

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Postgrado

Análisis de la cultura organizacional y propuesta de estandarización
de procesos de acuerdo con la norma ISO 9001-2000 para la
empresa G.G.A.

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa
de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar
por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas
con énfasis en Gerencia.

Darwin Benavides Segura
Carné A46836

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica

2008

Dedicatoria

A mi esposa Laura, regalo de Dios, quien en todo momento me ha apoyado,
desde el inesperado inicio hasta el exitoso final.

Agradecimiento

A Dios Todopoderoso.

Al tutor MSc Rodolfo Arce por su apoyo durante todo el proyecto y al Gerente de G.G.A., M.B.A Gastón Arce, por mostrar su colaboración en el desarrollo de esta práctica profesional.

Hoja de aprobación

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de La Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Anibal Barquero Chacón

M.A.E Roque Rodríguez Chacón

MSc Rodolfo Arce Portuguez

M.B.A Gastón Arce Cordero

Lic. Darwin Benavides Segura
Postulante

Contenido

Análisis de la cultura organizacional y propuesta de estandarización de procesos de acuerdo con la norma ISO 9001-2000 para la empresa G.G.A.

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Hoja de Aprobación	iv
Contenido	v
Índice de Figuras	viii
Índice de Tablas	ix
Índice de Anexos complementarios	x
Resumen	xi
Introducción	xiii
CAPÍTULO I. Determinación de la cultura organizacional y la estandarización de procesos.	16
1.1. Elementos teóricos de la cultura organizacional	16
1.1.1. Procesos de la cultura organizacional	18
1.1.2 Descripción de valores que fundamentan las cultura organizacional	20
1.1.3 Funciones y desafíos de la cultura organizacional	22
1.2. Fundamentos teóricos de la estandarización de procesos.	23
1.2.1 Elementos de la estandarización de procesos	23
1.2.2 Funciones y desafíos de la estandarización de procesos	25
1.2.3 Norma ISO 9001:2000	26
CAPÍTULO II. Caracterización de áreas y procesos respecto a la cultura organizacional.	27
2.1. Organización de la empresa G.G.A..	27

2.1.1.	Historia y mercado	27
2.1.2.	Organigrama de la empresa	32
2.1.3.	Recursos de la empresa G.G.A.	33
2.1.4.	Misión, Visión y Objetivos de G.G.A.	34
2.2.	Cultura Organizacional de G.G.A.	35
2.2.1.	Valores de G.G.A.	35
2.2.2.	Enfoque de cultura organizacional aplicado a G.G.A.	36
2.2.3.	Perspectiva gerencial de G.G.A. respecto a su cultura organizacional	36
2.3.	Procesos de la empresa G.G.A.	37
2.3.1.	Administración, manejo y acercamiento a los clientes	37
2.3.2.	Seguimiento a los clientes	39
2.3.3.	Retroalimentación y “Know How”	40
2.4.	Ambiente Externo.	40
2.4.1.	Competencia	41
2.4.2.	El mercado de servicios y su tendencia	43
2.4.3.	Clientes	45
CAPÍTULO III. Análisis de ventajas y desventajas de la empresa		46
3.1.	Análisis de percepción de aspectos internos y externos, evaluación de cultura y entrevistas	46
3.1.1.	Análisis de percepción de aspectos internos y externos	46
3.1.2.	Elementos principales del análisis de la percepción de aspectos internos y externos	51
3.1.3.	Evaluación cultura organizacional y entrevistas	52
3.1.3.1.	Imagen	53
3.1.3.2.	Formación	54
3.1.3.3.	Orientación al desempeño	55
3.1.3.4.	Claridad de dirección	56
3.1.3.5	Reglas y procedimientos	57
3.1.4.	Elementos principales de la evaluación de cultura	58

organizacional	
3.2. Descripción de las actividades y procesos	58
3.2.1 Organización de los procesos	59
3.2.2 Análisis de los procesos	65
CAPÍTULO IV. Estandarización de procesos	67
4.1. Propuesta de organización de procesos	67
4.1.1. Resumen de la propuesta de organización de procesos.	74
4.2. Estandarización de documentación	74
4.3 Propuesta de implementación	75
CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones	77
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXO 1. Formato y Cuestionario de Evaluación	80
ANEXO 2. Documentación propuesta para G.G.A.	85

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama de G.G.A.	32
Figura 2. Análisis Fortalezas G.G.A.	47
Figura 3. Análisis Oportunidades G.G.A.	48
Figura 4. Análisis Debilidades G.G.A.	49
Figura 5. Análisis Amenazas G.G.A.	50
Figura 6. Datos de Evaluación –Imagen G.G.A.	53
Figura 7. Datos de Evaluación –Formación G.G.A.	54
Figura 8. Datos de Evaluación –Orientación al desempeño G.G.A.	55
Figura 9. Datos de Evaluación –Claridad de Dirección G.G.A.	56
Figura 10. Datos de Evaluación –Reglas y procedimientos G.G.A.	57

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Proceso de auditorías aduaneras y tributarias	60
Tabla 2. Proceso de estudios merciológicos y comercio internacional	62
Tabla 3. Proceso de arancelarios	64
Tabla 4. Proceso optimizado de auditorías aduaneras y tributarias	69
Tabla 5. Proceso optimizado de estudios merciológicos y comercio internacional.	71
Tabla 6. Proceso de arancelarios optimizado.	73

Índice de Anexos complementarios

	Pág.
Anexo 1. Formatos para evaluación de cultura organizacional y análisis de percepción de aspectos internos y externos	80
Anexo 2. Documentación estandarizada de G.G.A.	85

Resumen

Benavides Segura, Darwin.

Análisis de la cultura organizacional y propuesta de estandarización de procesos bajo la norma ISO 9001-2000 para la empresa G.G.A.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.- San José, Costa Rica: D. Benavides S. , 2008.

95H.- 16il.-10refs.

El objetivo general de este proyecto es realizar la estandarización de los procesos de la empresa G.G.A., bajo el formato de la norma ISO 9001:2000, que junto al diagnóstico de la cultura organizacional permita la identificación de las áreas fuertes y débiles en su orientación de negocios.

La empresa en la que se ejecuta este proyecto ofrece los servicios de *trading*, representación multinivel, promoción, representación en ferias internacionales, análisis y diagnóstico de empresas, participación e inversión empresarial y financiamiento.

Para ejecutar este proyecto, se inicia con el detalle de las actividades actuales de la organización y las implicaciones comerciales que éstas tienen. Se ejecutan herramientas de análisis interno de cultura organizacional y de percepción interna de los colaboradores. Posteriormente se realiza un análisis de los procesos y la propuesta de la nueva organización de los mismos.

Como resultado del análisis se realiza la propuesta de la organización de los procesos junto a una estructuración de la documentación utilizando como guía la Norma ISO 9001:2000. Finalmente, se recomienda la aplicación de las propuestas y así mejorar la percepción de los colaboradores hacia los procesos internos y optimizar los los servicios ofrecidos por G.G.A..

Palabras clave: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS, CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS, NORMA ISO 9001:2000.

Director de la investigación: MSc Rodolfo Arce.
Unidad Académica: Programa de Posgrado de Administración y Dirección de
Empresas.
Sistemas de Estudios de Posgrado.

Introducción

A nivel global todas las organizaciones comerciales tienden a buscar una definición de su negocio en el ámbito regional e interno. Sin embargo no todas ejecutan esta búsqueda como parte de su planificación estructural y organizacional, para ser eficiente en el uso de recursos y a la vez permitir el alineamiento de su ambiente externo con las particularidades que les caracteriza.

La cultura organizacional es uno de los fundamentos que hacen a una empresa competitiva, ya que podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante cambio y aprendizaje. Esto implica generar sinergias entre los procesos de planificación, administrativos y operativos, que mantiene un aprendizaje continuo.

Si la planificación que desarrolla toda empresa va de la mano con una evaluación de su cultura organizacional se logra enrumbar hacia los puntos claves del negocio. Su cultura le coloca en un lugar en el mercado local teniendo en cuenta sus puntos de mejora y sus ventajas ante los competidores directos.

La empresa Grupo Gerencial de Apoyo identificada por sus siglas G.G.A., tiene un año de funcionamiento. G.G.A. tiene una misión y visión claramente definidas. Su misión es: “Dar soluciones integrales a las pequeñas y medianas empresas, fomentando el desarrollo del empresario”; mientras que su visión dice: “Ser reconocidos a nivel internacional, como el Grupo Gerencial de Apoyo de mayor efectividad, en los desarrollos ofrecidos a las empresas que se les brindan servicios”. El enfoque que ha tenido desde su creación ha sido el de ofrecer servicios de corredor de bienes y servicios como representantes, agentes y distribuidores de productos. Las actividades que han sido desarrolladas por G.G.A. son: *trading*, promoción, representación en ferias internacionales, análisis y diagnósticos de empresas, intervención empresarial, entre otras.

La empresa G.G.A. debido a su reciente creación y al sector en el que se desenvuelve posee gran cantidad de perspectivas de crecimiento y a la vez una ligera delimitación de su cultura organizacional además de ninguna estandarización de procesos logísticos, administrativos y operativos.

La delimitación de la cultura organizacional permite enfocar los esfuerzos en potenciar las fortalezas y entender las limitaciones, y así dirigirse hacia el crecimiento destacado y sostenido.

Para G.G.A. se ejecutará un diagnóstico de aquellos factores que influyan de manera significativa en el comportamiento de la organización, que tanto interna y externamente promuevan la eficiencia de los procesos y personas, generando las ventajas competitivas de una compañía de servicios de asesoría.

La estandarización de procesos logra homologar a toda la organización en una línea de trabajo por medio de una política, misión y visión, que identifique a esta en el sector de las asesorías comerciales y gerenciales. Esta etapa consta de una revisión exhaustiva de los procesos, documentación y personal de la empresa tanto en su labor en sus sitios de trabajo como en las intervenciones con los clientes. Todos estos procesos serán enfocados hacia normativas internacionales de estandarización, tales como ISO 9001 y Desarrollo de Clase Mundial, que permitan a un futuro cercano iniciar procesos de certificación internacional.

El objetivo general es realizar la estandarización de los procesos de la empresa G.G.A., según con el formato de la norma ISO 9001:2000, que junto al diagnóstico de la cultura organizacional permita la identificación de las áreas fuertes y débiles en su orientación de negocios.

Los objetivos específicos son:

1. Exponer los elementos teóricos de la cultura organizacional y la estandarización de procesos.
2. Describir las áreas y procesos de la empresa y caracterizar las relaciones y la influencia de la cultura organizacional entre ellas.
3. Determinar mediante herramientas de análisis como: percepción interna de colaboradores, lluvia de ideas y entrevistas, las ventajas y desventajas competitivas alrededor de la empresa.
4. Proponer la estandarización de los procesos de la empresa para lograr una identificación y divulgación interna de las actividades asociadas cada uno de ellos.

CAPÍTULO I

Determinación de la cultura organizacional y la estandarización de procesos.

1.1 Elementos teóricos de la cultura organizacional

Toda organización conforme va desarrollándose, crea sus propias características operativas, administrativas y culturales, incluso, aunque se encuentre en un sector muy homologado o sistemático, ya sea en el área productiva, de servicios u otras, sus peculiaridades le distinguen respecto a otras organizaciones. Los elementos que rodean a la cultura, es decir, la organización como tal, pueden ser definidos por medio de instrumentos gráficos, como los organigramas, diagramas de procesos o flujos de procesos, que pueden guiar a una persona ajena a la organización a entender sus peculiaridades o modo de operar. En la mayoría de ocasiones, la cultura de una empresa no es plasmada o descrita en ningún proceso o documento formal de la organización, y ni siquiera ser catalogada como parte fundamental de la esta.

Es claro que la cultura organizacional es un elemento presente y vinculante a todo empleado o colaborador y tiene mucho peso en la toma de decisiones en todos los niveles. Varios conceptos de cultura organizacional aclaran esta idea, por ejemplo: Percepción común que tienen los miembros de una organización; un sistema de significado compartido (Robbins, 1987), Conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales (Siliceo, 1999).

La cultura tiene su mayor impacto en dos áreas: las relaciones personales y el factor de cambio. En estas se presentan tanta influencia, que las decisiones a implementar deben tener presente con la cultura existente o tienen muchas posibilidades de fracasar. Cualquier método administrativo que no considere de

forma específica la cultura, tiende a funcionar bien en algunas organizaciones y a fracasar en otras (Morris, 1994).

Entre los términos utilizados para describir la cultura organizacional también se pueden señalar varias tendencias de la cultura organizacional (Carrager, 1998):

Abierta: organización en la que es común la alta movilidad, niveles informales y la gerencia por equipos

Formal: entidades cuyos niveles rígidos interactúan poco entre ellos y existe la propensión a que las reglas sean escritas

Progresiva: una organización que quiere avanzar e intenta cosas nuevas

Política: una organización por clanes, puede ser abierta o formal, pero con una administración que permite, la formación de alianzas informales para la toma de decisiones de negocios no por consenso, sino por fuera de los procesos formales.

Empresarial: sigue el estilo de una organización política, pero sin alianzas; cada persona para sí misma; se fomenta la iniciativa que puede ser constructiva o destructiva; por lo general tiende a ser más abierta que formal.

Familiar: como una cultura política, pero con alianzas más o menos permanentes; no necesitan ser verdaderas familias, aunque lo son en algunos casos.

1.1.1 Procesos de la cultura organizacional

La cultura organizacional debe entenderse como procesos desarrollados exclusivamente por seres humanos, lo que nos lleva a inferir que al ser los seres humanos conformantes de una sociedad con un criterio similar; en una organización los pensamientos y actitudes de los individuos que la componen, serían la cultura organizacional. En otras palabras, es un concepto de consenso vivencial, y en muchos casos informal en su comunicación pero muy formal en su aplicación o seguimiento. Los elementos que conforman la cultura son muy propios para cada empresa, pero en general son:

- La comunicación e información: los canales utilizados por la organización para comunicarse son bastante variados y por consiguiente tienden a ser aprendidos o legados a todas las áreas; mientras que la información desde el punto de vista formal debe ser distribuida conforme los encargados lo designen, e incluso es vital que se asignen los niveles de confidencialidad y transparencia para cada proceso.
- Integración y trabajo en equipo: las actividades o procesos que desarrollan las organizaciones son a través de dos o más personas, y deben realizarse con la mayor eficiencia y eficacia; además, de la mejor relación posible entre los integrantes del grupo. Los colaboradores deben tener la capacidad de trabajo en equipo en donde el papel de cada persona debe entenderse como un elemento integrador del éxito común, pero entendido en un marco de cordialidad y respeto.
- Delegación y *empowerment*: la madurez de las empresas y su capacidad de diseñar mejoras está en la delegación de los administradores y gerentes hacia los otros empleados que logren realizar los objetivos planteados; permitiendo una participación de la mayoría de los colaboradores.

- Motivación y reconocimiento: en todos los procesos de mejoras propuestas para las organizaciones en donde se necesite de la integración de todos los empleados se deben implementar políticas de reconocimientos relacionados con la consecución de los objetivos grupales e individuales así alinear los esfuerzos de los empleados hacia la ruta definida por la empresa. Lo interesante es conocer cuál es la motivación de la mayoría de los colaboradores ya que esto validaría aún más la posibilidad de los reconocimientos.
- Creatividad e innovación: la generación de nuevas ideas que logren responder a las necesidades y metas de la empresa serán bien recibidas.
- Capacitación: la forma en que las organizaciones planean su desarrollo y crecimiento debe ser basado en la capacitación hacia todos los niveles de la organización, asegurándose que estos sean fuente de inspiración y de imitación de los futuros integrantes de las empresas.
- Toma de decisiones: proceso de identificación y resolución de problemas, que debe recaer en ciertas personas que logren sintetizar y agrupar las opciones dirigiéndolas en beneficio de la organización.
- Liderazgo: la capacidad de influir en diferentes grupos para alcanzar objetivos, permite a distintos colaboradores ser líderes de sus procesos, pero esencialmente la alta dirección debe orientar su método de guía al liderazgo. Con esto podrá dirigir sus esfuerzos en mejoras necesarias y no en controles improductivos y burocráticos de las empresas.

