



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA PARA LA REDUCCIÓN
DE COSTOS DEL ÀREA ADMINISTRATIVA EN UNA
EMPRESA PRIVADA**

Alejandro José Grajeda Mariscal

Asesorado por el Ing. Philip Juárez-Paz Ghephart

Guatemala, junio de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA PARA LA REDUCCIÓN
DE COSTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN
UNA EMPRESA PRIVADA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ALEJANDRO JOSE GRAJEDA MARISCAL

ASESORADO POR EL ING. PHILIP JUAREZ-PAZ GHEPHART

AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÒMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Àngel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V:	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivonne Vèliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA:	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodriguez
EXAMINADOR:	Ing. Sergio Antonio Torres Méndez
EXAMINADOR:	Ing. Jorge Armando Martínez Quinto
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivonne Vèliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

Estrategia de mejora continua para la reducción de costos del área administrativa en una empresa privada,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, el 5 de marzo de 2007.

Alejandro José Grajeda Mariscal

ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS:** Por darme la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.
- MIS PADRES:** Jose Guillermo Grajeda Guadron y Eva Mariscal Andrade de Grajeda, por ser los formadores de vidas exitosas y creer en mí plasmando su amor en ayuda efectiva para culminar mis estudios.
- MI ESPOSA:** Marcela Alvarado, por ser mi razón de vivir siendo la motivación constante que me ha servido para ser una mejor persona día a día.
- MIS HERMANOS:** Willy y Mauricio, por estar siempre allí y confiar en que todo esto podía ser posible.
- MI FAMILIA:** Por formar parte de mi alegría, mostrándome lo maravilloso que es la vida.
- MIS AMIGOS:** Por brindarme su apoyo y permitir que ingrese en sus vidas.

***“A ti, que aún no has nacido pero que ya eres parte de mi vida,
cuando lo leas comprenderás el amor que te tengo”.***

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	
1.1. La empresa	1
1.2. Ubicación	1
1.3. Visión	1
1.4. Misión	2
1.5. Valor	2
1.6. Organización	2
1.7. Organigrama	2
1.8. Marco legal	3
1.9. Alcances y límites	3
1.10. Situación actual	3
2. ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN	
2.1. Generalidades	5
2.1.1. Enfoque tradicional	5
2.1.2. Misión	7
2.1.3. Metas	7
2.1.4. Análisis externo e interno	7
2.1.5. Selección estratégica	8
2.1.6. Estructura organizacional	9
2.1.7. Selección de una estrategia	9
2.1.7.1. Ventajas y desventajas	10
2.1.8. Comercio internacional	11

2.8.1.1	Principios de las ventajas del comercio internacional	12
2.8.1.2	Principio de las ventajas comparativas	12
2.8.1.3	Ventaja absoluta	13
2.8.1.4	Beneficios derivados del comercio Internacional	13
2.8.1.5	Argumentos a favor y en contra del establecimiento de aranceles	15
2.8.1.6	Términos comerciales internacional "Incoterms"	16
2.1.9.	Acceso a mercados	35

3. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA

3.1.	Calidad y satisfacción del cliente	43
3.2.	La mejora continua	45
3.2.1.	Elementos culturales	46
3.2.2.	El proceso	49
3.2.3.	Planificación	55

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

4.1.	Identificación de los servicios a entregar	59
4.1.1.	Inventario de servicios	59
4.1.2.	Usuarios	63
4.2.	Procesos	64
4.2.1.	Gestión	65
4.2.2.	Concepto	66
4.2.3.	Elementos	68
4.2.4.	Clasificación	70
4.2.5.	Identificación	72
4.2.6.	Selección	74
4.2.7	Descripción y documentación de un proceso	76

5. SEGUIMIENTO A LA MEJORA CONTINUA

5.1. Control	79
5.2. Indicadores	83
5.2.1 Tipos de indicadores	85
5.2.2 Definición	88
5.3. Cuadros de mando	89
5.4. Estándares de calidad.	90
5.5. Objetivos operativos	92
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama	3
2. Fórmula de servicio al cliente	44
3. Seguimiento y medición	54
4. Perspectivas en prestación de servicios	64
5. El proceso	67
6. Esquema general de entrega de un servicio a un usuario y la ejecución de proceso correspondiente.	67
7. Elementos de un proceso	68
8. Elementos de un proceso 2	69
9. Elementos de un proceso concreto	69
10. Los procesos	71
11. Clasificación de los procesos	73
12. Criterios de los procesos	75
13. Documentación de un proceso	76
14. Sistema integrado de gestión	80
15. Condiciones de funcionamiento	82
16. Niveles de control	82
17. Controles	83
18. Indicadores	85
19. Tipos de indicadores	88
20. Documentación básica	88
21. Gráfica Agexpront	101
22. Mapa de procesos unidad organizativa	102
23. Descomposición de procesos	103
24. Documentación de procesos	104
25. Condiciones de inicio de proceso	105
26. Matriz de selección de procesos	106

GLOSARIO

- Alta dirección:** Equipo directivo de la organización, integrado por el director general y aquellas personas que le reportan directamente.
- Alto desempeño:** Es la actuación capaz de generar el mayor valor, conocimiento y aprendizaje posibles, a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas de trabajo y de los hábitos de mejora continua.
- Auditoría:** Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodología y procedimientos de los sistemas y procesos.
- Benchmarking:** Metodología utilizada por equipos de mejora para identificar y analizar prácticas ejemplares de otras organizaciones y adaptarlas a las condiciones de su propio entorno.
- Cadena de valor:** Se refieren al conjunto de procesos que se combinan para transformar insumos en productos y/o servicios con el propósito de maximizar el valor para los clientes externos.
- Ciclo de operación:** Período de tiempo que transcurre desde que inicia hasta que termina una operación.

Competitividad: Capacidad para igualar al menos o superar a las organizaciones del mismo ramo en la calidad de sus productos o servicios; en sus costos de producción y distribución.

Cultura

Organizacional: Conjunto de creencias, valores, políticas, sistemas, procesos, normas, comportamientos, mitos, lenguaje, símbolos y conductas, que representan la forma de ser de una organización.

FODA: Debilidades - Amenazas - Fortalezas – Oportunidades; áreas de identificación y análisis en las etapas de planificación estratégica las cuales describen el entorno que influye a la organización y su propia capacidad.

Desarrollo

Sostenido: Es el resultado del esfuerzo permanente de una organización por crear valor a sus clientes y usuarios, personal, comunidad, medio ambiente, accionistas y organización, por la mejora continua de sus productos, procesos y sistemas de trabajo.

Efectividad: Se refiere a la capacidad para entregar los resultados planeados.

Eficiencia: Es el aprovechamiento de los recursos disponibles. Es sinónimo de productividad.

Enfoque: Se refiere a la filosofía de diseño de sistemas y procesos de la organización para lograr los propósitos y estrategias definidos en función de su visión y misión.

Estandarización: Es la acción de instalar o implantar procesos o sistemas, nuevos o modificados, y un sistema de medición para lograr un desempeño consistente, controlado, con características similares, independientemente de las personas que lo operen:

Estructura

Sistémica: Es la manera en la que los elementos de un sistema están organizados para interrelacionarse de forma óptima.

Evaluación: Proceso utilizado para verificar y medir el impacto de procesos en base al cumplimiento de objetivos pre-establecidos y las características de productos y servicios.

Facultamiento: Es la acción de asumir y promover propiedades poder y compromiso personal, (ejercido en forma individual o grupal), para elegir qué hacer y cómo hacerlo.

Indicador: Es un signo o medición de un fenómeno.

Información

significativa: Se refiere a los datos e información cualitativa y cuantitativa con representación estadística.

ISO 9000: Conjunto de normas que certifican que una organización dispone de un sistema de calidad acorde a una serie de requerimientos y recomendaciones definidas por la misma.

Liderazgo: Se refiere a los comportamientos y acciones que toma la máxima autoridad, para inspirar, convencer o impulsar al personal hacia el logro de la visión y misión de la organización.

Mejora

continua: Actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y que este trabajo nunca termina.

Nivel: Grado alcanzado por una magnitud en comparación con un valor que se toma como referencia.

Pensamiento

sistémico: Escuela de pensamiento que se enfoca a reconocer las interconexiones entre las partes de un sistema y las sintetiza en la visión unificada de un todo.

Proactivo: Capacidad de tomar la iniciativa para anticiparse a los hechos con acciones preventivas e innovadoras y con base en información prospectiva confiable.

Proceso: Es un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medio ambiente, para convertir insumos en productos o servicios con valor agregado.

Reingeniería: Rediseño de forma radical de procesos para aumentar la calidad y velocidad del servicio, a la vez que se reducen los costes.

RESUMEN

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la gestión empresarial.

Las empresas guatemaltecas tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual y a la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un proceso de mejoramiento continuo. Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones. Así mismo, contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera optima y sugieran mejoras y contar con empleados con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

El verdadero progreso en la empresa solo se ha logrado cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido, algunos de estos procedimientos serán descritos en el presente trabajo.

OBJETIVOS

- **GENERAL**

Brindar las herramientas para comprender cómo se debe de realizar una actividad empresarial adecuada aplicando una estrategia de mejora continua.

- **ESPECÍFICOS**

1. Demostrar que la mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.
2. La creación de una cultura de mejora continua en una organización.
3. Reflejar la necesidad que tiene un administrador de conocer más sobre el tema de importaciones y aplicar ciertas estrategias para la cumplir con los objetivos económicos trazados por las organizaciones.
4. Describir la importancia de la correcta interpretación de los beneficios económicos que puede obtener la empresa al conocer la información básica que contienen convenios internacionales.
5. Establecer qué tipos de términos de negociación existen en el mercado, que pueden ayudar a la reducción de costos en las compras internacionales.
6. Identificar los factores que pueden apoyar al departamento administrativo a controlar los costos del departamento de importaciones.

7. Aportar una guía de pasos a seguir en determinadas situaciones aplicando la mejora continua.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad y ante las amenazas constantes del medio ambiente económico, es necesario planificar las actividades que se desarrollan en las empresas. Y de suma importancia es planificar todas aquellas actividades financieras que repercutan gastos en dólares para las organizaciones como las importaciones.

En Guatemala la mayoría de las actividades de la Balanza de Pagos la representan las importaciones, por lo cual es de suma importancia velar porque se reduzcan los costos fijos que éstas representan.

Se detalla también un resumen sobre la importancia de los diversos factores que pueden intervenir directamente en los costos de las compras internacionales. Algunos de ellos son los países con los que Guatemala tiene un Acuerdo Comercial que son en su mayoría bilaterales, es decir que benefician a ambas naciones negociadoras.

