucaramanga, además las enviadas por las agencias cada (4) días. Actualizar esta información en el software XEO. • Realizar el comprobante de pasajes de PQP (Papi Quiero Piña) y remesas. • Elaborar los comprobantes de ingreso y egreso de cada una de las agencias. • Reportar el control de las planillas, portes de remesas y elaborar el informe	

mensual de cada una de las agencias. • Realizar y verificar las conciliaciones bancarias, realizar las gestiones necesarias para mantener las cuentas bancarias debidamente conciliadas. • Proyectar el informe del fondo de reposición de ministerio de transporte de cada vehículo mensualmente. • Desglosar el fondo de reposición y del seguro de pasajeros, de las cuentas que llegan de las agencias (terminales y remesas) y demás fondos que sean necesarios. • Verificar los soportes contables (facturas, cuentas de cobro) que cumplan con los requisitos legales, tributarios y de normatividad interna. • Elaborar y presentar pagos de industria y comercio de los respectivos establecimientos. • Participar activamente en el diseño o modificación de las aplicaciones sistematizadas a utilizar en la dependencia. • Actualizar mensualmente el fondo de reposición de los vehículos adscritos a la cooperativa. • Revisión mensual del informe de domicilios de Bucaramanga. • Cargar a contabilidad el porcentaje que le corresponde por compra de combustible a cada vehículo adscrito a la cooperativa. . • Organizar los documentos contables generados por mes, para enviar a empastar los libros. • Todas las demás asignadas por su jefe inmediato, que tengan relación con el objeto de su cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Actuar correctamente para evitar responsabilidades penales o civiles, no faltar a la ética profesional. • Actuar siempre con ética, responsabilidad y sentido de pertenencia para con la cooperativa • En toda actividad contable ceñirse a los principios de contabilidad.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Conocimientos contables y financieros • Manejo de sistemas (Word y Excel)	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Diploma de educación media o equivalente.	Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.

AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	05. técnico Administrativo
Denominación del Cargo:	Auxiliar Administrativo de Archivo

Código:	502
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Contabilidad
Cargo jefe inmediato:	Coordinador de Contabilidad
OBJETIVO PRINCIPAL	
Asistir el área de Contabilidad y responder por el archivo documental central de la Cooperativa.	
FUNCIONES	
PRINCIPALES	
Administrativas – Contables: • Revisar y organizar la información que llega de las oficinas de pasajes, remesas y giros. • Preparar la documentación de las oficinas de pasajes, remesas y giros de la Cooperativa, para ser contabilizada en forma efectiva • Realizar la contabilización de la información que llega de las oficinas de pasajes, remesas y giros de la Cooperativa. • Apoyar a la Coordinación en las actividades relacionadas con la elaboración de presupuesto • Las demás funciones inherentes a su cargo, que sean asignadas por su jefe inmediato.	
De Archivo: • Recibir la documentación para archivo. • Identifica las carpetas donde va a ser archivada la documentación. • Archiva en los expedientes y/o carpetas correspondiente los documentos recibidos, según la norma y metodología existente en la Cooperativa • Ubica las carpetas en sus respectivos archivadores. • Retira e incorpora en los archivos, expedientes y/o carpetas con documentos. • Lleva el control de préstamos de expedientes y/o documentos. • Prepara los índices y rótulos de identificación del contenido de las carpetas. • Recibe la documentación desincorporada del archivo activo de otras dependencias. • Desincorpora de acuerdo con las normas establecidas, documentos y expedientes activos y los incorpora al archivo de inactivos. • Proporciona información del material archivado, según las normas establecidas en la Cooperativa. • Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada por su inmediato superior.	
SECUNDARIAS	
• Sacar fotocopias, buscar papelería solicitada.	

Colaborar con lo que solicite el Coordinador de contabilidad.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
- Organización y orden en el cumplimiento de sus funciones - Actuar siempre con responsabilidad, ética y sentido de pertenencia para con la cooperativa.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
- Archivo y correspondencia - Sistemas (Word y Excel) - Conocimientos de contabilidad	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Diploma de educación media o equivalente.	Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.

AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	05. Técnico Administrativo
Denominación del Cargo:	Auxiliar Administrativo de Tesorería y Cartera
Código:	503
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Tesorería y Cartera
Cargo jefe inmediato:	Coordinador de Tesorería y Cartera
OBJETIVO PRINCIPAL	
Apoyar la administración y coordinación de la Gestión del cobro de la Cartera de la Cooperativa COTRASARAVITA	
FUNCIONES	
- Elaboración de comprobantes de ingreso, recibos de caja - Cargar facturas de suministros al módulo de cartera - Llevar el kardex de créditos. - Contabilizar en Excel facturas de crédito para realizar cobros. - Enviar cuentas de cobro por suministros y remesas. - Sacar listados de asociados morosos por todo concepto. - Elaborar cargos automáticos de las obligaciones de los vehículos y asociados que sean cargos fijos. - Elaborar los respectivos comprobantes de ingreso en el módulo de contabilidad por ventas de combustibles. - Llevar control de compras y ventas y elaborar los respectivos comprobantes para comunicación a contabilidad del módulo de inventarios. - Realizar los correspondientes cargos de crédito de particulares (TDS) en el	

módulo de cartera.

- Realizar los descuentos de las obligaciones por cartera de remesas al final de las obligaciones de los asociados por cada uno de los vehículos.
- Elaborar informes de deudas de rodamiento para enviar al jefe operativo.
- Elaborar informes de deudas de insumos de almacén y préstamos.
- Llevar el control de pagarés crédito a particulares.
- Hacer cierre de cartera los primeros días laborales del mes.
- Verificar saldos de contabilidad y cartera realizando los respectivos cargos y descuentos.
- Verificar las facturas de crédito y de contado por ventas del almacén.
- Revisar las planillas de ventas de contado y de crédito por concepto de combustibles
- Llevar el control de la venta de combustible de asociados y relacionarlos en la planilla.
- Llevar el control de las consignaciones realizadas por las respectivas oficinas.
- Organizar y verificar las cuentas de las diferentes oficinas y realizar su envío oportuno.
- Elaborar los respectivos paz y salvos y/o estado de cuentas, comprobante de devolución de aportes, certificación por compra de combustible cuando el asociado lo solicita para crédito o desvinculación de un vehículo.
- Elaborar los TDS o cuentas por cobrar de los vehículos y asociados de las siguientes cuentas: alcoholemia, hospedaje, conduces mixtas, conduces intermunicipales, multas busetas urbanas y arriendos.
- Elaborar cuentas de cobro e informar sobre los deudores morosos al finalizar el mes.
- Reportar el acumulado por ventas de combustible, para estos valores al control de gasolina y luego en el módulo de aportes pasar el porcentaje del 4% a cada asociado.
- Las demás funciones inherentes a su cargo, que le sean asignadas por su jefe inmediato.

SECUNDARIAS

- Enviar memorandos para cobro de suministros, créditos, etc.
- Archivar documentos recibidos

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Ejecutar el trabajo en forma organizada logrando ordenar y clasificar la cobranza en las diferentes secciones de la empresa y con las entidades a las que se les presta el servicio.
- Actuar siempre con ética, responsabilidad y sentido de pertenencia para con la Cooperativa.

CONOCIMIENTOS BASICOS

- Manejo de sistemas (Word y Excel)
- Conocimientos contables y financieros

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO Diploma de educación media o equivalente.	EXPERIENCIA Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.

AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	05. Técnico Administrativo
Denominación del Cargo:	Auxiliar administrativo de Personal y contratación
Código:	504
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Gestión humana y Contratación
Cargo jefe inmediato:	Coordinador de Gestión Humana y Contratación
OBJETIVO PRINCIPAL	
Dar soporte al área de gestión humana realizando los debidos procedimientos de contratación.	
FUNCIONES	
- Proyectar, actualizar y entregar mensualmente la relación de contratos que se vencen en el periodo - Proyectar el memorando que se enviara a los funcionarios y/o contratistas, previo al vencimiento de su contrato - Proyectar las minutas de los contratos comerciales para la revisión del Coordinador del Área y el Gerente - Realizar los “Otros Si”, que requiera el proceso de contratación, para prorrogas, ampliaciones, modificaciones en los objetos contratados. - Elaboración de las actas de inicio y liquidación de los contratos - Elaborar un informe mensual para contabilidad con las novedades de la contratación y actualización de la seguridad social de los funcionarios - Elaborar Contratos de los empleados seleccionados para ejercer cargos en la empresa. - Realizar la vinculación de los asociados. - Realizar la renovación anual del contrato de los asociados. - Otras funciones que sean asignadas por su jefe inmediato acordes a la naturaleza del cargo	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Versatilidad en el comportamiento para alcanzar los objetivos trazados para la cooperativa. Ser equitativo en las propuestas de contratación buscando la más favorable para la cooperativa.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
- Manejar herramientas de Word y Excel - Manejo de personal - Conocimiento de contratación	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	

ESTUDIO Diploma de educación media o equivalente.	EXPERIENCIA Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.
---	---

AREA DE TRANSPORTE Y OPERACIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico operativo
Denominación del Cargo:	Auxiliar Administrativo y Jurídico
Código:	601
No. De Cargos:	Uno(1)
Dependencia:	Transporte
Cargo jefe inmediato:	Coordinador de transporte
OBJETIVO PRINCIPAL	
Brindar apoyo jurídico en el tema Contratación, en la Sección de Transporte y manejo de personal de Cootrasaravita Ltda.	
FUNCIONES	
JURIDICO • Radicar quejas • Iniciar proceso investigativo disciplinarios a conductores y funcionarios • Solicitar pruebas • Proyectar resoluciones • Contestar los derechos de petición. • Elaborar los acuerdos y actas de arreglo directo entre Cootrasaravita y particulares • Elaborar las actas de compromiso para cobro de auxilio mutuo y los poderes para interponer recursos. • Elaborar reclamaciones de siniestros de los vehículos pertenecientes a Cootrasaravita • Elaborar informe anual para el SICGOOP con la relación de los procesos judiciales • Elaborar trimestralmente un informe para la Comisión Reguladora de Comunicaciones, relacionando los tipos de quejas recibidas por fallas en el servicio postal • Realizar un informe del estado de los procesos disciplinarios internos para el Consejo de Administración cuando lo soliciten. ADMINISTRATIVO • Liquidar y sancionar los minutos y novedades de los conductores de microbús urbano • Recepción y despacho de correspondencia de la Jefatura de Transporte y Operaciones. • Llevar el control de las fechas de vencimiento de los documentos requeridos para	

la movilización del vehículo (Tarjeta de operación, SOAT, Revisión Tecnológica mecánica, etc.). • Mantener actualizado el listado del parque automotor, así mismo las carpetas de los vehículos, ejecutando actividades como: Traspasos, desvinculaciones, vinculaciones y trámites de documentos. • Recepcionar los requisitos para los nuevos conductores y mantener actualizado el archivo de las hojas de vida. • Informar a las aseguradoras los siniestros ocurridos con los vehículos afiliados. • Controlar las planillas de viaje ocasional, diligenciando ante el Ministerio de Transporte. • Llevar el control de la venta diaria de combustible (en galones), de los vehículos adscrito a la Cooperativa (por placa) • Las demás funciones inherentes a su cargo, que le sean asignadas por el jefe inmediato.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Actuar siempre con ética, responsabilidad y sentido de pertenencia para con la cooperativa • Desempeñarse en forma eficiente y eficaz en el cumplimiento de las funciones y deberes inherentes al cargo.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Conocimientos y fundamentos jurídicos • Normas legales que rigen al sector cooperativo y de contratación • Conocimientos contables • Conocimientos administrativos	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios Cursados como mínimo 8 semestres de derecho. Nota: Este requisito podrá homologarse con 3 años o más de experiencia específica en el cargo, y con calificación sobresaliente en su desempeño certificado por el Gerente y/o el Consejo de Administración	Experiencia: Demostrar en los dos (2) primeros meses, idoneidad y buen desempeño en el cargo.

AREA DE OPERACIONES Y DE TRANSPORTE	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico Operativo

Denominación del Cargo:	Radioperador
Código:	602
No. De Cargos:	Cinco (5)
Dependencia:	Transporte
Cargo jefe inmediato:	Coordinador de transporte
OBJETIVO PRINCIPAL	
Brindar a los usuarios el servicio de taxi urbano a través de un control radio-telefónico disponible las 24 horas del día.	
FUNCIONES	
PRINCIPALES • Contestar ágil y amablemente los teléfonos ya sean fijos o celulares. • Enviar los servicios a las direcciones solicitadas por los usuarios. • Vigilar por la seguridad de la salida de los taxis fuera del perímetro urbano. • Verificar que los conductores presten un buen servicio. • Mantener el orden en la frecuencia aplicando el reglamento. • Las demás inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato	
SECUDNARIAS • Estar pendiente de las nuevas claves. • Observar periódicamente que los equipos estén en buenas condiciones. • Llena planillas ocasionales de viaje para taxis urbanos • Solicitar la papelería y demás elementos necesarios. • Reportar anomalías al coordinador de Transporte	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Actuar siempre con responsabilidad, ética y sentido de pertenencia para con la Cooperativa, en el cumplimiento de sus deberes y funciones. • Atender la solicitud del usuario, asignar en forma ordena y rápida las rutas a los taxistas de acuerdo a su ubicación, brindar un excelente servicio para mantener los clientes y el buen nombre de la empresa.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Atención al cliente • Conocimientos Básicos de Informática	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Diploma de educación media o equivalente.	Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.

AREA DE TRANSPORTE Y OPERACIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico Operativo
Denominación del Cargo:	Controlador de tiempo
Código:	603

No. De Cargos:	Dos (2)
Dependencia:	Transporte
Cargo jefe inmediato:	Coordinador de transporte
OBJETIVO PRINCIPAL	
Hacer respetar las programaciones de horarios y rutas de microbuses urbanas establecidas por la Cooperativa, con el propósito de ofrecer un servicio óptimo a los usuarios.	
FUNCIONES	
PRINCIPALES - Diligenciar planillas de control - Entrega de planillas diariamente - Cuadrar diariamente el reloj de los conductores - Controlar el tiempo diariamente - Cuando sea pertinente, evaluar y resolver los conflictos que se presenten con los conductores de microbuses - Todas las demás inherentes a su cargo que sean asignadas por el jefe inmediato.	
SECUDNARIAS - Revisar uniformes de los conductores y aseo de los microbuses - Realizar operativos en los diferentes sitios de rutas - Brindar información a los clientes - Verificar que los documentos del microbús estén al día	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
- Actuar siempre con responsabilidad, ética y sentido de pertenencia para con la Cooperativa, en el cumplimiento de sus funciones. - Evitar conflictos entre los conductores, mantener el orden en las frecuencias de tiempo, lograr un ambiente de trabajo más agradable, mayor control, mejor servicio	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
- Atención al cliente - Conocimientos básicos del servicio de microbuses urbanos que presta la Cooperativa.	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO Diploma de educación media o equivalente.	EXPERIENCIA Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.

AREA DE TRANSPORTE Y OPERACIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico Operativo
Denominación del Cargo:	Conductor
Código:	604
No. De Cargos:	Veintitrés(23)

Dependencia:	Transporte
Cargo jefe inmediato:	Coordinador de Transporte
OBJETIVO PRINCIPAL	
Brindar un servicio de calidad a los usuarios en las distintas modalidades de transporte de Cootrasaravita Ltda.	
FUNCIONES	
• Manejar y velar por la adecuada utilización del vehículo a su cargo. • Velar por el buen funcionamiento del vehículo asignado. • Prestarle un Excelente servicio al usuario. • Hacer cuidadosamente el cargue y descargue de los bienes o materiales que deba transportar. • Seguir las normas de seguridad pertinentes, a fin de evitar accidentes de tránsito y de trabajo. • Responsabilizarse de todas las herramientas e implementos que sean asignados , ya que de esto depende el correcto desempeño de su vehículo asignado (gato, herramientas, etc.). • En caso de sufrir daños y/o imperfecciones, no deberá abandonar el vehículo sin previo aviso a su jefe inmediato. • Cualquier daño del vehículo que sea comprobado por el mal uso, por mantenimiento inadecuado o por accidente vial donde el conductor tuviere la culpa, será asumido directamente por el mismo y no por el Dueño. • Realizar y velar por el buen mantenimiento que requiera el vehículo, además de atender el aprovisionamiento de lubricantes que este requiera. • Efectuar las reparaciones sencillas del vehículo asignado. • Las demás funciones que le sean asignadas en razón a la naturaleza de su cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Actuar siempre con responsabilidad, ética y sentido de pertenencia para con la Cooperativa, en el cumplimiento de sus funciones. • Evitar conflictos entre los conductores de turno, mantener el orden en las frecuencias de tiempo, lograr un ambiente de trabajo más agradable, mayor control, mejor servicio	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Manejo de vehículo • Atención al cliente • Conocimientos de mecánica	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
No aplica.	Certificar experiencia en conducción, de por lo menos tres (3) años.
Adjuntar Pase vigente con categoría requerida	

AREA DE TRANSPORTE Y OPERACIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico operativo
Denominación del Cargo:	Operativo de Pasajes
Código:	605
No. de Cargos:	Cinco (5)
Dependencia:	Operaciones
Cargo jefe inmediato:	Coordinador operativo
OBJETIVO PRINCIPAL	
Venta del servicio de pasajes a los diferentes municipios de la provincia Comunera y Guanentina.	
FUNCIONES	
• Vender los tiquetes a los usuarios de los servicios que presta COOTRASARAVITA LTDA. • Supervisar que los conductores tengan una excelente presentación personal, tengan el vehículo en las mejores condiciones de aseo para que la calidad del servicio sea excelente. • Verificar el cupo y tiquete de pasajeros con su respectivo turno y horario de el Vehículo que realiza el viaje. • Informar las anomalías y reclamos que se presenten durante turno. • Diligenciar las planillas correspondientes y despacharlas con sus respectivas cuentas. • Solicitar prueba de alcoholemia y conduce a los conductores con el fin de velar por el buen servicio a los usuarios. • Las demás funciones que le sean asignadas y que sean afines con la naturaleza del cargo. • Registrar en agenda tiquetes abiertos o vendidos, para cambio de turno. • Resolver problemas que se presenten con usuarios pasajes.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Actuar siempre con ética, responsabilidad y sentido de pertenencia para con la Cooperativa. • Correcto despacho de pasajeros y ofrecimiento de un efectivo servicio que genera clientes satisfechos y crecimiento de la empresa	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Servicio al cliente • Ventas	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Diploma de educación media o equivalente	Certificar experiencia laboral mínima de seis (6) meses y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo
AREA DE TRANSPORTE Y OPERACIONES	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico operativo
Denominación del Cargo:	Operativo de Remesas y Giros
Código:	606
No. De Cargos:	Cinco (5)
Dependencia:	Operaciones
Cargo jefe inmediato:	Coordinador Operativo
OBJETIVO PRINCIPAL	
Recibir y despachar en perfecto estado de giros, las remesas o encomiendas a los diferentes destinos.	
FUNCIONES	
• Brindar un buen servicio al Cliente • Contestar al teléfono • Recibir encomiendas a usuarios • Despachar el vehículo, verificando planilla de encomiendas con conductor • Hacer cuadre movimiento diario de giros y remesas • Realizar informes de Planillas de giros y Remesas, registrando los respectivos ingresos y Egresos y remitirlos a Contabilidad • Enviar los reportes semanales a Contabilidad ubicada en la oficina principal. • Resolver inconvenientes que se presentan con las remesas. • Reportar cualquier inconformidad al jefe inmediato para buscar una pronta solución. • Mantener en orden y limpio la oficina de trabajo. • Las demás inherentes a su cargo que sean asignadas por el jefe inmediato.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Actuar siempre con ética, responsabilidad y sentido de pertenencia para con la Cooperativa. • Prestar un buen servicio siendo responsable con los giros y remesas que llegan y se envían.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Conocimientos básicos en informática • Servicio al cliente • Ventas	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO Diploma de educación media o equivalente	EXPERIENCIA Certificar experiencia laboral mínima de seis (6) meses y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo

AREA DE TRANSPORTE Y OPERACIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico operativo

Denominación del Cargo:	Auxiliar Operativo
Código:	607
No. De Cargos:	Dos (2)
Dependencia:	Operaciones
Cargo jefe inmediato:	Coordinador operativo
OBJETIVO PRINCIPAL	
Ofrecer un buen servicio al usuario en venta de pasajes y/o otros servicios a cualquier destino ofrecido por Cootrasaravita Ltda.	
FUNCIONES	
Principales • Venta del servicio de pasajes en las diferentes oficinas y sedes que tiene la Cooperativa. • Brindar un servicio de calidad al cliente. • Realizar un informe diario de ventas de pasajes y reportarlo en forma organizada al Coordinador Operativo. • Verificación final del despacho de pasajeros sobre el automotor, antes de su partida oficial. • Verificación de la presentación personal y el buen porte del uniforme por parte del conductor. Otras Funciones • Apoyar el Despacho vehículos. • Recibo, despacho y entrega de encomiendas a los clientes • Colaborar en contestar el teléfono y dar respuestas oportunas a los usuarios. • Apoyar la elaboración de los reportes diarios y el cuadro de movimiento en efectivo. • Todas las demás inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Actuar con responsabilidad, ética y sentido de pertenencia para con la Cooperativa y el cumplimiento de sus funciones.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Atención al cliente • Sistemas	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO Diploma de educación media o equivalente	EXPERIENCIA Certificar experiencia laboral mínima de seis (6) meses y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo

AREA DE TRANSPORTE Y OPERACIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico operativo

Denominación del Cargo:	Auxiliar Agencia de Viajes
Código:	608
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Operaciones
Cargo jefe inmediato:	Coordinador operativo
OBJETIVO PRINCIPAL	
Apoyar la Coordinación y Ejecución de las Actividades de la Agencia de Viajes de Cootrasaravita.	
FUNCIONES	
• Apoyar el Diseño, organización, comercialización y operación de la agencia de viajes y turismo de la Cooperativa • Coordinar la venta de los diferentes servicios y productos ofrecidos por la agencia de viajes y turismo de la Cooperativa • Brindar asesoría e información efectiva a los clientes de la agencia de viajes y turismo de la Cooperativa • Realizar el respectivo mercadeo y promoción de los productos y paquetes ofrecidos por la agencia de viajes de la Cooperativa • Estar pendiente de las promociones en hoteles y sitios turísticos de predilección de los clientes de la agencia de viajes y turismo Cootrasaravita. • Generar informes periódicos sobre la operación de la agencia de viajes, para la Coordinación y la Gerencia. • Llevar un control y supervisión permanente sobre el desarrollo de cada salida programada por la agencia de viajes, desde su inicio hasta su destino final. • Brindar un servicio de calidad al cliente • Resolver o dar el trámite respectivo a las quejas de los clientes. • Todas las demás inherentes a su cargo, asignadas por su jefe inmediato.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Actuar con responsabilidad, ética y sentido de pertenencia para con la Cooperativa y el cumplimiento de sus funciones.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Conocimientos sobre los sitios de atractivo turístico y hotelería del departamento • Atención al cliente • Sistemas	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Diploma de educación media o equivalente	Certificar experiencia laboral mínima de seis (6) meses y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo

SERVITECA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico operativo
Denominación del Cargo:	Islero

Código:	609
No. De Cargos:	Ocho(8)
Dependencia:	EDS
Cargo jefe inmediato:	Coordinador de Serviteca
OBJETIVO PRINCIPAL	
Ofrecer la venta de combustibles y lubricantes en general con atención las 24 horas del día para comodidad del Cliente.	
FUNCIONES	
PRIMARIAS • Suministro y Venta de combustible (Corriente, Extra y Diesel), a los clientes de la EDS a través de los dispensadores existentes para este fin • Suministro y venta de lubricantes para automotores. • Asistir al encargado de la EDS en el control de inventarios de los combustibles y productos de acuerdo a los niveles e inventarios determinados • Efectuar la verificación de inventarios, funcionamiento de equipos y alarmas al inicio de su turno. • Manejo de los dineros recaudados por las ventas • Cuadre diario de dineros recaudados y volúmenes de venta de combustible y lubricantes. • Entrega de informes diarios de ventas al Administrador de la EDS, en forma clara, concreta y sin enmendaduras. • Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo establecidos en los programas de mantenimiento y limpieza general de la EDS (Dispensadores , trampa grasa y patio y rejilla perimetral, actualización extintores, calibración de equipos) • Atender en forma respetuosa y amable a los usuarios de la Estación de Servicio. • Todas las demás inherentes a su cargo, que sean asignadas por el jefe inmediato. SECUNDARIAS • Colaborar con la actividad de Calibración de los Surtidores, cada vez que sea necesario. • Mantener la papelería de facturación en forma organizada y consecutiva. • Mantener permanentemente la presentación personal adecuada y exigida por la cooperativa, portando la dotación entregada en forma adecuada • Mantener buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo. • Colaborar permanentemente en la vigilancia y seguridad de la Estación de Servicio y el área administrativa de la misma	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Ser parte activa en el crecimiento de la cooperativa mediante su responsabilidad prestación de un efectivo servicio al usuario, ética y sentido de pertenencia para con la Cooperativa.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Servicio al cliente	

• Ventas de servicios y productos. • Agilidad en atención y manejo de cuentas • Amabilidad y buen servicio • Conocimiento de vehículos automotores • Manejo responsable de los dineros recaudados	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
Diploma de educación media o equivalente.	Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.