1.1.2. Descripción de valores que fundamenta la cultura organizacional

El valor es una convicción básica de que una forma de conducta específica en términos personales o sociales son preferibles a otras formas de conducta contrarias u opuestas (Denison, 1991). Estos llevan a los individuos a crear su propio sistema personal de valores, en donde habrá jerarquías y prioridades. Estas son las que caracterizan a las organizaciones y llegan a conformar parte de la cultura organizacional.

De esta forma los valores toman importancia en el comportamiento de las organizaciones, porque sus individuos son influenciados en las actitudes y en las conductas y, por ende, en su desarrollo dentro de la empresa.

En general existen varios tipos de valores (Denison, 1991):

- Teóricos: los que son muy importantes en la búsqueda de la verdad por medio de una posición crítica
- Económicos los que indican lo útil y práctico
- Estéticos: los que dan gran importancia a la forma y la armonía
- Sociales: los que conceden gran importancia a las relaciones sociales
- Políticos: en los que el poder e influencia son promotores
- Religiosos: los referidos a los seres espirituales específicos.

En el contexto de la cultura organizacional se pueden definir varios valores, que al ser caracterizados de forma específica a cada organización se puede tener una imagen bastante completa de su perfil empresarial. Estos valores son: seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y obtención de metas (Robbins, 2004).

Seguridad: la interacción de unos individuos con otros y el formar parte de un grupo origina confianza; por lo que cuando se integran nuevos colaboradores a las organizaciones se deben de alinear rápidamente para fortalecer su seguridad

a la empresa. En los miembros ya establecidos se debe de mantener seguros entre sí por medio de actividades que busquen este fin.

Estatus: esto se refiere al prestigio o a la percepción que tienen los componentes de la empresa hacia los individuos específicos, o incluso, hacia departamentos o procesos claves. La valoración de las funciones permite que los empleados mantengan su trabajo definido, además de permitirles realizar aportes para ser destacados por el resto de la empresa.

Autoestima: el hecho de pertenecer a un grupo, además de generar una posición ante sus similares puede hacer que los individuos se sientan más valorados a su interior y realizar con más eficiencia sus labores.

Afiliación: las personas disfrutan de la interacción regular que tiene cuando pertenecen a un grupo, además que el trabajo para muchas personas es la fuente primaria de la satisfacción de su necesidad de afiliación. Los grupos de trabajo contribuyen a satisfacer su necesidad de relaciones sociales.

Poder: en muchas ocasiones en las organizaciones el poder se logra gracias a la acción de grupo o actuaciones individuales. Cuando alguien quiere influir en otros, los grupos pueden ofrecer poder sin que se necesita una posición formal de autoridad dentro de la organización; entonces, las personas que tienen una gran necesidad de poder pueden encontrar en el grupo un vehículo para satisfacerlos.

Obtención de metas: cuando se le atribuye una labor, objetivo o meta a un individuo, es mucho fácil de cumplir que cuando se le asignan labores a un grupo de trabajo; en una actividad particular, más en una empresa, se requiere el trabajo de varias personas que cumplen en la mayoría de las situaciones como multidisciplinarias. No obstante aún así, se pueden obtener los resultados esperados, ya sean colaboradores individuales o grupos de trabajo.

1.1.3 Funciones y desafíos de la cultura organizacional

La cultura organizacional se manifiesta en los valores y principios comerciales que la Alta Gerencia da a conocer y ejecuta; esto cubre desde las normas éticas, las relaciones con las partes interesadas y comportamiento de sus colaboradores, aplicados a la ejecución de los procesos y labores propias de la organización. Las funciones propias de la cultura organizacional son su propia perpetuación y su evolución (Thompson, 2004), logrando caracterizar a las empresas en todas las etapas de su vida empresarial. Esto puede confirmarse al observar qué organizaciones a lo largo de su historia logran evolucionar tanto en su concepto como empresa, los productos o servicios que comercializa como de la cultura que va asociada a este cambio, entendida como madurez empresarial.

La perpetuación, como primera función de la cultura organizacional, se logra inicialmente por medio del adoctrinamiento sistemático de los aspectos fundamentales de la organización (Thompson, 2004), esto inicia en la selección de los nuevos miembros de una organización, basándose en sus valores y personalidades.

También es un factor importante por considerar, los esfuerzos de la Alta Gerencia en divulgar de forma continua las ideas esenciales de la organización, incluso, premiar de forma visible a los colaboradores que muestren los ideales culturales ya bastante comunicados, y así cultivar el espíritu propio de la organización en donde toda la empresa se identificaría en reconocimientos bien definidos; esto conlleva a una reprimenda o castigo a los empleados que demuestren desinterés o desgano en estos valores e ideales muy bien comunicados y promovidos.

La cultura organizacional se ve afectada por el paso de los años y por el desarrollo de los colaboradores de la organización, cambiando ya sea leve o bruscamente. La evolución de la cultura organizacional puede verse influenciada

por factores internos o externos (Thompson, 2004). En el caso de factores internos se pueden percibir cambios en el momento de la llegada de nuevos directores o gerentes, movimiento o migración de miembros claves de la empresa hacia otras, y hasta crisis internas. A nivel externo la diversificación de las operaciones de la organización, el crecimiento del mercado en donde opera la empresa, las fusiones empresariales, podrían ser elementos clave en el cambio de la cultura organizacional; en los últimos años la implementación de la red mundial INTERNET ha cambiado mucho la vida operativa de las organizaciones, pues han tenido que utilizar los recursos tecnológicos que esta red provee para así mantenerse competitivos.

1.2 Fundamentos teóricos de la estandarización de procesos.

La estandarización aplicada en los procesos estructurales y operativos de una organización promueve el desarrollo de una normalización que debería facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, para desarrollar la cooperación en áreas científicas, tecnológicas y económicas. La formalización en la estandarización de procesos va de la mano con la estructuración o cambio en la filosofía de una organización, ya que se concibe como un punto de partida con un desarrollo que no debe acabar en ningún momento de su historia, a pesar de cambios en personal, en áreas de inserción comercial o de clientes.

1.2.1 Elementos de la estandarización de procesos

Los cambios o guías que deben ser catalizadores de una estandarización de procesos tienen que ir de la mano con tres elementos fundamentales:

- Toma de conciencia: si el involucramiento de todos los empleados o ejecutores de procesos es hacia un mismo punto o ruta de trabajo la capacidad de la organización a toma de decisiones se verá allanada. Esta etapa debe ser iniciada por la alta dirección, la cual debe ser la más

conocedora de los principios de la calidad y mejoramiento continuo; además de acompañarse del aprovisionamiento de recursos no sólo económicos, sino de: disponibilidad, espacio físico y buena actitud, para asegurarse que todos los colaboradores sepan de su interés como iniciadores y como entes de control ante este nuevo proceso.

- **Capacitación:** todos los colaboradores deben poseer habilidades ya sea intrínsecas o aprendidas en un tiempo definido por la organización. Estos procesos de aprendizaje deben ser liderados por la alta dirección ya sea impartiendo ellos mismos o por medio de entes externos conocedores de estos temas. La mejora en los procesos deberá insistir en la capacitación tradicional al estilo magistral como de procesos en donde los colaboradores que muestren más interés en estos temas, sean tomados en cuenta para liderar actividades de capacitación con otros colaboradores ya sea de su misma área u otras áreas de la organización. Esto con el fin de instruir a formadores que la empresa haya definido.
- **Ambiente:** con un ambiente de compromiso y exigencia se puede encaminar una organización a valores de calidad y mejora continua. Este debe ir acompañado de espacios previamente definidos para conocer las recomendaciones y correcciones por parte de los mismos colaboradores quienes son fortalecidos, por medio de la capacitación, en sus funciones cotidianas y de gestión en los procesos que forman parte. La forma de lograr el ambiente de compromiso señalado es la motivación y sensibilización de todas las áreas de la empresa. Por lo cual planificar desde un inicio las posibles políticas de beneficios que se percibirán a nivel personal o grupal, permite la consecución de beneficios empresariales que distingua a la organización en el mercado.

1.2.2 Funciones y desafíos de la estandarización de procesos

La estandarización de procesos tiene impacto positivo tanto en lo interno como lo externo de la empresa. Algunas de las mejoras internas de la estandarización pueden describirse a continuación:

- Es base del desarrollo de objetivos y estrategias, así como planes de acción para lograrlos.
- Orienta a las diferentes áreas funcionales por medio de pautas o límites de acción más concretos.
- Permite la evaluación de situaciones reales.
- Llega a formar parte de la estructuración de planes anuales operativos.
- Genera flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Hace óptima la utilización de los recursos asignados.
- Provee una capacidad de amplitud y mejora continua.

De igual forma se pueden citar algunas mejoras externas de la estandarización de procesos:

- Aumenta la percepción de los clientes respecto a la formalidad y personalización de su información.
- Mayor satisfacción de los requerimientos de los clientes.
- Se ve favorecido el seguimiento de los clientes por medio de planes establecidos para este fin.
- Incremento de la eficiencia de los procesos de subcontratación o asesorías externas.

1.2.3 Norma ISO 9001:2000

Las normas ISO referidas a la gestión de la calidad fueron publicadas inicialmente en el año 1987. A partir de ese año se han efectuado diferentes modificaciones, las cuales fueron representadas a través de versiones de la norma ISO 9000, que son denotadas por medio de la inclusión el año en el cual fueron efectuadas las modificaciones en el nombre, dejando sin vigencia la versión anterior.

La nueva versión de esta Norma, ISO 9001:2000, constituye la base de aproximadamente 350 000 sistemas de gestión de calidad certificados en organizaciones de variadas áreas, en más de 150 países (INTECO, 2001).

La norma ISO 9001:2000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de Normas ISO 9000 e indica que es una referencia, no sólo por seguir y consultar, sino desarrollar de forma permanente, debido a su fundamento de mejorar de forma continua. Debido a esto, cada organización que desee operar bajo estándares de calidad ISO tendrá que desarrollar su propia cultura de calidad y, por ende, su documentación, sus políticas de comunicación, de auditorías, y otros que le permitan “personalizar” su sistema y a la vez ser consecuente con los principios que la Norma promueve.

El enfoque que promueve la norma ISO 9001:2000 respecto a la estandarización de procesos está orientado a la gestión de la calidad. El desarrollo e implementación de una estandarización de procesos comprende las siguientes etapas:

- Determinación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y los clientes.
- Establecimiento de política y objetivos de la organización.

- Determinación de los procesos y responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos.
- Determinación y aprovisionamiento de los recursos para el logro de los objetivos.
- Establecimiento de los métodos para medición de la eficacia de los procesos.
- Aplicación de los métodos de medición de la eficacia de los procesos.
- Determinación de los medios para prevenir errores e inconsistencias en los procesos.
- Establecimiento y aplicación de un proceso de mejora continua.

El desarrollo de una estandarización de procesos en una organización, por medio de las etapas mencionadas, en este caso las propuestas por la norma ISO 9001:2000, provee a una empresa de principios externos que al ser propiciados por la alta dirección se difunden de forma escalonada y así generando una expectativa muy positiva a todos los departamentos de la organización.

Una organización que ejecute esta estandarización de los procesos genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de los productos o servicios que ofrece, proporcionando una base para la mejora continua.

La mejora continua puede conducir a la organización de un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas e indudablemente al éxito de la organización (INTECO, 2001).

CAPÍTULO II.

Caracterización de áreas y procesos respecto a la cultura organizacional

2.1 Organización de la empresa G.G.A.

2.1.1 Historia y mercado

La empresa Grupo Gerencial de Apoyo G.G.A., fue fundada el 18 de febrero del año 2002, según detalla su correspondiente acta constitutiva. Es conocida como una empresa corredora de productos y servicios, agentes y distribuidores. Como proyecto busca a mediano plazo ser una representante de exportadores de Costa Rica en crecimiento progresivo.

G.G.A. ofrece los servicios de *trading*, representación multinivel, promoción, representación en ferias internacionales, análisis y diagnóstico de empresas, participación e inversión empresarial y financiamiento. El mercado de G.G.A. es tan variado como las actividades y los servicios que ofrece; actualmente, tiene la posibilidad de ejecutar todos los servicios ofrecidos, pero se ha especializado en varios de ellos debido a la repetibilidad y afluencia, como lo son Auditorías Arancelarias y Tributarias, Arancelarios y Proyectos de Investigación de Mercados. La utilización de las herramientas legales suscritas por Costa Rica en acuerdos comerciales internacionales es un medio de promoción utilizado por G.G.A. como soporte de sus servicios. En la actualidad se han basado en los acuerdos con los países del Caribe, México, Canadá y Chile. Los servicios de más alta demanda se describen a continuación:

Auditoría Aduanera y Tributarias: Abarca el análisis y recomendaciones de los procesos del Comercio Internacional utilizados, procedimientos, tarifas, pagos, incoterms, seguros, consolidaciones y reclamos, entre otros.

Merciología: Implica el estudio de las mercancías que se comercializan, su correcta descripción y codificación en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías utilizado por todos los países miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Arancelarios: Consiste en la correcta ubicación de las mercancías objeto del Comercio Internacional en el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) y en la codificación nacional a 10 dígitos, así como los registros, permisos y beneficios arancelario-tributario.

Reclamaciones y Recursos: se atienden inquietudes relacionadas con el accionar de la Administración Aduanera y Tributaria en la aplicación de los instrumentos legales, preparamos, presentamos y se da seguimiento a los reclamos y recursos en vía administrativa y judicial.

Comercio Internacional: Engloba todos los aspectos relacionados con términos, participantes, documentos, procesos y aplicaciones de la compra – venta internacional, estudios de factibilidad, mercadeo, transporte, seguros, tránsito y afines.

Estudios de Mercado o Producción (Investigación y Desarrollo): Para lo cual se conforman bases de datos con la información de interés de las empresas, a lo interno (producción) o a lo externo (competencia) y cuando se desee, a las estadísticas oficiales de exportación o importación de Costa Rica. Para esto se hace uso de tecnología informática de punta acorde a las necesidades de los clientes.

En un segundo puesto debido a la frecuencia de ejecución están los servicios indicados:

Valoración Aduanera: se realizan estudios específicos sobre la aplicación del valor en aduanas, los reclamos producto de revaloración, competencia desleal, denuncias y análisis de casos particulares.

Regímenes Aduaneros: Abarca todas las modalidades que se permiten en Costa Rica al amparo del AUCA, Ley General de Aduanas y su Reglamento entre ellos zonas francas, perfeccionamiento, depósitos aduaneros, agencia aduanal, transportista aduanero, consolidador, importación, exportación, despacho domiciliario, courier, declaración anticipada, tránsito, reempaque y distribución, devolutivo de derechos.

Adiestramiento, Capacitación, Formación & Actualización: se ofrece todo tipo de charlas, conferencias, seminarios, cursos y programas de adiestramiento, capacitación, formación y actualización en todas las áreas del Comercio Internacional, Sistema e Informática Aduanera ajustada a las necesidades de su empresa, de donde puede elegir distintas opciones, incluidas con el respaldo de Universidades de Costa Rica.

Servicio Legal Especializado: se maneja un Staff de profesionales en Derecho con especialidades en diversos campos y dominio de varios idiomas, permite asesorar y garantizar la calidad de los servicios.

Consultoría Informática: se provee de soluciones en análisis, desarrollo e implementación de redes y sistemas informáticos, Bases de Datos adaptadas a sus necesidades y reparación, y dictamen de equipos.

Investigación de Mercados Internacionales: Mediante una red de corresponsales, se realizan todo tipo de análisis e investigaciones sobre mercancías objeto del comercio internacional y los tratamientos aduaneros que se aplique. Estos estudios pueden considerarse escenarios para la toma de decisiones en la globalización de las empresas costarricenses.

Corresponsalías: se mantienen alianzas estratégicas con empresas de primer orden en América Latina, Europa y el Caribe, para estudios necesarios en la toma de decisiones.

Agencia Aduanal: se ofrece, mediante alianzas, servicios de correduría aduanera en todas las aduanas Centroamericanas y especialmente las de Costa Rica en donde se garantiza el servicio que se supervisa de principio a fin.

Depósito Aduanero: se mantienen vínculos con Depósitos Aduaneros que garantizan el manejo adecuado de sus mercancías, ofreciendo tarifas especiales, atención personalizada y soluciones a los problemas de almacenamiento.