Se ha enfocado esta investigación con un análisis cualitativo de los aspectos observables en el ambiente económico actual, por lo que se ha consultado fuentes bibliográficas referenciales para el desarrollo del marco teórico, fundamentando la investigación de tipo descriptiva.

Los ciudadanos cada día demandan a la administración pública y privada servicios de mayor calidad. Quieren servicios más rápidos, más fiables, con horarios más amplios, servidos por funcionarios que les tratan con cortesía y respeto en “ventanillas únicas”. Al mismo tiempo exigen que la administración reduzca su déficit y que los servicios que reciben estén “en consonancia con los impuestos que pagan”.

Estas demandas de los ciudadanos no son nuevas, pero las críticas por la baja calidad de los servicios que presta la administración son cada día más frecuentes y, por tanto, la necesidad de cambio se hace más apremiante. Esto obliga a la administración entregar a los ciudadanos servicios de calidad, adaptados a sus necesidades y expectativas.

Aunque se pueden dar muchas definiciones de “calidad” y de “servicios de calidad”, el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Los juicios sobre la alta o baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación persigue no solamente el análisis de la situación de una empresa existente, sino que tales antecedentes sean de interés general a todos los involucrados en el segmento empresarial que persigan el objetivo de mejora e implementar la misma como una estrategia administrativa,

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa

La empresa analizada en el presente trabajo y tomada como modelo básico de la investigación, limita la divulgación de sus datos propios, así como la identificación. Sus características en determinado momento son comunes a otros sectores empresariales que requieren de la estrategia de mejora continua y su debida implementación. El objetivo era seleccionar aquellos productos que no había, considerando en especial la calidad y tecnología, unido a ventajosos precios. Nace bajo conceptos innovadores de comercialización, distribución y promoción de artículos de oficina, papelería, escolar y hogar, teniendo como objetivo principal ofrecer un servicio personalizado, profesional y ético.

1.2 Ubicación

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la zona 10 y las bodegas en la zona 13 de la ciudad capital de Guatemala, estando registrada debidamente conforme lo estipula las leyes guatemaltecas. Su actividad principal se enfoca a la importación y exportación en general.

1.3 Visión

Prestación de un servicio eficiente y dinámico al cliente y que pueda satisfacer todos sus requerimientos sin ninguna limitación. Consolidando nuestra posición como distribuidor de alta calidad y con una rentabilidad

sostenible. Llenamos las necesidades de cada mercado con servicios y productos diferenciados de calidad.

1.4 Misión

Contribuir al desarrollo de Guatemala a través de los servicios que se prestan de forma permanente, como una corporación que ofrece soluciones proveyendo de artículos de la más alta calidad, precios razonables y competitivos.

1.5 Valor

Ser una entidad eminentemente nacional sin vínculos ni dependencia de ninguna naturaleza, con fines trazados a largo plazo.

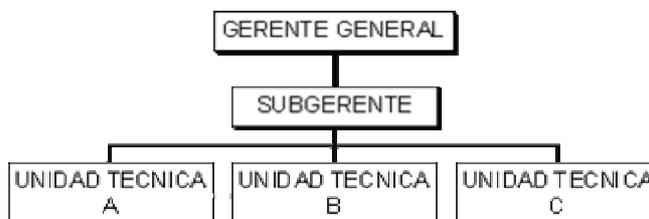
1.6 Organización

La empresa se conforma como una sociedad anónima y todas las disposiciones emanan del Gerente general. Las mismas son avaladas por la Junta Directiva, conformada por los socios accionistas.

1.7 Organigrama

Se hace notar que la empresa utiliza un organigrama de tipo vertical (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

Figura 1. Organigrama



1.8 Marco legal

La empresa se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de Guatemala, como una Sociedad Anónima. Su contabilidad y registros financieros son supervisados y fiscalizados por la Superintendencia de Administración tributaria SAT, y cumple en la actualidad con todos los requisitos establecidos por las leyes del país.

1.9 Alcances y límites

Se persigue la prestación de un servicio eficiente y dinámico al cliente y que pueda satisfacer todos sus requerimientos sin ninguna limitación, en todo el territorio nacional y Centro América sin ninguna restricción. Sin embargo debido a la legislación existente en otras áreas fuera de lo mencionado, no es posible por el momento expandir los servicios actuales a nivel geográfico.

1.10 Situación actual

Actualmente la empresa cuenta con un número de cuentas muy amplio que le permite obtener utilidades de acuerdo a lo planificado. A pesar de ello se ha observado bastante inconformidad por parte de sus clientes, quienes

manifiestan no obtener la atención deseada a sus requerimientos. Esto hace que la empresa se interese por una mejora continua para poder mermar la insatisfacción y superar esos obstáculos que antes no se habían presentado.

Aconsejado por grandes distribuidores, se decidió dar inicio a una distribución mayorista, con el propósito de atender mejor a los clientes nacionales. La empresa cuenta hoy con 12 empleados y con 1.000 m² de bodega. La tradición de la empresa comenzó en 2001, la idea generadora fue crear una casa comercial especializada en artículos para oficina, arte, dibujo técnico, papeles y productos de diferentes países del mundo. Se apoya en un equipo de profesionales dinámico que contribuyen al logro de Desarrollo de Relaciones Comerciales Productivas y duraderas.

2. ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN

2.1 Generalidades

A lo largo de la historia, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. Desde los antiguos egipcios se desarrollaron métodos con el deseo de mejorar sus sistemas.

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. No es posible pasar de la oscuridad a la luz de un solo brinco. En la actualidad el Sistema Empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora, pero en la medida en que este se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores resultados.

2.1.1 Enfoque tradicional

Estrategia en su enfoque tradicional, se define como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”, “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad

coherente”, “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa” ¹.

Este es el enfoque en el que se basa la investigación actual, ya que un administrador debe contar con estrategias planificadas, que repercutan en la consecución de las metas y objetivos de la empresa. Apoyando de esta forma la visión económica de la misma. “Para cumplir con la visión económica de la empresa, se debe crear un modelo del proceso de administración estratégica”, utilizando como base los cinco componentes de la misma:

1. La selección de la misión y las principales metas corporativas
2. El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización
4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. La implementación de la estrategia. La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

¹ Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, III Edición, Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Editorial Mc Graw Hill, Capítulo I, Pág. 5

2.1.2 Misión

La misión de la empresa, expondrá la existencia de la organización y el qué debe hacer.

2.1.3 Metas

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que la compañía juzga necesarios si pretende maximizar la ganancia del accionista.

En base a lo anterior, si dentro de las metas principales de la organización está maximizar la ganancia de los accionistas, por ende se deben de reducir los costos mediante “el análisis de costo beneficio, el cual es un estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar los objetivos o de obtener el mayor valor posible, de acuerdo con la inversión realizada”. 2

2.1.4. Análisis externo e interno

El análisis externo es el ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria, el ambiente nacional y el macro ambiente económico.

2 Auditoría Administrativa, Benjamín Franklin F., Editorial Mc Graw Hill, Capítulo III, Pág. 75

El análisis interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

2.1.5 Selección estratégica

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El proceso de selección estratégica requiere “identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial”. Cuatro estrategias que un administrador debe tomar en cuenta para la reducción de costos en las importaciones:

- Estrategia a nivel funcional: La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente.
- Estrategia a nivel de negocios: Comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva.
- Estrategias globales: En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país.

- Estrategia a nivel corporativo: Esta estrategia debe resolver la pregunta ¿En qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización? Para la mayoría de organizaciones competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, diversificación, alianzas estratégicas, adquisiciones y nuevas operaciones o reestructurar su portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

2.1.6 Estructura organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la empresa necesita diseñar una estructura, lo cual implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones. Así también debe de diseñarse un sistema de control organizacional. El propósito de la misma es evaluar de la mejor forma el desempeño y controlar las acciones del departamento de Importaciones.

2.1.7 Selección de una estrategia

Las compañías siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y concentración. Estas estrategias se denominan genéricas porque todos los negocios o industrias pueden seguirlas independientemente de si son compañías manufactureras o de servicios.

La meta de una compañía en la búsqueda de una estrategia de liderazgo en costos o de bajo costo “es superar el desempeño de los competidores al

hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos”.³ Dos ventajas resultan de esta estrategia. En segundo lugar, si aumenta la rivalidad industrial y las compañías empiezan a competir en precios, el líder en costos podrá resistir mejor la competitividad que otras empresas gracias a sus costos menores. Por estas razones, los líderes en costos probablemente obtengan utilidades superiores al promedio. Pero ¿cómo lograr obtener costos inferiores? El desconocimiento de medios de pago, términos de negociación y una planeación estratégica adecuada para la internación de las mercancías realizadas en las compras internacionales.

El líder en costos al desarrollar habilidades distintivas, la meta predominante del líder en costos debe ser desarrollar habilidades que le permitan aumentar su eficiencia y disminuir costos comparados con los de sus rivales. El desarrollo de habilidades distintivas en importaciones y administración de materiales es esencial para lograr esta meta. A su vez, esto posibilita que la fabricación realice prolongadas jornadas de producción y así obtener economías de escala y reducir costos. Una estrategia de bajo costo, a menudo implica estrictos controles de producción y un uso riguroso de presupuestos para controlar los gastos fijos de la empresa.

2.1.7.1 Ventajas y desventajas

“Enfocándose en el Modelo de Cinco Fuerzas, una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son

³ Ventajas y Desventajas de la Estrategia a Nivel de Negocios, Liderazgo en Costos, Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, Administración Estratégica, Un enfoque Integrado, III Edición, Editorial Mc Graw Hill 1996, Capítulo 6, Pag. 175

sustitutos cercanos entre sí”.⁴ Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Porter desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de este análisis. Las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria son:

1. El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores
2. El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria
3. El poder de negociación de los compradores
4. El poder de negociación de los proveedores

2.1.8. Comercio internacional

“Los países participan en el comercio internacional porque les resulta provechoso”⁵, y ello puede deberse a varias razones:

- Diversidad en las condiciones de producción entre las distintas regiones y área: Las diferencias en las condiciones de producción en cuanto a clima, dotación de recursos naturales, de capital físico y humano y tecnología son algunas de ellas. En estas circunstancias, el comercio es el resultado lógico de la diversidad en las posibilidades de producción de los distintos países.
- Diferencias en los gustos y en los patrones de consumo de los individuos: Aunque las condiciones de producción entre los países sean

⁴ Modelo de Cinco Fuerzas, según Michael Porter de Harvard School Business Administration, Ref. Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, III Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1996 Capítulo 6 Pág. 175.

⁵ Comercio Exterior y Crédito Documentario, Villegas, Carlos Gilberto / Editorial Astrea 1,993, Cap.I, Pág. 7

similares, existen diferencias en los gustos de los consumidores que pueden justificar la aparición del comercio internacional.