SERVITECA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico operativo
Denominación del Cargo:	Auxiliar patios EDS
Código:	610
No. De Cargos:	Uno(1)
Dependencia:	EDS
Cargo jefe inmediato:	Coordinador de Serviteca
OBJETIVO PRINCIPAL	
Apoyo permanente a la Coordinación de la Serviteca, en todas las actividades relacionadas con el buen funcionamiento y operación de las Estaciones de Servicio de COTRASARAVITA.	
FUNCIONES	
• Tomar diariamente la lectura de los contadores de combustible y realizar las mediciones de los tanques, para garantizar el control de inventarios de la Gasolina y el ACPM. • Realizar diariamente el respectivo cuadro de cuentas que entregan los isleros de servicio de la venta de combustible. • Elaborar diariamente la planilla de venta de combustible. • Llevar el registro diario de las compras, ventas y saldos de combustible en los respectivos libros de control requeridos por la Dirección Nacional de Estupefacientes DNE. • Realizar los pedidos de combustible a través del programa SICOM, de acuerdo al inventario existente. • Programar los viajes de carro tanque. • Recibir y verificar el pedido del combustible; es decir que se reciban efectivamente los galones facturados por la empresa distribuidora mayorista del combustible. • Coordinar los horarios de trabajo de los isleros • Coordinar la calibración de surtidores de las EDS de la Cooperativa • Visitar la Estación de Servicio de Ocamonte, para supervisar y coordinar su	

operación y funcionamiento. • Colaborar con el Coordinador de la Serviteca en la administración de los productos que se comercializan en las EDS • Apoyar al Coordinador de la Serviteca en la resolución de las anomalías que se presenten con el personal de venta de servicios, al igual que con los equipos de distribución de combustible. • Atender las visita de seguimiento efectuadas por entidades externas como: El DNE, ICONTEC, CAS, entre otras cuando estas hagan presencia en las instalaciones de COOTRASARAVITA. • Supervisar el orden y aseo de las instalaciones de las estaciones de servicio de combustible. • Todas las demás funciones asignadas por su jefe inmediato, de acuerdo y en función de la naturaleza del cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Propender las buenas relaciones interpersonales. • Vigilar y controlar las diferentes áreas a su cargo. • Desarrollar estrategias para que se ejecuten los procedimientos a su cargo en forma efectiva.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
✓ Conocer el Estatuto, Manual de funciones y demás reglamentos de la Cooperativa. ✓ Conocimiento de la mercancía – Combustible ✓ Conocimientos en sistemas (Word, Excel, entre otros) ✓ Manejo software para la compra de combustible (internet) ✓ Dominio del sistema de inventarios – Combustible y aforos de tanques de almacenamiento. ✓ Buenas relaciones humanas y responsabilidad	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios ✓ Certificado de haber terminado y aprobado las asignaturas correspondientes a la educación media. (Bachiller)	Experiencia ✓ Certificar tres (3) meses de experiencia específica en el cargo y/o realizar el curso de inducción dirigido y coordinado por la Cooperativa, el cual tendrá una duración mínima de 40 horas.

SERVITECA	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	06. Técnico operativo
Denominación del Cargo:	Lubricador
Código:	611
No. De Cargos:	Uno(1)

Dependencia:	Servicentro
Cargo jefe inmediato:	Coordinador de Serviteca
OBJETIVO PRINCIPAL	
Realizar el cambio de aceite y lubricar las partes móviles de los vehículos que soliciten este servicio en la Serviteca de la Cooperativa.	
FUNCIONES	
• Responder a los usuarios por los vehículos que solicitan el servicio, y realizar su respectivo mantenimiento ya sea de: Cambio de aceite, engrase, revisión de filtros, Aditivos, líquido de frenos etc. • Responder por el inventario de herramienta que se le es asignada para ejercer las Labores. • Colaborar con las actividades del almacén. • Reciclar debidamente (conforme normativa ambiental y sanitaria), los residuos de aceite y filtros usados. • Mantener en perfecto estado de orden y limpieza el área de trabajo. • Las demás funciones que le sean asignadas y que sean afines con la naturaleza del cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Actuar siempre con honestidad, ética y sentido de pertenencia para con el servicio que presta la Cooperativa. • Tener una aptitud mecánica y conocimiento sobre cómo trabajar un automóvil.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Experiencia trabajando en vehículos. • Licencia de conducir	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO Diploma de educación media o equivalente. Nota: Este requisito puede ser homologado si se demuestra la experiencia específica requerida para este cargo.	EXPERIENCIA Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	07. Servicio Asistencial
Denominación del Cargo:	Servicios Generales
Código:	701
No. De Cargos:	Uno (1)
Dependencia:	Administrativa y Financiera
Cargo jefe inmediato:	Coordinador Contable
OBJETIVO PRINCIPAL	

Ejecución de las labores de aseo, desinfección y servicio de cafetería en las dependencias de la Cooperativa y otras labores encaminadas a facilitar la prestación de los servicios generales	
FUNCIONES	
- Realizar diariamente el aseo general en todas las dependencias de la sede Administrativa y oficina de venta de pasajes (San Victorino) de Cootrasaravita Ltda. - Realizar el aseo general cada ocho (8) días en el almacén ubicado en el Servicentro de COOTRASARAVITA LTDA. - Suministrar bebidas como aromáticas, tintos etc., a los empleados de las Dependencias de la Sede Administrativa y visitantes. - Realizar actividades de jardinería en las instalaciones de la Sede Administrativa. - Las demás funciones que le sean asignadas y que sean afines con la naturaleza del cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
Tener una aptitud de servicio y compromiso con la cooperativa.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
- Conocimientos sobre aseo de oficinas, preparación de bebidas aromáticas y atención al cliente. - Buenas relaciones interpersonales.	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO Diploma de educación media o equivalente. Nota:	EXPERIENCIA Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nivel:	07. Servicio Asistencial
Denominación del Cargo:	Mensajero
Código:	702
No. De Cargos:	Uno(1)
Dependencia:	Administrativa y Financiera
Cargo jefe inmediato:	Coordinador Contable
OBJETIVO PRINCIPAL	
Brindar soporte de mensajería a todas las dependencias de la cooperativa en las diferentes actividades y procesos que se desarrollan en COOTRASARAVITA LTDA.	
FUNCIONES	
Realizar el respectivo pago de las diferentes facturas de proveedores.	

• Efectuar los trámites necesarios para enviar los pagos de remesas a Bucaramanga. • Realizar las diferentes consignaciones, retiro y realizar el pago de servicios públicos, arrendamientos, periódicos y demás que se requieran. • Entregar oportunamente las citaciones a los miembros de los órganos de la entidad como el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y demás Comités. • Recoger y entregar la correspondencia interna y/o externa de COOTRASARAVITA LTDA. • Recaudar los dineros de cuentas San Victorino y despachadoras y realizar su respectivo trámite. • Entregar útiles de oficina y demás papelería de la empresa a las diferentes oficinas de la Cooperativa. • Tener el auditorio arreglado cuando se presenten reuniones de consejo, Capacitaciones de asociados, etc. • Las demás funciones que le sean asignadas y que sean afines con la naturaleza del cargo.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
• Actuar siempre con honestidad, responsabilidad, ética y sentido de pertenencia para con la Cooperativa y en cumplimiento de sus funciones. • Mantener al día la entrega y recepción de correspondencia y diligencias bancarias.	
CONOCIMIENTOS BASICOS	
• Manejo de informática (Excel y Word) • Manejo de efectivo • Relaciones Interpersonales	
REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO Diploma de educación media o equivalente.	EXPERIENCIA Certificar experiencia laboral mínima de un (1) año y/o demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones durante los primeros dos meses en el cargo.

ARTICULO SEXTO: El Gerente de la Cooperativa, entregará a cada funcionario copia de las funciones y competencias determinadas en el presente manual para el respectivo empleo en el momento del ingreso, cuando sea ubicado en otra dependencia que implique cambio de funciones o cuando mediante la adopción o modificación del manual se afecten las establecidas para los empleos. Los jefes inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de las mismas.

ARTICULO SEPTIMO: Cuando para el desempeño de un empleo se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, la posesión de grados, títulos, licencias, matrículas o autorizaciones previstas en las leyes o en sus reglamentos, podrán ser compensadas y/o homologadas por experiencia u otras calidades, de conformidad con lo previsto en el presente manual para cada cargo.

ARTICULO OCTAVO: El Consejo de Administración de la Entidad adoptará las modificaciones o adiciones necesarias para mantener actualizado el manual específico de funciones y de competencias laborales.

El presente manual rige a partir de la fecha de su aprobación por parte del Consejo de Administración.

Dado en el Municipio de El Socorro, Santander a los treinta y un (31) días del mes de Enero de dos mil doce (2012)

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

JUAN CESAR BAUTISTA PEREZ
Pdte. Consejo de Administración

JOSE ISAAC GONZALEZ PARRA
Gerente General

DEISY MARLEYBY LEON CARDENAS
Secretaria Consejo de Administración

Anexo I. Caracterizaciones de los procesos

COOTRASARAVITA LTDA.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE GESTIÓN HUMANA Y CONTRATACIÓN

OBJETIVO DEL PROCESO - PROPÓSITO

Garantizar el cumplimiento de competencias y desempeño laboral del personal mediante la selección, capacitación contratación y bienestar social de los funcionarios.

ALCANCE DEL PROCESO

Inicia con el proceso de nombramiento del nuevo funcionario y finaliza con la evaluación de desempeño y competencias laborales.

NOMBRE Y SIGLA DEL PROCESO

GHC: gestión humana y contratación

RESPONSABLE (DUEÑO DEL PROCESO)

Coordinador de gestión humana y contratación

ENTRADAS

Emisor	Entrada	Control No.
Gerencia	lineamientos de la alta dirección	N°1
Gerencia	Requisitos del personal	N°2
Auxiliar Contable	Anticipos, Responsabilidades pendientes u créditos Cronograma Actual	N°3
Gestión Humana y Contratación Conductores	Formato de pago de ARP y EPS	N°5
Coordinador control Interno	Evaluación de desempeño	N°6
Ministerio de transporte	Multas y sanciones	N°7
Gestión Humana y Contratación	Plan de acción	N°8

ACTIVIDADES

PHV A	Actividades del Proceso
P	Determinar las competencias para definir el perfil de los cargos
P	Elaborar plan de inducción de cargo
P	Determinar las necesidades de personal competente
H	Selección y vinculación del personal
H	Elaborar la nomina, liquidación de aportes en seguridad social y parafiscales
H	Elaborar el horario de los funcionarios operativos y transporte (excluyendo conductores)
V	Asegurar que los conductores se encuentren a paz y salvo con la EPS y ARP
V	Realizar las evaluaciones de desempeño al personal
A	Elaborar plan de levantamiento de multas de los conductores.
A	Elaborar plan de acciones preventivas y correctivas.

SALIDAS

Control No.	Salida	Receptor
N°9	Recurso humano competente para el cargo.	Gestión humana y contratación
N°10	Nomina	Coordinador Contable
N°11	Nuevo Cronograma	Funcionarios operativos y de transporte (excepto conductores)
N°12	Reporte de conductores	Coordinador de transporte
N°13	Personal Evaluado	Gerencia
N°14	Cumplimiento de Sanciones	Ministerio de transporte
N°15	Informe de gestión de proceso	Coordinador control Interno

CONTROLES A LAS ENTRADAS

Control No.	Qué se controle - Características	Responsable	Frecuencia	Registro y Cálculo
N°1	cumplir las lineamientos del consejo de administración	Gerente	Cuando exista vacante	documentación completa

DOCUMENTACIÓN ASOCIADA

manejo de funcionario, régimen interno de transporte
--

CONTROLES A LAS SALIDAS

Control No.	Qué se controle - Características a controlar	Responsable	Frecuencia	Registro y Cálculo
N°9	selección del personal	coordinador gestión humana	Cuando exista la vacante	Contrato

N° 2	se cumplan los requisitos a cabalidad como indica el manual de funciones	coordinador gestión humana	cuando hay la vacante	documentación completa
N° 3	descuentos que se le aplican a la nomina	Auxiliar Contable	mensual	Formatos de Anticipos
N° 4	la igualdad de horas en cada turno	coordinador gestión humana	mensual	Planilla de horarios
N° 5	pago de la EPS y ARP de los conductores	conductor	mensual	Formato de pago
N° 6	el avance que tiene el funcionario en la elaboración de sus funciones	coordinador interno	mensual	por medio de indicadores
N° 7	Plan de medidas correctivas que se le asignan a los conductores infragantes de las	coordinador gestión humana	Cuando se Amerite	documentación completa
N° 8	prevenir y/o corregir las fallencias presentadas por los funcionarios	coordinador gestión humana	mensual	memorandos

constitución nacional, codigo sustantivo del trabajo

N° 10	Se efectue correctamente la liquidación y pago de nomina	Coordinador contable	mensual	Software
N° 11	Horarios del nuevo mes de los funcionarios operativos y transporte	cada funcionario	mensual	notificación
N° 12	sanciones a los conductores morosos de documentación.	Coordinador de transporte	mensual	memorando
N° 13	nivel de desempeño del funcionario	coordinador control interno	mensual	indicadores de desempeño
N° 14	el desarrollo del proceso del cumplimiento de la multa	coordinador control interno	Cuando se Amerite	Notificación
N° 14	se cumpla el objetivo del proceso	coordinador control interno	mensual	memorando

RECURSOS

Humanos - Involucrados	Cant.	Físicos - Infraestructura	Cant.
coordinador de gestión humana	1	computadores con internet	4
coordinador de control interno	1	muebles de oficina	4
coordinador de contabilidad	1	telefono	3
Coordinador de transporte	1	Software Nomina	1
auxiliares	4		

REQUISITOS LEGALES

constitución nacional. Art. 20, 23	Codigo sustantivo de trabajo Art. 32
2. capítulo VI del regimeno de contratacion y	Reglamento interno de transporte
	Capítulo III, V, VI

ELABORA	REVISAR	APRUEBA
FIRMA	FIRMA	FIRMA
NOMBRE : Erika Tatiana Delgado Gómez	NOMBRE :	NOMBRE :
CARGO : Practicante de Ingenieria Industrial	CARGO :	CARGO :
FECHA :	FECHA :	FECHA :



COOTRASARAVITA LTDA.

CARACTERIZACIÓN DEI PROCESO OPERACIONAL

OBJETIVO DEL PROCESO - PROPÓSITO

Garantizar el buen funcionamiento de los servicios que ofrece cootrasaravita relacionados con el transporte de pasajeros, mercancías, dinero y agencia de viajes.

ALCANCE DEL PROCESO

Inicia con la planificación de las rutas turísticas, el recibimiento de las encomiendas y giros, ventas de pasajes y finaliza en la toma de medidas correctivas y preventivas o de mejora.

NOMBRE Y SIGLA DEL PROCESO

PO: Proceso Operacional

RESPONSABLE (DUEÑO DEL PROCESO)

Coordinador de operaciones

ENTRADAS

Emisor	Entrada	Control No.
Auxiliar agencia de viajes	propuesta de planes turísticos	N°1
clientes	encomienda o giro	
clientes y/o usuarios	solicitud del ticket	
operadores de pasajes, operadores de remesas y giros, auxiliar operativo	dinero en efectivo	N°2
Operadores de pasajes, auxiliares	horario de líneas por modalidades.	N°3
clientes y/o usuarios	quejas y reclamos	N°4
coordinador de operaciones	plan de mejoras	

ACTIVIDADES

PHVA	Actividades del Proceso
P	planear guías turísticas
H	recibir y enviar la encomienda, remesa o giro en perfectas condiciones a su lugar de destino.
H	vender tickets a los usuarios.
H	consignar el dinero recaudado.
V	Supervisar el horario de salida de las líneas de las diferentes modalidades.
A	solucionar las inconformidades y sugerencias de los clientes.
A	aplicar medidas correctivas, preventivas y/o de mejora.

SALIDAS

Control No.	Salida	Receptor
	aprobación de los planes turísticos.	Consejo de administración y gerente
N°5	Despacho de encomiendas y giros	oficinas o agencias.
	diligenciamiento y venta del ticket	Clientes y/o Usuarios
N°6	consignación del dinero en efectivo	tesorería y cartera
N°7	reportes de incumplimiento de líneas	coordinador de operaciones
N°8	respuesta al cliente	Clientes y/o Usuarios
	medidas correctivas, preventivas y/o de mejora.	control interno

CONTROLES A LAS ENTRADAS				
Control No.	Qué se controla - Características a controlar	Responsable Quién	Frecuencia	Registro ó Cómo
N1	el flujo de encomiendas, giros y pasajes	Agencias y oficinas operativas.	diario	planillas
N2	el flujo de dinero recaudado.	Agencias y oficinas operativas.	diario	consignación
N3	el cumplimiento de los horarios establecidos por cada línea.	Agencias y oficinas operativas.	diario	planillas
N4	las inconformidades del cliente.	control interno	quincenal	formatos de quejas y reclamos

DOCUMENTACION ASOCIADA

regimen interno de transporte, planillas de línea,
formatos de quejas y reclamos
consignaciones, planillas de encomiendas, pasajes y giros

CONTROLES A LAS SALIDAS				
Control No.	Qué se controla - Características a controlar	Responsable Quién	Frecuencia	Registro ó Cómo
N5	el flujo de encomiendas, giros y pasajes.	agencias y oficinas operativas.	diario	planillas
N6	el flujo de dinero recaudado.	Coordinador de tesorería y cartera	diario	sistema y consignación
N7	incumplimiento de los horarios establecidos por cada línea.	coordinador de operaciones	diario	memorandos
N8	Consignación con el cliente	Control interno	quincenal	documento de acuerdo

RECURSOS			
Humanos - Involucrados	Cant.	Físicos - Infraestructura	Cant.
Coordinador de operaciones	1	computadores con internet	4
Coordinador de tesorería y cartera	1	muebles de oficina	4
Control Interno	1	telefono	3
Operador de pasajes		Agencias	27
operador de remesas y giros		Oficinas	4
auxiliar operador			

REQUISITOS LEGALES	
	Reglamento interno de transporte
Ley 99 de 1993	

ELABORA	REVISA	APRUEBA
FIRMA	FIRMA	FIRMA
NOMBRE : Erika Tatiana Delgado Gómez	NOMBRE :	NOMBRE :
CARGO : Practicante de Ingeniería Industrial	CARGO :	CARGO :
FECHA :	FECHA :	FECHA :



COOTRASARAVITA LTDA.

CARACTERIZACIÓN DEI PROCESO DE TESORERIA Y CARTERA

OBJETIVO DEL PROCESO - PROPÓSITO	ALCANCE DEL PROCESO
Garantizar el recaudo de los ingresos y el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna.	Inicia con el ingreso de los recursos financieros, el recaudo de cartera y finaliza con el egreso de los recursos financieros.

NOMBRE Y SIGLA DEL PROCESO
TC: Proceso de Tesorería y Cartera
RESPONSABLE (DUEÑO DEL PROCESO)
Coordinador de tesorería y cartera

ENTRADAS		
Emisor	Entrada	Control No.
Todas las dependencias	Planillas y autorizaciones de pagos y saldos bancarios.	
asociados	documentación de datos personales.	N°1
Todas las dependencias	Cuentas por cobrar y cuentas por pagar	
Todas las dependencias	Soportes Bancarios y cuentas por cobrar	N°2
Serviteca	comprobantes de créditos y dinero de venta de combustible.	
Oficinas y agencias.	dineros recaudados	
Control interno	supervisión del proceso	
Control interno	hallazgos y no conformidades	

ACTIVIDADES	
PHVA	Actividades del Proceso
P	Plan de Pagos
H	Crear las cuentas de crédito de los asociados.
H	Efectuar pagos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, obligaciones con terceros
H	Organizar los documentos, soportes de los comprobantes de ingresos y egresos
H	Recibir los dineros de la estación de servicio por venta de combustible y de consignación.
V	revisar los dineros consignados por las oficinas y agencias.
V	medir el desempeño del proceso a través de las actividades de seguimiento y medición.
A	Mejorar continuamente el proceso mediante aplicación de acciones correctivas preventivas y/o de mejora

SALIDAS		
Control No.	Salida	Receptor
	Proyección de flujo de caja	Contabilidad
N°3	cuenta de crédito	coordinador de tesorería y cartera
N°4	Comprobantes de egresos	Contabilidad
	Archivo organizado y actualizado de tesorería	auxiliar de tesorería y cartera
	consignación del dinero recaudado	Bancos
	comprobantes de ingresos	Coordinador de tesorería y cartera
	informe del desempeño de las actividades del proceso	coordinador de tesorería y cartera
	Acciones preventivas, correctivas y/o de mejora	control interno

CONTROLES A LAS ENTRADAS				
Control No.	Qué se controla – Características a controlar	Responsable Quién	Frecuencia	Registro ó Cómo
N1	firma de ordenador del gasto y/o personas autorizadas.	coordinador de tesorería y cartera	semanal	pago en efectivo
N2	los ingresos deben registrarse correctamente en los centros de costos	coordinador de tesorería y cartera	diario	comprobantes

DOCUMENTACION ASOCIADA

regimen interno de transporte, karex formularios aseguradora

comprobantes, cheque, facturas.

CONTROLES A LAS SALIDAS				
Control No.	Qué se controla – Características a controlar	Responsable Quién	Frecuencia	Registro ó Cómo
	Documento de pago debidamente diligenciado	coordinador de tesorería y cartera	diario	libro de control de entrega de cheques/efectivo
	lo pagado se refleje en la contabilidad y presupuesto	coordinador de tesorería y cartera	diario	software contable

RECURSOS			
Humanos - Involucrados		Cant.	Físicos - Infraestructura
Coordinador de tesorería y cartera		1	computadores con internet
control interno		1	caja fuerte
auxiliar de tesorería y cartera		1	software de cartera
Coordinador contable		1	software de contabilidad
			software de tesorería
			calculadora

REQUISITOS LEGALES	
Requisitos legales para facturación	Estatuto Tributario
Ley 2649	Ministerio de Hacienda
Ley 79	Regimen sector solidario
Ley 454 de 1998	

ELABORA	REVISAR	APRUEBA
FIRMA	FIRMA	FIRMA
NOMBRE : Erika Tatiana Delgado Gómez	NOMBRE :	NOMBRE :
CARGO : Practicante de Ingeniería Industrial	CARGO :	CARGO :
FECHA :	FECHA :	FECHA :



COOTRASARAVITA LTDA.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE TRANSPORTE

OBJETIVO DEL PROCESO - PROPÓSITO

Garantizar el buen funcionamiento del equipo de transporte y el mejoramiento continuo de sus funcionarios para la prestación del servicio.