Procedimientos: se auditan procesos actuales para emitir recomendaciones y anuales que garanticen eficacia, eficiencia, inducción y facilitación de las operaciones a lo interno de su empresa.

Editorial Informativa & Comercial: se crean, se editan y se diseñan boletines, páginas web, informativos y publicidad en general para empresas relacionadas con el Comercio Exterior.

Este segundo grupo de servicios, en muchas ocasiones, forman parte del grupo de servicios de más auge, igualmente indicados, a pesar de que pueden ejecutarse de forma individual ante la necesidad de algún cliente.

Los competidores de G.G.A. en los servicios de más aplicación han sido identificados; entre ellos se encuentran: Price Waterhouse and Coopers, K.P.M.G., Bufete Facio Cañas, Bufete John Aguilar y Bufete Alfredo Fournier.

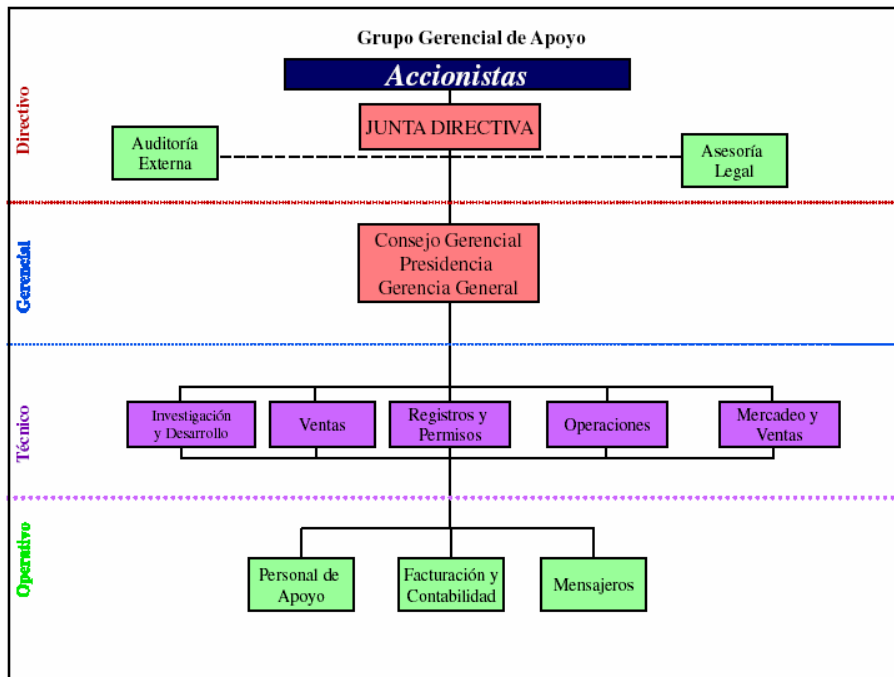
El comportamiento del mercado de los servicios en el que se encuentra G.G.A. tiene una conducta de apoyo entre los competidores, de tal forma que si un

competidor se encuentra asesorando a un cliente en algún área de alto potencial de G.G.A., este subcontrata a G.G.A. para desarrollar los temas ya identificados como un fuerte operativo, generándose una fusión temporal para favorecer al cliente y sus necesidades específicas. En estas asociaciones comerciales el más beneficiado, sin duda, es el cliente.

2.1.2 Organigrama empresa

Como lo muestra la Figura 1, la empresa está constituida por una Junta Directiva que está apoyada por asesores legales y supervisada por auditorías externas. A cargo de la Junta Directiva está la Presidencia y Gerencia General junto al Consejo Gerencial, estos tres conformando la zona Gerencial de la organización. Como miembros del equipo técnico y subalternos de la zona Gerencial, están las áreas de Investigación y Desarrollo, Ventas, Registros y Permisos, Operaciones, Mercadeo y Ventas. Toda la zona del equipo técnico tiene a su vez apoyo de la sección operativa conformada por el personal de apoyo, mensajería y facturación.

Figura 1. Organigrama de G.G.A..



Fuente: administración de G.G.A.

La totalidad de los colaboradores de G.G.A. son 21, ubicados en su gran mayoría en el personal técnico y personal de poyo.

2.1.3. Recursos de la empresa G.G.A..

La empresa G.G.A. a pesar de su reciente fundación, febrero del 2002, posee una variedad de recursos que le permite el desarrollo de proyectos de forma interna y externa. A nivel de recurso humano la organización tiene una staff de profesionales en las áreas de Legislación y Técnicas Aduaneras, Comercio Exterior, Mercilogía, Mercadeo, Auditoría y Asesorías Contables, Administración de Negocios; cada uno de ellos con basta experiencia en el ejercicio profesional de cada área, referenciados por su preparación como Licenciados y Master.

La disponibilidad de los colaboradores es dirigida hacia su formación y habilidades, pero en general en las prioridades de cada uno de ellos está su función en G.G.A.. La infraestructura de la organización está distribuida en varios elementos; sus oficinas principales están ubicadas en el cantón de Goicoechea, en la provincia de San José. Tienen disponible equipo informático fijo y móvil con el fin de estar disponibles para eventos o reuniones con clientes, o eventos de promoción o capacitación fuera de las instalaciones u oficinas principales.

A nivel financiero se desarrollan por medio de los contratos de colocación de productos costarricenses en el exterior, en los cuales generan honorarios previamente discutidos con el cliente, ya sea en el desarrollo o la finalización del proyecto.

2.1.4. Misión, Visión y Objetivos de G.G.A.

En el proceso de creación de la empresa G.G.A., se definieron tres elementos básicos, como lo son la misión, la visión y los objetivos empresariales. Estos se detallan a continuación:

Misión: Dar soluciones integrales a las pequeñas y medianas empresas (pymes), con el único propósito de fomentar el desarrollo del pequeño empresario costarricense.

Visión: Ser reconocidos a nivel centroamericano, como el Grupo Gerencial de Apoyo de mayor integración y efectividad, en las soluciones ofrecidas a las empresas para las que brinda sus servicios.

Objetivo General: Generar sinergias de conocimientos y experiencia gerencial que permitan ofrecer soluciones integrales a las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Objetivos Específicos:

- Generar dividendos
- Proporcionar a las pymes una estructura y desarrollos de estrategias de negocios, adecuados a los más altos estándares de calidad y eficacia, generando mutuos beneficios.
- Consolidar a G.G.A. como un grupo empresarial reconocido.

Actualmente, estos elementos se mantienen vigentes, pero no son desde el punto de vista de la Gerencia de la empresa rígidos, lo que permite un ambiente de mejora continua; además de planteamiento de retos cada vez más ambiciosos.

2.2 Cultura Organizacional de G.G.A.

2.2.1 Valores de G.G.A.

La empresa G.G.A. ha definido un conjunto de valores por difundir entre sus colaboradores, los siguientes:

Conocimiento: poseen colaboradores multidisciplinarios especializados en el área de acción específico de las empresas

Formación: capacitados en las mejores universidades dentro y fuera del país.

Actualización: permanece en todos los campos afines a los servicios que ofrece

Entusiasmo: existen en razón de las necesidades del cliente.

Soluciones: nacieron para encontrar las soluciones existentes a las inquietudes y problemas de las empresas.

Beneficios mutuos: generan nuevas oportunidades de negocio reingeniería y enlaces para nuestros clientes.

Independencia: Las decisiones se basan en el interés de los clientes, por ello, se tiene la libertad de trabajar en unión con Agencias de Aduanas, Depósitos Aduaneros, Consolidadores, Departamentos Internos y Casas Matrices.

Respuestas: Se labora en soluciones enmarcadas en la legalidad.

Servicios: Se ofrece una amplia gama de servicios

Ética, Fidelidad, Confidencialidad

Estos valores son publicados en el material publicitario externo que promueve a G.G.A.. Y son difundidos en lo interno de la empresa por medio de una inducción inicial que se realiza al ingresar cualquier colaborador a la organización. Además de esta actividad inicial se realiza cierta difusión de forma esporádica, y se obtiene una oportunidad de mejora en la forma y medio de difusión interna y externamente.

2.2.2 Enfoque de cultura organizacional aplicado a G.G.A.

La forma en que una organización logre identificar y orientar la cultura organizacional que le caracteriza, es un medio que permite controlar su desempeño en todos los niveles de la organización. En el caso de G.G.A., al tener 21 colaboradores es una ventaja metodológica en la forma de identificar su cultura organizacional, debido a una cantidad menor de datos, con la posibilidad de profundizar más en estos. Cada uno de los elementos como: compromiso del personal, imagen de la organización, formación, calidad en la dirección y orientación y medición del desempeño, logra generar un panorama bastante real de la cultura y a la vez orientar los esfuerzos de la Gerencia los puntos de opción de mejora identificados. Por medio del análisis de los procesos operativos y administrativos se puede identificar si de G.G.A. está planificando su desarrollo en función de los valores definidos por la Gerencia.

2.2.3 Perspectiva gerencial de G.G.A. respecto de su cultura organizacional

Por medio del cuestionario del anexo # 3 denominado “Cuestionario de evaluación de Cultura Organizacional- Gerencia”, aplicado al Gerente y al Presidente de G.G.A., se conoció el enfoque percibido por éstos en la actualidad.

Respecto a la formación y capacitación se conoció que los colaboradores asisten a capacitaciones técnicas con cierta frecuencia, con el fin de actualizar los conocimientos especializados y así lograr un acertado soporte a los proyectos a los cuales se les asignan.

La imagen de la organización a nivel interno es percibida como una organización pionera en el soporte de las organizaciones y empresas exportadoras e importadoras de carácter técnico; y desde el punto de vista de los colaboradores se cree que presentan un alto compromiso y disposición en sus labores específicas. Se indica que los colaboradores están siendo evaluados por medio de objetivos claramente definidos, además de su efectividad en la ejecución de actividades asignadas; la lealtad de su participación está asociada a la confidencialidad y respeto de los procedimientos internos ya establecidos. La planificación de los procesos de acuerdo con los valores definidos es una práctica que se indica como normal y sistemática.

En su mayoría los procesos de cultura organizacional no poseen evidencias documentales, pero se pueden ejecutar y así gestionar de forma organizada, que incluso permita una forma de evaluación y mejora continua.

2.3 Procesos

2.3.1 Administración, manejo y acercamiento a los clientes.

Los mecanismos en que la organización define para ejecutar la comunicación formal con los clientes son por medio de niveles de mando, definidos por la Gerencia General. Por ejemplo, toda comunicación del personal con los clientes debe realizarse por el canal de la Presidencia o Gerencia a menos que: se autorice lo contrario, que se trate de operaciones aduaneras, o situaciones rutina así autorizadas; las dudas respecto a servicios o tarifas serán direccionadas a la Presidencia; además que las dudas con respecto a casos ajenos a los

autorizados o los que se esté tratando en la comunicación deben realizarse con supervisión de la Presidencia o Gerencia. Respecto a la gestión de las citas con clientes, todo colaborador debe comunicar a la Gerencia la necesidad y motivos de la cita, incluyendo la solicitud, la coordinación y la asistencia. Estas reuniones o citas deben estar consideradas en la ofertas de servicio aceptadas por los clientes.

La forma en que G.G.A. tiene un acercamiento inicial con sus clientes es por medio del papel ejecutado en las distintas ferias de exportadores realizadas en Costa Rica. Al ser un aliado de PROCOMER, desde el punto de vista técnico y conocedor de las pautas y/o directrices de comercio, se logra, referencias por la misma Promotora de Comercio en temas especializados los cuales son desarrollados de forma gratuita en las actividades de las ferias, para lograr afinidad con el negocio que el cliente potencial quiere desarrollar.

Los colaboradores de G.G.A. pertenecen al grupo que imparte capacitación a los pequeños y medianos exportadores que se acercan a PROCOMER con motivos desde refrescamiento de metodología de gestión de las exportaciones o como futuros exportadores; de esa actividad también logran captar clientes potenciales. En la guía oficial de exportadores aparece G.G.A. como suplidor de servicios especializados en comercio. Este documento es distribuido en todos los países en los cuales Costa Rica maneja relaciones comerciales; además de todas las agencias de comercio internacionales, alrededor de los cinco continentes, e incluso, a particulares interesados en actividades en bienes y servicios calificados como exportadores.

Todos los servicios ofrecidos por G.G.A. inician con una Valoración y Diagnóstico, en distintas áreas, algunas de estas pueden ser: finanzas, mercadeo, ventas, recursos humanos, logística, sistemas de información y aduanas, contaduría, dirección y mando. Como segundo paso se crea un Plan de Negocio, el que consiste en un estudio de gestión, aporte de alternativas,

soporte de estrategia de desarrollo corporativa, diseño de estrategia financiera, apoyo de logística u operaciones, otros.

En lo interno de G.G.A., a cada cliente, es decir cada contrato, se le asigna un Director de Proyecto designado por la Presidencia o Gerencia. El Director de Proyecto hace uso de los servicios de todo el personal de apoyo y del resto del equipo para desarrollar el proyecto.

Una vez concluido el proyecto, se ejecuta un proceso conocido como Control de Calidad, en donde uno o dos miembros del Consejo Director realiza una revisión del documento conducido por el Director de Proyecto; posterior a esta revisión debe ejecutarse otro chequeo y análisis de la Gerencia y la Presidencia, las observaciones y aclaraciones deben de conciliarse previa impresión del documento oficial a entregarse al cliente. La entrega del documento final se efectúa simultáneamente en una reunión de presentación en donde se finaliza con un informe de acuerdos y de ser necesario se prestan nuevos servicios, incluyendo la oferta de ellos.

2.3.2 Seguimiento de cliente

El Director de Proyecto se encarga de realizar el seguimiento del cliente por medio del cumplimiento de los plazos y métodos definidos inicialmente en el contrato. La evaluación de la actividad no se realiza en presencia de los clientes, sino más bien a lo interno del grupo. Este seguimiento se realiza por medio de punto de control sistemático que consiste en la evaluación del Director de Proyecto de todos los aportes de los colaboradores técnicos, sin manejar formatos de chequeo o evidenciales de esta etapa, que inicia el proceso de Control de Calidad anteriormente mencionado.

Al darse por finalizada la actividad contratada y generarse el documento final para el cliente, se entrega este documento y se da por terminado el contrato a la

espera del pago final acordado previamente. La satisfacción de este se detecta en esta actividad, sin ejecutar formatos de chequeo o evaluación desde el punto de vista del cliente.

La posibilidad de iniciar comunicaciones planificadas, o al menos frecuentes, con los clientes atendidos se ha planteado en la Gerencia de G.G.A. como una necesidad de seguimiento a anteriores clientes y facilitar la posibilidad de iniciar nuevos proyectos.

2.3.3 Retroalimentación y *Know How*.

Los colaboradores seleccionados por el Director de Proyecto, en cada una de sus investigaciones, generan un conocimiento y un expertiz, que ponen a disposición de G.G.A., siendo enriquecidos los procesos y servicios ofrecidos por G.G.A.. La posibilidad de unificar los elementos más importantes de estas investigaciones se ha valorado como medio de crecimiento empresarial, además de la rotación de los colaboradores en varias áreas de estudio para generar formación y capacitación interna. Estas prácticas no se han logrado efectuar de forma documental o al menos evidencial, dando una oportunidad de mejora muy específica.

2.4 Ambiente externo.

Respecto al ambiente externo, este capítulo se referirá al mercado de los servicios de consultorías empresariales, ya que es el sector que posee más información de los servicios que ofrece G.G.A.. Se puntualizará en tres aspectos la competencia, el mercado y su tendencia y los clientes actuales y futuros.

2.4.1. Competencia

Como anteriormente se había mencionado los competidores de G.G.A. en los servicios de más aplicación han sido identificados son: Price Waterhouse and Coopers, KPMG, Bufete Facio Cañas, Bufete John Aguilar y Bufete Alfredo Fournier. Todos estas organizaciones ofrecen los servicios de auditorías tributarias y auditorías aduaneras, por medio de personal técnico de la carrera de Aduanas de la Universidad de Costa Rica, generando competencia ante G.G.A., los demás servicios que brindan no son ofrecidos por G.G.A., ya que son más enfocados el área legal.