- Existencia de economías de escala: En determinadas actividades manufacturadas existen economías de escala, esto es, los costos medios decrecen conforme aumenta la producción. En estas industrias, el comercio internacional aparece como una vía para permitir la producción en masa y, de esta forma, lograr apreciables reducciones en los costos. La especialización hace posible la aparición de las economías de escala y el comercio internacional se presenta como instrumento idóneo para resolver el problema de excedentes de cada país.

2.8.1.1 Principios de las ventajas del comercio internacional

Generalmente “los países debido a su macro ambiente, encuentran mayores ventajas para producir determinados productos”⁶, ya sea por obtener mano de obra más económica, alta tecnología o el medio ambiente que influya en el desarrollo de ciertos cultivos.

2.8.1.2. Principio de las ventajas comparativas

Además de estas razones, hay un principio que resalta en todo tipo de comercio, y es el de las ventajas comparativas. Según este principio, los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellas mercancías en las que poseen mayores ventajas comparativas frente a otros países. El resultado de esta especialización es que la producción mundial, y en consecuencia su capacidad para satisfacer los deseos de los consumidores, será mayor que si cada país intentase ser lo más autosuficiente posible.

⁶ Comercio Exterior y Crédito Documentario, Villegas, Carlos Gilberto / Edit. Astrea 1,993 Capítulo I Pág. 13

2.8.1.3 Ventaja absoluta

Un país posee ventaja absoluta sobre otros países en la producción de un bien cuando puede producir más cantidad de dicho bien con los mismos recursos que sus competidores.

2.8.1.4 Beneficios derivados del comercio internacional

Cuando cada país se especializa en la producción de aquellos bienes en los que se tienen ventajas comparativas, todos se ven beneficiados. Los trabajadores de los dos países obtienen una mayor cantidad de bienes empleando el mismo número de horas de trabajo que cuando no se abren al comercio.

Desde el punto de vista de su eficacia económica, no hay dudas sobre las ventajas de comercio exterior no intervenido, es decir, del librecambio. Pero existen una serie de hechos que aconsejan o justifican, según los casos, cierto grado de intervencionismo o proteccionismo. Un régimen comercial internacional de perfecto librecambio, es decir, una situación en la que exista libre circulación de bienes y servicios entre países sin ningún tipo de condiciones, no se ha dado nunca en la historia económica. Ha habido momentos de mayor o menor grado de liberalización en las relaciones económicas internacionales, pero siempre han existido algunas dificultades impuestas por los países en contra de la libre circulación de mercancías. Este tipo de disposiciones se denominan medidas proteccionistas. En ocasiones, lo que se pretende es proteger a una industria que se considera estratégica para la seguridad nacional. Otras veces se adoptan estas disposiciones para fomentar la industrialización mediante un proceso de sustitución de importaciones por productos fabricados en el propio país. Otro argumento

utilizado es el de hacer posible el desarrollo de industrias nacientes esto es, industrias que no podrían competir con las de otros países que se han desarrollado con anterioridad.

La política comercial influye sobre el comercio internacional mediante aranceles, contingentes a la importación, barreras no arancelarias y subvenciones a las exportaciones. De las medidas que integran la política comercial, las más difundidas son los aranceles. Un arancel es un “impuesto” o “derecho” que el gobierno exige a los productos extranjeros con el objeto de elevar su precio de venta en el mercado interno, y así proteger los productos nacionales para que no sufran la competencia de bienes más baratos.

Un arancel tiende a elevar el precio, a reducir las cantidades consumidas e importadas y a incrementar la producción nacional. Los ingresos arancelarios suponen una transferencia al Estado por parte de los consumidores, ya que éstos no reciben nada a cambio de aquél, pero no representan un costo para la sociedad, ya que el Estado los utiliza en su presupuesto de gastos.

Otra parte de los pagos que realizan los consumidores se canaliza hacia las empresas nacionales productoras de los bienes arancelados en forma de mayores beneficios. Las empresas nacionales venden ahora su producción a un precio mayor y obtienen como beneficio la diferencia entre el nuevo precio vigente en el mercado y el costo del producto.

Además, los consumidores incurren en otro costo representando por la pérdida de excedente, originado por la disminución del consumo. En definitiva, los aranceles originan ineficiencia económica, pues la pérdida ocasionada a los consumidores excede la suma de los ingresos arancelarios que obtiene el

Estado y los beneficios extra que reciben los productores nacionales. El establecimiento de un arancel, en resumen, tiene cuatro efectos fundamentales:

1. Anima a determinadas empresas ineficientes a producir.
2. Induce a los consumidores a reducir sus compras del bien sobre el que se impone el arancel por debajo del nivel eficiente.
3. Eleva los ingresos del Estado.
4. Permite que la producción nacional aumente.

2.8.1.5 Argumentos a favor y en contra del establecimiento de aranceles

Defensa de la industria nacional: Quienes defienden este argumento, sostienen que evitar el despilfarro no es el único objetivo de una sociedad. El arancel, al proteger la industria nacional, fomenta la creación de empleo. Para compensar que la mano de obra de otros países es más barata: Se puede formular dos objeciones a este razonamiento. En primer lugar, es probable que los trabajadores extranjeros sean menos productivos. En segundo lugar, debe recordarse que uno de los factores que explica el comercio internacional es la existencia de diferencias internacionales en las dotaciones de factores.

El comercio aparece como una vía para explotar las peculiares condiciones de producción de cada país y para aprovechar las ventajas comparativas, exportando aquellos productos que podemos elaborar a un costo relativamente menor e importando los productos en los que otros países tienen ventajas comparativas. Defensa ante las preferencias de otros países: La validez de esta argumentación depende de si la preferencia se establece con carácter temporal o permanente. Si es permanente, se justifica el establecimiento de aranceles, si no lo es, serán los productores nacionales los que se verán afectados por la medida. Esto se debe a que, inicialmente, ante la

entrada de productos extranjeros baratos, los productores nacionales tendrán que reducir la actividad y posteriormente, cuando desaparezca la preferencia, deberán aumentarla.

2.8.1.6 Términos comerciales internacionales “Incoterms”

“Los INCOTERMS son los términos comerciales internacionales o reglas internacionales uniformes que definen y reparten claramente las obligaciones, los gastos y los riesgos del transporte internacional y del seguro, tanto entre el exportador y el importador.”⁷ Por lo tanto determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en un contrato de compra-venta internacional, solucionando problemas derivados de las diversas interpretaciones que pueden darse según los países involucrados y reduciendo las incertidumbres derivadas de las múltiples legislaciones, usos y costumbres. Estos términos son reconocidos como estándares internacionales por las autoridades aduaneras y las cortes de todos los países.

Cuando los comerciantes entran en un contrato de compra y la venta de mercancías, están libres de negociar términos específicos en su contrato. Estos términos incluyen el precio, la cantidad, y las características de las mercancías. Cada contrato internacional contiene lo que se refiere como INCOTERMS (reglas internacionales para la interpretación de términos comerciales). El INCOTERM seleccionado por los comerciantes de la transacción, determinada quién pagará el costo de cada segmento del transporte, quién es responsable de cargar y descargar la mercancía, y quién lleva el riesgo de la pérdida en un momento dado durante el envío internacional. INCOTERMS también influyen el valor de la mercancía importada a través

⁷ INCOTERMS, fuente Agexpront, Guatemala 2006

de una aduana. Los INCOTERMS son supervisados y administrados por la Cámara de Comercio Internacional en París y son incluidos por las principales naciones comerciales del mundo. Actualmente hay 13 INCOTERMS en uso, y pueden ser considerados en términos de la base citada arriba. Todos los INCOTERMS actuales están descritos a continuación. Cabe decir que EXW, FOB, CIF y DDP son los INCOTERMS usados más frecuentes.

Referencia histórica de los INCOTERMS

Las leyes propias de cada país o unión de países proporcionan cobertura jurídica dentro del territorio en el que han sido aprobadas, no pudiendo, no obstante, ser aplicables fuera de su dominio. Esta situación supone la dificultad de decidir cuál es la reglamentación aplicable en un contrato de compra-venta entre dos países con legislaciones diferentes.

A comienzos del siglo XX se estableció la necesidad de solventar dicha problemática para reducir el riesgo de complicaciones legales y de ésta forma facilitar el intercambio en el comercio internacional. En el marco de la Cámara de Comercio Internacional (CCI), los exportadores mundiales y el resto de los sectores comerciales aprobaron una primera normativa que posteriormente ha sido objeto de distintas revisiones: son los INCOTERMS, acrónimos de los términos ingleses International Commercial Terms (Términos de Comercio Internacional).

Desde su creación en 1936, los INCOTERMS han sufrido diversas actualizaciones con el objetivo de mejorar y dar mayor apoyo a los comerciantes. Se han incluido constantes modificaciones para adaptarlos a las presentes prácticas comerciales y adecuarlos al desarrollo del Comercio Internacional hasta el 2000.

Importancia de los INCOTERMS en las transacciones internacionales

La globalización de los mercados internacionales ha impulsado de manera dinámica la venta de mercancías en más países y en mayores cantidades, es así como a medida que aumenta el volumen y la complejidad de las ventas, también crecen las posibilidades de malentendidos y litigios costosos cuando no se especifican de forma clara y precisa las obligaciones y riesgos de las partes. Carecen de toda fuerza normativa o legal, obteniendo su reconocimiento de su cotidiano y constante uso mundial, por lo que para que sean de aplicación a un contrato determinado, éste deberá especificarlo así.

Los INCOTERMS regulan:

- La distribución de documentos.
- Las condiciones de entrega de la mercancía.
- La distribución de los costes de la operación.
- La distribución de riesgos de la operación.

Pero no regulan:

- La legislación aplicable a los puntos no reflejados en los INCOTERMS.
- La forma de pago de la operación.

Son marca registrada de ICC Publishing, Inc.

Por ello, el adecuado uso y aplicación de los INCOTERMS, en las transacciones internacionales propenden en gran medida por: facilitar la gestión de toda operación en comercio internacional, delimitar claramente las obligaciones de las partes disminuir el riesgo por complicaciones legales, y establecer unas reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales más utilizados. La idea de lograr un lenguaje internacional para los términos comerciales, nació en 1919. Se han modificado en la medida que el comercio y el transporte han evolucionado. En el curso de su historia la Cámara de Comercio Internacional ha efectuado siete ajustes, el último de ellos en el

año 2000. En estos ya se contemplan las transacciones comerciales a través de la comunicación electrónica. De esta forma, en caso de conflicto quedan claramente establecidas las responsabilidades y obligaciones de las partes que intervienen en la operación. Estas reglas son de aceptación voluntaria por cada una de las partes y pueden ser incluidas en el contrato de compraventa internacional.