ALCANCE DEL PROCESO

inicia con la planificación de rutas de transporte, propuestas de cambio de rutas y finaliza con la verificación del funcionamiento del parque automotor y equipos.

NOMBRE Y SIGLA DEL PROCESO

TR: Transporte

RESPONSABLE (DUEÑO DEL PROCESO)

Coordinador de transporte

ENTRADAS

Emisor	Entrada	Control No.
Ministerio de Transporte	Nuevas Rutas	N° 1
Conductores	Aprobación de cambio de rutas	N°2
Coordinador de transporte	planillas de rodamiento efectuado en el mes anterior	
Asociados	Documentación	N°3
Direccionamiento	Memorando al funcionario	N°4
Coordinador de gestión	Reporte de conductores	N°5
Humana	Revisión	
Conductores	revisión del parque automotor y equipos	N°6
Funcionarios de transporte	revisión del estado personal y animico antes de prestar el servicio.	
Funcionario afectado	información del siniestro presentado.	N°7
Cliente	Quejas y reclamos	

ACTIVIDADES

PHVA	Actividades del Proceso
P	Formular y planificar nuevas rutas de transporte.
P	Realizar Propuestas de Cambio de rutas
H	General las planillas de Rodamiento Efectuado de todas las modalidades.
H	Renovar los Contratos de los vehiculos junto con la documentación pertinente
H	Realizar el Seguimiento de los procesos disciplinarios instaurados a los conductores.
H	Generar ordenes de Sanciones a los conductores.
V	Supervisar el cumplimiento de los reglamentos de transportes, rutas y horarios.
V	Realizar seguimiento y evaluar el estado del parque automotor y las herramientas tecnologicas para la prestación de servicio.
V	verificar el estado personal y animico del conductor.
A	Apoyar la tramitología y gestionar los recursos necesarios cuando se presenta un siniestro.
A	Analizar las quejas y generar acciones de mejora. Resolver reclamos y general acciones correctivas.

SALIDAS

Control No.	Salida	Receptor
N°8	Nuevas Rutas	Gerencia
N°9	Propuesta de Cambio de rutas	Gerencia
	Nuevas Planillas de Rodamiento	Agencias, Secretaria y Conductores
N°10	Tarjeta de operación	Asociados
N°11	Fallo del proceso disciplinario	Funcionario
N°12	Sanciones	Conductor
	Revisión del cumplimiento de los reglamentos, rutas y horarios.	Coordinador de transporte
N°13	Aprobación del buen estado de los equipos y el funcionamiento correcto del parque automotor	Coordinador de transporte
	Aprobación para efectuar la linea	Coordinador de transporte
N°14	Diligenciamiento de los tramites para cubrir el siniestro.	Aseguradora y personal externo
	medidas correctivas y preventivas	Coordinador de transporte

CONTROLES A LAS ENTRADAS				
Control No.	Qué se controla - Características a controlar	Responsable Quién	Frecuencia	Registro ó Cómo
N1	las rutas que sean solicitadas por el ministerio de transporte o planteadas por la alta dirección	Gerencia	anual	documentación
N2	la capacidad de vehículos para cubrir las nuevas rutas	conductores	cuando sea necesario	
N3	los documentos estén vigentes para la tramitología de la tarjeta de operación y el nuevo contrato	Coordinador de transporte	anual	documentación
N4	el incumplimiento de las normas y reglamentos establecidos por la cooperativa.		cuando sea necesario	memorando
N5	Sanciones a los conductores morosos de documentación	Coordinador de transporte	cuando sea necesario	memorando
N6	en el momento de presentar daño los equipos inmediatamente se hace el	Coordinador de transporte	mensualmente	formatos de registro
N7	los sucesos ocurridos, se presta atención inmediata a los heridos y se busca la causa.	Coordinador de transporte	Cuando se presente un	fotografías, evidencias, documentación

DOCUMENTACION ASOCIADA
regimen interno de transporte, planillas de rodamiento, formularios aseguradora
constitución nacional, código sustantivo del trabajo
procedimientos: T001 Rutas T002 Vinculación del vehículo T003 Proceso disciplinario

CONTROLES A LAS SALIDAS				
Control No.	Qué se controla - Características a controlar	Responsable Quién	Frecuencia	Registro ó Cómo
N8	El proyecto a presentar en el ministerio de transporte o secretaria de transporte municipal departamental	Gerencia	anual	documentación
N9	la capacidad para realizar cambio de rutas	Gerencia	cuando sea necesario	
N10	el nuevo contrato debe cumplir con todos los requisitos incluyendo las	Coordinador de transporte	anual	documentación
N11	el fallo del proceso disciplinario, comunicárselo a las partes interesadas.	Coordinador de transporte	cuando sea necesario	documentación
N12	bajar al conductor de la línea asignada los días que amerite la sanción	Coordinador de transporte	cuando sea necesario	memorando
N13	los equipos queden en buen funcionamiento para seguir prestando el servicio.	Coordinador de transporte	mensualmente	formatos de registro
N14	la tramitología de la aseguradora y el cumplimiento de las partes afectadas ya sea	Aseguradora	cuando sea necesario	Documentación de la aseguradora

RECURSOS			
Humanos - Involucrados	Cant.	Físicos - Infraestructura	Cant.
coordinador de gestión humana	1	computadores con internet	4
Gerencia	1	muebles de oficina	4
Conductores		telefono	3
Radioperadoras	6	radiotelefonos	6
		vehículos urbanos	
		vehículos mixtos	
		vehículos intermunicipales	
		vehículos de carga	

REQUISITOS LEGALES	
constitución nacional. Art. 20, 23	Reglamento interno de transporte
capítulo VI del régimen de contratación	
resolución 2887/2011	Superintendencia de puertos y Transporte
ley 1383 del 2010	Estatuto general de transporte
Código de tránsito	

ELABORA	REVISAR	APRUEBA
FIRMA	FIRMA	FIRMA
NOMBRE : Erika Tatiana Delgado Gómez	NOMBRE :	NOMBRE :
CARGO : Practicante de Ingeniería Industrial	CARGO :	CARGO :
FECHA :	FECHA :	FECHA :

	COOTRASARAVITA LTDA.	
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO CONTABLE	

OBJETIVO DEL PROCESO - PROPÓSITO	ALCANCE DEL PROCESO	NOMBRE Y SIGLA DEL PROCESO
Mantener una información contable veraz, confiable y oportuna que permita la toma de decisiones en Cootrasaravita Ltda.	Inicia con la planeación del presupuesto, la asignación y ejecución de los recursos de ingresos de las operaciones, los ajustes contables, la producción de los estados financieros y finaliza con la emisión de informes.	CB: Proceso Contable
		RESPONSABLE (DUEÑO DEL PROCESO)
		Coordinador contable

ENTRADAS		
Emisor	Entrada	Control No.
Coordinador contable	plan de presupuesto	N°1
Coordinador contable	Documentos contables	N°2
Coordinador contable	Notas contables Facturación Ingresos y egresos	N°3
todas las dependencias de Cootrasaravita	Información contable: Notas contables facturación ingresos y egresos recibidos de mensajerías y encomiendas	N°4

ACTIVIDADES	
PHVA	Actividades del Proceso
P	Elaboración del presupuesto anual
H	Generar las declaraciones de retención en la fuente e IVA, impuesto de retención de industria y comercio, predial.
H	Elaborar circular Básica contable y financiera
H	Realizar la amortización de las cuentas de gastos pagados por anticipado
H	contabilizar las causaciones de las cuentas por cobrar.
H	elaborar los estados financieros (Balance general, estado de perdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio, estado de cambios en la situación financiera y estado de flujos de efectivo)
H	atender los requerimientos de los entes de control
H	Generar cuentas por pagar
H	Elaborar comprobantes de pago y contables necesarios para la cooperativa.
H	Realizar y verificar las conciliaciones bancarias.

SALIDAS		
Control No.	Salida	Receptor
N°7	Presupuesto Aprobado	Consejo de Administración
N°8	impuestos	DIAN, Camara de industria y comercio, alcaldia municipal
N°9	Circular basica contable y tributaria	Superintendencia de la Economía Solidaria
N°10	Estados financieros informes contables	Coordinador contable

Oficinas y agencias	Comprobantes de cuentas	N°5	H	actualizar las cuentas de las oficinas y agencias en el sistema XEO.	N°11	Sistema actualizado XEO.	Coordinador contable
coordinador gestion de personal	informe nomina		V	verificar la nomina y aprobar su desembolso.		Pago de nomina	funcionarios de la cooperativa
Revisor Fiscal	Documentación financiera	N°6	V	verificar soportes contables	N°12	Resultado de la verificación	Consejo de Administración
			V	realizar seguimiento a todos los movimientos contables que se generen en la cooperativa.			
Coordinador contable	Planeación de acciones correctivas y/o preventivas		A	realizar ajustes a las respectivas conciliaciones bancarias y a las demas cuentas del balance.		Acciones correctivas, preventiva y/o de mejora	Control interno
			A	tomar acciones preventivas y correctivas			

CONTROLES A LAS ENTRADAS				
Control No.	Qué se controla - Características a controlar	Responsable Quién	Frecuencia	Registro ó Cómo
N1	los gastos, ingresos y egresos que la cooperativa tendra en el año	Coordinador contable	anual	informe contable
N2	La información contable debe estar al día, ser clara y legible.	Coordinador contable	mensual	documentos contables
N3	las cuentas y facturas que son generadas en las diferentes dependencia, entradas y salida de flujo de dinero	Coordinador contable	Diaria	Software contable
N4	toda operación contable que se efectua en las diferentes dependencias de la cooperativa.	todas las dependencias	diaria	magnetico
N5	la informacion de remesas, seguro de pasajeros y creditos para su respectivo descuento.	Aux. contable	mensual	software XEO
N6	la informacion contable debe cumplir los parametros y reglamentos legales.	Revisor Fiscal	mensual	documentos contables

DOCUMENTACION ASOCIADA

Planillas de cuentas, formatos de impuestos

notas contables, facturas, Recibos de mensajería y encomiendas

CONTROLES A LAS SALIDAS				
Control No.	Qué se controla - Características a controlar	Responsable Quién	Frecuencia	Registro ó Cómo
N7	la propuesta sea acorde al presupuesto que el consejo de administración cuenta para el año vigente.	Gerencia	anual	actas de consejo
N8	Los pagos e informes contables que son enviados a las partes interesadas.	Coordinador contable	Rte fuente mensual IVA bimestral Declaración de renta mensual otros impuestos anual	Formatos y medio magnetico
N9	entregar el informe puntualmente, cumpla los requisitos exigidos por la entidad.	Coordinador contable	Anual	formatos magneticos
N10	los estados financieros tienen que coincidir con las entradas y salidas que la cooperativa efectue.	Coordinador contable	mensual	documentación y software de contabilidad
N11	todos los movimientos contables que se generen en las agencias deben estar el funcionamiento eficaz del proceso contable.	Auxiliar contable	semanal	software XEO
N12		Revisor fiscal	mensual	documentación

RECURSOS			
Humanos - Involucrados	Cant.	Físicos - Infraestructura	Cant.
Coordinador contable	1	computadores con internet	3
Gerencia	1	muebles de oficina	4
coordinador de gestión humana	1	telefono	1
Auxiliares	2	Sotware XEO	1
		Sotware de contabilidad	1

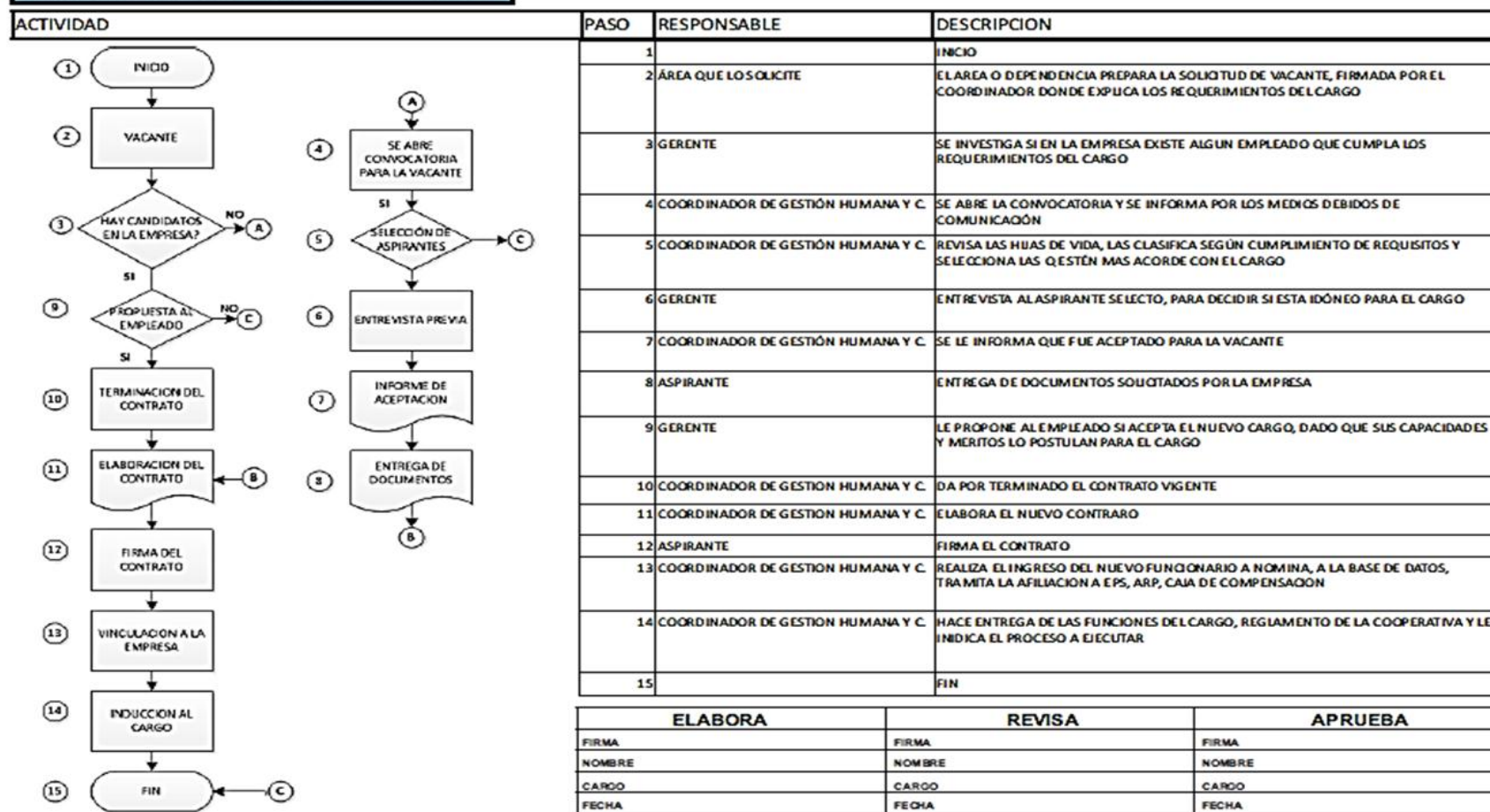
REQUISITOS LEGALES	
Decreto 2649	Ministerio de Hacienda
Ley 79 Regimen Sector Solidario	
Ley 454 de 1998	
2649 Estatuto Tributario	
Resolucion 2959/2012	Comisión reguladora de Comunicaciones

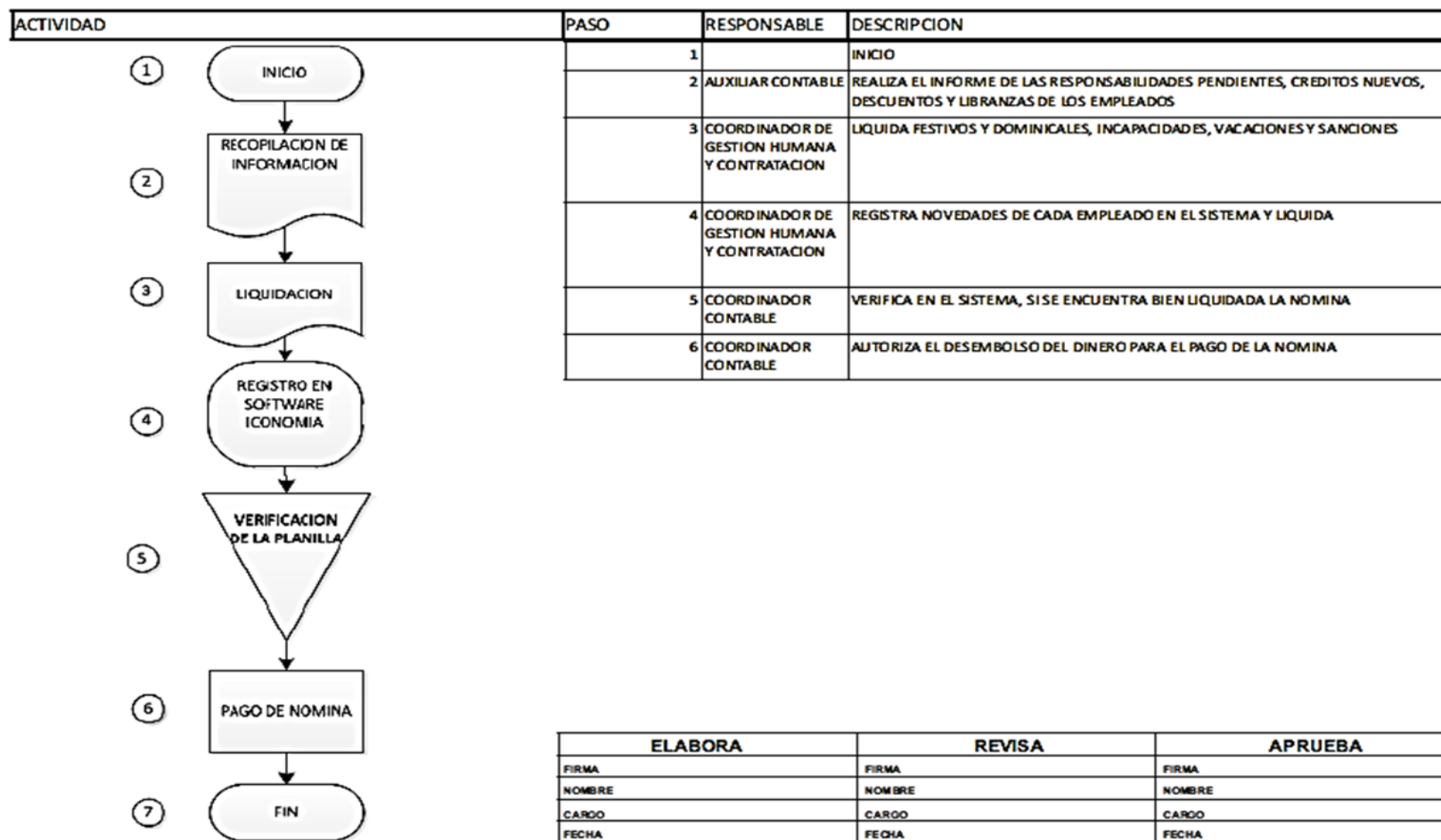
ELABORA	REVISA	APRUEBA
FIRMA	FIRMA	FIRMA
NOMBRE : Erika Tatiana Delgado Gómez	NOMBRE :	NOMBRE :
CARGO : Practicante de Ingenieria Industrial	CARGO :	CARGO :
FECHA :	FECHA :	FECHA :

Anexo J. Flujogramas Integrados

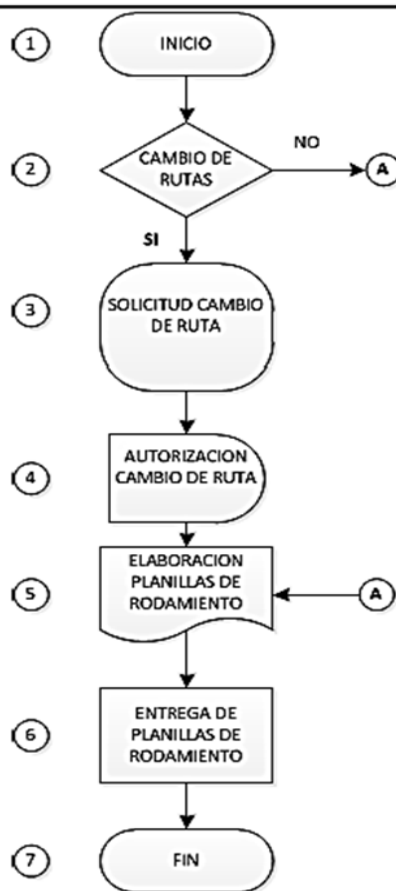


PROCEDIMIENTO: Reclutamiento y selección de personal
CÓDIGO: Gp001
PROCESO: GESTIÓN DE CONTRATACIÓN Y PERSONAL

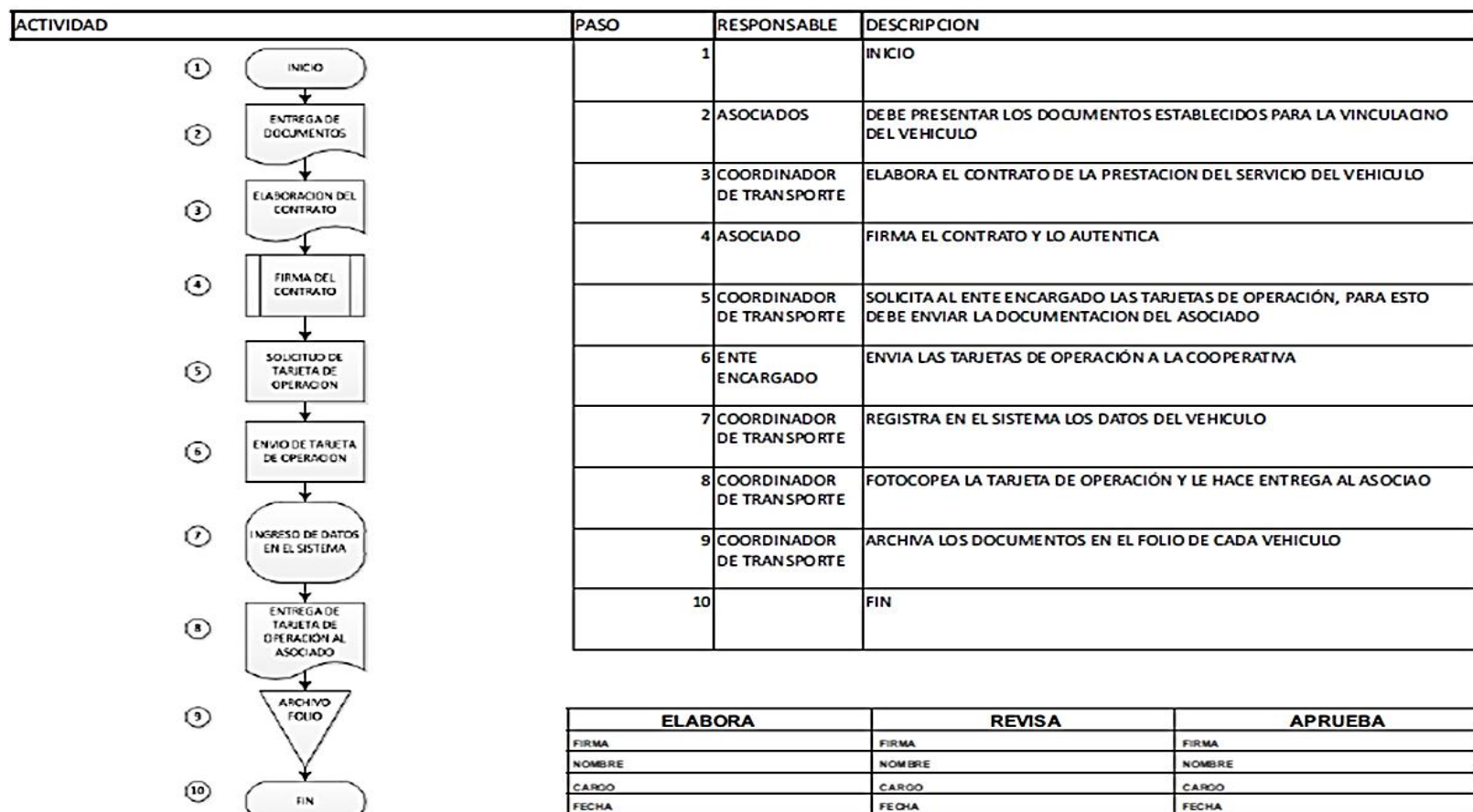




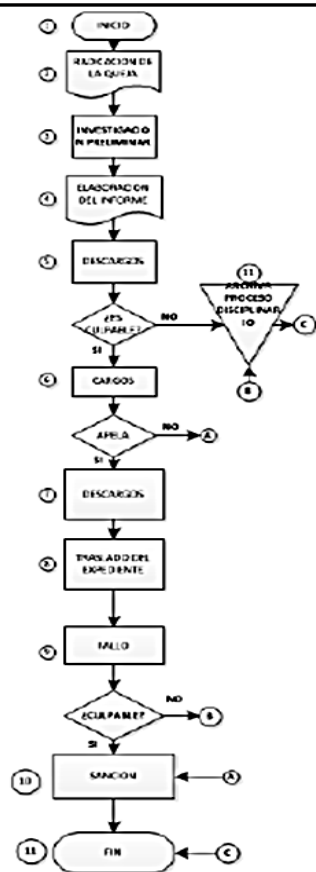
ACTIVIDAD	PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1 INICIO	1		INICIO
2 CAMBIO DE RUTAS	2	COORDINADOR DE TRANSPORTE	VERIFICA SI ES NECESARIO REALIZAR CAMBIO DE RUTA EN CUALQUIER MODALIDAD
3 SOLICITUD CAMBIO DE RUTA	3	COORDINADOR DE TRANSPORTE	ELABORA SOLICITUD DE CAMBIO DE RUTA DIRIGIDO A LA SECRETARIA DE TRANSPORTE
4 AUTORIZACION CAMBIO DE RUTA	4	ENTES ENCARGADOS	VERIFICA LA IMPORTANCIA Y LOS MOTIVOS DEL CAMBIO DE RUTA PARA LA APROBACION
5 ELABORACION PLANILLAS DE RODAMIENTO	5	COORDINADOR DE TRANSPORTE	ELABORACION DE PLANOS DE RODAMIENTO PARA TODAS LAS MODALIDADES
6 ENTREGA DE PLANILLAS DE RODAMIENTO	6	COORDINADOR DE TRANSPORTE	ENTREGA LAS PLANILLAS A LAS AGENCIAS Y OFICINAS OPERATIVAS, SECRETARIA Y CONDUCTORES
7 FIN	7		FIN