Los servicios que facilitan algunos de los competidores de G.G.A. se detallan a continuación:

Bufete Facio Cañas:

- Prácticas anti-monopolísticas
- Comercio y aduanas
- Banca comercial y de inversión
- Concesión de Obras y servicios públicos
- Asesoría Corporativa
- Delitos Económicos
- Energía y Telecomunicaciones
- Medio Ambiente
- Relaciones y contrataciones con entidades públicas y Propiedad Intelectual
- Relaciones Laborales
- Litigios y resolución alternativa de conflictos
- Fusiones y adquisiciones
- Nuevas Oportunidades de Negocios
- Bienes Raíces
- Impuestos

Price Waterhouse and Coopers:

- Asesorías gerenciales (Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Gestión Global de Riesgos, Fortalecimiento Institucional)
- Asesorías de negocios (Auditoría Interna, Outsourcing Contable, Servicios de Asesoría Transaccional de Negocio)
- Asesorías fiscales (Asesoría tributaria, Estructuras tributarias, Planificaciones y desarrollo de Estrategias Fiscales, defensa al contribuyente (fase administrativa).
- Servicios de auditorías (Externa, Financiera, de Sistemas)

K.P.M.G.:

- Auditorías (Interna y Externa)
- Impuestos (Servicios legales, Apoyo en el manejo de la función de impuestos, litigios, Fusiones y Adquisiciones, Aduanas y Aranceles, Impuestos Indirectos, Servicios para Ejecutivos Internacionales (IES), Impuestos Internacionales,)
- Asesoría (Servicios de Asesoría Gerencial, Administración de Riesgo de la Información – IRM, Servicio de *Outsourcing*, Servicios Estratégicos de Recursos Humanos, Servicios de Asesoría Financiera, Gobierno Corporativo y Administración de Riesgos, Cumplimiento Regulatorio)

Bufete Alfredo Fournier:

- Fusiones y Adquisiciones (M&A)
- Derecho Administrativo
- Reorganizaciones
- Derecho Aeronáutico
- Privatizaciones
- Bienes Raíces
- Derecho Sucesorio

- Derecho Corporativo y Comercial
- Derecho Fiscal e Impositivo
- Franquicias y Distribución
- Derecho Bursátil
- Energía
- Propiedad Intelectual (AFAMark)
- Derecho Internacional
- Resolución Alternativa de Conflictos
- Derecho de los Recursos Naturales
- Derecho Constitucional
- Derecho Laboral
- Computadoras, Internet y sus Leyes
- Derecho Civil y Penal
- Derecho de la Competencia y Monopolios
- Derecho de Familia
- Fideicomisos
- Inversión Extranjera

2.4.2. El mercado de servicios y su tendencia

El mercado de los servicios de consultorías empresariales, específicamente Auditoría Aduanera y Tributarias, Comercio Internacional y asesorías merciológicas presentan una tendencia creciente, no sólo en número de clientes, sino también en contratos y consultas, de acuerdo con los altos jefes de G.G.A..

El auge en la utilización de acuerdos comerciales ya sean bilaterales o tratados de libre comercio ha permitido esta expansión del mercado, provocando el surgimiento de nuevas empresas consultoras y también la inclusión de más servicios de carácter comercial a empresas que inicialmente no los ofrecían.

Estas herramientas comerciales promueven el surgimiento de un nuevo servicio en el mercado nacional, el de apoyo en Reclamos y Recursos, el cual ya es ofrecido por G.G.A., pero se espera un mayor número de reclamos nacionales e internacionales y así más empresas que lo ofrezcan.

La forma en que se desenvuelve el mercado de los servicios que ofrece G.G.A. tiene dos rutas por las cuales los clientes son atraídos; la primera de estas es alguna situación anómala interna aduanal o tributaria, por lo que de forma inmediata se contratan los servicios de auditoría en alguna de estas áreas, utilizando las deducciones obtenidas como medidas correctivas. La otra vía de acercamiento de clientes es el momento en que las organizaciones desean realizar estudios de comercio internacional para expandir sus mercados, esta área es de carácter preventivo o predictivo, ya que se busca prever la mayoría de aspectos, de mercados desconocidos para el cliente y la actividad específica que ejecuta y ofrece.

De acuerdo con la Alta Dirección de G.G.A., la distribución del mercado en razón de porcentajes no le es muy favorable a G.G.A., ya que según ellos, la porción del mercado que recurre a G.G.A. en función de sus servicios de Auditoría Aduanera y Tributarias, Comercio Internacional y asesorías merciológicas, no supera el 15%, por lo que los competidores agrupan el restante 85% de los clientes en estos servicios. Se reconoce a las empresas KPMG y Price Waterhouse and Coopers como líderes de este sector, principalmente debido a su alta inserción y participación publicitaria en medios especializados, primordialmente escritos, que junto a su trayectoria como empresas de más tiempo de fundadas les permiten ser más reconocidas y mantener una cartera amplia de clientes.

2.4.3. Clientes

En Costa Rica, en la actualidad, el comercio internacional se está utilizando cada vez más como una vía de crecimiento empresarial, sin distinción de sector, ya sea de servicios o de productos. En el caso del sector de productos la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) ha realizado una clasificación sectorial, señalada a continuación:

- Alimentos
- Artesanía
- Confección
- Industria Gráfica
- Metalmecánica
- Muebles y maderas
- Plantas, flores y follaje
- Plásticos
- Productos orgánicos
- Software
- Transporte

En todas las áreas, específicamente con empresas particulares asignadas a estas, G.G.A. ha desarrollado proyectos de capacitación en comercio, que abarcan temas desde organización logística hasta técnicas de negociación internacional. La ejecución de proyectos de comercio internacional se ha realizado, hasta el momento, con empresas del sector alimenticio, metalmecánico, muebles y maderas, plantas, plásticos y software.

Todas las empresas que componen los sectores designados por PROCOMER poseen necesidades muy propias de su operación y de los clientes meta que manejen o planeen a futuro. Es ahí en donde empresas consultoras en capacitación y ejecución de proyectos pueden colaborar en mejorar el dinamismo de los procesos que se ejecutan.

CAPÍTULO III

Análisis de ventajas y desventajas de la empresa

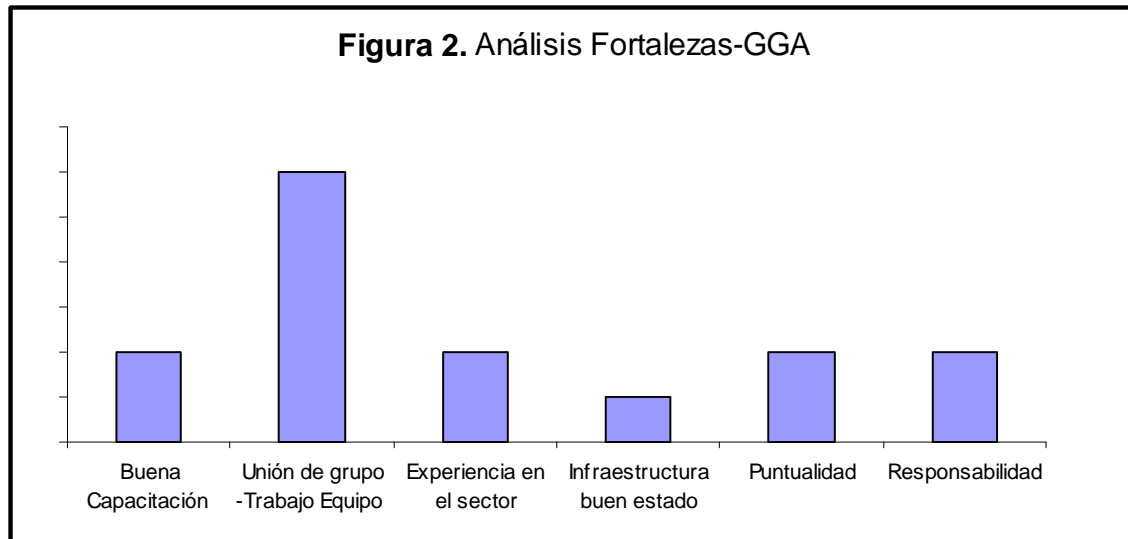
3.1 Análisis de percepción de aspectos internos y externos, evaluación de cultura y entrevistas

Por medio de varios instrumentos en los que la participación de los colaboradores fue esencial, se realizó un análisis de la percepción de aspectos internos y externos de G.G.A., junto una valoración de la cultura organizacional que se expondrán a continuación.

4.1.1. Análisis de percepción de aspectos internos y externos

Por medio de la aplicación de una herramienta dirigida, a los empleados de G.G.A., se logró extraer información de la percepción de estos hacia las ventajas y desventajas, de forma interna y externa a la organización. Esta información fue solicitada y organizada por medio del Formato 1 “Formato para colaboradores de G.G.A., Percepción” (Ver Anexo 1). Los cuatro aspectos consultados fueron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Respecto a las fortalezas, resumidas en la Figura 2, los empleados han sido dirigidos por la alta dirección hacia un ambiente de trabajo en equipo y unión de grupo, sin duda debido a su carisma y ejemplo respecto a la puntualidad y buen trato personal de ellos hacia sus subordinados, mencionan algunos de ellos. Los espacios de capacitación son característicos en G.G.A. y se desarrollan, ya sea de forma interna o externa, esto permite motivar un aspecto de la carrera profesional de los colaboradores e ir desarrollando experiencia técnica para ponerla en disposición de los clientes. También en esta sección de la evaluación se indica que la infraestructura, los equipos y software además permanecen en buen estado y presentan una actualización que permite un desarrollo bastante ágil de los procesos que se ejecutan.



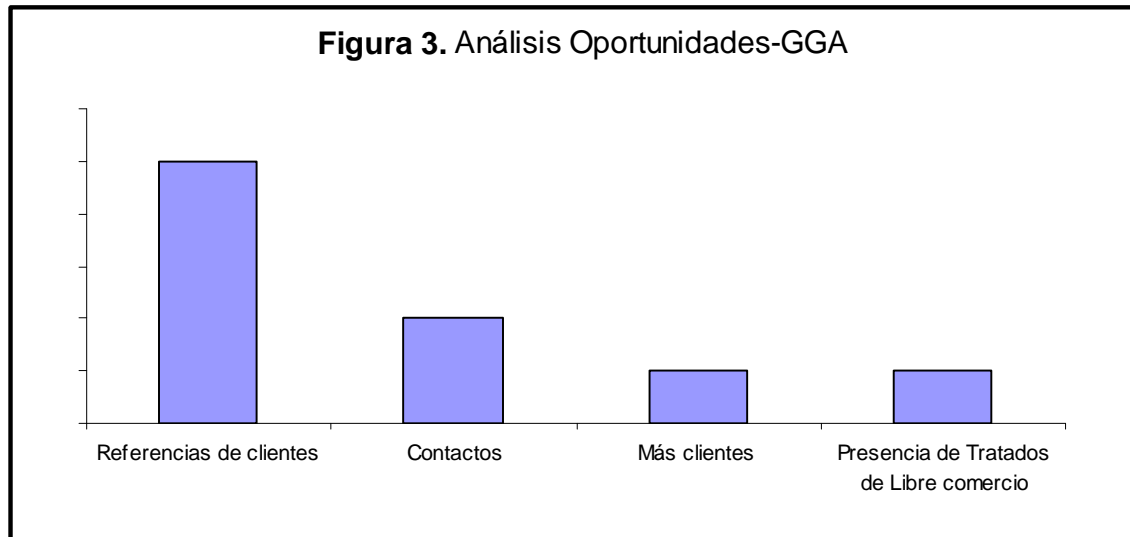
Fuente: creación Darwin Benavides

Los aspectos que la organización desarrolla de buena manera, desde el punto de vista externo fueron resumidos por los colaboradores en características muy bien definidas; referencias de clientes en primer lugar; en segunda instancia, el potencial de contactos preestablecidos por la organización, además la presencia de Tratados de Libre Comercio y posible aumento de clientes, esto se expresa en la Figura 3.

Como lo indican la mayoría de los empleados, las referencias de otros clientes tienen un alto valor en las oportunidades de negocios de G.G.A., ya que la destacada y minuciosa labor en cada proyecto permite ser referido como proveedor de los diferentes servicios que ofrece. La labor realizada en las ferias de desarrollo empresarial junto a la formación ejecutada al lado de la Promotora de Comercio Exterior han logrado generar una cantidad de contactos a nivel nacional e internacional, demostrados por la cantidad de consultas que se atienden ya sea desde la sede central de G.G.A. como durante las actividades de extensión ya mencionadas.

En el momento de la consulta realizada no se había determinado una aprobación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América,

pero ya estaban en vigencia Tratados de Libre Comercio con otros países como Chile, Canadá y Panamá, los cuales generaban expectativas de los colaboradores de G.G.A. hacia clientes que se muestran interesados a entablar comercio con estos países y aprovechar los beneficios comerciales de estos acuerdos.



Fuente: creación Darwin Benavides

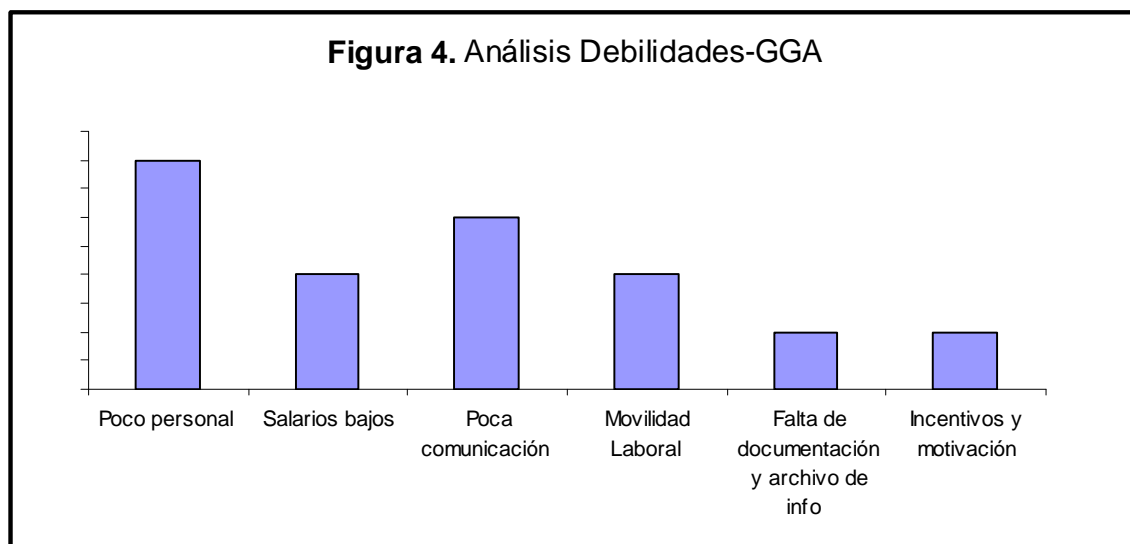
Las características que inciden negativamente en las operaciones internas y la orientación del trabajo en G.G.A. fueron indicadas por sus empleados, y se expresan en la Figura 4. El factor de ausencia de personal cuando se ejecutan proyectos y especialmente en épocas en donde hay acumulación de clientes tiende a ser indicado como la debilidad principal, complementada con la movilidad laboral o pérdida de colaboradores (principalmente estudiantes practicantes) que no son incorporados a la organización, con la consecuente pérdida de conocimiento transferido vía entrenamiento; esta última situación puede incidir en futuras capacitaciones a empleados, ya sean contratados de forma temporal o permanente.

Como segundo factor se describe la falta de comunicación desde la alta dirección hacia los subalternos, especialmente en las etapas de consecución de nuevos clientes o proyectos. Esto podría incidir en el sentido de pertenencia de

los colaboradores y al estímulo que señalan estos, en torno al crecimiento y buena fama de la organización que sin duda se expresa con la incorporación de nuevos clientes o recontractación de clientes anteriores.

La ausencia de cierta documentación y un sistema de archivo es un factor a nivel de gestión de procesos, de vital importancia. Al ser indicado como una debilidad y atender contra un buen desempeño de la organización, esta situación se abordará en el capítulo IV del presente documento.

La percepción de las escalas salariales en un nivel bajo junto al factor de los incentivos son indicados como puntos por considerar dentro de la planificación de G.G.A. para futuras revisiones, y así mejorar la satisfacción de los empleados.