Propósito y clasificación de los INCOTERMS

El propósito de los " INCOTERMS " es el de establecer un conjunto de reglas internacionales uniformes para el uso y la interpretación de los términos más usados en el comercio internacional. De esta manera el número de malentendidos o interpretaciones erróneas pueden ser reducido. Es común que las diferentes partes de un contrato internacional no estén al tanto de las diversas prácticas comerciales de los otros países, esto puede llevar a malentendidos y disputas entre el proveedor y el cliente y a incurrir en gastos demasiado elevados si no se toma la decisión más acertada en cuanto a costos se refiere. Además delimitan con precisión los siguientes términos del contrato:

- Reparto de gastos entre exportador e importador.
- Lugar de entrega de la mercancía.
- Documentos que el exportador debe proporcionar al importador.
- Transferencia de riesgos entre exportador e importador en el transporte de la mercancía.

Para tratar de reducir la incidencia de este tipo de problema, la Cámara de Comercio Internacional ha establecido en 1936 una serie de reglas para la interpretación de los términos comerciales conocidos como los "INCOTERMS 1936". Estos han sido cambiados 5 veces, la última revisión se produjo en 2000.

Los INCOTERMS contienen un total de 13 posiciones o tipos de contratos diferentes y se clasifican en dos grupos:

- Grupo llegada
- Grupo salida

A continuación se presenta un listado que contiene los tipos de INCOTERMS clasificados en sus grupos respectivos:

1. Grupo salida:

Grupo E

EXW: "*Ex Works*" ("En fabrica")

Grupo F

FCA: "*Free Carrier*" ("Franco transportista")

FAS: "*Free Alongside Ship*" ("Franco al costado del buque")

FOB: "*Free On Board*" ("Franco a bordo")

Grupo C

CFR: "*Cost and Freight*" ("Coste y flete")

CIF: "*Cost, Insurance and Freight*" ("Coste, seguro y flete")

CPT: "*Carriage Paid To...*" ("Transporte pagado hasta...")

CIP: "*Carriage and Insurance Paid to...*" ("Transporte y seguro pagados hasta...")

2. Grupo llegada:

Grupo D

DAF: "*Delivered At Frontier*" ("Entregado en frontera")

DES: "*Delivered Ex Ship*" ("Entregado sobre el buque")

DEQ: "*Delivered Ex Quay*" ("Entregado en muelle")

DDU: "*Delivered Duty Unpaid*" ("Entregado sin pago de derechos")

DDP: "*Delivered Duty Paid*" ("Entregado con pago de derechos")

EXW - *Ex Works*: En Fábrica

- Se aplica en operaciones en las que el vendedor (exportador) cumple con la responsabilidad de entrega cuando ha puesto la mercancía, en su establecimiento (fábrica, taller, almacén, etc.), a disposición del comprador (importador), sin despacharla para la exportación ni efectuar la carga en el vehículo proporcionado por el comprador, concluyendo sus obligaciones.
- Entonces el comprador (importador) debe soportar todos los gastos y riesgos de tomar la mercancía en el domicilio del vendedor (exportador) hasta el destino deseado.
- Este término, es el único en el que los trámites aduaneros de exportación corren por cuenta del comprador (importador), es decir, el comprador ejerce la función técnica de vendedor puesto que además de efectuar la compra en el país de origen se encarga de los trámites documentarios necesarios para la exportación. Es el de menor obligación para el vendedor.
- La responsabilidad del vendedor (exportador) se reduce a proporcionar la mercancía convenientemente empacada y embalada, en ese momento tiene lugar la entrega de la mercancía y por lo tanto la transmisión de los costos y riesgos al comprador (importador).
- Este término no debería usarse cuando el comprador no pueda llevar a cabo directa o indirectamente las formalidades de exportación. En tal circunstancia, debería utilizarse el término FCA.

FCA - *Free Carrier*: Franco Transportista (...Lugar Convenido)

- Significa que el vendedor cumple con su obligación de entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista principal contratado por el comprador en el punto acordado. El exportador de efectuar el despacho de exportación de la mercancía.

- Si la entrega se produce en el local del vendedor, éste es responsable de la carga de la mercancía en el vehículo del importador en ese momento se produce la transmisión de costos y riesgos.
- Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga.
- Este término puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal.

FAS - *Free Alongside Ship*: Franco al Costado del Buque (*Free Alongside Ship*)
 (...Puerto de Carga Convenido)

- El vendedor asume los costos y riesgos de transporte hasta que la mercancía es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Por tanto si se produce un problema durante la carga es el importador quien debe asumir la responsabilidad.
- El vendedor se encarga de despachar la mercancía de aduana de exportación, si las partes acuerdan que el comprador efectúe este trámite deberá especificarse en el contrato de compraventa.
- Este término sólo puede utilizarse en transporte marítimo o fluvial. Nombrado por el comprador en el lugar convenido.

FOB - *Free on Board*: Franco a Bordo (*Free on Board*) (...Puerto de Carga Convenido)

- El vendedor cumple su responsabilidad de entregar la mercancía hasta cuando esta sobrepasa la borda del buque, en el puerto de embarque convenido y sin el pago del flete.
- El vendedor esta obligado a despachar la mercancía en aduana de exportación.
- Este término solo puede usarse para transporte por mar o por vías navegables interiores.

CFR - *Cost and Freight*: Costo y Flete (...Puerto de Destino Convenido)

- El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque, en el puerto de embarque.
- El vendedor es responsable de todos los gastos de exportación, despacho aduanero, flete y costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, sin incluir seguros.
- Los costos de descargue en el puerto de destino corren por cuenta del comprador.
- Este término solo puede usarse para transporte por mar o por vías de navegación interior. (*Ver anexo gráfica*)

CIF - *Cost, Insurance and Freight*: Coste, Seguro y Flete (...Puerto de Destino convenido)

- El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido.
- El vendedor debe pagar todos los costos de flete, seguro, gastos de exportación, despacho aduanero y todos los costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido.
- El vendedor sólo está obligado a conseguir un seguro con cobertura mínima, a favor del comprador hasta el puerto de destino convenido.
- En cuanto a los riesgos son responsabilidad del importador en el momento en que la mercancía traspase la borda del buque, no obstante los riesgos de transporte están cubiertos por una póliza de seguros que habrá contratado el exportador a beneficio del importador, quien como asegurado en caso de pérdida o deterioro de la mercancía reclamará directamente a la compañía aseguradora.
- Este término solo puede usarse para transporte marítimo o fluvial.

CPT - *Carriage Paid To*: Transporte Pagado Hasta... (...Lugar de Destino Convenido).

- El vendedor debe pagar los costos de flete del transporte requerido para llevar la mercancía al sitio convenido con el comprador, incluyendo gastos y permisos de exportación, excepto los gastos de seguro.
- Puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal, en este último caso quiere decir que el riesgo se transmite del vendedor al comprador cuando es entregado al primer transportista.

CIP - *Carriage and insurance paid*: Transporte y Seguro Pagados Hasta... (...Lugar de Destino Convenido)

- El vendedor debe pagar los costos de flete del transporte requerido para llevar la mercancía al sitio convenido con el comprador, adicionalmente deberá tomar y pagar un seguro contra el riesgo que pueda tener el comprador por la pérdida o daño de la mercancía, siendo responsable solamente por una póliza con cobertura mínima, en caso que el vendedor quiera una cobertura mayor, deberá concertarlo con el vendedor o tomar un seguro complementario.
- Puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal, en este último caso quiere decir que el riesgo se transmite del vendedor al comprador cuando es entregado al primer transportista.

DAF - *Delivery at frontier*: Entregada en Frontera (...Lugar Convenido)

- El vendedor realiza la entrega en el lugar de la frontera acordado, pero antes de la aduana fronteriza, y pone la mercancía a disposición del comprador en el medio de transporte utilizado sin realizar la descarga.
- El término frontera incluye la del país exportador, por tanto deberá especificarse este término. Puede además utilizarse en cualquier modo de transporte cuando la frontera sea terrestre, si la entrega es en puerto, muelle o a bordo del buque, deben usarse los términos DES o DEQ.

DES - *Delivery ex slip*: Entregada Sobre Buque (...Puerto de Destino Convenido)

- El vendedor entrega la mercancía cuando se encuentra a bordo del buque en el puerto de destino acordado y a disposición del comprador, sin efectuar despacho en la aduana de importación, ni asumir los costos y riesgos de descarga del producto.
- Este término puede utilizarse en transporte marítimo, fluvial o multimodal donde su último modo de transporte sea marítimo o fluvial

DEQ - *Delivery ex quay*: Entregada en Muelle (...Puerto de Destino Convenido)

- El vendedor realiza la entrega cuando la mercancía es puesta en el muelle del puerto de destino convenido a disposición del importador, sin despacharla en la aduana de importación.
- Este término puede ser usado en transporte marítimo, fluvial y multimodal donde su último modo de transporte sea marítimo o fluvial.

DDU - *Delivery duty unpaid*: Entregada Derechos no Pagados (...Lugar de Destino Convenido)

- El vendedor cumple con su obligación cuando realiza la entrega de la mercancía en el lugar de destino convenido pero sin incluir los gastos de aduana y el descargue del medio de transporte.
- El vendedor asume los costos y riesgos de llevar la mercancía hasta este sitio. La obligación de pagar los derechos de importación recaerá sobre el comprador, al igual que los riesgos y costos por no despachar a tiempo la mercancía para la importación, en caso que el comprador quiera que esta operación se realice por parte del vendedor deberá especificarse en el contrato de compraventa. Este término se puede usar en cualquier modo de transporte.

DDP - *Delivery duty paid*: Entregada Derechos Pagados (...Lugar de Destino Convenido)

- El vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador, ya despachada de exportación e importación con todos los costos pagos pero sin efectuar la descarga de los medios de transporte en el lugar de destino acordado en el país importador.
- Adicionalmente el vendedor debe cubrir con todos los costos y riesgos incluyendo los impuestos del país importador, este término es usado en cualquier modo de transporte.

Preguntas frecuentes respecto a los INCOTERMS:

¿Los INCOTERMS son leyes?: con frecuencia la naturaleza jurídica de los INCOTERMS se interpreta incorrectamente. Los INCOTERMS pertenecen a la contratación y no a la legislación. Se aplican al contrato cuando puede demostrarse que ésta era la intención de las partes contratantes. Si no se incluyen en el contrato de compraventa, es posible que no puedan invocarse si surge un conflicto; en su lugar se aplicará, posiblemente, la legislación del país.