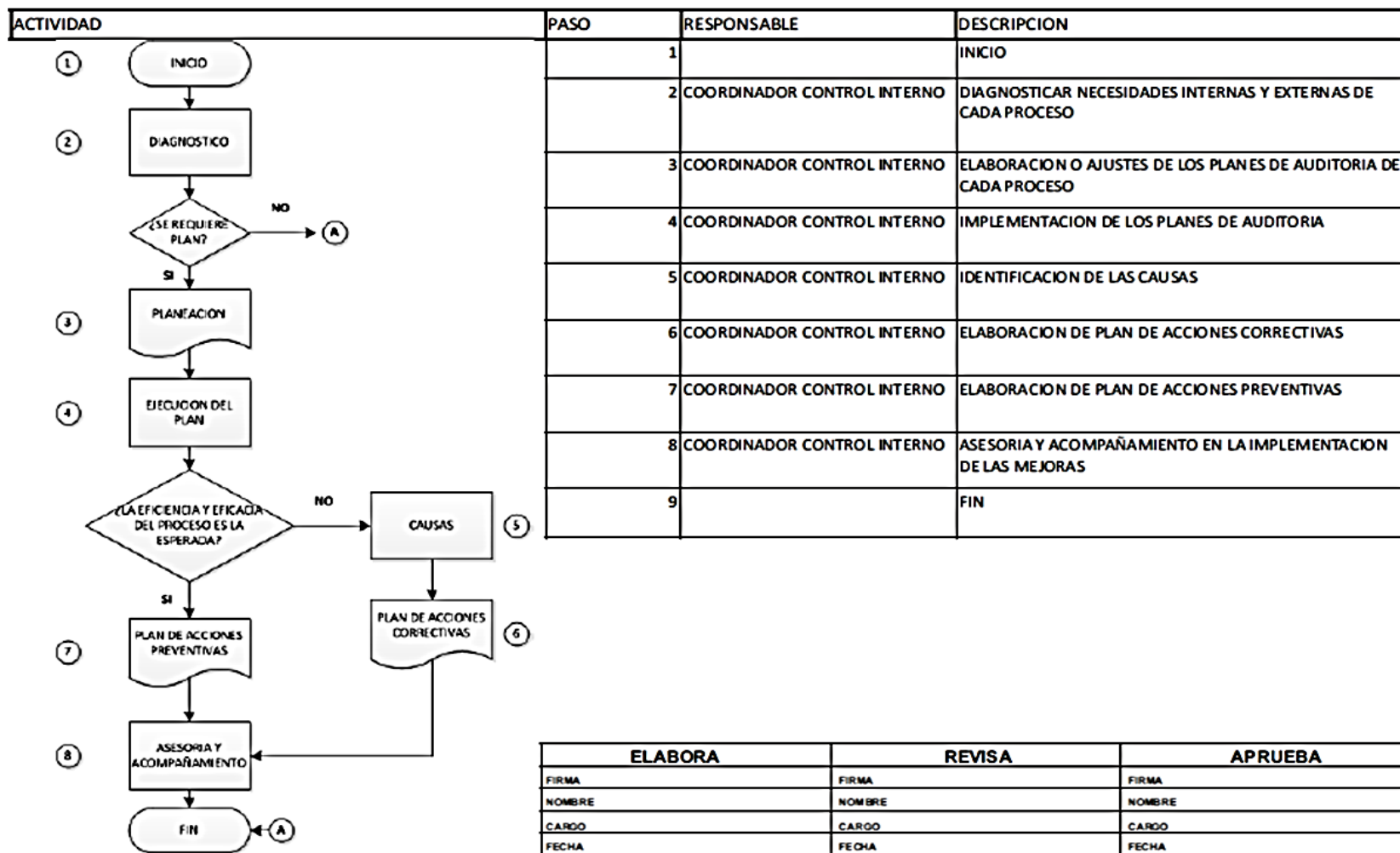
ELABORA	REVISA	APRUEBA
FIRMA	FIRMA	FIRMA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE
CARGO	CARGO	CARGO
FECHA	FECHA	FECHA



ACTIVIDAD	PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1 INICIO	1		INICIO
2 RADICACION DE LA QUEJA	2 PARTE INTERESADA		RADICA LA QUEJA DONDE SE EXPLICA LAS INCONFORMIDADES
3 INVESTIGANDO EL PRELIMINAR	3 COORDINADOR DE TRANSPORTE		REALIZA UNA APERTURA ESCRITA DONDE SE PLASMA LA SITUACION DE LA QUEJA Y EL ARTICULO VIOLADO
4 ELABORACION DEL INFORME	4 COORDINADOR DE TRANSPORTE		SE INVESTIGA LOS EVENTOS OCURRIDOS EXPRESADO EN LA QUEJA, SE BUSCAN PRUEBAS Y PERSONAS INVOLUCRADAS
5 DESCARGOS	5 COORDINADOR DE TRANSPORTE		SE LLAMA A VERSION LIBRE AL FUNCIONARIO
6 ¿ES CULPABLE?	6 COORDINADOR DE TRANSPORTE		SE DICTAN CARGOS AL FUNCIONARIO POR FALTA COMETIDA
7 CARGOS	7 COORDINADOR DE TRANSPORTE		SE LLAMA A TESTIGOS, REVISION DE PRUEBAS
8 APELA	8 GERENTE		ESTUDIA EL EXPEDIENTE DEL FUNCIONARIO
9 DESCARGOS	9 GERENTE		DA EL DICTAMEN DEL FALLO
10 TRANSACCION DEL EXPEDIENTE	10 GERENTE		DICTA SANCION SEGÚN GRADO DE VIOLACION E INCUMPLIMIENTO DE LA LEY
11 FALLO	11 COORDINADOR DE TRANSPORTE		ARCHIVA EL EXPEDIENTE SI NO COMETIO FALTA
12 ¿CULPABLE?	12		FIN



ELABORA	REVIS	APRUEBA
FIRMA	FIRMA	FIRMA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE
CARGO	CARGO	CARGO
FECHA	FECHA	FECHA

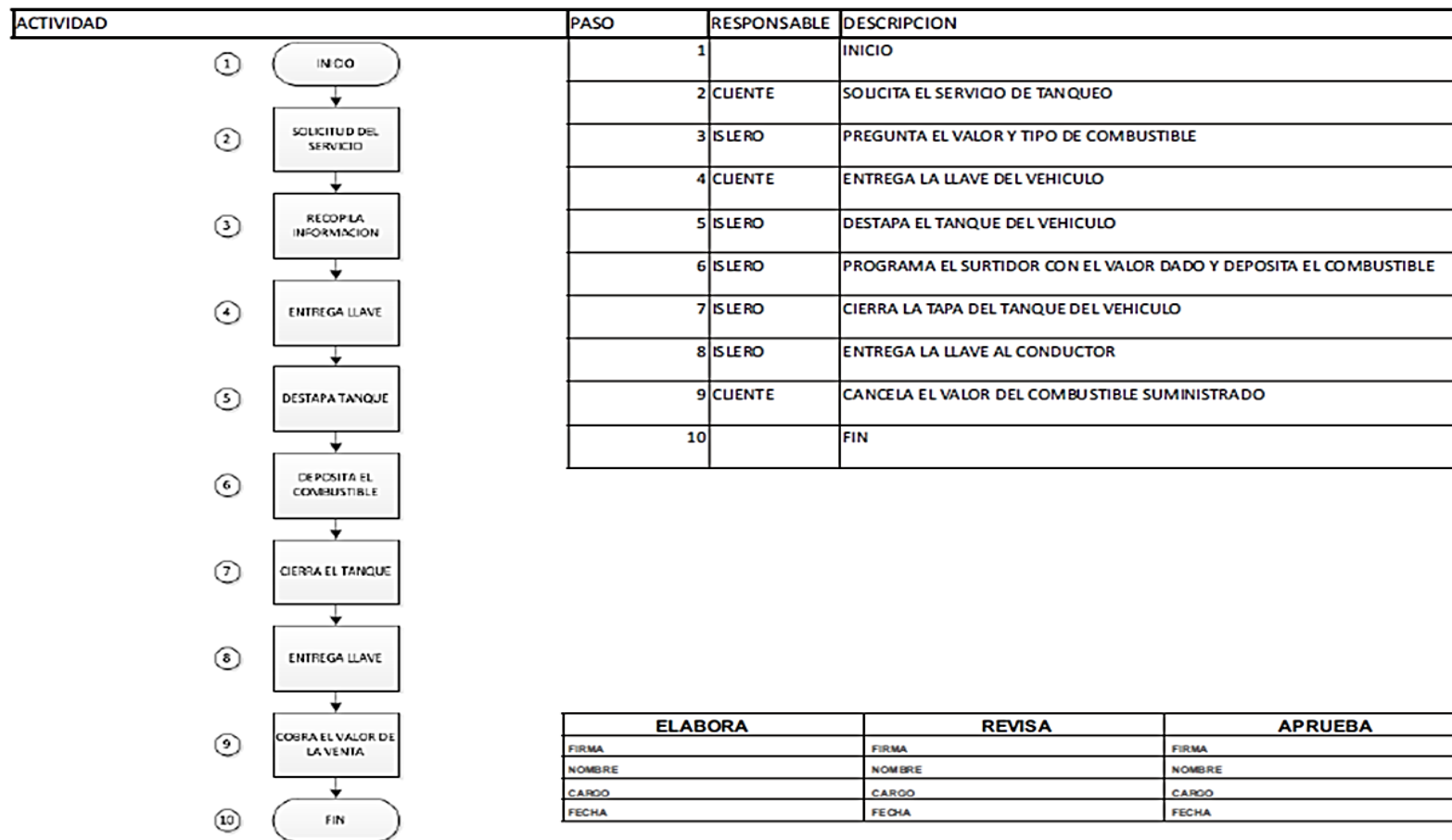


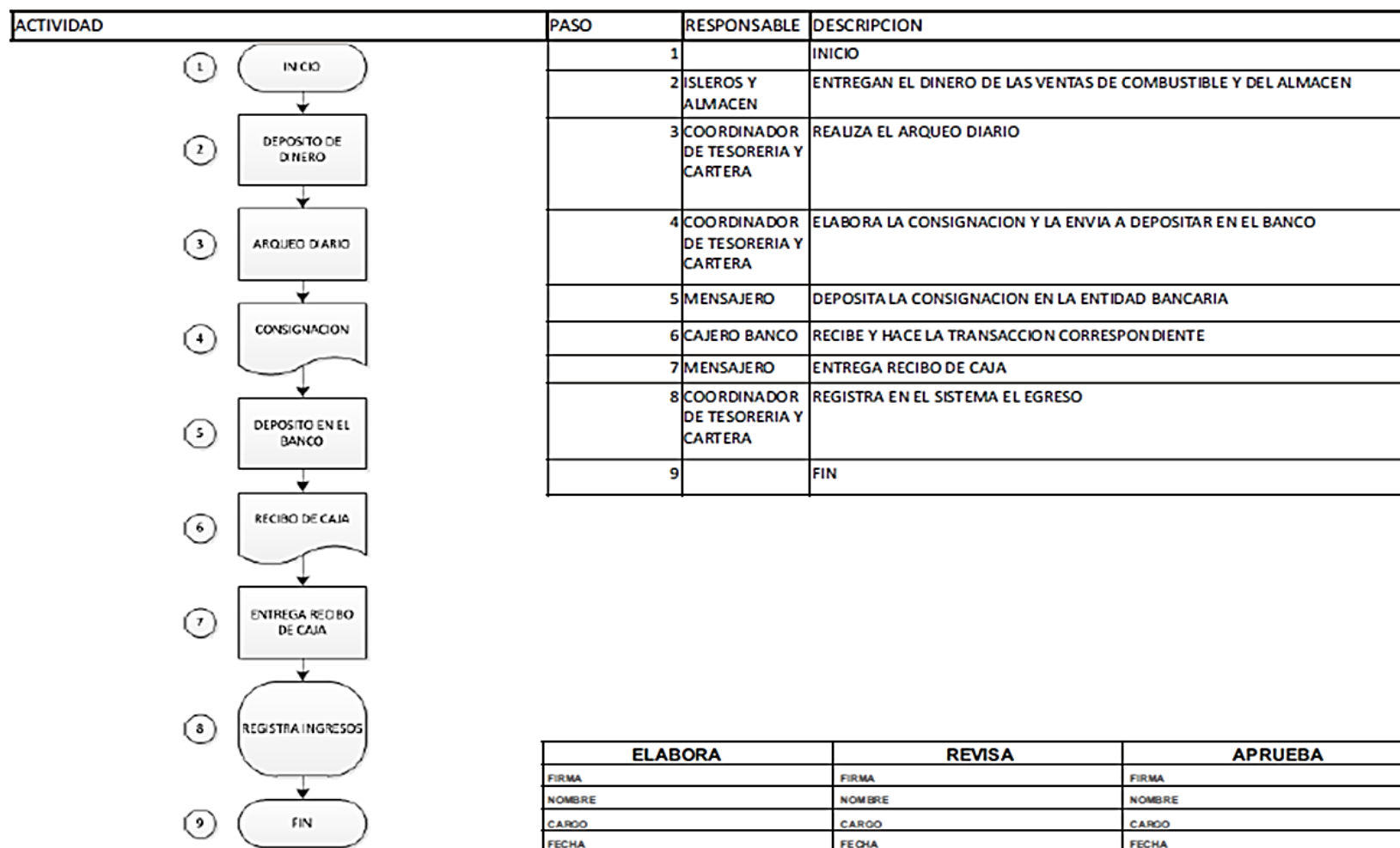


PROCEDIMIENTO: Rutas
CÓDIGO: T001
PROCESO: TRANSPORTE

ACTIVIDAD	PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1 INICIO	1		INICIO
2 ENTREGA DE ENCOMIENDA	2	CLIENTE	ENTREGA LA ENMIENDA QUE VA A ENVIAR
3 RECIBO DE ENCOMIENDA	3	OPERADOR DE REMESAS	RECIBE LA ENCOMIENDA
4 INFORMACION DE LA ENCOMIENDA	4	OPERADOR DE REMESAS	DIGITA LA INFORMACION DE LA REMESA
5 ENTREGA DEL COMPROBANTE	5	OPERADOR DE REMESAS	ENTREGA EL COMPROBANTE DE ENVIO
6 COBRO DEL SERVICIO	6	CLIENTE	CANCELA EL VALOR DEL SERVICIO
7 FIN	7		FIN

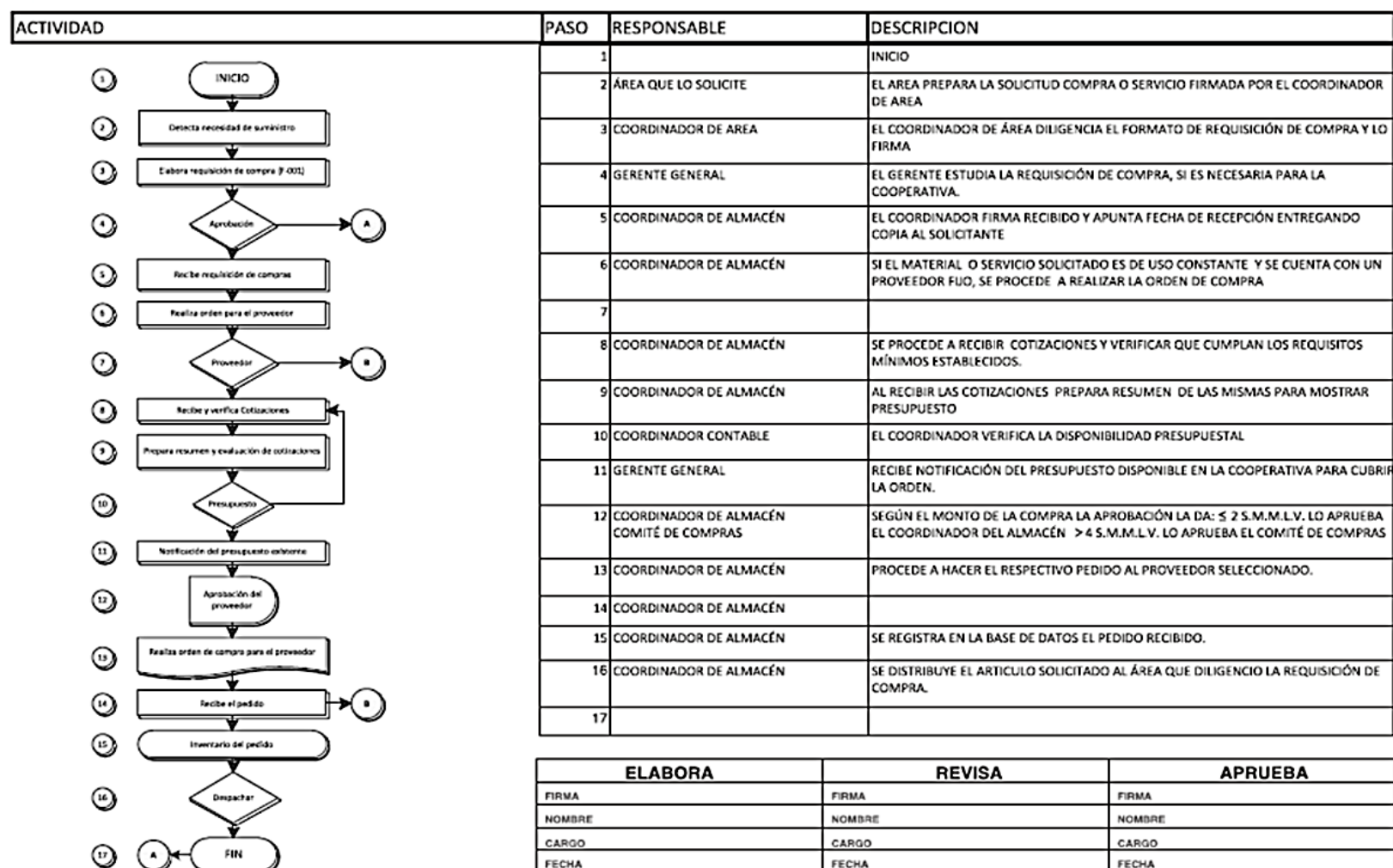
ELABORA	REVIS	APRUEBA
FIRMA	FIRMA	FIRMA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE
CARGO	CARGO	CARGO
FECHA	FECHA	FECHA





ACTIVIDAD	PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCION
	1		INICIO
	2	COORDINADOR CONTABLE	EFFECTUA LA VERIFICACION DE LOS TOTALES PARA Q ESTEN REGISTRADOS Y NO EXISTAN DESCUADRES, ADEMAS DE LOS GASTOS DE NOMINA, CAJA Y TESORERIA SE ENCUENTREN MONTADOS EN EL PROGRAMA CONTABLE
	3	COORDINADOR CONTABLE	GENERA LOS ESTADOS FINANCIEROS, BALANCE GENERAL, ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
	4	COORDINADOR CONTABLE	EFFECTUA LOS DISTINTOS INFORMES QUE SON SOLICITADOS POR LOS DIFERENTES EN TES DE LA NACION.
	5		FIN

ELABORA	REVISA	APRUEBA
FIRMA	FIRMA	FIRMA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE
CARGO	CARGO	CARGO
FECHA	FECHA	FECHA



REGLAMENTO INTERNO DE COMPRAS.



CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES, FUNCIONES Y CONFORMACIÓN

A continuación se transcriben los significados de algunos términos que serán muy usados en el presente reglamento:

□ **COOPERATIVA:** Cooperativa de Transportadores del Saravita COOTRASARAVITA LTDA

□ **SOLICITUD DE COMPRAS:** Es el documento administrativo mediante el cual se tramita la adquisición de bienes y/o servicios que las diferentes áreas requieran para satisfacer sus necesidades.

□ **ORDEN DE COMPRA:** Es el documento formal que se emite a favor de persona natural o jurídica, para formalizar la adquisición de bienes y/o servicios.

□ **COTIZACIÓN:** Es una oferta de persona natural o jurídica previamente invitada, para suministrar un determinado bien o servicio.

□ **COMPRAS ORDINARIAS:** Las que realizan para mantener las existencias que se requieren para satisfacer las necesidades normales de la Cooperativa, contempladas dentro de los límites establecidos en el presupuesto vigente.

□ **COMPRAS EXTRAORDINARIAS:** Las que se realizan para adquirir artículos, materiales o equipos que superan el máximo de existencia normal, con el propósito de aprovechar oportunidades de mercado favorables a los intereses de la Cooperativa, se incluyen las compras tramitadas a través de licitación.

□ **COMPRAS DE EMERGENCIA:** Las que se realizan previniendo los tramites normales correspondientes con el propósito de satisfacer o prevenir situaciones de riesgo para la Cooperativa.

□ CONTRATO: Es el documento mediante el cual la Cooperativa y terceros se obligan sobre el suministro de bienes y servicios; y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidos.

□ COMITÉ DE COMPRAS: Es el órgano encargado de procesar y recomendar a la Gerencia General la adquisición de bienes y/o servicios objeto de este reglamento, requeridos por diferentes áreas de la Cooperativa y cuya adquisición se efectúe mediante licitación, concurso o compra directa, estará integrado por miembros de las siguientes dependencias: control interno en uso de las facultades que le confiere la ley, Coordinación de Almacén, Gerencia General, Consejo de administración y áreas interesadas.

ARTICULO PRIMERO: Integración y Funciones del Comité de Compras de Cootrasaravita.