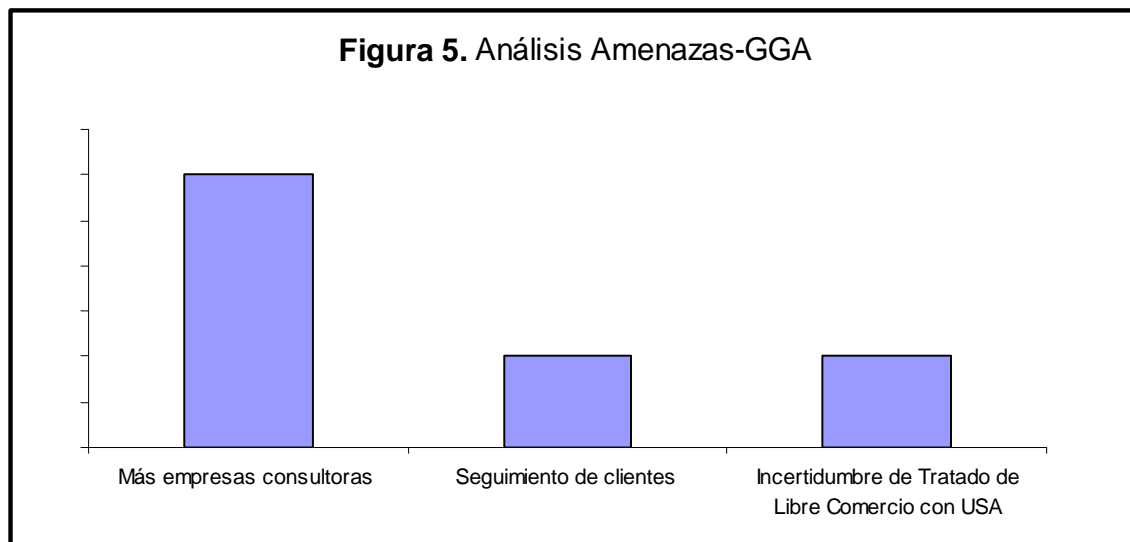
Fuente: creación Darwin Benavides

A nivel externo, de acuerdo con la consulta realizada, las amenazas descritas fueron muy puntualizadas en tres aspectos: la presencia de cada vez más empresas consultoras, la dificultad en varios momentos del seguimiento a clientes y la incertidumbre de la aprobación o no del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América. El primer factor es el de más coincidencia,

señalándose que en muchos casos se da presencia de empresas consultoras en áreas que G.G.A. provee servicios; es importante señalar, que hasta el momento de este proyecto, la mezcla de servicios que posee la cartera de G.G.A. no tiene un competidor en las mismas áreas reunidas en un solo proveedor.

La capacidad de darle seguimiento a los clientes que ya han utilizado los servicios de la organización, o han requerido evacuar consultas de carácter técnico, se presenta como una preocupación. Si se infiere, junto a la debilidad indicada en la sección anterior que señalaba poco personal, es probable que esta mezcla de aspectos afecte el factor seguimiento que debería ser detonante de nuevos proyectos y consultas.

Como se señalaba anteriormente en el momento de la consulta no se había determinado una aprobación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América, pero posterior a esta herramienta se vislumbra un ambiente positivo en torno a este país, por lo que esta amenaza se debería convertir en muy poco tiempo en una oportunidad en la cual el reforzamiento de los colaboradores de G.G.A., en número y capacitación, podría ser el auge que se necesite para mejorar la cantidad y calidad de los futuros proyectos.



Fuente: creación Darwin Benavides

3.1.2 Elementos principales del análisis de la percepción de aspectos internos y externos

El análisis de la percepción de aspectos internos y externos realizado demuestra que existen elementos de alto valor que permiten la ejecución de los procesos que se llevan a cabo, además de condiciones de mejora que puedan ser resueltas por medio de una disposición de la Alta Dirección para ejecutarse.

De acuerdo con el elemento de fortalezas se destacan la adecuada unión de grupo y el trabajo en equipo promovido, aunado a la capacitación que es provista por los dirigentes y asumida por los subalternos de forma dócil e interesada.

Los elementos de mejora externa u oportunidades dan señales que los contactos que se logran concretar toman su importancia al agruparse y ser los iniciadores de negociaciones y finalmente proyectos por ejecutar. Así mismo, de una buena expectativa por los aportes de nivel de negocios de Tratados de Libre Comercio que suscriba o ya esté suscrito Costa Rica, que sería precursores de más clientes.

Las debilidades percibidas más importantes son definitivamente la falta de personal, especialmente épocas de alto volumen de trabajo junto a la comunicación no muy efectiva de la alta dirección hacia los subalternos en temas de acercamientos y definición de clientes. Se expresó que la ausencia de documentación y un sistema de archivo generan cierto descontrol operacional.

Los principales aspectos externos que podrían generar un ambiente de negocios amenazante fueron definidos como complemento de las debilidades de falta de personal cuando se hace mención al seguimiento de los clientes, que puede ser más efectivo con más personal involucrado en el proceso; pero también la presencia de más empresas consultoras podría generar diversificación del

mercado y, por ende, pérdida de clientes, lo que puede verse contrarrestado por la mezcla de servicios ofrecida por G.G.A..

3.1.3 Evaluación de cultura organizacional y entrevistas

Por medio de una evaluación hacia los empleados de G.G.A., se sondearon cinco temas de la cultura organizacional de esta empresa, estos fueron: imagen, formación, orientación al desempeño, claridad de dirección y reglas y procedimientos, estos se describen a continuación:

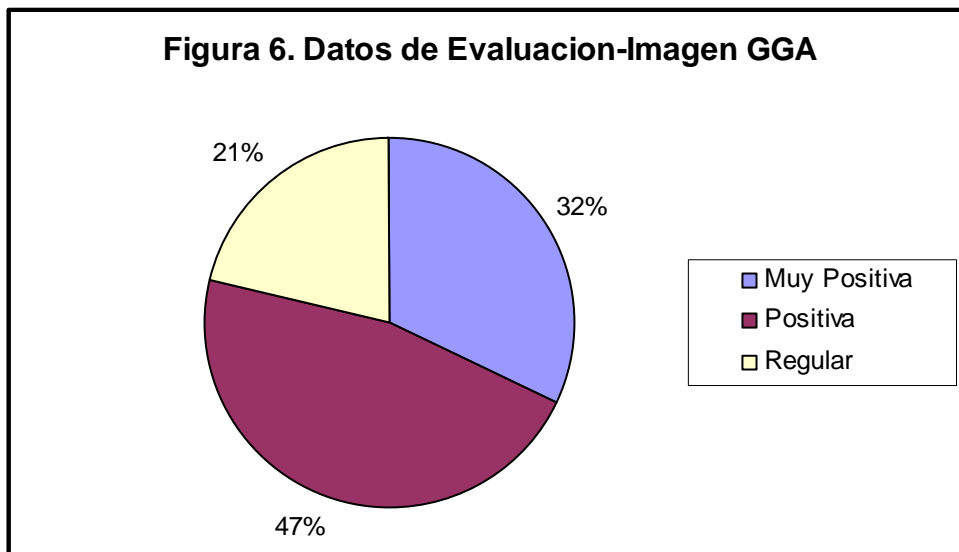
- Imagen: es la percepción ejercitada y valorada por cierto sector de la sociedad ante los elementos que son percibidos por esta; en este estudio el sector se refiere a los colaboradores de la organización y la apreciación que pueden tener de G.G.A..
- Formación: es una actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y las habilidades de los colaboradores, ya sea por iniciativa de la organización o de ellos mismos; en este caso se valorará la recurrencia de capacitación y la disposición de los empleados a ser formados.
- Orientación al desempeño: es el grado en el cual se apoya y recompensa por el mejoramiento en el desempeño y la excelencia; en este estudio se valorará si existe una percepción de los colaboradores si son orientados y evaluados por medio de su desempeño personal.
- Claridad de dirección: es la correspondencia entre las acciones tomadas por la alta dirección y la planificación prevista y comunicada previamente; para G.G.A. se evaluará si los objetivos son utilizados por la alta dirección para tomar decisiones.
- Reglas y procedimientos: son cada una de las normas o reglas establecidas por los fundadores de la organización, o en su defecto por sus administradores, para llevar a cabo los procesos por ejecutar; para

esta evaluación se tomará en cuenta la necesidad de los procedimientos actuales para la operación correcta de G.G.A..

Las preguntas del cuestionario 1 “Cuestionario de Evaluación de Cultura Organizacional” (Ver Anexo 1) estaban distribuidas para evaluar estos temas; la imagen fue evaluada por las preguntas 1, 4, 8, 9, 14, 16, 20 y 22; por su parte para la formación se utilizaron las preguntas 6, 10 y 23; las preguntas asociadas a la orientación al desempeño fueron 3, 11, 17, 19 y 21; y, finalmente, las preguntas 2, 12 y 18 estaban designadas al tema reglas y procedimientos.

3.1.3.1. Imagen

El tema de la imagen reveló que la percepción interna de G.G.A. se encuentra en un rango positivo y muy positivo. La Figura 6 muestra que el 79% de los datos están en este sector. Es importante señalar que se expresa un orgullo por pertenecer a la organización, un fuerte sentido de lealtad además de una idea de trabajo en equipo que se ve demostrada con las respuestas positivas hacia la valoración del aporte personal a los procesos diarios de trabajo. Esto se soporta hacia una imagen al público exitosa que es percibida por los empleados a través de la interacción con los clientes.

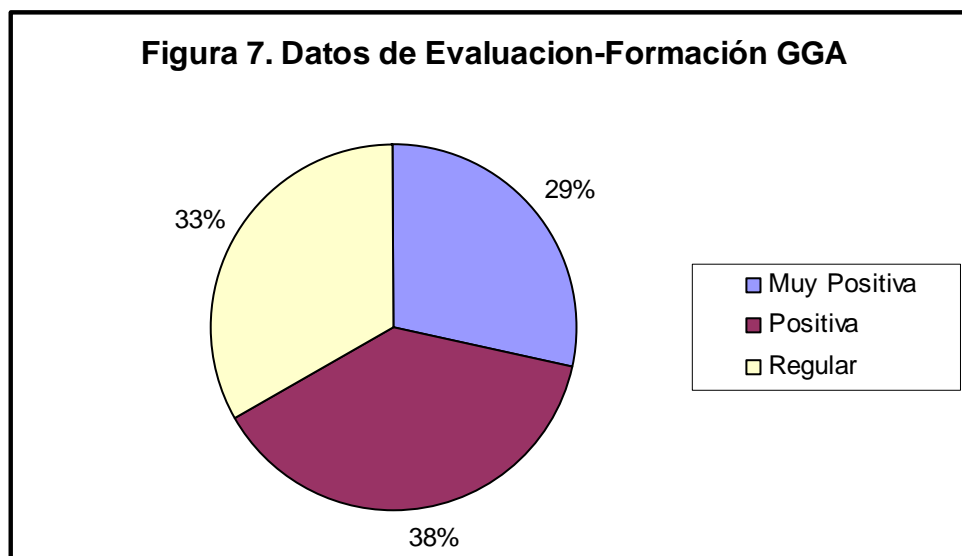


Fuente: creación Darwin Benavides

3.1.3.2. Formación

Respecto a la formación como tema cultural, se destacan de forma positiva dos aspectos, el primero el reconocido interés de la alta dirección por permitir e instar a la capacitación de sus empleados y también la disposición de ellos para ser formados y utilizar, si es del caso, tiempo no laboral para ejecutar estas actividades.

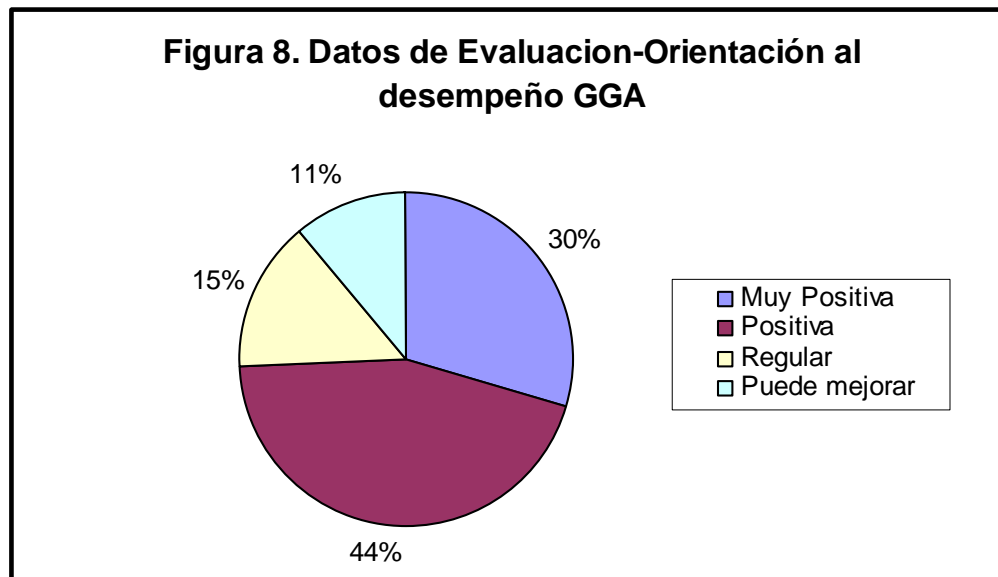
Como punto por mejorar se encuentra una falta de conocimiento, de un alto porcentaje de los empleados, de las bases organizacionales de la empresa como lo son los valores, la misión, la visión y los objetivos empresariales. La mejoría de este elemento lograría un empoderamiento cada vez más orientado al cumplimiento de metas, que se plantean en los objetivos de la organización, asimismo una orientación de las labores diarias para contribuir a cumplir con los planes trazados. Estos puntos se reflejan por medio de los porcentajes de la Figura 7, en donde el reconocimiento a G.G.A. como una empresa formadora alcanza un 67% del agrupamiento de los datos.



Fuente: creación Darwin Benavides

3.1.3.3. Orientación al desempeño

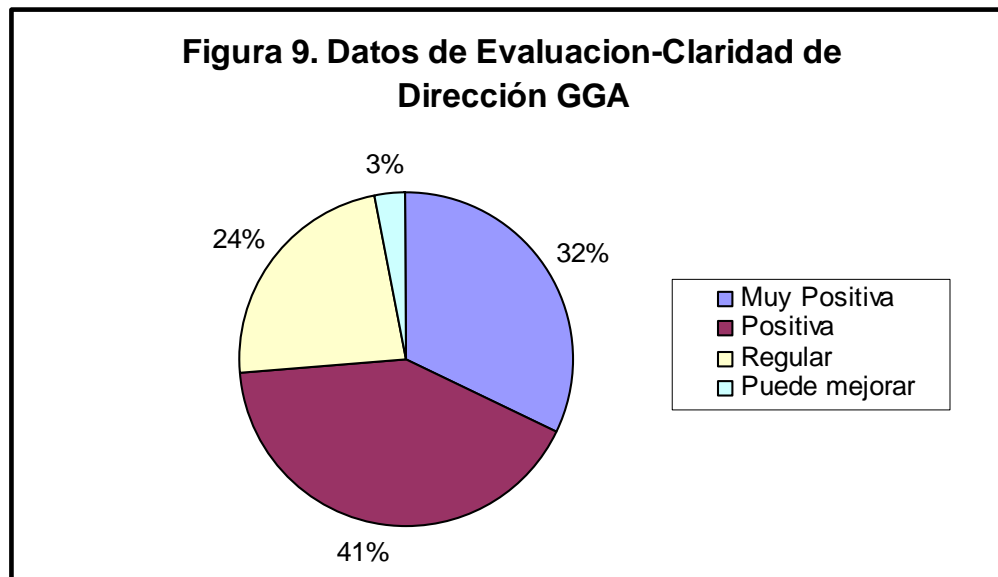
La forma en que una organización se orienta hacia el desempeño de los empleados permite un ambiente de transparencia y responsabilidad. Este es el caso de G.G.A., en donde el cuestionario aplicado revela que la orientación al desempeño es fundamental, alcanzando un 74% de apreciaciones positivas y muy positivas, demostrado por la Figura 8. La valoración de las actividades diarias como retos, en G.G.A., da indicios de un direccionamiento que impulsa a los empleados a la efectividad y de mejorar continuamente; el esfuerzo por brindar servicios de alta calidad también es una mentalidad expresada, promovida por una orientación de los encargados hacia una ejecución de procesos eficientes.