¿Por qué los empresarios deben conocer los INCOTERMS con detalle?: desgraciadamente muchos empresarios tienen sólo una idea general de las diferencias entre INCOTERMS como EXW, FOB, CIF o DDP. Como consecuencia, no están preparados ante los imprevistos que pueden surgir relativos a la transmisión del riesgo, carga y descarga, despacho de aduanas, seguro y gastos que repercuten cada una de estas actividades. Por ejemplo, una de las dudas más comunes en la compraventa internacional consiste en saber quién es el responsable de cargar (o descargar) la mercancía. El conocimiento de los INCOTERMS permite resolver esta cuestión.

¿Los INCOTERMS omiten algún aspecto importante?: los INCOTERMS no cubren todos los aspectos jurídicos o relativos al transporte que pueden surgir en una compraventa internacional.

Los INCOTERMS son como notas taquigráficas contractuales, que permiten especificar con sencillez:

- El costo del transporte que asume el vendedor.
- El lugar en el que el riesgo de pérdida se transmite de vendedor a comprador.
- Quién asume las formalidades aduaneras y quién paga sus derechos.
- En condiciones CIF y CIP, la obligación del vendedor de proveer la cobertura del seguro. Ya que en caso de que el comprador cuente con póliza de seguro completa, este término no es el más aconsejable, pues estaría pagando por seguro una prima más alta de la que debería estimarse según la prima con la que la empresa cuenta.
- Evitar pérdida de tiempo y dinero por desconocimiento de responsabilidades y hasta una posible pérdida de la mercancía.

Hay otros detalles que deben tratarse de forma explícita en el contrato. No debe esperarse que los INCOTERMS suplan las imprecisiones del contrato. En muchos casos es aconsejable que el contrato incluya instrucciones precisas referentes al método y lugar exacto de entrega, gastos de carga y descarga, amplitud del seguro y tipo de transporte.

Medios de pago para compras internacionales

Existe una amplia variedad de medios de pagos internacionales. “La elección de uno u otro medio de pago se determinan por los riesgos que se asumen y por los costos”.⁸ También la confianza que se tenga en la otra parte.

⁸ Comercio Exterior y Crédito Documentario, Villegas, Carlos / Editorial Astrea 1,993, Capítulo IV, Pág. 73

Giro bancario internacional: es un cheque emitido por un banco contra sus propios fondos, a solicitud del importador. El banco responde él mismo de su pago. Previamente, el importador habrá abonado al banco el importe del mismo. Es un medio de pago que exige plena confianza en el importador. Hay que dar por hecho que el importador va a atender el pago, por lo que no es necesario exigirle garantías adicionales. Este medio de pago se caracteriza por su simplicidad y por su bajo coste. Por motivos de seguridad el cheque bancario debe ser siempre nominativo. El exportador envía la mercancía y la documentación necesaria para que ésta pueda ser recibida por el importador. El importador, una vez que ha recibido dicha mercancía, solicita a su banco la emisión de un cheque bancario a favor del exportador que le hace seguir. Podría ocurrir que el importador, una vez que ha recibido la mercancía, no proceda al envío del cheque bancario, por lo que el exportador se queda sin cobrar y sin mercancía.

La orden de pago simple: la orden de pago simple es otro medio de pago muy utilizado en el comercio internacional. Al igual que el cheque bancario exige que exista una gran confianza en el importador, ya que el nivel de seguridad que ofrece es bajo. Y su coste es también bajo. El exportador envía la mercancía y la documentación necesaria para que ésta pueda ser recibida por el importador. El importador, una vez que ha recibido todo ello, solicita a su banco que pague mediante transferencia bancaria al exportador. Al igual que ocurre con el cheque bancario, puede suceder que el importador, una vez que ha recibido la mercancía, no solicite a su banco el envío de la transferencia o se retrase en su solicitud. Exige cierto nivel de confianza en el importador, ya que su nivel de seguridad es reducido.

Remesa simple: el exportador envía la mercancía y la documentación necesaria para que ésta pueda ser recibida por el importador. Asimismo, emite

un documento financiero (letra de cambio o pagaré). El banco del exportador envía este documento al banco del importador, quien se lo presenta a su cliente para su pago o aceptación. La aceptación es el acto por el que el importador reconoce que dicho documento financiero recoge una deuda efectiva que tiene con el exportador y se compromete a su pago a la fecha de vencimiento de dicho documento.

El importador, una vez que ha recibido la mercancía, se puede negar al pago o a la aceptación de la letra de cambio. Por tanto este medio de pago también supone un riesgo importante. Antes era el importador quien decidía cuando solicitar el cheque o transferencia, mientras que ahora es el exportador quien inicia el procedimiento con el envío de la letra de cambio.

Orden de pago documentaria: se trata de una orden dada por el importador a su banco para que realice una transferencia a favor del exportador en el momento en que dicho banco reciba la documentación acreditativa de la mercancía enviada. Esta documentación es la que va a permitir al importador retirar la mercancía de la aduana o del almacén del transportista. Su coste es elevado.

El importador ordena a su banco que proceda a realizar una transferencia a favor del exportador cuando reciba la documentación. El exportador envía la mercancía al importador, pero no así la documentación acreditativa, por lo que éste no podrá por el momento recibirla. Paralelamente, el exportador envía la documentación a su banco para que la haga seguir al banco del importador. El banco del importador revisa la documentación recibida y si es correcta procede a realizar la transferencia. La orden de pago suele ser revocable (anulable por el importador) antes del pago, por lo que la seguridad de cobro que le ofrece al exportador es limitada. No obstante, en este caso el

exportador se quedaría sin cobrar la venta pero al menos no perdería la propiedad de la mercancía, ya que no entregaría al importador la documentación para poder retirarla. En todo caso, el exportador quedaría con una mercancía situada en algún puerto.

Remesa documentaria. Exige tener cierta confianza en el importador, ya que el nivel de garantía que ofrece no es total. Tiene un coste elevado. El exportador envía la mercancía al importador, no así la documentación necesaria para poder retirarla de la aduana o del depósito del transportista. Paralelamente envía a través de su banco al banco del importador los documentos acreditativos de la propiedad de la mercancía, junto a un documento financiero (letra de cambio o pagarés). El banco del importador presenta el documento financiero a su cliente para que proceda a su pago (venta al contado) o a su aceptación (venta con pago aplazado). En el momento en que el importador paga o acepta el efecto recibe la documentación para poder retirar la mercancía. Con este sistema el exportador se garantiza que no va a entregar la propiedad de la mercancía hasta que el importador pague o acepte el efecto. Puede suceder que el importador acepte la letra de cambio, pero que llegado el momento de su vencimiento no proceda a su pago.

Crédito documentario : (Carta de Crédito o *Letter of Credit* L/C). El crédito documentario es el medio de pago que ofrece un mayor nivel de seguridad en las ventas internacionales, asegurando al exportador el cobro de su operación. El crédito documentario es una orden que el importador da a su banco para que proceda al pago de la operación en el momento en que el banco del exportador le presente la documentación acreditativa de que la mercancía ha sido enviada de la manera convenida. El banco del importador paga si la documentación está en regla, con independencia de que en ese momento el importador tenga saldo o no. Es decir, el banco del importador garantiza la operación.

La documentación debe ser muy precisa e incluir todos los documentos que se han especificado en el crédito documentario. No puede haber ningún tipo de error, ni de fondo ni de forma. Cualquier fallo en este sentido puede llevar al banco emisor a no proceder al pago, a la espera de que los errores sean subsanados. El procedimiento comienza cuando el importador instruye a su banco para aperturar un crédito documentario y se lo comunica al exportador, indicándole la documentación que debe remitir. Acto seguido, el exportador procede al envío de la mercancía al lugar convenido y, paralelamente, a través de su banco, remite al banco del importador la documentación acreditativa de que la mercancía ha sido enviada en las condiciones acordadas. El banco del importador recibe esta documentación, comprueba que está todo en regla y procede al pago.

Tipos de créditos documentarios:

- Revocable o irrevocable:
 - Revocable: es aquél que después de su apertura y antes de haber procedido al pago, el importador puede anularlo en cualquier momento a su libre voluntad, por lo que la seguridad que ofrece es muy reducida.
 - Irrevocable: es aquél que una vez abierto ya no se puede cancelar, lo que garantiza al exportador que si la documentación presentada es correcta, va a cobrar su venta.
- Confirmado: en este caso un tercer banco (normalmente un banco internacional de primera fila) garantiza el cumplimiento del pago en el supuesto de que el banco del importador no lo hiciera.
- A la vista o a plazo
 - A la vista: el pago de la operación es al contado, por lo que en el momento de presentar la documentación el banco del importador procede al pago.

- A plazo: el pago de la operación es aplazado, por lo que una vez entregada la documentación hay que esperar al transcurso del plazo acordado para recibir el importe de la venta.

Tratados Comerciales Internacionales de Guatemala

Cabe la importancia de conocer cuáles son los Tratados y qué tipo de Tratados de Comercio Internacional tiene Guatemala con algunos países, pues éstos incluyen políticas en beneficio para el país, lo cual puede servir de herramienta para la disminución de costos en las compras internacionales al realizarlas con los países con quien Guatemala ha firmado estos tratados.

¿Qué es un Tratado de Libre Comercio? es un acuerdo entre dos o más países cuyo objetivo principal es establecer reglas comunes para normar la relación comercial entre ellos".⁹ , busca crear una zona de libre comercio entre los países que son parte del mismo. Los tratados de libre comercio son instrumentos bilaterales o multilaterales de política exterior que los países utilizan para consolidar y ampliar el acceso de sus productos y eliminar barreras arancelarias y no arancelarias, así como establecer mecanismos de cooperación entre las partes contratantes. El objetivo principal de este tipo de acuerdos es liberalizar la totalidad de productos y servicios que se comercian entre las partes contratantes.

¿Quien negocia los Tratados de Libre Comercio?: los Tratados de Libre Comercio por ser acuerdos entre estados, son negociados por el Gobierno en representación de sus habitantes. En el caso de Guatemala, el Ministerio de Economía es la institución encargada de representar al Organismo Ejecutivo en la negociación de Tratados de Libre Comercio. Esta tarea la realiza en conjunto con otras entidades gubernamentales, del sector privado y de la sociedad civil.

⁹ Tratados Comerciales Internacionales, Fuente SIECA, Secretaría de Integración Económica Centro Americana

¿Quién administra los Tratados de Libre Comercio?: compete al Ministerio de Economía administrar los Tratados de Libre Comercio a través de la Dirección de Administración de Tratados, que se encarga de darle seguimiento a los Comités que se forman dentro del Tratado, así como a los compromisos adquiridos por los Gobiernos. En las negociaciones de los Tratados de Libre Comercio participan funcionarios públicos, tanto del Ministerio de Economía como de otros ministerios e instituciones del Estado, entre ellas:

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
- Ministerio de Finanzas Públicas
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de trabajo y Previsión Social
- Ministerio de Energía y Minas
- Contraloría General de la Nación
- Banco de Guatemala
- Secretaría General de Planificación Económica
- Superintendencia de Administración Tributaria
- Superintendencia de Telecomunicaciones

La representación del sector privado/empresarial en las negociaciones se organiza a través de la Comisión Empresarial de Negociaciones Comerciales Internacionales (CENCIT).