El comité de compras de Cootrasaravita Ltda. Estará conformado por los siguientes funcionarios:

- El Gerente General, quien lo presidirá.
- El Coordinador de Almacén, que hará las veces de secretario y levantará las actas correspondientes.
- El Coordinador de Control Interno, quien supervisará y avalará la transparencia de las actuaciones del comité.

Parágrafo: De ser necesario se invitará al comité el coordinador del área que requiere de los productos o servicios a comprar.

Serán Funciones del Comité de Compras las siguientes:

- ☐ Estudiar las ofertas requeridas y recomendar la compra o contratación de bienes y servicios requeridos por Cootrasaravita.
- ☐ Solicitar bajo las mismas condiciones de calidad, por lo menos tres cotizaciones para las compras requeridas, teniendo en cuenta el registro de proveedores.
- ☐ Analizar y evaluar objetivamente las ofertas cotizadas.
- ☐ Seleccionar, mediante acta, la cotización más favorable para la adquisición de bienes o contratación servicios.
- ☐ Dar a conocer a los proveedores o contratistas las normas internas de la Cooperativa y a las cuales deben sujetarse.
- ☐ Velar porque los bienes adquiridos cumplan con las especificaciones ofrecidas y contratadas.
- ☐ Llevar el registro y control de todas las compras realizadas.
- ☐ Las demás que le sean asignadas por el Consejo de Administración de la Cooperativa.

CAPITULO II

REGLAMENTO INTERNO COMITÉ COMPRAS

ARTICULO 2. La compra y contratación de bienes y servicios se regirá cumpliendo las normas establecidas en el presente reglamento, salvo disposiciones legales emanadas por el Consejo de Administración y la Gerencia de la Cooperativa.

ARTICULO 3. Se adopta el principio de que toda compra suministro de materiales y adquisición de servicios para la Cooperativa, se efectuará promoviendo la competencia más amplia posible entre los proveedores registrados o no.

ARTICULO 4. La compra de artículos, materiales, bienes y equipo que se realice, la Cooperativa deberá ajustarse a los principios y objetivos siguientes:

- ☐ Las compras que norma este reglamento deberán efectuarse con el mayor grado de agilización de manera tal que con las adecuadas medidas de control, no entorpezca el normal desenvolvimiento de la Cooperativa.
- ☐ Deberán tener su origen en una necesidad debidamente comprobada, en consideración a los intereses de la Cooperativa.
- ☐ Reunir las condiciones de calidad, requeridas en las especificaciones, considerando además el rendimiento, tiempo de entrega, garantía y servicios que se obtengan.
- ☐ Se debe establecer una mayor participación de proveedores responsables, que garanticen una mejor selección derivada de la competencia, estos proveedores deberán ser de reconocida seriedad y responsabilidad debidamente acreditadas.
- ☐ Velar por la uniformidad de los bienes, servicios y materiales que consuman.

ARTICULO 5. El Coordinador de Almacén será el responsable de mantener registrados y actualizados los niveles de existencia a fin de que los solicitantes se informen sobre los mismos y presentes la correspondiente solicitud de compra con la debida anticipación, evitando así compras precipitadas, interrupciones que produzcan o puedan producir consecuencias negativas en los servicios que presta la Cooperativa, ya que las “compras de emergencia “serán limitadas y calificadas.

ARTICULO 6. Para salvaguardar los intereses de la Cooperativa se prohíbe la adquisición de toda clase de materiales y equipos usados, así mismo, de aquellos para los cuales existan indicios racionales de que por haber permanecido largo periodo en stock de los abastecedores, no reúnan condiciones de uso óptimo.

ARTICULO 7. Los proveedores de bienes y/o servicios deberán presentar las garantías de cumplimiento requeridas por la ley de contratación del estado y los reglamentos de la Cooperativa.

ARTICULO 8. Toda compra o contratación, deberá quedar debidamente documentada

y legalizada.

ARTICULO 9. La Coordinación del Almacén, será responsable de que los proveedores cumplan con las entregas, de acuerdo a las especificaciones contenidas en la orden de compra o contrato respectivo, y además con las bases de licitación, cotización o contratos celebrados al efecto.

ARTICULO 10. El funcionario, empleado o persona particular que falsifique, contrate, negocie o altere documentos relacionados con la compra o contratación, con el fin de sacar beneficio personal para sí o para terceros, incurrirá en responsabilidad penal, debiendo compensar a la Cooperativa, las cantidades que esta hubiere desembolsado o dejado de percibir, así como los daños o perjuicios que de tal acción y comisión resulten.

Parágrafo: El funcionario o empleado que tuviere conocimiento de la falta y no hiciera la demanda se le deducirán las responsabilidades a que hubiere lugar conforme a derecho.

ARTICULO 11. Son inhábiles para contratar con la Cooperativa, las personas que tengan parentesco y/o grado de consanguinidad en primero y segundo grado, con los miembros del Consejo de administración, el Gerente y el Coordinador de Almacén.

ARTICULO 12. La Coordinación de Almacén, mantendrá al día un registro de fabricantes, distribuidores y comerciantes, Cooperativas de servicios y demás personas que puedan participar en licitaciones o proporcionar bienes o servicios que la Cooperativa requiera, a fin de agilizar el proceso de compra.

Dicho registro contendrá entre otras que puedan interesar a la Cooperativa lo siguiente:

- a.) Nombre, Denominación, razón social o comercial.
- b.) Dirección, número telefónico, ciudad, departamento.
- c.) Capacitación legal de contratar y de poder operar en nuestro país.
- d.) Referencias comerciales, financieras, ya sean nacionales o internacionales.
- e.) Historial de las relaciones comerciales anteriores con la Cooperativa u otros organismos del estado, y formalidad en el cumplimiento de los contratos contraídos.
- f.) Cualquier información adicional que la Cooperativa considere pertinente.

Parágrafo: La persona o firma comercial interesada, podrá solicitar su inscripción en dicho registro. La Cooperativa investigará la idoneidad y capacidad del solicitante, y si lo considera justificado denegará su inscripción.

ARTICULO 13. Las personas naturales o jurídicas, inscritas en el registro de proveedores, están obligadas a responder por lo menos a una de cada tres solicitudes de cotización que se les formulen para productos o servicios; en caso contrario la Cooperativa, considerando su desinterés podrá excluir los registros.

ARTICULO 14. Cuando la compra se refiere a equipos, maquinarias o instalaciones que requieran servicios o mantenimiento por personal especializado, el proveedor deberá acreditar que cuenta con personal calificado en el país, y en su defecto que pueda movilizarlo del extranjero en el menor tiempo posible, igual capacidad deberá acreditar, en lo que se refiere a repuestos, accesorios y otros garantizado su suministro.

ARTICULO 15. La falta de cumplimiento de las condiciones pactadas en su pedido o contrato, que medie todo fraude, malicia o intención de perjudicar los intereses de la Cooperativa, será motivo suficiente para la cancelación del registro de proveedores, sin perjuicio de entablar las acciones legales correspondientes, la reinscripción del proveedor una vez aclaradas las diferencias, quedara a juicio de la Cooperativa.

CAPITULO III

PROCEDIMIENTO DE COMPRA

ARTICULO 16. Es obligatorio para las áreas involucradas en cualquier adquisición, cumplir con los procedimientos siguientes:

A. El área solicitante preparará la solicitud de compra o solicitud de servicios, según el caso, la cual debe ser firmada por el Coordinador del Área, autorizada por el Gerente, debiéndose confirmar previamente la existencia en los almacenes de la Cooperativa, ya que, cuando la adquisición de que se trate resulte innecesaria, la Gerencia General responsabilizará al solicitante y autorizante de la misma aplicando las sanciones legales correspondientes.

B. Toda solicitud para presentarse a la Coordinación del Almacén, debe contener los requisitos mininos siguientes.

- ☐ Nombre del Área solicitante.
- ☐ Uso y destino específico de lo solicitado.
- ☐ Numeración correlativa de los bienes requeridos.
- ☐ Descripción clara, unidad de medida y cantidad específica de los materiales y/o servicios adquirir, incluyendo especificaciones técnicas y/o número de parte en anexo, si fuere necesario.
- ☐ Manifestar el plazo estimado en que se espera disponer de lo solicitado.
- ☐ La descripción del uso a que se destinara el bien requerido deberá ser completa a fin de que la autoridad que apruebe su compra ejerza su mejor criterio en cuanto a la necesidad de lo solicitado.

C. La Coordinación del Almacén, proceda a efectuar las cotizaciones, de las cuales una vez recibidas preparara resumen y/o evaluación de las mismas, previo a la obtención de disponibilidad presupuestal.

Para cada cotización, emitida deberá exigirse al oferente que la misma contenga como mínimo lo siguiente.

- ☐ Tiempo de entrega o suministro
- ☐ Tiempo de validez de la oferta
- ☐ Forma y condiciones de pago
- ☐ Marca del bien que ofrece
- ☐ Firma del oferente, incluyendo fecha en que se hace la oferta.

Así mismo deberá constatarse que los artículos, materiales y bienes de consumo en general a adquirir, se ajusten a los requisitos y especificaciones que previamente se hayan indicado en las invitaciones a cotizar o en las bases de licitación, coordinando en caso de dudas con el área solicitante.

Para la compra o contratación de bienes y/o servicios, se permitirá únicamente la presentación de una sola oferta por cada persona natural o jurídica, con una o varias alternativas. El incumplimiento de esta disposición será motivo para rechazar las ofertas correspondientes, si se comprobara la existencia de colusión entre algunos de los oferentes, o con empleados y/o funcionarios de la Cooperativa, serán rechazadas las ofertas involucradas.

Para determinar cuál es la oferta más conveniente y favorable, El Comité de Compras o quien corresponda, tomará en cuenta la calidad, precio, condiciones de importancia y las características y requisitos que se exijan conforme a la solicitud.

La Coordinación de Almacén, solicitará a los oferentes cuando convenga a los intereses de la Cooperativa, que presenten muestras de los artículos que ofrecen, siempre que sea económica y físicamente posible.

D. La Coordinación Contable y Financiera de la Cooperativa, verificara la disponibilidad presupuestal y remitirá su dictamen a la Gerencia de Administración

E. Las aprobaciones procederán de acuerdo con los siguientes montos:

- El Coordinador de Almacén, podrá realizar “compras de emergencia”, sin contar con el Comité de Compras, hasta por el valor de cuatro (4) SMMLV, previo visto bueno de la Gerencia General, mínimo con dos (2) cotizaciones.
- El Comité de Compras podrá aprobar compras “Ordinarias o Extraordinarias”, entre CUATRO (4) y CIEN (100) SMMLV.
- Compras Ordinarias o Extraordinarias Mayores de CIEN (100) SMMLV, requerirán de ser socializadas ante el Consejo de Administración de la Cooperativa, previamente a su aprobación en el COMITÉ DE COMPRAS

ARTICULO 17. Si por falta de proveedores, no se pudiera llenar el número de cotizaciones requeridas en el presente procedimiento, serán suficientes las que fuese posible obtener, circunstancia que deberá ser debidamente sustentada por el Coordinador de Almacén.

Parágrafo: Cuando se tenga que efectuar nuevas compras de productos o artículos para los cuales anteriormente se hubieran obtenido las correspondientes cotizaciones, tales compras se podrían hacer realizando solamente un comprobación de que los precios de dichos productos o artículos permanecen iguales no habiendo necesidad de obtener nuevas cotizaciones. Esta determinación debe ser motivada por escrito ante el Comité de Compras, por el Coordinador de Almacén.

ARTICULO 18. Las compras de emergencia definidas en el presente reglamento solo serán autorizadas por la Gerencia General, exigiéndose como requisito que el área solicitante adjunte a la solicitud de compra las justificaciones de mérito correspondientes.

ARTICULO 19. Cuando se trate de la compra de equipos o artículos que requieren opinión técnica especializada, la Gerencia General, podría solicitar asesoramiento de personas o firmas independientes calificadas.

ARTICULO 20. Las especificaciones y condiciones generales de cada licitación, deberán contener en forma clara y precisa, la descripción, cantidad, calidad de los articulo o servicios que se deseen adquirir, las garantías requeridas, fecha hora, y sitio de la presentación y apertura de las ofertas; así como las condiciones de pago, entrega y otras indicaciones que se juzguen necesarias.

ARTICULO 21. Para los efectos de este reglamento, se considera como oferta formal, aquella que ha sido presentada dentro del plazo señalado y cumplido las demás condiciones establecidas en la invitación, debidamente firmada por el cotizante o su representante legal, el oferente deberá presentar material descriptivo o muestras de los productos cotizados, de ser posible, cuando así lo requiera la Cooperativa. Así mismo, brindará las informaciones adicionales que se soliciten con objeto de efectuar un mayor análisis de la oferta.

ARTICULO 22. Los precios deberán ser fijos, indicando los conceptos a que se refieren, la vigencia de las ofertas deberán mantenerse firmes por un periodo no menor de sesenta (60) días contados a partir de la fecha de su presentación, cuando se trate de licitaciones publica; salvo que en las bases de invitación a licitar, se estipule otro plazo.

ARTICULO 23. Las ofertas deberán dirigirse en sobre cerrado a Coordinación de Almacén y/o la Gerencia de la Cooperativa, con la indicación clara en el sobre, de que proceso se trata, licitación, cotización, servicio, debiéndose consignar el numero de la misma.

ARTICULO 24. La Gerencia General, por medio de la Coordinación de Almacén podrá rechazar una o todas las ofertas, aceptarlas en forma parcial o distribuirlas

si así conviene a los intereses de la Cooperativa. Cualquiera que sea la determinación respecto a las ofertas, se hará siempre en base al análisis y evaluación que sobre las mismas, y por separado presentará el comité de compras nombrado al efecto.

ARTICULO 25. Las compras o contrataciones, se ajustaran a las especificaciones y condiciones de licitación o cotización; sin embargo, siempre que así convenga a los intereses de la Cooperativa, se podrán aceptar productos similares, si los mismos satisfacen las necesidades a criterio de la unidad solicitante.

ARTICULO 26. Si el vendedor a quien se ha adjudicado total o parcialmente un pedido de los bienes y servicios licitados o cotizados, no cumpliera con las condiciones de su oferta, la Cooperativa podrá comprar a otras fuentes para sustituirlos.

ARTICULO 27. Una vez aceptada por la Cooperativa la oferta firmada por el licitante o su representante legal, y que oficialmente se haya comunicado a este, surtirá los efectos de un contrato y quedará sujeto a las disposiciones legales respectivas, y las que expongan la reglamentación interna de la Cooperativa.

ARTICULO 28. El comité de compras procederá a elaborar y a presentar a la Gerencia General y/o Consejo de Administración, si a ello hubiese lugar, un análisis de las ofertas, para determinar lo que a juicio de la misma sea la más beneficiosa a los intereses de la Cooperativa.

ARTICULO 29. Efectuada la selección del o los proveedores favorecidos, la Gerencia

General autorizará la operación correspondiente.

ARTICULO 30. La Coordinación de Almacén, previa autorización de la Gerencia General, emitirá la orden de compra o contrato de servicios correspondientes, y lo comunicará al oferente seleccionado. Para los efectos de cumplimiento del plazo

correspondiente, este comenzará a correr a partir del día siguiente al de la firma de recibo de tal comunicación.

ARTICULO 31. El o los oferentes quedan obligados conforme al presente reglamento y demás disposiciones legales pertinentes al cumplimiento de las cláusula contenidas en su oferta, orden de compra o contrato de servicio; en caso contrario, la Cooperativa se reserva el derecho de rechazar total o parcialmente las mercaderías o servicios involucrados, sin perjuicio de reclamar los daños y/o perjuicios causados por el incumplimiento. La Cooperativa no era responsable por la pérdida o deterioro de las mercaderías que han sido rechazadas por las circunstancias que anteceden.

ARTICULO 32. El acto de recepción de los bienes y/o servicios, demanda la presencia del oferente o su representante autorizado, previo aviso de la Coordinación de Almacén, en caso de ausencia de aquel, la Cooperativa queda exonerada de toda responsabilidad consecuente.

ARTICULO 33. Las compras que se realicen afectando los fondos de caja menor de la Cooperativa, deberán ajustarse a lo dispuesto en el reglamento dispuesto para este fin, por el Consejo de Administración y/o la Gerencia.

CAPITULO IV

DE LA FORMALIZACION DE LA COMPRA

ARTICULO 34. La formalización de las compras se hará mediante el diligenciamiento del Formato de Orden de Compra, en casos especiales y a recomendación de la Gerencia General, esta formalización se realizará a través de la suscripción de un Contrato.

La adquisición de servicios como son: reparaciones menores, alquileres, mantenimiento de equipos y otros servicios cuyas características sean de atención estrictamente administrativa, se tramitará mediante memorando que la dependencia interesada envía a la Coordinación de Almacén, según el caso siendo requisito indispensable que el mismo este autorizado por el Coordinador del área respectiva y el Gerente.

La Gerencia General creará los mecanismos racionales que permitan la adquisición expedita de repuestos y accesorios menores para los cuales se exija pagos anticipados o contra entrega por parte de los proveedores.

CAPITULO V

DE LAS PROHIBICIONES

ARTICULO 35. Para los efectos de este reglamento no podrá formalizarse bajo ninguna modalidad el suministro de bienes y/o servicios con personas naturales o jurídicas en quienes concurra alguna de las circunstancias siguientes:

- A. Haber sido condenados en sentencia firme por delitos contra la Propiedad, desfalco, contrabando, defraudación o estafa a la Hacienda Pública.
- B. Haber sido declarados insolventes como deudores a nivel público o privado.
- C. Haber sido declarados culpables de la rescisión de contratos celebrado con el estado o la Cooperativa privada.
- D. Estar privado por cualquier causa del goce de sus derechos civiles.

CAPITULO VI

DE LAS ADQUISICIONES MEDIANTE CONTRATO

ARTICULO 36. La Cooperativa podrá contratar la adquisición de bienes y/o servicios en forma global cuando así convenga a sus intereses económicos. El motivo de las compras a contratar se basará en el precio total de los bienes y/o servicios, aun cuando se convengan entregas parciales.

En los contratos que se suscriban deberán establecerse las causas por las cuales puede prorrogarse el termino para la entrega de los bienes y/o servicios; en todo caso, deberá comprobarse las razones expuestas por el contratista.

ARTICULO 37. Al formalizar un contrato debe confirmarse que su valor quede debidamente reservado de conformidad con la asignación presupuestal programada para el ejercicio fiscal vigente.

ARTICULO 38. Cuando por razones de conveniencia para la Cooperativa, se considerará necesario hacer modificaciones a un contrato, estas deberán ser autorizadas por la Gerencia General, y si el caso lo amerita por Consejo de Administración de la Cooperativa.

ARTICULO 39. Para lo aplicable en lo relativo a contratos y demás trámites no contemplados en el presente reglamento, se deberá observar lo estipulado en las leyes o disposiciones legales de orden general en Colombia.

Dado en el municipio de El Socorro – Santander, a los 31 días de Enero del año 2012.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN – COTRASARAVITA.

Anexo L. Encuesta servicio al cliente

SATISFACCION SERVICIO AL CLIENTE

*Nos gustaría comprobar si la atención recibida ha sido satisfactoria.
Sus respuestas confidenciales se utilizarán para mejorar el servicio.*

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de COOTRASARAVITA?

- ☐ Menos de un mes
- ☐ De uno a tres meses
- ☐ De tres a seis meses
- ☐ Entre seis meses y un año
- ☐ Entre uno y tres años
- ☐ Más de tres años
- ☐ Nunca los he utilizado

1. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros servicios?

- ☐ Una o más veces a la semana
- ☐ Dos o tres veces al mes
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Menos de una vez al mes
- ☐ Nunca lo he utilizado
- ☐ Otro

3. ¿Ha recomendado usted COOTRASARAVITA a otras personas?

- ☐ Sí
- ☐ No

4. Basándose en su experiencia, por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es "Pobre" y 10 es "Excelente") los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente de:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
a. Profesionalidad de la persona que le atendió.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Resolución del problema.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

- | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| c. Facilidad para contactar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Rapidez de la respuesta por teléfono. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

5. Y ahora valore del 1 al 10 la actuación de la persona que le atendió en los siguientes aspectos:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | N/A |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a. Fue cortés. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| b. Entendió mi problema. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| c. Fue amable. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| d. Fue eficiente. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| e. Fue profesional. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| f. Me escuchó atentamente. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| g. Fue paciente. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| h. Se expresaba de forma clara y fácil de entender. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| i. me brindo un buen servicio. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

6. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio en una escala de 1 a 10, donde 10 es "Completamente satisfecho" y 1 es "Completamente insatisfecho".

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | N/A |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| SATISFACCIÓN GENERAL CON EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

7. ¿En cuánto a su experiencia, cuáles de los siguientes aspectos cree que COOTRASARAVITA debe mejorar?

- ☐ Rapidez en el servicio
- ☐ Mayor información sobre productos y servicios
- ☐ Atención personalizada
- ☐ Otros

8. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle COOTRASARAVITA sobre el servicio que proporciona?:

GRACIAS POR SU TIEMPO

Responsable: Erika Tatiana Delgado Gómez
Practicante de Ingeniera Industrial

Anexo M. Folleto servicio al cliente



COMO SER MEJORES

- Anteponer ante todo las necesidades del cliente.
- Asegurarse de que estas necesidades sean satisfechas.
- Demostrar entusiasmo.
- Actitud de: ¡si se puede!
- Saber manejar los problemas.
- Estar preparado en las cuestiones relacionadas con su trabajo para servir a los clientes.
- Si no se tiene algún conocimiento, saber a quién recurrir y estar dispuesto a solicitar ayuda.
- Tomar la iniciativa para establecer prioridades.
- Demostrar interés personal en el cliente a través del contacto, sonriendo y llamando al cliente por su nombre.
- Buscar que el cliente se sienta cómodo.
- Resolver problemas.
- Sugerir alternativas.
- Cuando se apropiado, ser flexible con las reglas para resolver o evitar problemas.
- Buscar y entender las preferencias y/o expectativas de los clientes.
- Tomar en cuenta el punto de vista del cliente cuando le da información.
- Ser cortés con todas las personas, sin importar su apariencia y otras características personales.
- Evitar apenar al cliente.
- Respetar el tiempo del cliente y su espacio personal.
- Tomarse el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente.
- Mostrar confiabilidad.
- Hacer lo que es mejor y no lo que es más fácil.

Estas habilidades se dominan con la práctica diaria, recordando el dicho que dice así:
"trata a los demás como quieres que te traten a ti".



PLAN DE MARKETING COOTRASARAVITA LTDA.



INTRODUCCIÓN

El mercado del transporte es de gran importancia dentro del sector económico ya que utiliza muchos de los servicios en los que el gasto suele ser bastante elevado. El notable aumento del turismo dentro del departamento en los últimos tiempos es debido principalmente a diversos factores: en primer lugar, es importante decir que las empresas y personas cada vez invierten más dinero en viajes. La mejora y el desarrollo de los medios de transporte provocan que para los clientes sea más fácil trasladar a su personal al destino elegido para sus reuniones o actividades. Otro factor importante es la mejora de la economía nacional, con lo que las empresas obtienen mayores beneficios y destinan más dinero a viajes a manera incentivos. También se han reducido los márgenes, con lo que facilita a los clientes el poder viajar con un costo más económico. La notable especialización dentro del sector y la sofisticación de los canales de distribución, además de la aparición de nuevos destinos receptivos y de emisión provocan también, que se mejore la calidad de los servicios contratados. Todo esto hace que la oferta esté más diversificada y aparezcan nuevas empresas y competidores.

Los competidores en este sector son aquellos destinos que ofrezcan lo mismo que nosotros. La tendencia del sector es donde lo que prima en la decisión es el multicanal, de manera que todos venden a todos, en especial ahora que cada vez se está implantando más internet, de manera que se salta todos los escalones de la cadena de distribución del producto y servicio, de manera que cada vez se beneficia más al usuario final debido a que dentro del sector se está produciendo una guerra de “todos contra todos”.