Fuente: creación Darwin Benavides

3.1.3.4. Claridad de dirección

El tema de una clara dirección es muy evidente en G.G.A., ya que no solamente se aprecia un porcentaje de 73% de muy alto y alto positivismo (Figura 9), sino que varios temas son especialmente destacados; el tema de la evaluación del trabajo respecto a objetivos planteados puntualiza metas personales que denota una imparcialidad y formalidad de los jefes antes los subalternos, esto podría separar los objetivos personales a los objetivos empresariales, pero la evaluación no demuestra esta separación. También el esfuerzo de los altos jerarcas por resolver los problemas internos y atender las necesidades básicas para ejecutar las labores diarias son ejemplos de una dirección enfocada en los procesos que dirige, como es el caso de G.G.A..

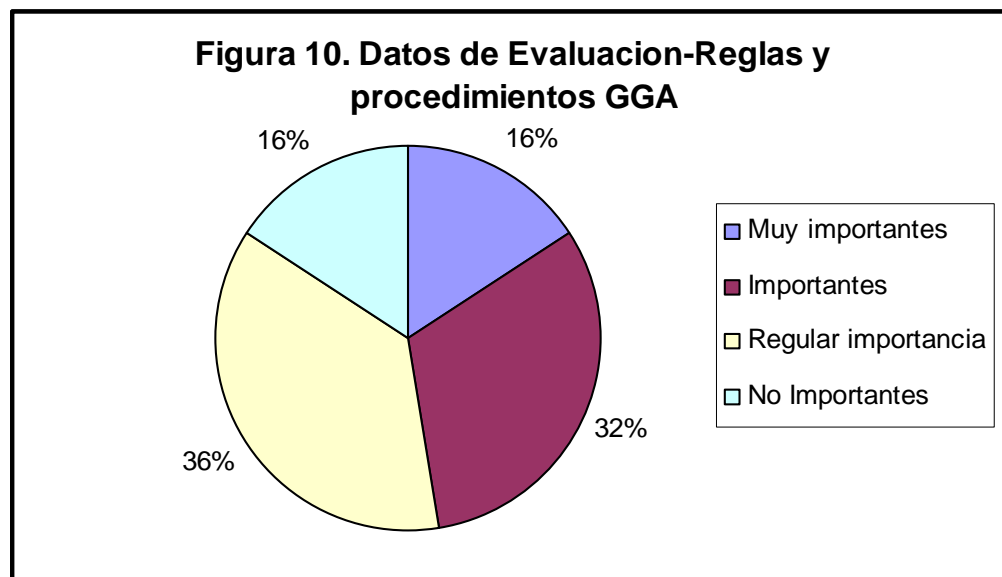


Fuente: creación Darwin Benavides

3.1.3.5. Reglas y procedimientos

La cantidad y calidad de las normas y procedimientos que define una organización para su adecuado funcionamiento debe ir de la mano con la funcionalidad, ya que estas no deben transformarse en obstáculos de los procesos que se ejecutan.

Los datos de la Figura 10 demuestran una percepción de la media o baja importancia de las reglas y procedimientos internos, indicando un 52% de bajo perfil de los procedimientos. Esto lo que indica son procesos definidos, pero poco documentados, lo cual lleva a una percepción de poca sensibilidad de la formalidad de la documentación y su impacto en los procesos. Esto no indica que se incumplan las normas, solamente que la mayoría no concibe su importancia, por lo que se convierte en un punto a mejorar en una estandarización de procesos que debe incluir la formalización de las normas, y una adecuada inclusión de documentación de aspectos relevantes del negocio.



Fuente: creación Darwin Benavides

3.1.2 Elementos principales de la evaluación de cultura organizacional

En relación con la evaluación de cultura organizacional ejecutada y los componentes, cada uno de estos nos provee de información para orientar el accionar de los encargados de la organización hacia un exitoso futuro.

En general la organización presenta una cultura organizacional de buenos principios como la imagen de la empresa interna y externamente, clara dirección, formación responsable y orientación a un buen desempeño. Todos estos pueden verse materializados por medio de una gestión de la documentación e inicialmente una información clara de los fundamentos organizacionales, y así permitir un reforzamiento de estos dos puntos que se determinaron como culturales, pero en capacidad de mejora ya que no existe una indisposición de los colaboradores, más bien a pesar de estos elementos hay preocupación por mantener la calidad de la cual es reconocida G.G.A..

3.2 Descripción de las actividades y procesos

Respecto a los servicios de más auge, que G.G.A. ofrece, se realizó una definición de procesos, estandarizados en el capítulo IV de este documento. La selección se llevó a cabo con la alta dirección de la organización para ubicar desde el punto de vista gerencial las actividades de más interés. Estas fueron:

- Auditorías aduaneras
- Auditorías tributarias
- Estudios merciológicos
- Comercio internacional
- Arancelarios

3.2.1 Organización de los procesos

En vista de la similitud del desarrollo de varios de los procesos, en lo interno de la organización, se agruparon las auditorías aduaneras y tributarias en uno sólo, y también los estudios mercológicos junto a Comercio Internacional. El rastreo de los procesos en conjunto con los colaboradores de G.G.A. permitió la elaboración de las Tablas 1, 2 y 3, que se expondrán seguidamente.

El proceso de auditorías aduaneras y tributarias, enlistado en la Tabla 1, se desarrolla por medio de una comunicación inicial de un posible cliente con la organización en donde les solicita alguna de estas auditorías, posterior a la aceptación de la propuesta y envío de información, la organización ejecuta una serie de procesos internos junto a revisiones y validaciones para finalizar con la entrega de un documento final de Auditoría. La forma de pago por parte del cliente se realiza en dos tractos, el primero correspondiente a un 50% del monto pacto en el contrato y el segundo 50% cuando se da por terminada la auditoría. Finalmente, se realiza una reunión conjunta entre el cliente y los asignados por G.G.A. para discutir la información referida a la o las auditorías. A continuación (Tabla 1.) se enumeran las etapas del proceso, junto a un comentario de ser necesario, para las auditorías aduaneras y tributarias.

Tabla 1. Proceso de auditorías aduaneras y tributarias.

Etapa	Comentario
1. Oferta de Servicio	De acuerdo con la solicitud del cliente
2. Aceptación de la oferta	El cliente da visto bueno a auditoría y se firma un contrato
3. Facturación del 50% del costo total	
4. Solicitud de documentación del cliente	Documentación característica como declaraciones aduaneras
5. Recepción de documentos del cliente	
6. Asignación de documentos	Al encargado del desarrollo de auditoría
7. Organización de documentos del cliente	Esto se realiza de orden cronológico o de importancia según corresponda
8. Se enlistan los documentos recibidos y faltantes	
9. Análisis de cada documento	
10. Elaboración de informe preliminar	Por el encargado del desarrollo de auditoría
11. Conclusiones y recomendaciones	Por el encargado del desarrollo de auditoría
12. Revisión de informe preliminar por Departamento de Operaciones	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 10.
13. Revisión del informe por la Gerencia	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 10.
14. Revisión del informe por la Presidencia	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 10.
15. Envío del informe al cliente	Por parte de la Presidencia
16. Facturación del 50% del costo total	
17. Revisión del informe por parte del cliente	
18. Recepción de información del cliente	Se realiza un informe Final de Auditoría
19. Programación de reunión de presentación de informe.	
20. Reunión de presentación de informe	Se presenta toda la información referente a la auditoría realizada.

Fuente: creación Darwin Benavides

En la Tabla 2, se hace mención del proceso de estudios merciológicos y comercio internacional. El inicio del proceso es idéntico al de auditorías aduaneras y tributarias, pero en el momento en que se solicita la información al cliente, el proceso cambia ya que la finalidad de este es distinta y tiene un alcance en la planificación comercial del cliente, difiriendo de las auditorías que se ejecutan con un fin informativo, de evaluación o regulatorio. Posteriormente, en lo interno, se elaboran documentos y se realizan revisiones por parte del Departamento de Operaciones, la Gerencia y la Presidencia para dar visto bueno a los informes o si es del caso presentar órdenes de revisión.

El cobro de estos servicios se realiza de la misma forma que el proceso anterior. La reunión en la que se resumen los principales puntos del proyecto se pacta posterior a la recepción del informe final por parte del cliente, para permitir su estudio y posibles futuros proyectos, por ambas partes. En la Tabla 2 se describen las etapas del proceso de los estudios merciológicos junto a comercio internacional.

Tabla 2. Proceso de estudios merciológicos y comercio internacional.

Etapa	Comentario
1. Oferta de Servicio	De acuerdo con la solicitud del cliente
2. Aceptación de la oferta	El cliente da visto bueno a proyecto y se firma un contrato
3. Facturación del 50% del costo total	
4. Solicitud de mercancía (s) que se desean comercializar y sus características	Descripción detallada de características físicas y funcionales
5. Recepción de documentos del cliente	
6. Asignación de documentos	Al encargado del desarrollo del proyecto
7. Ampliación de información por parte del cliente	De ser necesario
8. Codificación y asignación de mercancías según arancel	De acuerdo al Sistema Arancelario Centroamericano
9. Búsqueda de información comercial para caso específico	Por el encargado del desarrollo del proyecto
10. Elaboración de informe preliminar	Por el encargado del desarrollo del proyecto
11. Revisión de informe preliminar por Departamento de Operaciones	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 9 ó 10
12. Revisión del informe por la Gerencia	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 9 ó 10
13. Revisión del informe por la Presidencia	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 9 ó 10
14. Envío del informe al cliente	Por parte de la Presidencia
15. Facturación del 50% del costo total	
16. Revisión del informe por parte del cliente	
17. Recepción de información del cliente	Se realiza un informe de conclusión de proyecto
18. Programación de reunión de presentación de informe.	
19. Reunión de presentación de informe	Se presenta toda la información referente al proyecto

Fuente: creación Darwin Benavides

El caso del proceso de arancelarios, citado en la Tabla 3, se desarrolla de forma muy similar al de estudios merciológicos y comercio internacional, con la diferencia que este solamente permite una ubicación de las mercancías en el Sistema Arancelario Centroamericano, en el nivel de permisos y beneficios arancelario- tributario, mientras que el estudio merciológico y comercio internacional es más complejo y perfilado a la introducción a nuevos mercados y las implicaciones conlleva. Este es recurrente en el del faltante de información en la secuencia y ubicación de formatos y registros necesarios, para la ejecución oportuna del servicio de arancelarios.

Tabla 3. Proceso de arancelarios.

Etapa	Comentario
1. Oferta de Servicio	De acuerdo con la solicitud del cliente
2. Aceptación de la oferta	El cliente da visto bueno a estudio y se firma un contrato
3. Facturación del 50% del costo total	
4. Solicitud de documentación del cliente	Descripción detallada de mercancía (s)
5. Recepción de información de mercancías	
6. Asignación de documentos	Al encargado del desarrollo del estudio
7. Ampliación de información por parte del cliente	De ser necesario
8. Investigación y clasificación de mercancías	Por medio del Sistema Arancelario Centroamericano
9. Elaboración de informe preliminar	Por el encargado del desarrollo del estudio
10. Revisión de informe preliminar por Departamento de Operaciones	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 8 ó 9.
11. Revisión del informe por la Gerencia	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 8 ó 9.
12. Revisión del informe por la Presidencia	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 8 ó 9.
13. Envío del informe al cliente	Por parte de la Presidencia
14. Facturación del 50% del costo total	
15. Revisión del informe por parte del cliente	
16. Recepción de información del cliente	Se realiza un informe Final de Estudio
17. Programación de reunión de presentación de informe.	
18. Reunión de presentación de informe	Se presenta toda la información referente al estudio.

Fuente: creación Darwin Benavides

3.2.2. Análisis de los procesos

En la agrupación de procesos realizada en la sección anterior se determinaron características en común propias de la administración de una empresa dedicada a la comercialización de servicios.

En los procesos internos de auditorías aduaneras y tributarias, la documentación que se gestiona no tiene una codificación conocida por todos los interesados, es decir, sea los subalternos operativos; esta situación genera una incertidumbre documental y hasta de archivo, que no permite una fluidez en los procesos de auditorías aduaneras y tributarias; esto se evidenció en la encuesta de Cultura Organizacional y además en el proceso de rastreo de los procesos que llevó a estructurar las Tablas 1, 2 y 3.

El faltante de formatos e instrucciones en el proceso de estudios merciológicos y comercio internacional es una similitud al anterior ya que no hay claridad en torno a la ubicación ni trazabilidad de la documentación por parte de los interesados; esto no indica que exista desorden en la actividad propia de la gestión de documentos elaborados anteriormente, pero si hay un faltante de formatos que facilitarían el desarrollo de los procesos y su aplicación más rápida.

El proceso de estudios arancelarios también se presenta la dificultad de la gestión de formatos, instrucciones y registros. La mejoría en este aspecto permitiría una mayor conveniencia en el desarrollo del proceso; esto se realizaría por medio de la estructuración de un procedimiento de Control de Procedimientos y Registros

Un aspecto común en estos procesos es la falta de trazabilidad y el conocimiento de las partes interesadas de los contactos o necesidades de los clientes que G.G.A. ha desarrollado y desarrolla proyectos en la actualidad. En

este momento se conoce que existe una base de datos que recopila esta información pero sin estar enmarcada en una correcta gestión de la documentación.

Otro aspecto especial es el número elevado de etapas en cada proceso, que no permite un seguimiento por parte de todos los involucrados, e incluso mencionan algunos colaboradores que esta extensión de los procesos no resulta acorde con el principio de dinamismo que deben de predicar todos los involucrados en la organización, y podría incluso facilitar el desinterés por el proceso de seguimiento y satisfacción de los clientes. Esta mejora se evidenciará en el capítulo IV y ejecutar la propuesta mejora de los procesos actuales de G.G.A..

La identificación de todas las etapas de los procesos por parte de los colaboradores es un aspecto fundamental en las organizaciones que se caracterizan por una comunicación interna ejemplar además de un sistema de documentación funcional y dinámico. Respecto a G.G.A. estos dos puntos serán tratados en el próximo capítulo junto a la gestión de procesos, ya que son aspectos de mejora básicos para una organización que predique la calidad de sus servicios. Con la ayuda de dicho procedimiento formal, incluido dentro de una planificación de nuevos procesos se lograría corregir estas anomalías e iniciar un proceso gestión de la calidad de modo integral, permitiendo una futura evaluación por un ente certificador.

A partir de la situación actual se realizará una mejora de la estructura de los procesos de la organización, junto a una estandarización de documentos; cada una de estas se desarrollará junto a la alta dirección y los colaboradores que serán asignados a esto. Estas optimizaciones serán propuestas en el capítulo siguiente.

CAPITULO IV

Estandarización de procesos

Por medio de la revisión de los procesos de G.G.A., realizada en el capítulo III, se percibió la necesidad de realizar cambios con el fin de estructurarlos de forma tal que fueran más cortos y funcionales para las partes interesadas a nivel interno y externo de G.G.A.. En este proceso se incorporaron elementos de gestión de calidad como seguimiento del cliente, satisfacción e identificación de clientes, además de los procedimientos de Control de Documentos y Control de Registros.

4.1 Propuesta de organización de procesos

Respecto a la distribución de los procesos que se propuso en la sección 3.3.1 del Capítulo III, se planeó una evaluación con el fin de reducir la cantidad de etapas previstas, inclusión de trazabilidad en los documentos utilizados y creación de nuevos documentos.

En el proceso de auditorías aduaneras y tributarias, se programaron las siguientes modificaciones:

- Antes de la Oferta de Servicios se introducirá el Formato FSC 2 “Identificación de Clientes” para la actualización de la información del cliente en una base de datos que se codificó como FSC 4 “Base de Datos de Clientes”.
- En la Aceptación de la oferta, se codificarán los contratos con el número consecutivo que le corresponda, para ejecutar el cobro simultáneamente de la firma del contrato, y quedó como punto 3.
- Se unirá la Facturación del 50% del costo total, Solicitud de documentación del cliente, y se realizó la lista LSG 1 de los documentos necesarios, y quedó como punto 4.