¿Cómo se negocia un Tratado de Libre Comercio?: un TLC es negociado por los Gobiernos de los países interesados. Previo a las reuniones de negociación, se llevan a cabo acercamientos informales que buscan un intercambio de información entre los países que iniciarán las negociaciones. A

nivel nacional, antes de tomar la decisión de negociar un TLC, el Gobierno consulta con los distintos sectores sociales para determinar si existe interés en iniciar negociaciones y se empieza, así una etapa de investigación y evaluación de la conveniencia de suscribir un Tratado. Una vez acordado el inicio de negociaciones, los países lleva a cabo reuniones que reciben el nombre de “Rondas de Negociación”, en las que se discute y acuerda el texto que contendrá el TLC. La duración de la etapa de negociaciones depende de la capacidad de los países para encontrar acuerdos, por lo que puede durar desde uno hasta tres o cuatro años. Cuando inician las negociaciones, los países acuerdan qué temas se negociarán, de qué forma y en cuánto tiempo aproximadamente.

En el caso de Centroamérica, cuando negocian los cinco países juntos, se escoge a un país para que actúe como Secretaría del proceso. Una negociación se inicia conociendo la propuesta de una de las Partes y luego la contrapropuesta de la otra Parte. Esto permite conocer y dar forma al texto del Tratado. Cuando se concluye la negociación, usualmente cada país lleva a cabo una revisión legal, es decir, una revisión del texto del Tratado para uniformar el lenguaje de acuerdo a los términos jurídicos pertinentes. Adicionalmente, se revisa que el texto esté de acuerdo con la legislación interna. Al concluir la revisión legal, se suscribe el Tratado. Luego de suscrito, el presidente de Guatemala, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, envía al Congreso de la República al Acuerdo y éste debe ratificarlo o rechazarlo.

Entre los principales temas de negociación de los Tratados de Libre Comercio, están:

- Acceso a Mercados
- Servicios

- Inversión
- Propiedad Intelectual
- Compras de Gobierno
- Telecomunicaciones
- Medidas Ambientales
- Medidas Laborales
- Solución de Controversias
- Medidas de Defensa
- Procedimientos Aduaneros, entre otros.

2.1.9 Acceso a mercados

Se le llama acceso a mercados a la capacidad que tiene el proveedor de un país de ingresar sus productos a un mercado extranjero. En ese sentido los Tratados de Libre Comercio buscan ampliar y consolidar el acceso a mercados de los principales productos de exportación de un país. Ante la ausencia de un Tratados de Libre Comercio entre países, el acceso a un mercado se puede ver restringido por barreras arancelarias y no arancelarias.

¿Qué se entiende por Barrera Comercial?: se refiere a cualquiera de los mecanismos proteccionistas que utilizan los gobiernos para reducir los incentivos para importar. Entre ellos, se pueden citar los siguientes: precios de referencia, reglamentos técnicos, medias sanitarias y fitosanitarias, entre otros.

¿Qué se entiende por Barreras Arancelarias?: son restricciones al comercio exterior que se traducen en un alza en los derechos arancelarios o en otro tipo de limitaciones de carácter cuantitativo. Su objetivo es impedir la importación de ciertas mercancías, ya sea para equilibrar la balanza comercial

del país, para proteger la producción nacional o para incrementar el intercambio entre un grupo de países.

¿Qué se entiende por Barreras no Arancelarias?: son dificultades u obstáculos a la comercialización de un producto. Pueden ser de dos clases:

- Barreras Directas: restricciones cuantitativas a la importación, (cuotas), licencias automáticas, contingentes a la importación, licencias discrecionales, precios mínimos, precios tope, entre otras.
- Barreras Indirectas: medidas de protección a la industria nacional que constituyen obstáculos al comercio internacional ayudando a la producción nacional o a la exportación, medidas de protección a la producción y a la exportación nacional.

¿Qué se entiende por Cuotas, Cupos o Contingentes?: constituyen determinadas cantidades de mercancías, las cuales gozan de acceso preferencial a cierto país. En ocasiones crecerán durante el período de transición del Tratado de Libre Comercio. Una vez vencido el plazo de transición, el arancel llega a cero y ya no existirán límites para su importación.

- Contingente arancelario: acuerdo por el cual se aplica una tarifa a una determinada cantidad de importaciones y otra tarifa más elevada para las importaciones que excedan a dicho contingente.
- Cuota de exportación: cantidad determinada de un producto que fija la autoridad para ser enviada al exterior en un plazo establecido por disposición legal.

¿Qué es un Período de Transición?: los períodos de transición son los diferentes plazos establecidos para rebajar los aranceles hasta que éstos lleguen a 0%. Estos períodos de transición permiten que los sectores productivos se vayan preparando para el libre comercio.

¿Qué se entiende por Salvaguardia?: una salvaguardia es un mecanismo de excepción, que se utiliza para limitar las importaciones de una mercancía determinada cuando ésta se vea amenazada por importaciones masivas, independientemente del país de donde procedan. La medida consiste en un incremento del porcentaje del arancel hasta los niveles pactados en el acuerdo o tratado que aplique.

En la Organización Mundial del Comercio (OMC), existe una salvaguardia general, que se aplica cuando un país lo requiere y no está sujeta a ningún plazo de desgravación. Es decir, que puede aplicarse en cualquier momento tanto a países con los que se tienen acuerdos o tratados comerciales como con aquellos con los que no se tienen y son miembros de la OMC. En el caso de las mercancías cuyos aranceles sean Nación Más Favorecida (NMF) estén en cero por ciento, pueden utilizar este mecanismo, sujeto a compensación. La salvaguardia general puede ser aplicada por un período de cuatro años prorrogables, no pudiendo exceder de un máximo de ocho años.

¿Qué significa Dumping? dumping es vender un producto en el extranjero más barato de lo que se vende en el país de producción. El propósito de esta práctica es desplazar la competencia y apropiarse del mercado objetivo. Las medidas antidumping son un mecanismo de defensa comercial, que consisten en aplicar un derecho de importación adicional a un determinado producto, para eliminar la práctica desleal.

¿En qué consisten las reglas de origen?: son un conjunto de regulaciones que nos permiten establecer dónde se ha producido una mercancía “nacionalidad”, para que ésta pueda tener derecho a venderse libre de impuestos de importación dentro de una zona de libre comercio. Con el establecimiento de estas normas se evita la triangulación de las mercancías; es

decir, que países ajenos al Tratado de Libre Comercio gocen de los beneficios acordados entre las Partes. La existencia de un capítulo de Reglas de Origen dentro de los Tratados de Libre Comercio, tiene como objetivo establecer las disposiciones normativas necesarias para determinar el origen de las mercancías que tendrán derecho a gozar del trato arancelario preferencial acordado.

¿Qué es y para qué sirve el Certificado de Origen?: el Certificado de Origen es el documento mediante el cual se declara ante la autoridad del país importador que la mercancía es originaria, con el propósito de poder gozar de las preferencias arancelarias o del libre comercio. No existe un formato preestablecido, puede emitirse en forma escrita o electrónica y no requiere de la aprobación o aval de alguna entidad o autoridad certificadora. Dicha certificación la puede emitir el importador, el exportador o el productor. La información mínima que debe contener el certificado de origen es la siguiente:

- a. El nombre de la persona que emite el certificado de origen, incluyendo, cuando sea necesario, información de contactos u otra información de identificación.
- b. Código arancelario del Sistema Armonizado y la descripción de la mercancía.
- c. Información que demuestre que la mercancía es originaria.
- d. La fecha de la certificación.

¿Qué son Medidas Sanitarias y Fitosanitarias?: si bien es cierto que un Tratado de Libre Comercio tiene como objetivo fundamental facilitar el intercambio comercial, también dentro de su negociación se abordan temas relacionados con la protección de la salud de las personas, los animales y las plantas. En este sentido, dentro de los acuerdos comerciales se negocian Medidas Sanitarias y Fitosanitarias. Una Medida Sanitaria o Fitosanitaria busca

que los productos exportados o importados cumplan con determinadas características o requisitos para proteger la salud humana, animal y vegetal, así como evitar que a través del intercambio comercial se puedan transmitir plagas o enfermedades, entre otras.

Tratados Comerciales

+ México: Este acuerdo comercial fue suscrito por Guatemala, Honduras y El Salvador con México y entró en vigencia el 15 de marzo de 2001, convirtiéndose en el primer instrumento en su clase suscrito por Guatemala. Este acuerdo permitirá a la industria, el agro y al comercio de Guatemala exportar más mercancías hacia México con aranceles más bajos a los actuales. Además hará más atractiva la inversión extranjera en nuestro país para exportar al mercado mexicano.

+ República Dominicana: Guatemala, junto a Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, suscribió con República Dominicana un TLC el 16 de abril de 1998, el cual entró en vigencia el 15 de octubre de 2001. Mediante este Tratado se crea una Zona de Libre Comercio integrada por 40 millones de personas aproximadamente. Entre los objetivos más importantes que se pretenden alcanzar, entre otros, están los siguientes: estimular la expansión y diversificación del comercio de bienes y servicios entre las partes; promover condiciones de libre competencia dentro de la Zona de Libre Comercio, eliminar recíprocamente las barreras al comercio de bienes y servicios originarios de las partes; promover y proteger las inversiones orientadas a aprovechar intensivamente las ventajas que ofrecen los mercados de las partes; y crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias.

+ Panamá: con la negociación de este TLC se pretende crear un instrumento que actualice los acuerdos preferenciales bilaterales vigentes en materia de liberalización comercial e incluya accesos en comercio de servicios y oportunidades de inversiones. La parte normativa fue suscrita el 16 de mayo del 2001 en ciudad de Panamá, y se espera en el corto plazo negociar los anexos, los cuales entre otros aspectos, incluyen las listas de desgravación arancelaria y las reservas del sector servicios.

+ Canadá: la relación comercial con Canadá es relativamente reducida, sin embargo y dadas las respectivas estructuras productivas, se puede afirmar que ambos mercados son complementarios y no competidores directos, por lo que el potencial comercial es importante, razón por la cual se desarrollará un proceso de negociación de un Tratado de Libre Comercio en forma conjunta con El Salvador, Honduras y Nicaragua. A la fecha se han sostenido tres reuniones informales a fin de delimitar aspectos generales de la negociación. Se espera que las negociaciones formales se inicien en la primera quincena de diciembre de 2001.