ALCANCE

Cootrasaravita Ltda. Es una cooperativa de transportes especializada en la variedad del transporte público, con cobertura de 25 agencias ubicadas en el departamento de Santander, desde Bucaramanga hasta Barbosa. El transporte Intermunicipal, Mixto, Urbano y Especial son algunos de las modalidades, y el

equipo de trabajo camionetas, busetas, microbús y bus, todas dispuestas a otorgar la mejor sensación de satisfacción a nuestros clientes.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

La agencia turística de Cootrasaravita brinda líneas especiales a los principales destinos turísticos de Colombia en especial el departamento de Santander. Ciudades como Santa Marta, Cartagena, Barranquilla el eje cafetero, Boyacá, Buga entre otras.

Contamos con:

Vehículos tipo busetas con capacidad de 25 y 20 personas

Vehículos tipo microbús con capacidad de 12 y 18 personas

Son cómodos transportes, disponibles para realizar visitas al sector turístico de la ruta comunera que comprende actividades ecológicas, deportes de aventura, visita al monumental cañón del Chicamocha y recorridos históricos a los municipios que sembraron la semilla de libertad en Colombia. Registro Nacional de Turismo No. 22658.

ANÁLISIS DEL MIX

En primer lugar es importante decir que en nuestro caso, el mix del producto está claramente relacionado con el mix de nuestra empresa puesto que en este caso, se ofrece a las distintas empresas que sería el nuestro producto al mismo tiempo. La actividad principal es la de la movilización de personas naturales, planes turísticos, servicios de traslado intermunicipal y regional dentro de la provincia Comunera, adicional a esto los destinos ya establecidos, los planes turísticos y como última línea de servicio el transporte de mercancía. La orientación de nuestro producto analizando el mix es de la siguiente manera:

Ante la gran competencia que empieza a haber en este segmento, las variables que más influyen son el servicio y la comunicación. La variable servicio donde prima la variedad y la originalidad del destino donde se vayan a realizar los

destinos, prevalecen las diferencias del lugar frente a otros destinos. También la variable comunicación ya que es muy importante saber comunicar las características de nuestro servicio y diferenciarlo claramente de los demás, de manera que nuestros clientes, cuando elijan como destino para realizar sus actividades, ya sepan con lo que se van a encontrar. La variable que menos prima en nuestro servicio es el precio, puesto que el mismo es regido y regulado por el ministerio de transporte según los estándares de crecimiento económico. Este es un servicio y un segmento donde el precio no prima tanto como la calidad del mismo, ya que el mercado en general así lo marca con unos ingresos muy considerables en este tipo de servicios.

1. Objetivos:

Cuantitativos: en este apartado se deben fijar aquellos objetivos que son mensurables cuantitativamente, es decir, el establecimiento del volumen de ventas que se prevé conseguir, la cuota de mercado, la rentabilidad, la penetración, el grado de cobertura de la distribución así como los incrementos anuales para los años que se recogen en el plan. Estos resultados son visibles en los documentos contables, y registros de movilización y ventas q realiza la empresa, condicionando aquellos factores contables que clarifican los resultados del plan a realizarse.

Estrategia de cartera:

De penetración del mercado: Emplearemos una estrategia de penetración de mercado será integrarnos en el mercado y prosperar ganándonos la confianza de los clientes a través de nuestra imagen de seriedad, seguridad y calidad. Conservando los clientes fieles a la empresa y adquiriendo clientes potenciales así como realizando alianzas y convenios con empresas q regularmente necesiten de nuestros servicios.

Estrategia de segmentación:

Nuestra empresa no realizará una segmentación de un tipo de cliente específico, sino que enfocará sus servicios a:

- En cuestión de sexo irá dirigida a hombres y mujeres
- En cuestión de edad irá dirigida desde niños hasta personas de la tercera edad, es decir a todos los rangos de edad; desde los 10 años con consentimiento de un adulto o tutor hasta personas de tercera edad.
- En lo referente al nivel adquisitivo estará dirigido a las personas con un nivel medio.

3. Plan de acción

- Producto/servicio:

Calidad: nuestros servicios serán de muy buena calidad e irán acordes al precio de la competencia.

Características diferenciadoras: modernización de la línea de vehículos e inclusión de servicios adicionales, como teléfono de emergencia, musicalización acorde y videos para mayor comodidad.

Marca, logo: modernización de nuestra imagen

- Precio:

Estrategia: nuestra estrategia será establecer un precio similar al de la competencia y preocuparnos mucho más por la calidad de nuestros servicios y con ellos la satisfacción de clientes además de la seguridad en los pedidos y envíos, ya que nuestros productos se diferencian poco de los suyos, exceptuando algún servicio innovador que ofrezcamos.

-Competencia

URBANO: Taxis Capuchinos

Ambas empresas tienen la misma tarifa establecida por el ministerio de transporte de Socorro y los organismos gubernamentales que los rigen.

MIXTAS: Pasajeros a destinos cercanos o pueblos aledaños, no tienen competencia directa, la única competencia q existe es la informal.

Somos líderes en 25 municipios a excepción de Bucaramanga, en donde la competencia está dada por el volumen de empresas que realiza destinos entre ciudades como Tunja, Barbosa, Bogotá, etc.

En la línea de encomiendas al igual que con los pasajes existe la competencia con Envía, Deprisa y Servientrega quienes no cuentan con el servicio de pago contra entrega, lo que favorece a Cootrasaravita Ltda., puesto que la empresa si ofrece el servicio con esta modalidad.

Determinación

- Distribución:

Nuestra empresa a la hora de distribuir los productos empleará un canal de tipo interno ya que la empresa distribuidora será la misma a la empresa transportadora.

- Promoción:

Definir la imagen por la que se quiere que la empresa sea conocida: Ofreceremos una imagen sobre todo de seguridad y calidad, ya que la gente en cuestión de comprar se siente muy insegura por miedo a posibles variables en el servicio.

Analizar los distintos mecanismos que pueden ser utilizados para dar a conocer el producto o servicio:

- Internet:

El boca a boca de los clientes: esperamos que los clientes que compren nuestros servicios y estén satisfechos, recomienden nuestros servicios a familiares, amigos, etc.

Describir los medios y sistemas de publicidad que se van a utilizar para ganar mercado y para dar a conocer el producto/servicio: El sistema utilizado será la web (internet) y el boca a boca de clientes.

Así como la incorporación de las redes sociales donde con gran respaldo ya contamos con más de 1000 personas en nuestra red de Facebook, facilitando la comunicación directa entre la empresa y los clientes.

4. Presupuesto del Plan de Marketing

Nuestros costos en este apartado no serán muchos. Sólo incluiremos el costo de realización de la página web y el dominio o mantenimiento de la web.

Adicional a esto la implementación y uso de las redes sociales para lograr un nivel de compenetración y socialización aún más alto con el público objetivo y específico.

COOTRASARAVITA LTDA PLAN de MARKETING

Índice

1. Análisis de la situación.
 - 1.1. Empresa, marca y posición.
 - 1.2. El mercado.
 - 1.2.1. Características.
 - 1.2.2. Necesidades.
 - 1.2.3. Tendencias.
 - 1.2.4. Evolución prevista.
 - 1.3. La competencia.
 - 1.4. Análisis
 - 1.5. Posicionamiento actual.
 - 1.5.1. El producto.
 - 1.5.2. Marca.
2. Misión y objetivos.
 - 2.1. Misión.
 - 2.2. Objetivos de Marketing.
3. Estrategia de Marketing
 - 3.1. Grandes líneas estratégicas.
 - 3.1.1. Valor diferencial.
 - 3.1.2. La idea en la mente del consumidor.
 - 3.1.3. Los Beneficios para el cliente.

- 3.1.4. Branding.
- 3.1.5. Estrategia
- 3.2. Previsión de Ventas.

- 4. Plan de acción.
- 4.1. Puntos clave.
- 5.1.1. Control.
- 5.1.2. Organización.
- 5.1.3. Implementación.

PLAN de MARKETING

- 1. Análisis de la situación
- 1.1. Empresa, marca y posición.

En el Socorro, Santander, existieron dos empresas de transporte urbano denominadas TRANSSARAVITA y COMUNEROS SOCORRO, que esporádicamente realizaban expresos a otros municipios, gerenciadas en su orden por el Señor EDUARDO CADENA OSORIO y BENJAMIN GUTIERREZ.

Con el fin de organizar una cooperativa el Señor EDUARDO CADENA OSORIO, gerente de TRANSSARAVITA LTDA, el día 17 de Abril de 1967, por medio escrito dirigida al gerente de COMUNEROS SOCORRO, los invita a una reunión para concretar la idea, fecha desde la cual los asociados se dedican a coordinar y madurar la idea de constituirse en Cooperativa y como buenos ciudadanos Socorranos, gallardos, fuertes, emprendedores e incansables en la búsqueda de nobles ideales, ven realizado su sueño el día 20 de Noviembre de 1967, cuando el Superintendente Nacional de Cooperativas, doctor MARIO ORTIZ DE LA ROCHA, reconoce la Personería Jurídica de la Cooperativa de Transportadores del Saravita Ltda. “COTRASARAVITA”, mediante RESOLUCION No. 00859, con domicilio

principal el Municipio de El Socorro y su ámbito de operaciones en todo el Territorio Nacional.

Regida por las disposiciones del Decreto 1598 de 1963, demás decretos reglamentarios y sus propios estatutos, cristalizándose y creándose la primera cooperativa de transporte terrestre de pasajeros por carretera a servicio no solo del Socorro sino de toda la Provincia Comunera, fecha desde la cual el Municipio del Socorro cuenta con empresa propia contribuyendo al desarrollo, crecimiento y mayor reconocimiento del municipio y de la Provincia Comunera.

COOTRASARAVITA LTDA, actualmente, se puede considerar como la mayor empresa generadora de empleo, ya que fuera de generar ingresos a los 178 asociados es fuente, también, de trabajo indirecto para 150 conductores de vehículos afiliados a la cooperativa, 24 Agentes comerciales y 31 empleados de nómina. Personal que de una u otra manera son parte del sustento de sus hogares, no solo del municipio del Socorro sino de todas las regiones donde hace presencia COOTRASARAVITA LTDA, con sus servicios.

Gracias a la ciudadanía que ha acogido y apoyado incondicionalmente los servicios que ofrece COOTRASARAVITA LTDA nos ubicamos como la empresa líder en la Provincia Comunera y a los medios de comunicaciones que difunden a garganta abierta y hacia todas las coordinadas geográficas e itinerarios que como empresa organizados ofrecemos nuestra imagen corporativa y portafolio de servicios.

Actualmente COOTRASARAVITA LTDA, ofrece los SERVICIOS DE TRANSPORTE EN TODAS LAS MODALIDADES, MENSAJERIA ESPECIALIZADA, ESTACIÓN DE SERVICIOS, ALMACÉN DE REPUESTOS, LAVADO DE VEHÍCULOS, CAMBIO DE ACEITE Y ENGRASE Y TODAS SUS DEPENDENCIAS SISTEMATIZADAS.

1.2. El mercado.

Los propietarios y/o socios de los vehículos intermunicipales, expresaron que la petición de controlar el transporte de pasajeros a nivel intermunicipal va directamente a las autoridades competentes. “Hay una gran confusión, los alcaldes tienen unas competencias dentro de sus jurisdicciones donde pueden habilitar empresas de taxis, empresas veredales y el Gobierno Nacional maneja el resto del sistema de transporte”.

Además, que la empresa para la cual se labora presta un servicio colectivo, pero hay un problema con los carros taxis que no tienen ninguna vigilancia. “Nosotros estamos pidiendo a las autoridades competentes que hagan cumplir las normas porque están perjudicando a unas empresas que están legalmente habilitadas por el Estado colombiano”, dijo Velasco Olarte.

Por otra parte Gonzalo Camacho Chacón, presidente del Concejo de Vélez, agregó que existe otra problemática en cuanto al combustible, debido a que los taxistas de esa municipalidad requieren ‘tanquear’ en Barbosa. “Anteriormente había un acuerdo entre las dos alcaldías Barbosa y Vélez, en que los taxistas podían bajar a ‘tanquear’ con dos pasajeros y subir sin pasajeros y esto no se ha cumplido”.

Manifestó que acuden al alcalde de Barbosa porque al parecer hubo una restricción consistente en que los taxistas no podían bajar con ningún pasajero. A su vez, el alcalde Ardila Velandia expresó: “Todos conocen que en Barbosa existe el sitio o la bomba donde cargan el gas, por este motivo, a partir de las 7:00 de la noche los carros de otros municipios pueden venir a cargar gas hasta las 4:00 de la mañana, así no interferimos ninguno de los servicios, tanto el amarillo como el intermunicipal”.

Afirmó que los taxistas saben que no pueden prestar el servicio intermunicipal, razón por la cual se hará estricto control al transporte de pasajeros. Los taxistas que requieran bajar con pasajeros deben sacar un cambio de ruta, documento que los faculta para transportar pasajeros de un municipio a otro.

1.2.1. Características del mercado.

El transporte es factor determinante en la formación de un mercado amplio y en la vinculación de regiones aisladas. De esta manera el sector transporte pretende elevar la eficiencia en la prestación del servicio de transporte en términos de calidad, oportunidad, tiempo y costos, así como extender su cobertura a las regiones más aisladas de la geografía nacional.

En la medida que el comercio mundial crece a un gran ritmo, también lo hace los requerimientos de transporte eficiente y económico, tanto al interior del país como para el comercio internacional. Al aumentar la competitividad en los principales mercados se obliga al país a adaptarse y ofrecer a los clientes ventajas de costo, rapidez, confiabilidad y flexibilidad en la distribución de las mercancías, situación que se logra a través de la dotación de una adecuada red de infraestructura vial.

CAPACIDAD OFRECIDA EN PASAJEROS, POR CONFIGURACIÓN TIPO VEHICULO CANTIDAD CAPACIDAD

AUTOMOVIL	6,884	27,792
BUS	13,881	507,975
BUS ABIERTO	29	1,049
BUSETA	5,486	118,354
CAMIONETA	1,299	10,400
CAMPERO	3,186	24,010
ESCALERA	184	7,275
MICROBUS	12,258	168,246
MIXTO	22	909
TOTAL	43,229	866,010

FUENTE: Subdirección de Transporte – Grupo de Informática

1.2.2. Necesidades del mercado.

La prestación del servicio público de transporte terrestre, que es constitucionalmente inherente a la finalidad social del estado, ha sido delegada por

éste en los particulares. En el marco de esta delegación, ejerce una intervención en la operación a través de la regulación, control y vigilancia para asegurar una adecuada prestación en términos de calidad, seguridad y eficiencia. Bajo este precepto, las leyes 105 de 1993 y 336 de 1996, fijaron y unificaron los principios y criterios que se desarrollaron en el actual marco reglamentario del sector, decretos 170s de 2001 que reglamentan la prestación del servicio público de transporte terrestre en sus diferentes modalidades.

El nuevo marco busca la autorregulación del sector con menos intervención por parte del estado y así dar respuesta a la necesidad de contar con un transporte más competitivo y seguro que responda a las necesidades y que satisfaga los requerimientos de desplazamiento de la población en condiciones de accesibilidad, calidad, comodidad y seguridad.

Uno de los principales retos y propósito de la industria del transporte es obtener la competitividad del sector, pues en torno de esta gira la competitividad del país.

Frente a este principio y la regulación, es importante analizar las actuales condiciones de operación desde la perspectiva del esquema empresarial y la prestación del servicio.

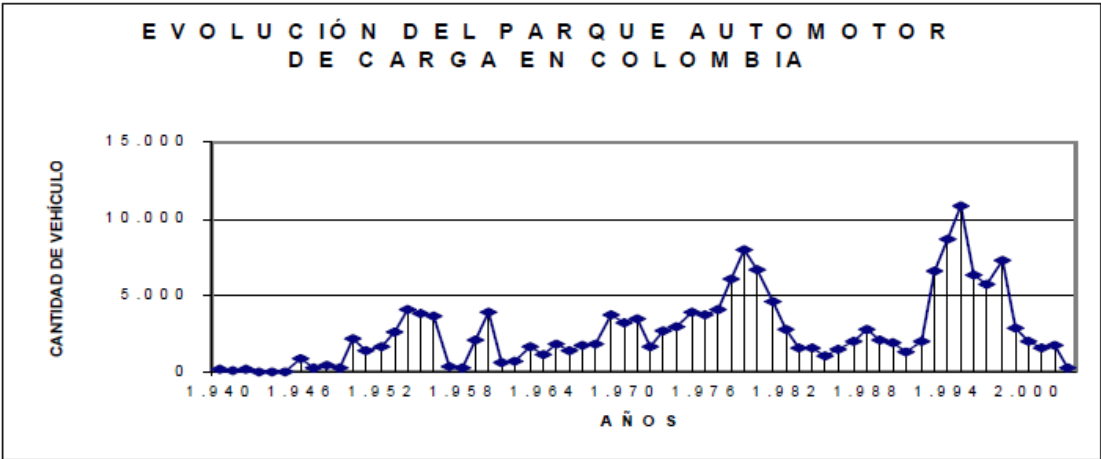
La información del movimiento de pasajeros por el modo carretero ha sido calculada a partir del movimiento de vehículos en los terminales de transporte, para lo cual se ha estimado una utilización del 75% de la capacidad ofrecida, estableciendo un promedio de 30 sillas para buses, 24 sillas para busetas, 14 sillas para microbuses y 4 sillas para los taxis.

En el año 2003 reportaron 31 terminales situación que nos permite acercarnos al movimiento real de pasajeros. Es conveniente manifestar que no existe un estudio reciente que permita modificar el porcentaje de utilización de la capacidad ofrecida por las empresas transportadoras de pasajeros dentro de los mercados nacionales.

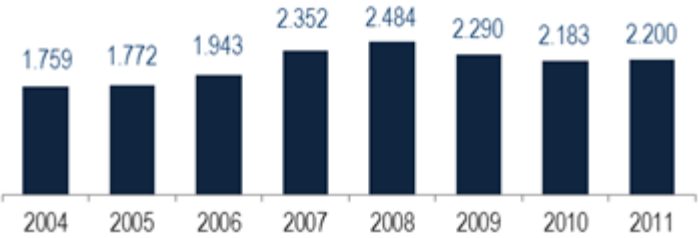
1.2.3. Tendencias del mercado.

Información obtenida de la cámara de comercio de Santander, Ministerio de transporte, INVIAS y secretarias de transporte tanto Departamental como municipales.

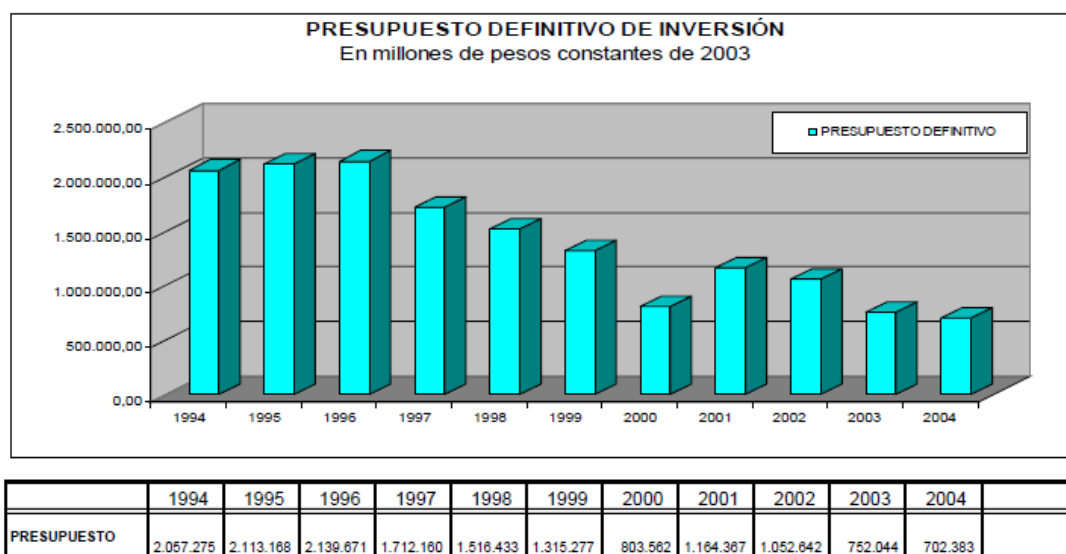
1.2.4. Evolución del mercado.



Salida de Pasajeros (Miles)
Noviembre año corrido



1.1.1. Evolución del mercado.



1.2.5. Posicionamiento y situación.

Alcance entre Bucaramanga – Bogotá. Fase III

Inversión estimada: 382.000 millones de pesos

Población beneficiada: Bucaramanga tiene una población de 577.300 habitantes: el tráfico total anual estimado que soportará la vía es de 330.3 millones de vehículos (pasos de vehículos por peajes)

Beneficios: Es un proyecto que beneficia a una población elevada reduciendo el tiempo de desplazamiento entre Bucaramanga-Bogotá.

Con el fin de garantizar la prestación adecuada del servicio intermunicipal de pasajeros, el Estado debe entre cosas, adelantar las siguientes acciones:

Desarrollar el estudio y elaboración de modelo empresarial de prestación de servicio público terrestre Automotor de pasajeros a nivel intermunicipal.

Desarrollar normas técnicas relacionadas con equipos de transporte, elementos de seguridad, regulación y procedimientos de control.

Actualización de la información de ofertas de equipos de transporte y demanda de servicios.

Diseñar y establecer metodología de análisis de oferta de parque automotor y demanda de servicios.

Aclarar el marco operacional de las empresas, estableciendo términos y vigencias.

Definir la vinculación de los operadores de los equipos con las empresas.

Involucrar en la normatividad mayores exigencias a los conductores de transporte público de pasajeros y su responsabilidad, así como dejar clara su relación con las empresas.

Evaluar y actualizar a través de un estudio la estructura de costos actual.

1.3. Análisis

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Análisis externo (POAM)

Análisis interno (PCI)

DOFA

1.4. Nuestra posición

Área administrativa

Compuesta por la parte contable, tesorería, gestión humana.

Algunas funciones de estas tres unidades:

- Se encargan de gestionar los pagos de la nómina y gastos que mensualmente la empresa tiene.
- Encargados de la parte recreacional, capacitaciones, salud, bienestar de sus asociados.
- Encargados de la parte social de la empresa.
- Se encargan de la documentación, registros, de las demás áreas de la empresa.

Área operativa

Esta área está encargada de todas las operaciones de logística y distribución de Cootrasaravita Ltda.

Algunas funciones:

- Son los que implementan las respectivas líneas de viaje, el proceso de encomiendas, venta de pasajes, viajes turísticos.
- Se encargan del registro de documentos vigentes de cada vehículo establecido por el ministerio de transporte.
- Disponen de los vehículos para los diferentes eventos a de los cuales requieren sus servicios como son los tours, o eventos privados.
- Establecen el cronograma de recorrido de cada asociado (para que todos cuenten con la misma rentabilidad. Cootrasaravita es equitativo en asignar las diferentes rutas y líneas para proporcionarles a sus asociados mejores ganancias).

Área de mantenimiento o comercial

Área encargada de:

- Distribución y comercialización de los productos para vehículos.
- Supervisa que los vehículos estén en óptimas condiciones al momento de prestar los servicios.
- Se encarga del control y manejo de la Servicentro San Jorge.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Servicio de Transporte

- La cooperativa ofrece a sus clientes el servicio de transporte en bus, buseta y microbuses por 27 rutas en el departamento de Santander.
- Servicio de taxis, minibuses y camionetas para el desplazamiento de los clientes en la parte rural y urbana del Municipio del Socorro.
- Servicio de transporte de carga sólida y líquida en las modalidades de camiones doble, troque, volqueta, carro tanque, vehículos articulados y similares.
- Servicios de tours locales, departamentales, nacionales con tarifas especiales.

Giros y Remesas

El servicio de giros y remesas está disponible en todas las agencias de Cootrasaravita Ltda. Proporcionándole a sus clientes una facilidad en sus

encomiendas. Este servicio se encuentra soportado bajo las condiciones de carga de encomiendas:

Recibe en aparente buen estado y orden las mercancías descritas consignadas en la carga porte, bajo las siguientes condiciones acordadas previa y mutuamente con los propietarios de la mercancía, del portador y el destinatario.