- Se unirá la Asignación de documentos y la Organización de documentos del cliente, queda como punto 5
- Se unirá la Elaboración de informe preliminar, Conclusiones y Recomendaciones, se realizará un Informe Final para auditorías aduanales y financieras, queda como punto 7
- Se unirán la Revisión de informe preliminar por Departamento de Operaciones, la Revisión del informe por la Gerencia y la Revisión del informe por la Presidencia, se finaliza el Informe Final para auditorías aduanales y financieras, manteniéndose como punto 8.
- Se unirán el Envío del informe al cliente y la Facturación del 50% del costo total, para ejecutar el cobro simultáneamente de la entrega del informe liberado, y queda como punto 9
- La Revisión del informe por parte del cliente, queda como punto 10.
- La Recepción de información del cliente queda como punto 11.
- La Programación de reunión de presentación de informe queda como punto 12.
- La Reunión de presentación de informe queda como punto 13.
- Después del punto 20 se introducirá el procedimiento POSG 1 “Satisfacción del Cliente”, queda como punto 14.

Las modificaciones que corresponden al proceso optimizado de auditorías aduaneras y tributarias que se expresan en el Tabla 4. Los formatos y procedimientos citados en dicha tabla se encuentran en el Anexo 2.

Tabla 4. Proceso optimizado de auditorías aduaneras y tributarias.

Etapas	Comentario
21.Recepción de Información de clientes	Se completa la Base de Datos con el FSC 2
22.Oferta de Servicio	De acuerdo con la solicitud del cliente
23.Aceptación de la oferta	El cliente da visto bueno a auditoría y se firma un contrato y se ejecuta el cobro del 50% del cobro pactado.
24.Solicitud y verificación de documentación del cliente	Documentación característica, se aplica la lista LSG 1
25.Asignación y organización de documentos	Al encargado del desarrollo de auditoría
26.Análisis de cada documento	Por el encargado del desarrollo de auditoría
27.Elaboración de informe preliminar, incluye conclusiones y recomendaciones	Por el encargado del desarrollo de auditoría
28.Aplicación de proceso de Validación y Liberación	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 7
29.Envío del informe al cliente	Por parte de la Presidencia y se ejecuta el cobro del 50% del cobro pactado.
30.Revisión del informe por parte del cliente	
31.Recepción de información del cliente	Se realiza un informe Final de Auditoría
32.Programación de reunión de presentación de informe.	
33.Reunión de presentación de informe	Se presenta toda la información referente a la auditoría realizada.
34.Revisión de satisfacción clientes	Aplicación del procedimiento POSG 1

Fuente: creación Darwin Benavides

Para el proceso de estudios merciológicos junto a Comercio Internacional, se proponen algunas modificaciones, enlistadas a continuación:

- Antes de la Oferta de Servicio se introducirá el Formato FSC 2 “Identificación de Clientes” para la actualización de la información del

cliente en una base de datos que se codificó como FSC 4 “Base de Datos de Clientes”.

- En la Aceptación de la oferta se codificarán los contratos con el número consecutivo que le corresponda, se unió con el punto 3, para ejecutar el cobro simultáneamente de la firma del contrato y quedó como punto 3.
- Se unirán la Solicitud de mercancía (s) que se desean comercializar y sus características, la Recepción de documentos del cliente y se realizó la lista LSG 2 de los documentos necesarios, y quedó como punto 4.
- Se unirán la Asignación de documentos, la Ampliación de información por parte del cliente, la Codificación y asignación de mercancías según arancel, queda como punto 5, se realizará un Informe Final para estudios merciológicos y a comercio internacional.
- La Búsqueda de información comercial para caso específico pasó a ser el punto 6
- La Elaboración de informe preliminar pasó a ser el punto 7
- Se unirán la Revisión de informe preliminar por Departamento de Operaciones, la Revisión del informe por la Gerencia, la Revisión del informe por la Presidencia, se finalizará el Informe Final para estudios merciológicos y a comercio internacional, queda como punto 8.
- Se unirán el Envío del informe al cliente, la Facturación del 50% del costo total, para ejecutar el cobro simultáneamente de la entrega del informe liberado, y queda como punto 9
- La Revisión del informe por parte del cliente queda como punto 10.
- La Recepción de información del cliente queda como punto 11.
- La Programación de reunión de presentación de informe queda como punto 12.
- La Reunión de presentación de informe queda como punto 13.
- Después del punto 19 se introducirá el procedimiento POSG 1 “Satisfacción del Cliente”, queda como punto 14.

El grupo de modificaciones asociadas al proceso optimizado de estudios merciológicos y comercio internacional se expresan en el Tabla 5. Los formatos y procedimientos citados en dicha tabla se encuentran en el Anexo 2.

Tabla 5. Proceso optimizado de estudios merciológicos y comercio internacional.

Etapas	Comentario
1. Recepción de Información de clientes	Se completa la Base de Datos con el FSC 2
2. Oferta de Servicio	De acuerdo con la solicitud del cliente
3. Aceptación de la oferta	El cliente da visto bueno a auditoría y se firma un contrato y se ejecuta el cobro del 50% del cobro pactado.
4. Solicitud de mercancías a comercializar	Documentación característica, se aplica la lista LSG 2
5. Asignación, ampliación de información, codificación ya asignación de mercancías	Al encargado del desarrollo de auditoría, se inicia el informe de estudios merciológicos
6. Búsqueda de información comercial para caso específico	Por el encargado del desarrollo del proyecto
7. Elaboración de informe preliminar	Por el encargado del desarrollo del proyecto
8. Aplicación de proceso de Validación y Liberación	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 7.
9. Envío del informe al cliente	Por parte de la Presidencia y se ejecuta el cobro del 50% del cobro pactado.
10. Revisión del informe por parte del cliente	
11. Recepción de información del cliente	Se realiza un informe de conclusión del proyecto, se continúa el informe final
12. Programación de reunión de presentación de informe.	
13. Reunión de presentación de informe	Se presenta toda la información referente a la auditoría realizada.
14. Revisión de satisfacción clientes	Aplicación del procedimiento POSG 1

Fuente: creación Darwin Benavides

Respecto al proceso de arancelarios, se plantean las modificaciones puntualizadas a continuación:

- Antes de la Oferta de Servicio se introdujo el Formato FSC 2 para la actualización de la información del cliente en una base de datos que se codificó como FSC 2.
- En la Aceptación de la oferta se codificarán los contratos con el número consecutivo que le corresponda, se unió con el punto 3, para ejecutar el cobro simultáneamente de la firma del contrato y quedó como punto 3.
- Se unirán la Solicitud de documentación del cliente, la Recepción de información de mercancías y se realizó la lista de los documentos necesarios, LSG 3 “Lista de documentación necesaria para arancelarios”, y quedó como punto 4.
- Se unirán la Asignación de documentos, la Ampliación de información por parte del cliente, la Investigación y clasificación de mercancías, queda como punto 5, se realiza un Informe Final para arancelarios.
- La Elaboración de informe preliminar pasó a ser el punto 6
- Se unirán la Revisión de informe preliminar por Departamento de Operaciones, la Revisión del informe por la Gerencia, la Revisión del informe por la Presidencia, se finaliza el Informe Final para arancelarios, queda como punto 7
- Se unirán el Envío del informe al cliente, la Facturación del 50% del costo total para ejecutar el cobro simultáneamente de la entrega del informe liberado, y queda como punto 8
- La Revisión del informe por parte del cliente queda como punto 9.
- La Recepción de información del cliente queda como punto 10.
- La Programación de reunión de presentación de informe queda como punto 11.
- La Reunión de presentación de informe queda como punto 12.
- Después del punto 18 se introducirá el y procedimiento POSG 1 “Satisfacción del Cliente”, queda como punto 14.

El grupo de modificaciones asociadas al proceso optimizado de estudios merciológicos y comercio internacional se expresan en la Tabla 6. Los formatos y procedimientos citados en dicha tabla se encuentran en el Anexo 2.

Tabla 6. Proceso de arancelarios optimizado.

Etapas	Comentario
1. Recepción de Información de clientes	Se completa la Base de Datos con el FSC 2
2. Oferta de Servicio	De acuerdo con la solicitud del cliente
3. Aceptación de la oferta	El cliente da visto bueno a auditoría y se firma un contrato y se ejecuta el cobro del 50% del cobro pactado.
4. Solicitud de información para investigación y clasificación de mercancías	Documentación característica, se aplica la lista LSG 3.
5. Asignación, ampliación de información, codificación y asignación de mercancías	Al encargado del desarrollo de auditoría
6. Elaboración de informe preliminar	Por el encargado del desarrollo del proyecto, se aplica Informe de Arancelarios..
7. Aplicación de proceso de Validación y Liberación	Si es aprobado continúa el proceso, sino regresa al punto 7.
8. Envío del informe al cliente	Por parte de la Presidencia y se ejecuta el cobro del 50% del cobro pactado.
9. Revisión del informe por parte del cliente	
10. Recepción de información del cliente	Se realiza un informe de conclusión del proyecto
11. Programación de reunión de presentación de informe.	
12. Reunión de presentación de informe	Se presenta toda la información referente a la auditoría realizada.
13. Revisión de satisfacción clientes	Aplicación del procedimiento POSG 1

Fuente: creación Darwin Benavides

4.1.1 Resumen de la propuesta de organización de procesos.

En cada uno de los tres procesos señalados se propone una disminución de las etapas de su desarrollo, las cuales se ejecutan de forma simultánea; esto favorece acercamiento de los colaboradores interesados que expresaban una excesiva cantidad de etapas en los procesos. Esta propuesta también contiene la incorporación de procedimientos de gestión de la calidad como: Satisfacción del Cliente, Control de Documentos y Control de Registros.

Por medio de la propuesta en la estructura de los procesos que desarrolla G.G.A., se proyecta un proceso cambio, en busca de una optimización en la forma de ejecutar, planificar, modificar e incluso medir las etapas que sean críticas desde el punto de vista de la Alta Dirección y así propiciar un crecimiento de la organización desde su planificación y con un enfoque al cliente en donde los empleados o colaboradores deben involucrarse y generar mejoras continuas.

4.2 Estandarización de documentación

Los formatos que la organización obtendrá por medio de este proyecto serán encausados hacia el principio de trazabilidad, además los procedimientos de control de documentos y control de registros serán modificados para alinearlos hacia los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000, ya que se tomó esta norma como referencia para la revisión y estandarización documental.

Como primera etapa se elaborará, junto a varios colaboradores, la primera versión de un procedimiento de Control de Documentos, en el cual se especifican todas las características propias de los procedimientos que utiliza o utilizará G.G.A.; estas características o requisitos son: codificación, clasificación de documentos y estructuración de documentos. Cada uno de estos requisitos organizará los actuales y futuros documentos, para mantener una misma

presentación que le permita a la organización realizar mejoras, proteger y disponer a cada uno de estos de forma organizada y evidenciada.

De igual forma en la que se elaborará el procedimiento de Control de Documentos, se confeccionará el procedimiento de Control de Registros; este está orientado a la descripción de cómo realizar la identificación, distribución y recuperación, de los formatos que al ser completados con la información necesaria, se convierten en registros del Sistema de Calidad. El tiempo de conservación de los registros fue propuesto por un mínimo de 4 años. Este plazo se debe al tiempo comprendido de las vigencias en períodos y revisiones aduanales, las cuales tienen como requisito la presentación física de documentos, dentro de los cuales están los asociados a este procedimiento.

La estandarización de la documentación realizada logrará formalizar la estructura de los procedimientos, registros, formatos y listas que se utilizan actualmente o se elaborarán a futuro; además se evitará un uso no intencionado de versiones no oficiales de dicha documentación.

Estos dos procedimientos pueden ser consultados, de igual forma que los anteriores procedimientos, en el Anexo 2.

4.3 Propuesta de implementación

Por medio de una reunión junto a la Alta Dirección de G.G.A. se realizará la presentación formal de las propuestas en la organización de los procesos de G.G.A. y la estandarización de la documentación. Estos dos elementos serán discutidos y justificados en cada modificación realizada e incluso en cada incorporación y/o reducción de etapas, procedimientos, o formatos establecidos.

La Alta Dirección deberá mantener una orientación hacia las previsiones a futuro, debido al proyectado crecimiento del sector servicios comerciales. Debido

al alcance de este proyecto, se deberá considerar de dominio general de los colaboradores y empleados toda la información referente a las propuestas, debido a esto se deberán de efectuar capacitaciones a todos ellos y así propiciar el entendimiento de las mejoras a efectuar, además de incitar al empoderamiento de ellos y facilitar la mejora continua en la operación desde la planificación hasta la ejecución de las medidas propuestas.

La comunicación del ajuste de los procesos y la estandarización de la documentación se debería de realizar de dos formas. Inicialmente la transmisión de un correo electrónico a todos los colaboradores para reunirlos en horas laborales a todos en un mismo sector de la empresa; en espera de generar una expectativa positiva; en esta reunión, la Alta Dirección deberá indicar la necesidad de modificar la forma de trabajar y así pensar en un futuro de bonanza previendo un aumento del flujo de trabajo durante períodos extensos.

En la segunda etapa de la comunicación, el encargado de este proyecto, deberá transmitir un resumen de los ajustes propuestos y de las mejoras esperadas a corto y mediano plazo, indicando que a corto plazo se logrará una mayor rapidez en la ejecución de los procesos administrativos y operativos, mientras que a mediano plazo se buscará un involucramiento intensivo de todos los colaboradores para mejorar continuamente los procesos que logre aumentar la utilidad de las medidas a tomar y la interacción entre los clientes y las partes interesadas.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

Por medio de la propuesta realizada en este proyecto, que busca una optimización en las operaciones de la empresa G.G.A. para enfrentar un mercado en crecimiento, se pueden establecer algunas conclusiones y recomendaciones.

- Las características internas de trabajo en equipo en G.G.A., son un factor muy fuerte que permite un desarrollo de los colaboradores en un ambiente de aprendizaje y respeto, además de una buena imagen interna y externa del trabajo realizado que facilita una adecuada relación con los clientes actuales y futuros.
- La variabilidad en el volumen de trabajo en diferentes épocas del año hace que exista una percepción de faltante de personal dentro de los colaboradores, lo que puede influir en el desempeño de los empleados más experimentados, lo que debe ser atendido en los procesos de planificación por la Gerencia de G.G.A..
- Las oportunidades de negocios con nuevos clientes como premisa para G.G.A. tienen un mercado creciente debido al comportamiento económico de Costa Rica, por lo que una adecuada organización de los procesos y actividades desarrolladas le permitirá una mejor preparación hacia un futuro retador.
- La mezcla de servicios que ofrece G.G.A., es la diferencia que tiene respecto a las empresa consultoras que pueden desarrollar algunos servicios en común, lo que sumado a un proceso de mejora continua de la información

enfocado al bienestar de los clientes permitirá un aumento en la participación de mercado.

- La buena percepción de los colaboradores de la empresa hacia la dirección, es un punto positivo en su cultura interna, ya que existe confianza en las decisiones y la forma de dirigir de la Gerencia, lo que facilita los procesos de optimización de la empresa.
- Las vías en que la organización permite y realiza la comunicación de informaciones internas es un factor por mejorar, ya que al no ser de dominio común, los procesos básicos e interacciones en el desarrollo de los mismos y a la relación con los clientes, se pueden presentar inconsistencias que afecten la calidad de los servicios ofrecidos.
- El involucramiento de los colaboradores en funciones de la gestión de los procesos es de vital importancia, para que exista un empoderamiento en las funciones que no son directamente actividades de los servicios ofrecidos sino procesos paralelos que favorecen la estandarización y el mejoramiento continuo.
- La posibilidad de mejoras en los servicios ofrecidos por G.G.A. debe ser producto de una planificación muy formal, en la que exista la participación de la mayoría de los colaboradores, utilizan alguna guía de referencia, como lo fue la Norma ISO 9001:2000 para este proyecto y así realizar evaluaciones internas hacia un mejoramiento progresivo que promueva una nueva diferenciación de la empresa G.G.A. en el mercado local.
- Debido al tiempo de creación de G.G.A. es conveniente formar equipos de trabajo internos que puedan periódicamente realizar mejoras en la documentación propuesta y así aplicar cualquier recomendación para agilizar los procesos.