+ Chile: con ocasión de la II Cumbre de las Américas celebrada en Santiago de Chile se reunieron el 17 de abril de 1998 los Presidentes de las Repúblicas de Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, donde acordaron contribuir a acelerar el proceso de integración del Hemisferio mediante negociaciones directas para celebrar un Tratado de Libre Comercio entre estos países; por lo que en la ciudad de Managua, Nicaragua, el 17 de agosto de 1998, se dieron por iniciadas las negociaciones en una reunión de Viceministros de Relaciones Exteriores de Centroamérica y Chile. Finalmente, el 18 de octubre de 1999, en ciudad de Guatemala, los Presidentes de Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua y Chile suscribieron el texto

definitivo del Tratado de Libre Comercio entre Chile y Centroamérica. A la fecha aún están pendientes de negociar los anexos.

Acuerdos de Alcance Parcial

+ Cuba: El Acuerdo de Alcance Parcial entre Guatemala y Cuba fue suscrito en la ciudad de La Habana el 29 de enero de 1999 y entró en vigencia el 18 de mayo de 2001. Tiene como objetivo otorgar preferencias arancelarias y eliminar las restricciones no arancelarias que permitan facilitar, expandir, diversificar y promover el comercio entre Guatemala y Cuba; así como adoptar las medidas y desarrollar las acciones que correspondan para dinamizar el proceso de integración de América Latina.

+ Venezuela y Colombia: durante 1984 y 1985 Guatemala suscribió Acuerdos de Alcance Parcial con Colombia y Venezuela. Aunque se han tomado las iniciativas para renegociar dichos acuerdos que buscan incrementar la relación comercial.

Sistema Multilateral de Comercio

+ Adhesión de Guatemala al GATT (OMC): Guatemala se adhirió al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1947, el 10 de octubre de 1991 cuando ya se encontraba en proceso de negociación la Ronda Uruguay. Este importante paso para Guatemala marcó una nueva era de apertura comercial que cambió la política de sustitución de importaciones de los años setenta y ochenta, por una política exterior abierta y de fomento de las exportaciones, lo cual fue coincidente con el inicio de un régimen presidencialista democrático, y el nuevo entorno económico y político que se vislumbraba en los años noventa a nivel internacional y que, conjuntamente, con la conclusión del conflicto armado, creó mejores condiciones para impulsar el desarrollo económico del país.

+ Participación en la Ronda Uruguay y Suscripción de la OMC: Guatemala durante la negociación de la Ronda Uruguay reconoce la necesidad de un sistema jurídico internacional que regule el intercambio comercial entre los países otorgando certidumbre y transparencia en la aplicación de sus legislaciones internas y de buscar una mayor apertura de los mercados protegidos y cautivos para promover las exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales.

Para Guatemala la adhesión a la Organización Mundial de Comercio tuvo como objetivo participar en un comercio disciplinado que establezca techos arancelarios, compromisos de reducción y legislación de los subsidios y las subvenciones, la arancelización de barreras no arancelarias y contar con un marco de comercio internacional que constituya la base para mejorar las condiciones actuales del comercio agropecuario.

3. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA

3.1. Calidad y satisfacción del cliente

Los ciudadanos cada día demandan a la administración servicios de mayor calidad. Quieren servicios más rápidos, más fiables, con horarios más amplios, servidos por funcionarios que les tratan con cortesía y respeto en “ventanillas únicas”. Al mismo tiempo exigen que la Administración reduzca sus déficits y que los servicios que reciben estén “en consonancia con los impuestos que pagan”. Pero lo anterior no es en la actualidad únicamente un reto a la administración pública. La empresa privada también tiene que responder a esas exigencias de sus clientes.

Estas demandas no son nuevas, pero las críticas por la baja calidad de los servicios que se prestan la son cada día más frecuentes y, por tanto, la necesidad de cambio se hace más apremiante. Esto obliga a la administración de la empresa privada entregar a los clientes servicios de calidad, adaptados a sus necesidades y expectativas.

Aunque se pueden dar muchas definiciones de “calidad” y de “servicios de calidad”, el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Los juicios sobre la alta o baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas. Por este motivo, los principios que rigen la Calidad Total confieren una especial importancia a la relación con los clientes. Los elementos básicos que perfilan la calidad total son:

- El enfoque al cliente, según el cual éste es quién juzga la calidad de los productos y servicios que recibe.
- El interés por conocer y entender sus necesidades y expectativas.
- La necesidad de medir la satisfacción del cliente con los productos y servicios que se le entregan.

Para poder entregar a los clientes servicios de calidad es necesario adoptar una forma de gestión basada en la calidad del servicio que ponga el acento en la satisfacción de los clientes: calidad es satisfacer al cliente. Esto no es fácil de conseguir en el sector público, donde se encuentran las Organizaciones más voluminosas y, sobre todo, más complejas de toda la sociedad, en el contexto actual de desconfianza de los ciudadanos, restricciones presupuestarias y contención (o reducción) del personal. La satisfacción del cliente se puede definir como la relación o la diferencia (en general, la comparación) entre la calidad percibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto:

Figura 2. Fórmula de servicio al cliente

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Calidad Percibida}}{\text{Expectativas}}$$

Hoy en día existen muchas experiencias tanto en el sector público como, sobre todo, en el sector privado que permiten comprobar que es posible mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, reduciendo los costes a medio plazo. En los últimos años, la Administración en general y la Administración en particular, han aportado mejoras notables en la prestación de los servicios a los ciudadanos y el desafío consiste en proseguir en la vía de las mejoras. Para ello es preciso adoptar una estrategia de mejora continua en los

servicios que se proporcionan a los ciudadanos como piedra angular de la calidad y, por tanto, de la satisfacción de los mismos.

3.2. La mejora continua

La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente. Esto exige a la organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la organización.

La creación de una cultura de mejora continua en una organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye un reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las organizaciones. El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.

Este liderazgo necesario (imprescindible) para la implantación en el seno de la organización de la cultura de la mejora continua, tiene que producirse tanto en los niveles políticos como en la alta dirección de la Organización: no pueden delegar la responsabilidad, es necesario que asuman la dirección de los

trabajos o nada sucederá. Es crucial que los esfuerzos orientados a la mejora del servicio provengan de los directivos de línea y no sólo de los departamentos “staff” o asesores, y esto por razones de credibilidad, influencia y sentido de copropiedad organizativa. Estos directivos de línea deben ejercer el liderazgo y constituirse en los “propietarios” y conductores del proceso de mejora continua, aunque exista un departamento “staff” que tenga como cometido operativo la mejora de la calidad de los servicios. Vemos pues la importancia que tiene poner en los puestos de dirección a personas con capacidad de liderazgo, en situación de poder ejercerlo con efectividad.

La mejor forma de afrontar los retos que conlleva la implantación de una cultura de mejora continua en la calidad del servicio es implicar a la mayor cantidad de gente posible. La forma más adecuada de conseguir una participación efectiva del personal (y como consecuencia dar pasos en la creación de una cultura de la mejora continua en la organización), es por medio de la creación de equipos de trabajo, sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y empleados interrelacionados entre sí. Muy raras veces un servicio de calidad es el resultado de una acción individual aislada. Para conseguir de forma sostenida a lo largo del tiempo este incremento en la satisfacción de los clientes, es necesario fijar objetivos de mejora continua en el cuadro del proceso de planificación anual de actividades y objetivos de la Organización y que estos planes anuales estén basados en las necesidades y expectativas de los clientes en la prestación del servicio considerado.

3.2.1. Elementos culturales

En el reto de implantar en la organización una cultura de mejora continua como medio para conseguir el fin último de la satisfacción del cliente, es

necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles para tener éxito en el objetivo propuesto. Son los principios de gestión de calidad que deben ser utilizados para liderar la organización hacia la mejora del desempeño y así lo contemplan los diferentes Modelos de Auto evaluación. Las organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Un servicio centrado en los clientes (o en los clientes internos de la organización) tiene en cuenta las preocupaciones de los clientes, sus necesidades y expectativas en cada una de las etapas de concepción y prestación del servicio. Esto significa que las necesidades y expectativas de los ciudadanos son el principio fundamental alrededor del cual se define el interés público y se articula la planificación y prestación del servicio y, por tanto, que es imprescindible determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de un servicio.

Liderazgo

Como se ha dicho en el párrafo anterior, la mejora continua de los servicios y el incremento constante de la satisfacción de los clientes, debe ser una prioridad de la alta dirección (política y administrativa). Para tener éxito en las iniciativas que se tomen en los planes de mejora continua, se debe ejercer un liderazgo visible por los directivos, participando de forma activa en todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una visión clara de la orientación de la Organización hacia la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los clientes y estableciendo objetivos de mejora precisos.

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio

de la misma; es el activo más importante de cualquier organización. La contratación, la participación, el aprendizaje constante, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y las recompensas por los progresos alcanzados en el incremento de la satisfacción de los clientes, son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial. El personal de la organización está constituido por todos los empleados que trabajen en ella y otras personas que presten servicios directa o indirectamente a los clientes. Este concepto engloba por tanto a todos los grupos de empleados y voluntarios, algunos de los cuales pueden necesitar una ayuda especial para alcanzar su pleno potencial en el trabajo.

Las organizaciones pueden, al evaluar su rendimiento, tener en cuenta cualquier restricción en su libertad de acción que se derive de las políticas generales de personal, de retribuciones, etc., e indicar cómo operan con esas restricciones para optimizar el potencial de su personal. Si resulta apropiado, también deberán tomar en consideración cómo tratan de ampliar su margen de maniobra para la gestión de los recursos humanos, en beneficio de la organización y de su personal. En cuanto a resultados en las personas “se trata de los resultados que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de las personas que la componen”. Las personas de la organización son todos los empleados de la misma y aquellas otras que directa o indirectamente están al servicio de los clientes / ciudadanos. Este criterio debe referirse a la satisfacción de todas las personas de la organización y debe enlazarse con el criterio de gestión de recursos humanos.

Las organizaciones disponen de una amplia variedad de indicadores internos que les permiten medir los resultados alcanzados en relación con las personas de la organización, a su satisfacción, su rendimiento o desempeño, al desarrollo de sus capacidades, a su motivación ya su grado de compromiso con

la organización. Es imprescindible la participación del personal de cualquier nivel en todo el ciclo de desarrollo y prestación del servicio y en el establecimiento de los planes anuales de mejora. Sin la participación de los empleados es poco probable que las iniciativas de mejora continua tengan éxito. Los empleados son los que mejor conocen a los clientes y los aspectos en el servicio que entregan, dado el conocimiento que tienen del mismo. Es necesario implantar en la organización una cultura de trabajo basada en la confianza, en la responsabilidad, en la motivación, en la capacidad para la toma de decisiones y en el aprecio de las personas que forman parte de la organización, con unas comunicaciones abiertas y fluidas.