COOTRASARAVITA LTDA. Se exime de responsabilidades por cualquier pérdida, avería o daños que se sobrevengan a todo o parte del cargamento por una o algunas de las siguientes causas:

1. Por disposición o actos del gobierno.
2. Los objetos de oro, plata, platino, joyas, piedras preciosas, drogas o cualesquiera otros artículos de valor especial, contenidos en cualquier paquete o bulto a no ser que expresamente se halla declarado su valor y ajustado su transporte a las condiciones fijadas por COOTRASARAVITA LTDA y pagado el flete respectivo.
3. Por lo que se rompa, se salga, se manche a menos que sea por descuido o negligencia del transportador.
4. Por mermas en aquellos líquidos como petróleo y otros son propicios a la evaporación o por vacío propio de los mismos. Defectos o por causa de envases o empaques inadecuados.
5. Por daños, pérdidas o casos fortuitos por motivos de fuerza mayor.
6. La responsabilidad pecuniaria de COOTRASARAVITA LTADA. Al no ser asegurado el cargamento y no declarado en su valor, quedará convertido entre las pares el pago por cada kilo. El pago no excederá de \$1000 de acuerdo con el valor real del contenido de las mercancías u objetos extraviados siempre que aparezca responsabilidad contra COOTRASARAVITA LTDA.
7. Si el propietario de la mercancía o carga no firmare el porte se le tendrá por conforme con todo su contenido por el hecho de recibir.
8. COOTRASARAVITA LTDA. No asume responsabilidad alguna por las retenciones, etc.... Que puedan ser decretadas por las autoridades civiles, militares o de policía de todo o parte del cargamento.

9. En caso de reclamaciones por pérdidas, extravío, o daños de bultos cuyo contenido no esté de acuerdo con lo denunciado por haber hecho el remitente falsas declaraciones, COOTRASARAVITA LTDA. No hará ningún reconocimiento teniendo en cuenta que la factura no coincide con la reclamación.
10. Los reclamos caducan de conformidad con lo dispuesto en el artículo 993 del código de Comercio.
11. En todo caso responde del valor de los fletes y demás cargos para con COOTRASARAVITA LTDA. El remitente, aun tratándose de transportes con fletes al cobro.
12. COOTRASARAVITA LTDA, No asume obligación alguna de transporte o entregar los cargamentos en el tiempo determinado, ni en determinado vehículo ni podrá determinada vía pero procurará hacerlo en el menos tiempo posible .

Servicentro

2.8.3.1. Serviteca: constituye una unidad de negocios que ofrece para la venta productos relacionados con el sector automotriz y además ofrece:

- Cootrasaravita cuenta con un almacén donde podrá encontrar una variedad de productos, marcas y repuestos para el mantenimiento y reparación de toda clase de vehículos.
- Otros servicios que se pueden obtener en la Serviteca son los cambios de aceite, lavado y polichado de carros, engrase, despinchada.
- Para la comodidad de los clientes, en la Serviteca se ofrece el Servicio de cafetería.
- Parqueadero las 24 horas.

2.8.3.2. Estación de servicio: este servicio hace parte de una de las unidades de negocio pertenecientes a la cooperativa la cual se encuentra ubicada en el municipio del Socorro.

Cootrasaravita cuenta con una estación de servicio en la cual les ofrece a sus usuarios y clientes gasolina extra, corriente y ACPM distribuida por la empresa TERPEL.

1.4.1. La marca.



2. Misión y objetivos

2.1. Misión.

MISIÓN:

Proporcionar una amplia variedad de servicios para nuestros clientes y empresas con el fin de lograr mayor tasa de crecimiento dentro del parque automotor de nuestra región.

Objetivos de Marketing.

Contribuir al mejoramiento social, económico y cultural de los Asociados y al desarrollo empresarial de la provincia y de Santander, mediante la administración y operación de sistemas y subsistemas de transporte.

Organizar e incrementar el trabajo y el servicio del transporte en beneficio de la comunidad y sus asociados, fomentando la solidaridad y la ayuda mutua, actuando con base principal en el esfuerzo propio y mediante la aplicación y práctica de principios y métodos cooperativos y una eficiente administración.

2.1.1. Objetivos

Mejorar la eficiencia en la presentación de servicios, a sus usuarios.

.Lograr la eficiencia en todos los procesos de la empresa.

3. Estrategia de Marketing

3.1. Líneas estratégicas.

Grupo Objetivo

Cootrasaravita ofrece el servicio de transporte básicamente a los clientes de la provincia comunera, lo cual garantiza una cantidad significativa de clientes generando ingresos, además ofrece sus servicios a pequeñas y medianas empresas de municipios aledaños.

Posicionamiento

El posicionamiento que Cotrasaravita busca tener en la mente de los clientes, es la de una organización orientada a servir a personas, empresas pequeñas y medianas dedicados a la comercialización, producción y elaboración de mercancías, siendo reconocida por su atención especializada, puntualidad y calidad en el servicio, con capital humano altamente capacitado, con unidades acordes a las exigencias de las necesidades de nuestros clientes, y según el tipo de mercadería.

Posición Competitiva

Seguimiento

Se aplicara una estrategia de seguimiento, mantener la misma categoría de servicio del líder, es decir se mantendrá pendiente de las acciones realizadas por este para utilizarlo como un modelo a seguir, pero centrados en nichos de mercados (pequeñas y medianas empresas) en donde los líderes no tienen llegada. Los líderes básicamente están centrados en grandes empresas, grupos económicos y corporaciones, restando importancia al movimiento que pueden tener estas empresas.

3.1.1. Valor diferencial.

Tácticas Operativas

Servicio

Agregar un valor al servicio, haciendo que las entregas se realicen con puntualidad esto implica que se entreguen las mercancías en el momento y lugar indicados por el cliente, el cual se lograra a través de la coordinación adecuada con los clientes y mantener una comunicación constante. Al igual q los tiempos de salida de los recorridos programados y los adicionales cuando se den las eventualidades, el servicio siempre es lo más importante y con lo cual se puede lograr la diferenciación y fidelización de los clientes.

Reducir los reclamos por demoras, deterioros y pérdidas de la mercadería.

Precio

La percepción del precio por parte de los clientes está en función de la intensidad de la necesidad, la cantidad y la naturaleza de las satisfacciones que esperan.

Se pretende reducir las Tarifas de Fletes a partir de la minimización de los costos, ya que los líderes mantienen costos Fijos demasiado altos por la dimensión de sus organizaciones.

Ofrecer tarifas de transporte más competitivas, para lo cual se debe hacer un estudio de tarifas promedio del mercado actual.

Las tarifas de los servicios son reguladas por los entes de control y regulación como la Secretaria de transporte, el Ministerio de transporte, etc.

3.1.4. Branding y posicionamiento.

Cotrasaravita cuenta con una posición privilegiada como empresa líder en el mercado, cuenta con una experiencia amplia en la realización de sus actividades destinadas a satisfacer las necesidades del cliente.

No obstante la intención siempre es mejorar y por ende ese es el motivo principal para cada día ser mejores y así llenar las expectativas y demandas a las necesidades de nuestros clientes en todas las líneas de productos y servicios que manejamos.

Principio 1: Posicionamiento

Las compañías exitosas manejan marcas de poder posicionando el concepto de sus productos y servicios en las mentes de sus empleados y sus clientes. “Porque existen y para qué son apropiadas”, en este sentido Cootrasaravita Ltda., por su amplio recorrido y trayectoria en el mercado cuenta con un posicionamiento pre establecido en sus años de servicio a la provincia comunera, lo cual funciona en sentido de facilitar los mecanismos y canales de recordación y reconocimiento en el mercado.

Los medios que pueden usarse penetraran fácil mente en el target group y de esta manera se podrá obtener una captación mayor de clientes futuros y potenciales para cualquiera de las líneas de negocio que maneja Cootrasaravita Ltda.

Principio 2: Reestructuración

Las marcas que alguna vez fueron bien percibidas pueden ser reposicionadas y resucitadas en la mente de los consumidores. “Las grandes marcas no mueren”. En busca de mejorar siempre se presentó un plan a implementar en los áreas internos y externos de Cootrasaravita Ltda., puesto que todo cambio está destinado siempre a mejorar, a brindar el mejor servicio posible y poder satisfacer la demanda y necesidades de cada uno de los clientes conforme a las nuevas tendencias económicas de mercados actuales y emergentes.

Principio 3: Nombre distintivo

Claramente las políticas gubernamentales avalan esta premisa, no existe ninguna otra empresa que realice las funciones ni que tenga en sus siglas exactas el nombre de Cootrasaravita Ltda.

Principio 4: Carácter Visual

La esencia de una marca no podrá expresarse sin desarrollar una imagen distintiva que pueda visualizarse. “Somos tal como nos ven”, dadas las necesidades de un mercado se propició un mejoramiento de imagen, siempre una imagen nueva bien direccionada propina buenos resultados en la percepción de los consumidores y el desarrollo de nuevas negociaciones, el cliente siente que la empresa está preocupada por la imagen que proyectan y que existe cambio y

evolución de las herramientas comerciales, así como en la prestación de sus servicios.

Principio 5: ¿Realidad o percepción?

La imagen de la marca se refiere a como ésta es percibida por los clientes. La identidad de marca es lo que aspiramos a lograr con la misma. “Las grandes marcas manejan equitativamente la convivencia de estos dos conceptos”. Es el ejemplo vivencial que desarrolla Cotrasaravita Ltda., no se trata de hacer solo lo que gusta sino enfocarlo y dirigirlo a ser mejores día a día.

Principio 6: Esencia de marca

Las marcas exitosas se identifican con los estilos de vida de los consumidores y sus necesidades. Tienen credibilidad ya que no prometen lo que no podrán cumplir. Poseen atributos propios que la distinguen de las demás. Están protegidas ya que no pueden copiarse fácilmente. “Diferenciarse permite a las marcas evadir la competencia”, los servicios son tan únicos para nosotros que se brindan beneficios adicionales a cada servicio que se presenta o se comercializa, un buen servicio es retribuido en el nuevo consumo del mismo servicio, son valores que siempre están presentes en Cotrasaravita Ltda., dispuesto a dar en sus distintos procesos y líneas de servicio.

Principio 7: Valor

Cuanto más se mejora un servicio o producto, más se necesitan marcas identificables. “Sin identidad de marcas es imposible agregar valor”, la imagen no solo que perciben los clientes sino la imagen que se proyecta son la afirmación del servicio que se brinda, son sinónimos de cumplimiento, calidad, seriedad, atención, interés y servicio, por consiguiente el valor esta dado en cada una de las acciones que se determinen a la hora de brindar un servicio desde su planteamiento hasta la finalización del mismo.

Principio 8: Perseverancia

La frecuencia, consistencia y relevancia del mensaje genera en el tiempo marcas de poder. “Dígalo (comuníquelo) con confianza y autoridad”, incursionar en los nuevos canales de comunicación es una tarea primordial para Cotrasaravita Ltda.,

la masificación de la comunicación y los alcances son las nuevas tareas a desarrollar.

Principio 9: Grandes expectativas

Un buen servicio no salvará una marca debil; y una gran marca no sobrevivirá tampoco con un servicio impropio. “La verdad los liberará”, nada más acorde a las situaciones que la veracidad entre la comunicación y el desarrollo de la actividad, son condiciones importantes para Cotrasaravita Ltda., en el desarrollo de todas y cada una de sus funciones en el mercado.

Principio 10: Diseño

Un buen diseño ahorra problemas; un gran diseño brinda oportunidades. El diseño es la manera en que el negocio se comunica con los consumidores. “El diseño de marcas es un proceso que debe ser tomado por la empresa con seriedad y encomendado a profesionales ya que podrá significar el éxito o el fracaso en el lanzamiento de un producto”.

Posicionamiento.

¿Qué es el posicionamiento?

No es más ni menos que el lugar que ocupa el concepto de un producto o servicio en la mente del consumidor. La mayoría lo define como el lugar que ocupa el producto en la mente, tal como me enseñó alguna vez un profesor y amigo, esperemos que un producto nunca esté físicamente en nuestras mentes, ya que, salvo algunas contadas excepciones, estaríamos en graves problemas.

Luego de definir el término vamos a ocuparnos de lo que se define como Estrategia de Posicionamiento. Como posicionar nuestros productos es La decisión estratégica fundamental en un plan de marketing, ya que de ella se desprenden factores tales como la segmentación, la estrategia de comunicación, y estrategias de precio.

En resumidas cuentas debemos segmentar, identificar grupos de consumidores de necesidades. Luego de dividir al mercado en pequeños grupos deberemos definir cuál o cuáles atacar. “Se posiciona segmentando y se segmenta posicionando”.

Como segundo paso debemos propiamente diseñar una estrategia de posicionamiento:

Podemos:

Posicionarnos respecto a nuestro competidor, ¿Tenemos mejores precios que la competencia?. Enfatizar los beneficios distintivos de nuestros productos y servicios. O relacionar nuestros productos con algo que el consumidor en verdad valore.

A la hora de diseñar una estrategia de posicionamiento es plasmar por escrito una declaración de la definición del posicionamiento que la empresa busca obtener. Y para ello primero debemos definir:

A qué consumidores apuntamos. Que es lo que hacemos por nuestros clientes. Cómo lo hacemos. Y por qué lo hacemos mejor que nuestros competidores.

Nuestro servicio ofrece X e Y benéficos, a un grupo H y J de consumidores. Y es mejor que los productos de la competencia porque tiene los atributos A, B y C que la competencia no posee. Y nosotros podemos ofrecer esto porque hemos podido diferenciarnos en los aspectos D y E.

Esta declaración seguramente no nos servirá como argumento de venta, o tal vez sí. Pero sobre ella desarrollaremos todo el marketing comunicacional.

Todo lo que se hace en un plan de comunicación tiene por objetivo convencer a los consumidores de los puntos incluidos en la declaración de posicionamiento. El tercer paso será captar el posicionamiento a través de un programa de comunicación en el cual se establezcan los canales necesarios y que lleguen directamente a los consumidores, Ej.: Correo directo a PYMES, Afiches, volantes, banners, flayers, etc.

3.1.5. Estrategia de clientes.

Como todos sabemos, hoy en día es más complicado hacer llegar nuestros productos a nuevos clientes y que los adquieran, pero si nos aferramos un solo sistema de comercialización que ha durado muchos años, es probable que nuestra empresa no dure tanto tiempo.

Pero una empresa sin ventas ¡acaba!, sin embargo, vender por vender sin estrategia ni sistema, es como un barco a la deriva, destinado tarde o temprano a perderse y ¡NAUFRAGAR LA DERIVA!

Actitud del servicio en las ventas. (Mentalidad del "cliente es primero").

- Anteponer ante todo las necesidades del cliente.
- Asegurarse de que estas necesidades sean satisfechas.

Actitud positiva.

- Demostrar entusiasmo.
- Actitud de: ¡si se puede!
- Saber manejar los problemas.

Profesionalismo.

- Estar preparado en las cuestiones relacionadas con su trabajo para servir a los clientes.
- Si no se tiene algún conocimiento, saber a quién recurrir y estar dispuesto a solicitar ayuda.

Orientación hacia las personas.

- Tomar la iniciativa para establecer prioridades.
- Demostrar interés personal en el cliente a través del contacto, sonriendo y llamando al cliente por su nombre.
- Buscar que el cliente se sienta cómodo.

Disponibilidad.

- Resolver problemas.
- Sugerir alternativas.
- Cuando se apropiado, ser flexible con las reglas para resolver o evitar problemas.

Respuesta personalizada.

- Buscar entender las preferencias y expectativas de los clientes.
- Tomar en cuenta el punto de vista del cliente cuando le da información.

Respeto básico.

- Ser cortés con todas las personas, sin importar su apariencia y otras características personales.
- Evitar apenar al cliente.
- Respetar el tiempo del cliente y su espacio personal.

Confiabilidad.

- Tomarse el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente.
- Mostrar confiabilidad.
- Hacer lo que es mejor y no lo que es más fácil.

Estas habilidades se dominan con la práctica diaria, recordando el dicho que dice así: "trata a los demás como quieres que te traten a ti".

Permanecer atento a cualquier cambio, siempre esperar lo inesperado.

Las personas que alimentan caballos mencionan que es importante alimentarlos con una mano, pero siempre mantener la otra mano en contacto con el. De esta manera, dicen, el animal sabe dónde está usted. Si quita la mano del caballo, éste se puede volver receloso y lastimarlo.

Los clientes se comportan de una manera similar. Tan sutil o abiertamente como quiera, pero siempre se debe mantener el contacto con el cliente para responder rápidamente cuando llegue la oportunidad.

La importancia del servicio al cliente.

Dediquemos unos minutos a pensaren esto: nuestra competencia ha aumentado, nuestros clientes exigen mejor servicio que antes, las expectativas de nuestros clientes han cambiado, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente.

Beneficios de un buen servicio.

En que beneficia a su empresa el ofrecer un excelente servicio a clientes.

Conozcamos algunos datos interesantes:

- Cuando el cliente recibe un buen servicio, no le da tanta importancia al precio.
- Al aumentar 5% la satisfacción de nuestros clientes, aumentan del 25 al 100% nuestras ganancias.

- Las organizaciones que tienen más éxito son aquellas que mejoran el servicio y controlan los costos, y no aquellas que reducen los costos y mantienen el servicio.
- Aquellas organizaciones que se encuentran entre el 50% de las que tienen mejor servicio a clientes, crecen con el doble de rapidez y pueden cobrar un 10% más que sus competidores.

3.2. Marketing Mix.

Dado que Cootrasaravita es una empresa de servicio, el marketing mix se enfocará sobre el modelo de las 4 “C” de Charles Loviton conocida como enfoque al cliente.

3.2.1. Consumidor Satisfecho.

SERVICIO: Para facilidad del cliente, el servicio de venta de pasajes se implementará virtual y telefónicamente, de forma que el usuario solo debe llegar al momento del despacho de la línea; y el servicio de remesas tendrá la opción de entrega puerta a puerta.

MARCA: se adicionara algunos servicios adicionales para agregar valor y superar las expectativas del cliente como:

- La buena presentación de los conductores, genera seguridad en los usuarios, dando una buena imagen a la empresa ya que ellos deberán portar en perfectas condiciones el uniforme y portar el carnet institucional otorgado por la cooperativa.
- Servicio inmediato en caso de accidentes: la cooperativa realizará un convenio con una IPS en caso de accidentes, para la seguridad tanto de nuestros clientes como de los conductores de los vehículos.

3.2.2. Costo a Satisfacer. Como se mencionó en el análisis mix, el costo del servicio de transporte y remesas tiene una tarifa establecida por el ministerio de transporte, permitiendo al cliente tener ofertas similares. Por lo tanto la estrategia a utilizar es los precios vigentes del gobierno.

3.2.3. Comodidad del cliente. La comodidad del cliente frente al servicio de transporte en todas sus modalidades está enfocado a cada uno de los factores que generan que el cliente se sienta a gusto con el servicio.

- Parque automotor: la imagen y el contacto que tiene la cooperativa con los clientes es a través de sus vehículos, razón por el cual los vehículos deberán ser nuevos, con condiciones adecuadas para la prestación del servicio y que cuenten con personal profesional.
- Venta de pasajes: para adquirir con mayor facilidad los tiquetes se habilitara el servicio telefónico donde le darán al usuario la facilidad de tener la información de salida de las líneas y escoger el puesto, seguidamente le llevaran el tiquete a la dirección que desea.
- recepción de remesas: las remesas tendrán la opción de ser canceladas en su lugar de destino y llevadas puerta a puerta.
- Para un mayor contacto con el cliente, en el tiquete se editará la dirección de la oficina principal donde le atenderán en caso de quejas o sugerencias.

3.2.4. Comunicación. El objetivo de la estrategia de comunicación es incrementar la publicidad en los medios de comunicación, con el fin de dar a conocer a los posibles usuarios los servicios que ofrece Cootrasaravita.

Los medios de comunicación a utilizarse son los de difusión al aire (radio), visual (televisión) y los impresos (folletería).

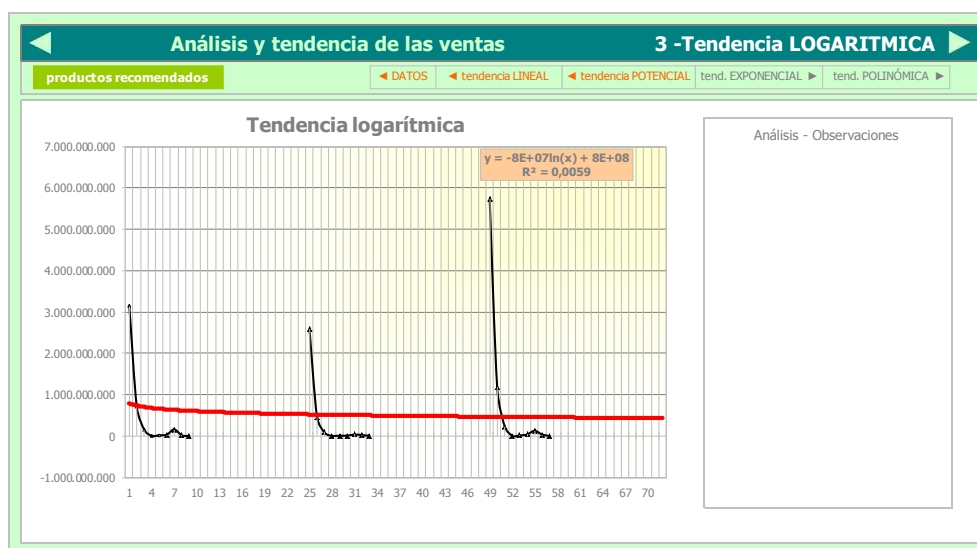
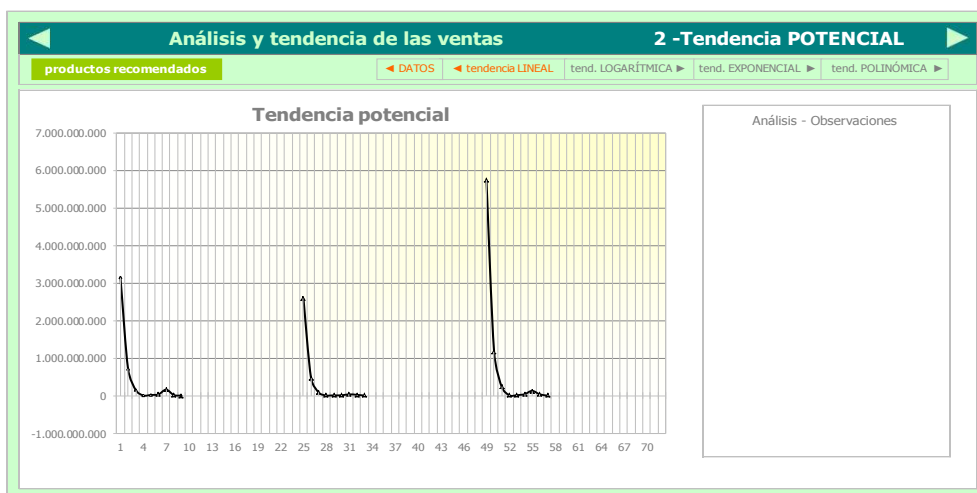
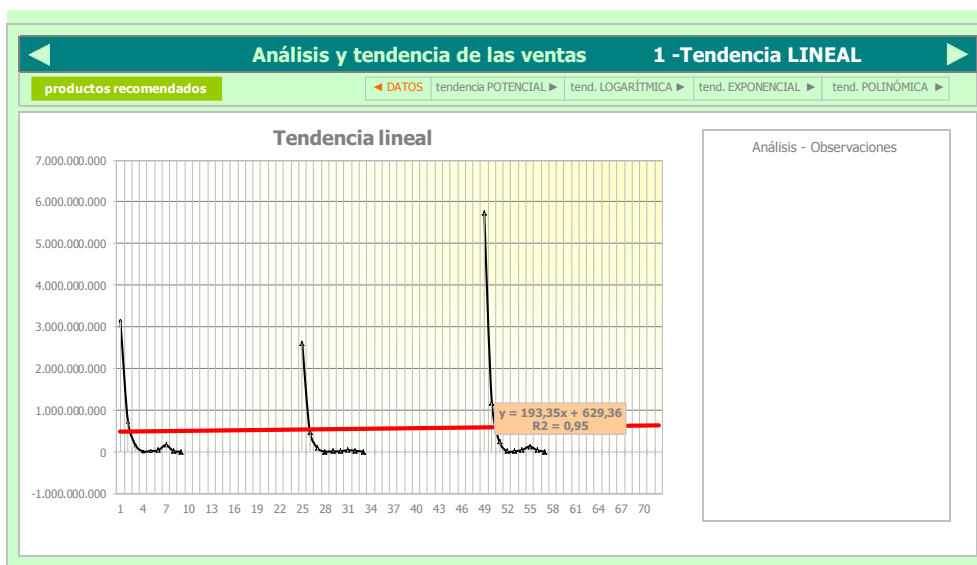
En los medios de difusión al aire vamos a pautar en las radios nuestra señora del Socorro, La Cupula, Chimana stereo, Santa Barbara stereo, emisoras de la provincia Comunera. En los medios visuales vamos a pautar en Paso TV, PSI y canal TRO. Y en los medios impresos se utilizarán tarjetas de presentación y folletos los cuales serán entregados en los diferentes establecimientos académicos en la provincia La Universidad Industrial de Santander seccional Socorro, la Universidad Libre de Colombia seccional Socorro adicional a las microempresas de la región.