Bibliografía

1. Marín, H. (1998). *Organización de Aprendizaje Cultura Organizacional Gerencia del Cambio*. (1ª Edición) Costa Rica. Editorial: Impregón.
2. Dalf, R. (2005). *Teoría y diseño. Organizacional*. (8ª Edición). México. Editorial: Thomson Editors.
3. Denison, D. (1991). *Cultura corporativa*. (1ª Edición). Colombia. Editorial: Legis.
4. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. (4ª Edición). México. Editorial: Prentice Hall.
5. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (1ª Edición). Colombia. Editorial: Pearson Educación.
6. Navarro, I. (1998). *Propuesta de estrategia de cambio organizacional para enfrentarel proceso de certificación ISO 9000 para empresas costarricenses*. Tesis Magíster en Administración de Negocios. UCR. Costa Rica.
7. Morris, D. (1994). *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. (1ª Edición). Colombia. Editorial: Mc Graw Hill. Pag 81
8. Carrager, A. (1998) *Cultura y vida empresarial*. Reino Unido. Editorial: Value Course. Pag 211-212
9. Thompson, A (2004). *Administración estratégica*. (3ª Edición). México. Editorial: Mc Graw Hill. Pág 418-421
10. INTECO (2001). *Compendio de Normas INTE-ISO 9000:2000*. (1ª Edición), Costa Rica. Editada por INTECO. Pág 8, -421

ANEXO 1. Formato y Cuestionario de Evaluación

Cuestionario de Evaluación de Cultura Organizacional

1.) ¿Usted se siente orgulloso en trabajar en GGA?

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1.Muy orgulloso (a) | 4.Poco orgulloso |
| 2.Orgulloso (a) | 5. Muy poco orgulloso |
| 3.Regular | 6. N/R |

2.) ¿En la actualidad se manejan normas, reglas y procedimientos innecesarios?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

3.) ¿ GGA tiene una clara dirección?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

4.) En su opinión ¿GGA es uno de los mejores lugares de trabajo de Costa Rica?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

5.) ¿Es adecuado el pago que recibe por el trabajo que ejecuta?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

6.) ¿Usted conoce los valores, misión y visión de GGA muy claramente?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

7.) ¿ Los empleados de GGA tienen que luchar contra obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

8.) ¿El trabajo en equipo es importante para el éxito de GGA?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

9.) En su opinión, la imagen que proyecta GGA al público es:

- | | |
|-------------|-------------|
| 1.Muy buena | 4.Mala |
| 2.Buena | 5. Muy mala |
| 3.Regular | 6. N/R |

10.) En su opinión, ¿recibió la capacitación interna necesaria para desempeñar su puesto satisfactoriamente?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

11.) ¿Considera usted que los empleados reciben atención en sus requerimientos o inquietudes?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

12.) ¿Sus jefes ponen más atención a las reglas de GGA que a lograr que se haga un buen trabajo?

- | | |
|--------------------|----------------------|
| 1.Totalmente falso | 4.Cierto |
| 2.Falso | 5. Totalmente cierto |
| 3.Regular | 6. N/R |

13.) ¿Su trabajo es un reto importante para usted?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

14.) ¿Qué grado de importancia considera usted que le da GGA a sus empleados?

- | | |
|------------|---------|
| 1.Mucha | 4.Poca |
| 2.Bastante | 5. Nada |
| 3.Regular | 6. N/R |

15.)¿Cree usted que GGA se esmera por brindar servicios de alta calidad?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

16.)¿Considera que los empleados demuestran un alto grado de lealtad hacia GGA?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

17.)¿Considera usted que el desempeño de los funcionarios es evaluado contra objetivos ya establecidos?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

18.)¿Considera usted que en GGA se vela por la aplicación de los procedimientos y reglas establecidas?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

19.)¿Considera usted que los líderes tienen una visión clara del futuro de GGA?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

20.)¿Los estándares y normas de excelencia en GGA son claramente definidas?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

21.) ¿Considera usted que los jefes en GGA resuelven los problemas internos que podrían estar existiendo?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1.Totalmente cierto | 4.Falso |
| 2.Cierto | 5. Totalmente falso |
| 3.Regular | 6. N/R |

22.)¿Cómo ve el futuro en GGA?

1.Muy bueno

2.Bueno

3.Regular

4.Malo

5. Muy malo

6. N/R

23.)¿Estaría de acuerdo en capacitarse en horas no laborales en temas de calidad y mejora continua?

1.Totalmente de acuerdo

2.De acuerdo

3.Depende del horario

4.Desacuerdo

5. Totalmente des acuerdo

6. N/R

**Formato para colaboradores de G.G.A.
Evaluación de percepción.**

A continuación encontrará cuatro subtítulos, los cuales tienen una breve explicación y espacios en blanco para completar con su perspectiva y juicio personal, ejemplos del caso de GGA.

Fortalezas:

Explicación: Cualidades INTERNAS que posee la empresa GGA. Por ejemplo: capacitación, unión de grupo, puntualidad, otros.

Fortaleza	Porqué?

Oportunidades:

Explicación: Cualidades EXTERNAS que posee la empresa GGA y que realiza de buena forma. Por ejemplo: Buen trato con los clientes, contactos con organismos nacionales o internacionales, otros.

Oportunidad	Porqué?

Debilidades:

Explicación: Características INTERNAS que pueden mejorarse en GGA, o que en su defecto no se realizan pero son de importancia. Por ejemplo: poco personal, asistencia a reuniones, desinterés por algún empleado, otros.

Debilidad	Porqué?

Amenzas :

Explicación: Situaciones EXTERNAS que GGA está afrontando. Por ejemplo: Nuevas empresas consultoras, desconfianza de los clientes, pocos clientes, otros.

Amenaza	Porqué?

ANEXO 2. Documentación propuesta para G.G.A.

FSG 1 Listado Maestro de Documentos.

Código	Nombre del documento	Ubicación			Versión	Fecha de emisión
		Alta Dirección	Primer Planta Oficina de recepcionista	Segunda Planta Oficina de Analista 1		
PSG 1	Control de Documentos					
PSG 2	Control de Registros					
POSG 1	Satisfacción del Cliente					
FSG 1	Listado Maestro de Documentos					
FSG 2	Identificación de Clientes					
FSG 3	Satisfacción del Cliente					
FSG 4	Base de Datos de Clientes					
LSG 1	Lista de documentación necesaria para auditorías aduanales y financieras					
LSG 2	Lista de documentación necesaria para estudios mercológicos junto a comercio internacional					
LSG 3	Lista de documentación necesaria para arancelarios					

FSG 2 Identificación de Clientes.

Razón Social	Nombre de Contacto	Teléfono	Dirección	Correos electrónicos	Fax	Fecha de recepción de información

FSG 3 Satisfacción del Cliente.

Favor marque con una equis (X) la opción que le parezca más acertada o complete la información respecto a servicio que le fue prestado.

1. La forma en que fue atendido inicialmente fue:

- a) Muy atento
- b) Atento
- c) Regular
- d) Deficiente

2. Con qué frecuencia se le informó del avance del servicio con forme transcurría?

- a) Muy a menudo
- b) Bien
- c) Regular
- d) No fui informado

3. Se le informó que la información que fue utilizada se manejó y manejará de forma confidencial?

- a) Sí, de inmediato se contrató el servicio
- b) Sí, cuando se inició el servicio
- c) Sí, cuando se finalizó el servicio
- d) No, nunca se me informó.

4. Los documentos en los que se daba por terminado el servicio fueron presentados con una presentación útil y atractiva?

- a) Sí, muy satisfecho
- b) Sí, pero puede mejorar
- c) No muy atractivos
- d) No muy útiles

5. Nos puede indicar en qué aspectos podemos mejorar para brindar un mejor servicio?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Atentamente La Gerencia

LSG 1 “Lista de documentación necesaria para auditorías aduanales y financieras”.

- Declaración aduanera
- Originales de facturas comerciales, salvo en casos de excepción debidamente reglamentados
- Certificados de origen de las mercancías, emitidos por la autoridad competente al efecto, cuando proceda
- Conocimiento de embarque
- Copia o fotocopia de la declaración aduanera, o del documentos de salidas las mercancías exportadas emitido por el exportador que incluya el valor real de la mercancía, el nombre del importador, peso bruto y neto, así como el número del contenedor, cuando proceda.

LSG 2 “Lista de documentación necesaria para estudios merciológicos junto a comercio internacional”.

- Fichas técnicas de productos
- Hojas de seguridad de materiales (MSDS) de productos
- Catálogos específicos de los productos
- Publicidad o “brochures” de los productos

LSG 3 “Lista de documentación necesaria para arancelarios”.

- Codificación arancelaria del agente aduanero
- Designación de mercancías por parte del proveedor
- Designación de mercancías por parte del agente aduanero

POSG 1. Procedimiento para satisfacción del cliente.

I. OBJETIVO

Definir los requisitos para el control de los documentos del Sistema de Calidad.

II. ALCANCE

Aplica a los procesos definidos por GGA, en los cuales se aplicará la identificación de los clientes y la medición de la satisfacción.

III. TERMINOS

Ninguno.

IV. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la Alta Dirección implementar el control de los documentos del Sistema de Calidad.

V. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. Procesos en los que aplica el procedimiento.

Los procesos de Auditorías, Comercio Internacional y Arancelarios son en los que se aplica este procedimiento

2. Secuencia de aplicación

- a. Cuando se recibe alguna comunicación formal por parte de un cliente se debe de completar el formato FSG 2 “Identificación de Clientes”, para ser enviado a la Alta Dirección y ésta actualizar la Base de datos prevista para ello.
- b. Durante la ejecución de los procesos se deben de archivar cualquier consulta escrita o electrónica realizada por el cliente
- c. Finalizados los procesos respectivos se debe de solicitar la colaboración del cliente para ser completado el formato FSG 3 “Satisfacción del Cliente”
- d. El formulario ya respondido por el cliente debe ser asociado al archivo del cliente.

3. Análisis de información.

La revisión y análisis de la información del formato FSG 3 “Satisfacción del Cliente” completado por el cliente debe realizarse en una semana calendario, y así determinar las opciones de mejora que deben implementarse para casos futuros.

VI. COMENTARIOS:

Se realiza la versión 1 del documento

VII. ANEXOS:

P SG 1. Procedimiento para el control de documentos.

I. OBJETIVO

Definir los requisitos para el control de los documentos del Sistema de Calidad.

II. ALCANCE

Aplica a todos los documentos del SG incluyendo procedimientos, instrucciones y cualquier otro requerido para las actividades de mantenimiento y mejora del sistema.

III. TERMINOS

Ninguno.

IV. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la Alta Dirección implementar el control de los documentos del Sistema de Calidad.

V. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. Codificación, estructuración y clasificación de documentos.

Los documentos del Sistema de Calidad se clasifican y codifican de acuerdo con lo indicado en la Tabla No.1, Codificación de Documentos

TABLA No.1
Codificación de documentos

Tipo de documento	Regla de codificación
<u>Procedimientos:</u> Procedimientos del Sistema de Calidad	PSG X
<u>Procedimientos:</u> Procedimientos Operativos	POSG X
<u>Instrucciones de Trabajo:</u> Instrucciones del Sistema de Calidad	ISG X
<u>Listas de Trabajo:</u> Listas	LSG X
Tipo de documento	Regla de codificación
Registros del Sistema de Calidad	F SG X
Documentos externos:	Se identifican mediante el título correspondiente del documento (Ver F SG 1 "Matriz de Control de Documentos")


Nota:

X: número de consecutivo

2. Estructuración de documentos:

Cada documento controlado del Sistema de Calidad usará el siguiente formato:

2.1 Encabezado:

	<p>SISTEMA DE CALIDAD</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>TITULO</p> <p>CÓDIGO</p>	<p><i>Página: p de q</i></p> <p>Versión : r</p> <p>Vigente a Partir de: s</p>
---	--	--

Donde p corresponde al número de página, q corresponde al total de páginas del documento, r es el estado y versión, s representa a fecha a partir de la cual el documento está en vigencia.

2.2 Pie de página:

Esta información es secreto comercial de GGA.

2.3 Aprobación:

La última página del documento contiene el siguiente recuadro para la aprobación respectiva.

APROBADO

<i>Fecha:</i> 25 de Noviembre 2007	<i>Por:</i> Gastón Arce	<i>Puesto:</i> Gerente General	<i>Firma:</i>
--	----------------------------	-----------------------------------	---------------

2.4 Estructura:

Cada documento controlado del Sistema de Calidad puede contener las siguientes partes:

I. OBJETIVO

Descripción del propósito para el que fue emitido el procedimiento.

II. ALCANCE

Áreas involucrados en la implementación de lo descrito en el procedimiento.

III. TERMINOS

Definiciones de palabras o expresiones específicas.

IV. RESPONSABILIDADES

Definición de los responsables por la implementación del procedimiento.

V. DESCRIPCION

Descripción detallada de las acciones a seguir para cumplir con los objetivos indicados.

VI. COMENTARIOS

Descripción de los cambios que se realizan en la documentación.

VII. ANEXOS

P SG 2. Procedimiento para el control de registros.

I. OBJETIVO

Definir los requisitos para identificar, recolectar, recuperar, almacenar, mantener, proteger y disponer los registros del Sistema de Calidad.

II. ALCANCE

Aplica a todos los registros del Sistema de Calidad.

III. TERMINOS

Ninguno

IV. RESPONSABILIDADES

La alta dirección es responsable generar las acciones a seguir para el adecuado control de los Registros. No obstante el archivo y mantenimiento de los registros, así como asegurarse que cumplan con los requisitos establecidos, es responsabilidad de cada una de las áreas que los utiliza.

V DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. Políticas:

1.1. Registros de Calidad sin completar, es decir formularios vacíos, no serán considerados como tales.

1.2. Los Registros pueden estar de forma impresa, en medios electrónicos y /o de otra índole.

1.3. En algunos casos y para facilitar el manejo de la información, se ha definido que los registros correspondientes se encuentren en formularios preimpresos.

1.4. Todos los Registros son mecanografiados o escritos en forma legible.

1.5. Para los empleados no existen políticas que limiten el acceso interno a los documentos y/o registros del Sistema de Calidad. Los Registros están a disposición de nuestros clientes, en que caso que lo requieran, previa autorización de la alta dirección.

2. Procedimiento:

2.1. Identificación:

La identificación de los registros de calidad se analiza con base en lo indicado en el P SG 1 “Control de los documentos”.

2.2. Todos los formatos, deben llevar:

- a) El logo de GGA., para aquellos registros en formularios preimpresos. Para aquellos que son generados internamente el uso del logo es opcional.
- b) Nombre del formulario según el alcance del documento.
- c) Código asignado al formulario, según lo dispuesto en el PSG 1.

Se tienen los siguientes casos especiales:

Los contratos efectuados por GGA son identificados por medio de la estructura definida por el ente emisor del contrato.

2.3. Lista de Documentos y Registros Activos del Sistema de Calidad:

La alta dirección mantendrá un listado actualizado de los documentos y registros activos del Sistema de Calidad.

En el anexo 4, F SG 1, se encuentra una página del listado mencionado a manera de ejemplo.

2.4. Todos los Registros se archivan en el área donde se generan y/o utilizan. Los medios de archivo puede variar, siempre que permita que los registros sean adecuadamente identificados, de fácil acceso y ubicarse en un ambiente que minimice su deterioro, daño y/o pérdida.

2.6. El tiempo de conservación de cada Registro se ha definido como mínimo 3 años, luego de este tiempo el registro se puede destruir de acuerdo con la vigencia e interés de GGA. Al finalizar el tiempo mínimo de conservación, los registros pueden incinerarse o reciclarse externamente en un ente autorizado para tal efecto.

2.7. Emisión y distribución de los formatos de Registros:

Los formatos de Registros se adjuntan y distribuyen con el documento que los origina. Todos aquellos formatos que tienen carácter de bitácora, son los únicos que no se mantienen junto al documento que los origina, las bitácoras se ubicarán en su lugar respectivo de uso.

2.8. Recuperación:

Todos los registros del Sistema de Calidad pueden ser accedidos fácilmente ya sea en forma de documento impreso o a través del medio electrónico.

VI. COMENTARIOS

Se realiza la versión 1 del presente procedimiento.

VII. ANEXOS