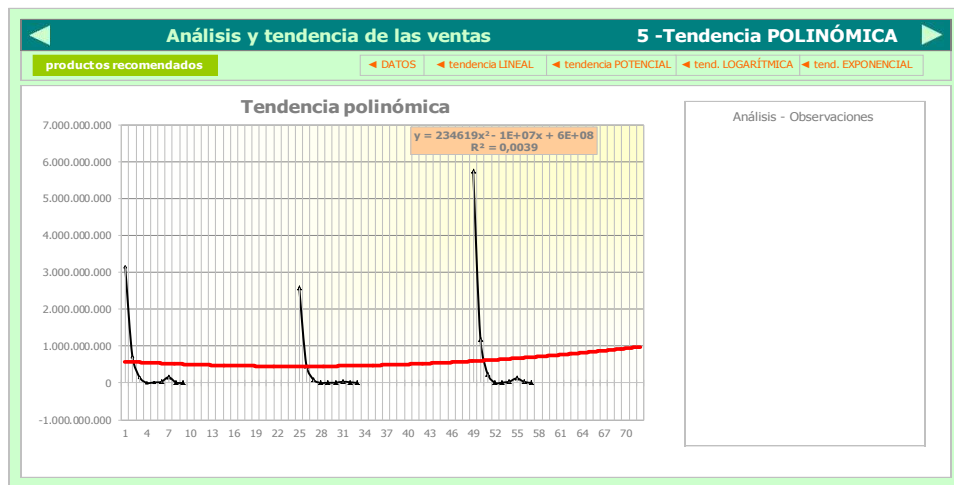
3.2.5 .Promoción de ventas. Para promocionar nuestro servicio hemos creado incentivos a corto plazo, que fomenten de tal forma la adquisición de nuestro servicio:

- Contamos con la promoción de descuentos de pasajes ida-vuelta. El cliente compra sus tiquetes con el tiquete de regreso abierto.
- Al comprar el tiquete automáticamente el usuario entra a participar en una rifa de un electrodoméstico que se sorteará mensualmente.

4. Estimaciones económicas

4.1. Previsión de ventas.





5. Plan de Acción

5.1. Puntos clave.

5.1.1. Control.

En cualquier empresa, independiente del tamaño que tenga, es necesario planificar unos objetivos a corto, medio y largo plazo para optimizar sus recursos. Para ello es muy importante aprender de la experiencia, tener muy presente la situación actual de la empresa y buscar una constante mejora en los productos o servicios ofrecidos. Estos puntos y muchos otros es recomendable analizarlos

anualmente en un plan de marketing, en el que reflejaremos la estrategia de nuestra empresa.

5.1.2. Organización.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión, control y seguimiento que debe utilizar toda empresa que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes acciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta a las necesidades y temas planteados.

En marketing, como en cualquier otra actividad, toda acción que se ejecuta sin planificación conduce al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar con un plan.

El plan de marketing nos otorga una visión clara de lo que se quiere conseguir en el camino, a la vez informa con detalle de la situación y posición en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos disponer para alcanzar los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

5.1.3. Implementación.

La implementación se encuentra consignada en el presente documento en cual, se argumenta los alcances, funciones, obligaciones, gastos, cubrimiento, tiempos y demás premisas involucradas en el desarrollo de la misma.

En coordinación con la gerencia y el consejo de administración de Cootrasaravita Ltda., todas y cada una de las medidas aprobadas y dirigidas al cumplimiento y termino de esta nueva tarea.

Anexo Ñ. Carta de certificación de Cootrasaravita



GERENCIA GENERAL
Cra. 17 No. 14-36/38
Tels. 7273793 - 7272048
SOCORRO

Bucaramanga
terminal de Transportes
Módulo 1 Oficina 504
Tels. 6373100

Socorro, 14 de Enero del 2013

Socorro

Bogotá

Ingeniero:
ORLANDO CONTRERAS
Director de Proyecto.
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS
Bucaramanga

Bucaramanga

Barbosa

Respetado Ingeniero Contreras:

San Gil

Soatá

Guacarayó

Simacota

Chimá

Contratación

Guapetá

Palmar

Neto

Olpa

Piedecuesta

TAXIS URBANOS
TELS. 7272333 - 7272727
7275757

PASAJES Y REMESAS
Socorro Calle 13 No. 16-17 Tel. 7272324
Bucaramanga Módulo 1 Oficina 504 Tel. 6373100
Terminal de Transporte Socorro Tel. 7273021
Bucaramanga Centro Calle 31 No. 20-22 Tel. 6304380

- Nº 195
- Elaboración y aprobación del mapa de procesos el cual reposa en los archivos de Control interno.
 - Socorro Realizaron y entregar de las caracterizaciones de los procesos de contabilidad, operación, transporte, gestión humana, tesorería, E.D.S. y control interno las cuales fueron aprobadas por cada coordinador del proceso.
 - Riohacha Elaboración de la propuesta del plan de marketing y el acuerdo del comité de compras.
 - Bucaramanga Elaboración del cuadro de mando integral.
 - Barbosa Realización de capacitaciones a los funcionarios sobre servicio al cliente, la nueva estructura organizacional y direccionamiento estratégico y
 - San Gil sensibilización sobre la metodología de las 9'S.
 - Suaita En espera de seguir contando con el apoyo de estudiantes de tan importante institución teniendo en cuenta que la señorita EIRKA TATIANA DELGADO
 - Guaravaya GÓMEZ realizó excelentes aportes con el trabajo desarrollado. Atento a sus comentarios y otro tipo de información que se requiera al respecto.
 - Silvacoja

Cordial Saludo,

China

Contratación

Guapota

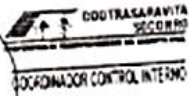
Palmar

Neiva

Cirba

Piedecuesta


WILSON CHACÓN FRANCO
Jefe de Control Interno



Anexo O. Programa 9'S

PROGRAMA 9'S

A través del programa de las 9's se incentivó a los funcionarios a crear cultura organizacional a partir del ciclo PHVA:

PLANIFICAR

En la primera etapa se seleccionó a un responsable que condujera la implementación del sistema de las 9's con el fin de:

- Designar un comité inter áreas para generar la documentación y los materiales necesarios.
- Establecer un cronograma para el lanzamiento y monitoreo del progreso esperado.

Las actividades a desarrollar en esta etapa fueron:

1. Sensibilizar a los funcionarios. Se les comunico el significado de las 9's y la importancia de su implementación en cada puesto de trabajo.
2. Evaluación del área: en cada puesto administrativo se aplico la siguiente metodología:
 - Documentación y registro fotográfico de forma detallada del puesto de trabajo.
 - Establecer los objetivos para alcanzar el cumplimiento de la metodología de las 9's.

HACER

Implementación de las 9's.

- SEIRI: separar lo necesario de lo innecesario. Retiro de lo innecesario del puesto de trabajo.
- Se Revisó todas las cosas de los escritorios, estantes y mesas en el lugar de trabajo buscando solo lo necesario para la ejecución del cargo.
- SEITON: marcar los estantes para identificación del archivo.
- SEISO: limpiar los estantes y escritorios de igual forma los equipos de cómputo evitando la acumulación de polvo.
- SEIKETSU: luego de implementar las primeras tres eses, se realizó una retroalimentación donde se mostraron los avances en los puestos de trabajo.

- SHITSUKE: realización de indicadores y evaluación de los resultados de las cinco primeras eses.
- SHIKARI: perseverancia de la implementación de la metodología en el puesto de trabajo.
- SHIRISUKOKU: Cumplimiento de los indicadores.
- SEISHOO: retroalimentación con los demás funcionarios administrativos, unificación de criterios establecidos en los avances de la metodología.
- SEIDOO: Creación de un criterio a seguir buscando la mejora continua.

VERIFICAR

Aplicar mejora continua en las 9's, por medio de la medición, análisis y la retroalimentación entre puestos de trabajo.

ACTUAR

Comparar el desempeño actual con los objetivos previstos.

Asegurar que se cumplen los procedimientos establecidos para la implementación de las 9's.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN		
Nombre	Inspecciones de orden y aseo	Número de capacitaciones	Avance del coordinador de área.
Objetivo	Determinar el índice de cumplimiento de las inspecciones de orden y aseo.	Determinar el índice de cumplimiento de las capacitaciones del personal.	Determinar el índice del funcionario de su área.
Indicador	$\frac{\# \text{ inspecciones realizadas}}{\text{Total inspecciones programadas}}$	$\frac{\# \text{ capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones programadas}}$	$\frac{\text{Cumplimiento por áreas}}{\text{Total \# de áreas}}$
Índice	%	%	%
Responsable	Líder encargado		

Etapas de desarrollo del programa:

- Asignar grupos de trabajo y líderes.
- Conformación del comité orden y aseo.
- Quincenalmente los líderes entregan resultados.
- Mensualmente en cartelera se publican los avances del programa.

- Mensualmente se evalúan los indicadores de evaluación.
- Semestralmente se realizaran capacitaciones.

Funciones del Comité de orden y aseo.

- Evaluar y publicar los resultados y avances del programa en la cartelera.
- Evaluar los indicadores de las 9's.
- Realizar cronograma de sensibilización.

Anexo P. Sensibilización 9'S

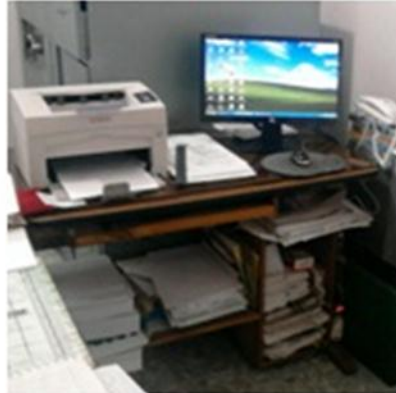


Folleto de información

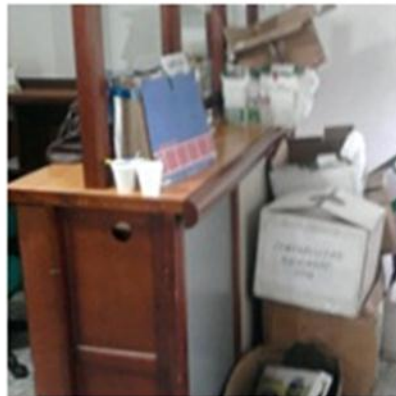


Anexo Q. Jornada orden y aseo

ANTES



DESPUES



Anexo R. Pasos de elaboración del Balanced Scorecard

COHERENCIA EN DIRECTRICES		
DEFINIR LA VISION, MISION Y LAS POLITICAS CALIDAD, AMBIENTAL, OSHAS ENTRE OTRAS		
MISION	VISION	POLITICA INTEGRADA
Somos una cooperativa insigne del transporte público terrestre en todas sus modalidades, que ofrece los servicios complementarios de mensajería especializada, venta de combustible, mantenimiento de vehículos y de agencia turística, que con el apoyo de un experimentado equipo humano, brinda comodidad, seguridad, puntualidad y garantía en los servicios que comercializamos, respondiendo con calidad a las necesidades de un mercado competitivo y satisfaciendo las necesidades de sus clientes en forma efectiva	En el año 2019, estaremos posesionados en un 80% del mercado en el oriente Colombiano, en la prestación de los servicios de transporte de pasajeros, mensajería especializada, combustibles líquidos, gas natural y otros productos relacionados con el turismo, basados en la permanente innovación de nuestro portafolio de servicios, capacitación de nuestro talento humano y el mejoramiento continuo de nuestros procesos implementando un sistema integrado de gestión, de forma que garanticemos beneficio permanente para nuestros asociados, clientes, proveedores y comunidad en general	Somos una cooperativa dedicada al transporte público terrestre en todas las modalidades, mensajería especializada, venta de insumos y servicio de mantenimiento. Estamos comprometidos con la implementación y mejora continua del sistema integrado de gestión, ofreciendo servicios de alta calidad, capacitando y creando conciencia permanente en nuestro personal, cumpliendo con las disposiciones ambientales legales vigentes que regulan nuestra actividad.

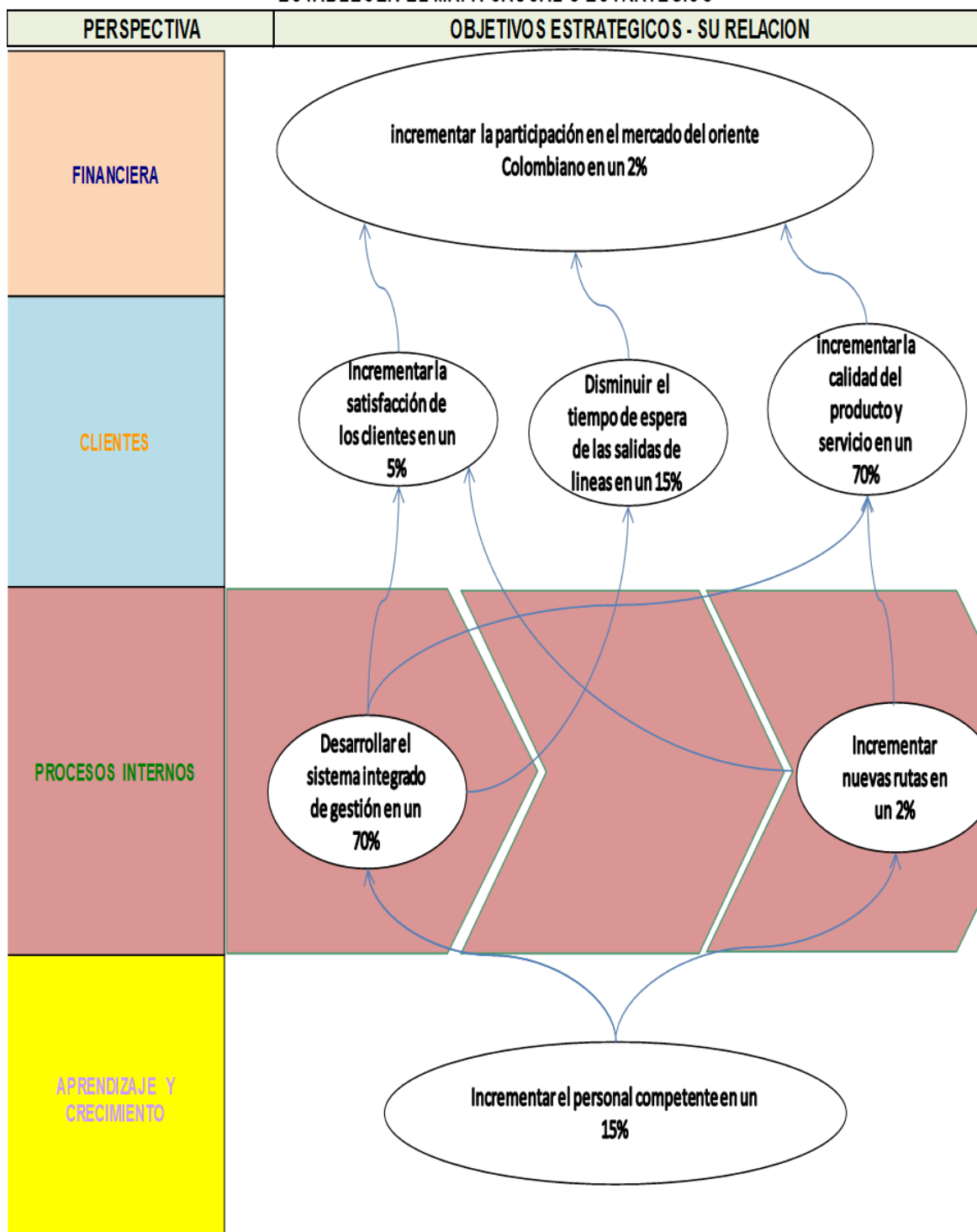
A. DIRECTRIZ VISION	B. DIRECTRIZ MISION	C. DIRECTRIZ POLITICA INTEGRADA	G. DIRECTRIZ ESTRATEGICA	H. PERSPECTIVA
1.experimentado equipo humano	9.poseccionados en un 90% del mercado en el oriente Colombiano	14. Estamos comprometidos con la implementación y mejora continua del sistema integrado de gestión	7,9,10 Posicionamiento en el mercado del oriente Colombiano	Financiera
2.comodidad	10. innovación de nuestro portafolio de servicios	15. servicios de alta calidad	2,3,4, 6, 15, Calidad de Productos y servicios	Cliente
3.seguridad	11.capacitación de nuestro talento humano	16.capacitando y creando conciencia permanente en nuestro personal	8, 13 Satisfacción de clientes.	Cliente
4. puntualidad	12. el mejoramiento continuo de nuestros procesos		5,12,14 Competitividad	Procesos
5.garantía en los servicios	13. garanticemos beneficio permanente para nuestros asociados, clientes, proveedores y comunidad en general		1,11,16 equipo humano competente	Aprendizaje y crecimiento
6. Calidad				
7. mercado competitivo				
8. satisfaciendo las necesidades de sus clientes				

FORMULACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS				
TABLA 1. ANALISIS DE CADA DIRECTRIZ ESTRATEGICA				
RETO	VARIABLE O CARACTERISTICA	CUANTO	CUANDO	COMO
Incrementar	participación en el mercado del oriente Colombiano	2%	en el 2012	mediante la implementación de la personalización del servicio.
Incrementar	Calidad del producto y el servicio.	70%	durante el 2012	mediante la formación y el entrenamiento periódico del personal y cumplimiento de los planes de mantenimiento.
Disminuir	tiempo de espera de las salidas de las lineas en papi quiero piña	15%	Trimestralmente	mediante la implementación de tarjetas reloj.
Incrementar	satisfacción de los clientes	5%	segundo semestre	mediante la implementación del plan de marketing.
Desarrollar	Sistema integrado de gestión	70%	2013	mediante la implementación de las normas ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001.
Incrementar	nuevas rutas	2%	anual	mediante investigaciones de nuevas necesidades.
Incrementar	personal Competente	15%	semestralmente	mediante capacitaciones

DESPLIEQUE DE OBJETIVOS EN LOS PROCESOS							
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Gestión Estratégica	Control Interno	Operacional	Transporte	Gestión humana y Contratación	Tesorería y Cartera	Contabilidad
Incrementar la participación en el mercado del oriente Colombiano en un 2% del año 2012, mediante la implementación de personalización del servicio.	x			x			
Incrementar la calidad del producto y el servicio en un 70% durante el 2012, mediante la formación y el entrenamiento periódico del personal y cumplimiento de los planes de mantenimiento.		x	x	x	x		
Disminuir el tiempo de espera de las salidas de las líneas en papi quiero piña en un 15% trimestralmente, mediante la implementación de tarjetas reloj.		x	x	x			
Incrementar la satisfacción de los clientes en un 5% en el segundo semestre de 2012, mediante la implementación del plan de marketing.	x	x	x	x	x		
Desarrollar el sistema integrado de gestión en un 70% del año 2013, mediante la implementación de las normas ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001.	x	x	x	x	x	x	x
Incrementar nuevas rutas en un 2% anual, mediante investigaciones de nuevas necesidades.	x			x			
Incrementar el personal competente en un 15% semestralmente, mediante capacitaciones	x	x	x	x	x	x	x

Anexo S. Mapa Causal

ESTABLECER EL MAPA CAUSAL O ESTRATEGICO



Anexo T. C.M.I.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL- HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LA ESTRATEGIA							
PERSPECTIV A	OBJETIVOS	INDICADOR	INDICE	ACCION ESTRATEGICA/INICIATIVA	FRECUENCIA	META	PROCESO
Financiera	Incrementar la participación en el mercado del oriente Colombiano.	Participación en el mercado	ventas de la Cooperativa /Ventas del sector de trasnporte en el mercado del oriente colombiano.	Implementación de personalización del producto.	anual	2%	Gestión estratégica
							Transporte
Cliente	Incrementar la calidad del producto y el servicio.	Calidad del producto	(Calidad periodo actual-Calidad periodo anterior)/Calidad periodo anterior	formación y el entrenamiento periodico del personal y cumplimiento de los planes de mantenimiento.	trimestral	70%	Control Interno Transporte Operacional Gestión humana y contratación
	Disminuir el tiempo de espera de las salidas de las lineas en papi quiero piña.	Tiempo de espera	(Tiempo de salida-tiempo de llegada)/tiempo total	implementacón de tarjetas reloj.	trimestral	15%	Control Interno Transporte Operacional
	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Satisfacción de los Clientes	(quejas y reclamos anterior-quejas y reclamos actual)/quejas y reclamos	implementación del plan de marketing.	Semestral	5%	Todos
Procesos	Desarrollar el sistema integrado de gestión.	% de avance de implementación	realizadas/actividades planeadas)*100	implementación de las normas ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001.	Anual	70%	Todos
	Incrementar nuevas rutas.	Nuevas rutas	Nuevas rutas implementadas/total de rutas.	investigación de nuevas necesidades.	Anual	2%	Gestión estratégica Transporte
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el personal competente.	Personal Competente	Grupo humano capacitado/total del grupo humano.	mediante Capacitaciones.	Semestral	15%	Todos

Anexo U. Formato quejas y reclamos

**COOTRASARAVITA
SUCORRO**
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SARAVITA LTDA.
Personería Jurídica 00859 del 20 de Noviembre de 1967
Licencia NTRA 095 de Junio 23 de 1970
NIT: 890.281.599-9

GERENCIA GENERAL
Cra. 17 No. 14-36/38
Tels. 7273793 - 7272048
SOCORRO

Bucaramanga
terminal de Transportes
Modulo 1 Oficina 504
Tels. 6445598

INFORMES, QUEJAS Y RECLAMOS

FECHA _____

CONCEPTO: _____

NOMBRE LEGIBLE _____

C.C. _____
TEL. _____

"El informar sobre las anomalías en la utilización de los servicios que les presta la Cooperativa redundará en beneficios para Ustedes. Permitanos como administrativos tomar los correctivos necesarios para el mejoramiento del recurso humano, empresarial y de los servicios que ofrecemos, informándonos a la Cooperativa mediante el presente formato"

Señor Usuario, gracias por manifestar su inconformidad de la situación que lo afectó como colaborador de nuestra Cooperativa.


COOTRASARAVITA LTDA.
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SARAVITA LTDA.
SOCORRO

TAXIS URBANOS
TELS. 7272333 - 7272727
7275757

PASAJES Y REMESAS
Socorro Calle 13 No. 16-17 Tel. 7272324
Bucaramanga Modulo 1 Oficina 504 Tel. 6445598
Terminal de Transporte Socorro Tel. 7273021
Bucaramanga Centro Calle 31 No. 20-22 Tel. 6304380

Anexo V. Requisición de compras

[illegible]