3.2.2 El Proceso

Adoptar un planteamiento de Gestión por Procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un Proceso. Por esto, la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la organización una Gestión por Procesos. Todos los productos y servicios proporcionados a los clientes por una organización son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de donde se deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción de los clientes.

La concepción, el análisis, el examen y la mejora constante de los procesos de una organización son esenciales en cualquier estrategia de calidad de los servicios. En este sentido el Modelo CAF (*Common Assessment Framework*) en su criterio de Gestión de los Procesos y del Cambio define este en “*Cómo la organización gestiona, mejora y desarrolla sus procesos para introducir innovaciones, apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor. Los*

procesos críticos en el sector público están relacionados con la prestación de servicios clave y los procesos de apoyo esenciales para el funcionamiento de la organización. Un elemento crucial para la identificación, la evaluación- y la mejora de los procesos deberían ser su contribución y eficacia- en relación con la misión de la organización.

La naturaleza de los procesos en las organizaciones públicas puede variar mucho, desde actividades relativamente abstractas como el apoyo al desarrollo de políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas relacionadas con la prestación de servicios. En todos los casos, la organización debería ser capaz de identificar los procesos clave que realiza para obtener los productos y resultados esperados.

Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

Planes de mejora continua

Como ya se ha indicado, los objetivos de mejora continua se deben integrar dentro del proceso general de planificación de actividades y objetivos de la organización. La mejora de los servicios que proporciona una organización debe planificarse anualmente basándose en las necesidades, quejas y expectativas de los clientes.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Establecer una cultura de la mejora continua requiere, ante todo, medir, por lo que es necesario implantar en la organización una cultura de la

medición en su sentido más amplio. Es una realidad incuestionable que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir. Pero, por supuesto, no basta sólo con medir. Además, las decisiones que se tomen deben estar basadas en los datos obtenidos en estas mediciones: lo que esperan los clientes, la percepción que tienen los clientes sobre el servicio, lo que se logra en la satisfacción de las expectativas de los clientes. En el caso de la calidad del servicio, nada puede sustituir al hecho de conocer lo que está sucediendo.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor útil para los clientes de la organización. A la hora de gestionar sus recursos financieros, a menudo las organizaciones del sector público están sujetas a limitaciones y presiones mayores que las del sector privado. La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales puede ser limitada, al igual que su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que desee prestar. Las organizaciones del sector público deben gestionar complejas relaciones con otras organizaciones tanto del propio sector público como del privado, y con los clientes / ciudadanos considerados como asociados. El éxito en la gestión de dichas relaciones puede resultar crucial para lograr los objetivos de la organización.

La innovación y la creatividad comportan el riesgo de equivocarse. Sólo se puede favorecer la innovación si se asume el riesgo que conlleva. La innovación es rara en climas de crítica y represión, pues los potenciales innovadores no harán nada si actúan con miedo a las consecuencias que se puedan derivar de un error. Esto se produce con excesiva frecuencia en la Administración, con la consiguiente paralización que de ello se deriva. La innovación, por su propia naturaleza, no siempre acierta. Es fruto de una serie

de prueba y error. Es necesario comprender y aceptar que el error o el fracaso de una iniciativa son, a veces, inevitables y forman parte del necesario aprendizaje.

Una organización (o cualquier Unidad organizativa de la misma) proporciona una serie de servicios (o productos) que “consume” un cliente externo o interno de la organización. Para entregar el servicio (o el producto) a sus clientes, las organizaciones (o las unidades Organizativas) ejecutan un Proceso. Aunque, en general, el resultado de la ejecución de un proceso puede ser la entrega al cliente de un servicio o de un producto, nos referiremos a partir de ahora a la entrega de servicios, dado que, en la mayoría de los casos, éste es el resultado de los procesos que se ejecutan en las distintas unidades organizativas de la administración en general. Muchos de los conceptos que se van a manejar se pueden aplicar indistintamente a servicios o a productos.

Asimismo, en muchas ocasiones, en lugar de emplear el término “cliente”, nos referiremos con el término “usuario” a la persona (física o jurídica) a la que se le entrega el servicio o el producto, ya sea un ciudadano o un usuario interno de la administración. De acuerdo con este esquema general tenemos las dos entidades sobre las que es preciso actuar para mejorar la prestación de los servicios y la satisfacción de los usuarios que los reciben. El Proceso de realización y entrega al usuario de dicho servicio o producto. Las actuaciones necesarias para la entrega de un servicio a un usuario comprenden tres grandes procesos:

1. Diseño del servicio a entregar y del proceso correspondiente.
2. Ejecución del proceso y entrega del servicio correspondiente.
3. Seguimiento y medición del servicio y del proceso respecto a los objetivos establecidos.

Adoptando un enfoque de Mejora Continúa en todos los procesos, de acuerdo con la metodología PDCA (rueda de Deming). La metodología PDCA comprende los cuatro pasos siguientes:

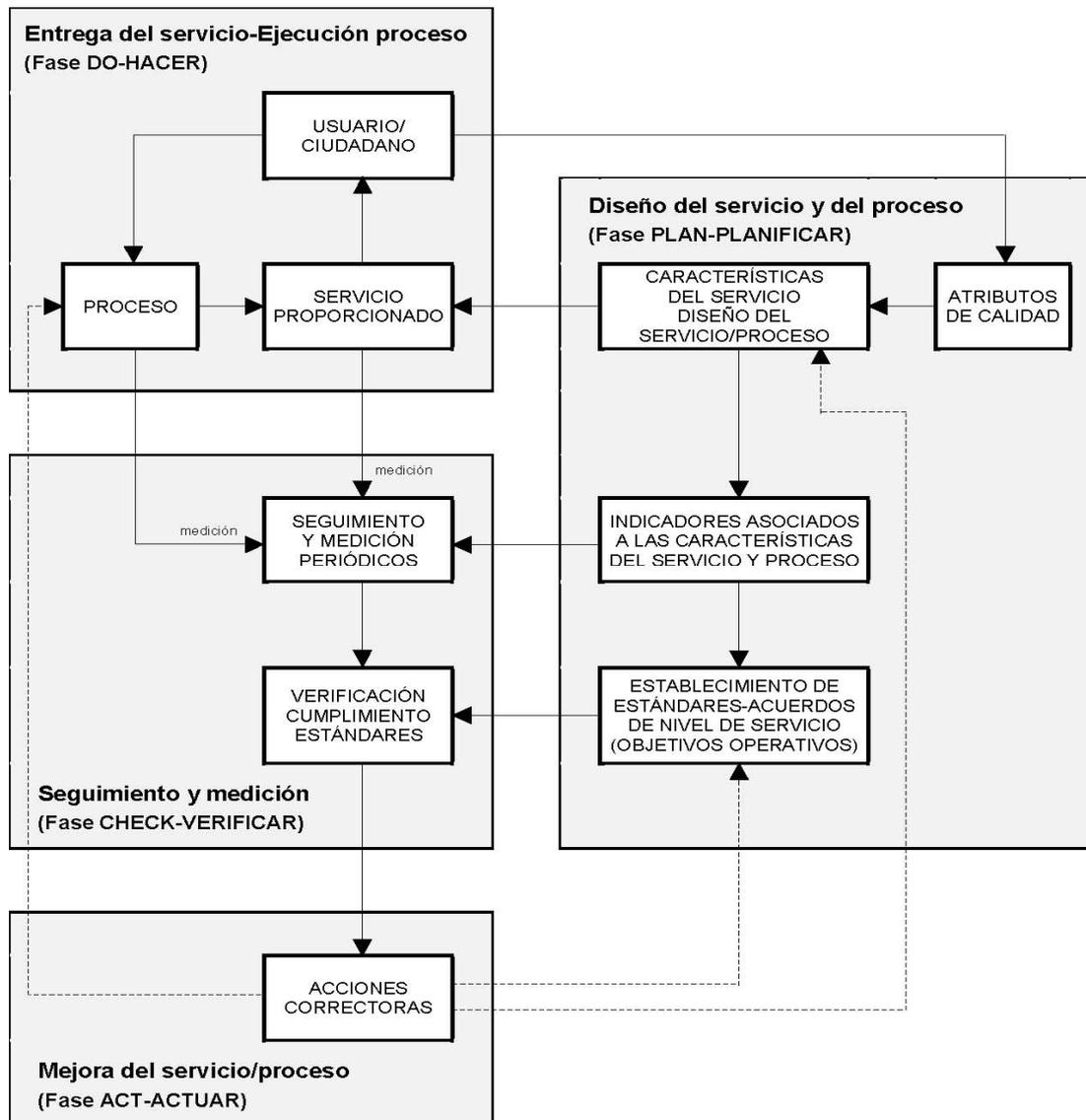
1. Plan (Planificar): Diseño de los servicios a entregar, de los procesos correspondientes y establecimiento de los objetivos necesarios para conseguir.
2. Do (Hacer): Implantar y ejecutar los procesos diseñados para la entrega de los servicios.
3. Check (Verificar): Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los servicios entregados al usuario y su comprobación respecto al diseño de los mismos y los objetivos establecidos.
4. Act (Actuar): De acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de seguimiento y medición de los procesos tomar las acciones necesarias para mejorar continuamente el desempeño de los procesos y los servicios entregados a los usuarios.

Se trata de aplicar principios y métodos de Gestión de la Calidad al proceso completo descrito de diseño, implantación y entrega de servicios a los usuarios de los mismos. El objetivo a alcanzar es la realización de una gestión centrada en los resultados de los procesos, dentro de una estrategia de mejora continua, entendida ésta como el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del usuario, en base a una actividad constante de aplicación de pequeños pasos de mejora, integrada en el ciclo anual de planificación de las actividades de la Organización.

Dejando aparte la “Ejecución de los Procesos”, los procesos generales de “Diseño del Servicio y del Proceso correspondiente” y “Seguimiento y Medición” de los mismos conllevan la realización de una serie de actividades y la aplicación de herramientas y técnicas de Gestión de la Calidad.

El esquema siguiente refleja gráficamente todo el proceso anteriormente descrito.

Figura 3. “Seguimiento y Medición”



Aunque los procesos y actividades se presentan como una serie de elementos discretos con unas interfases bien definidas, esto solo es así metodológicamente y a efectos de clarificar su desarrollo.

En la práctica, se pueden solapar e interaccionar de formas no detalladas aquí. El desarrollo de cada actividad puede involucrar el esfuerzo de uno o más individuos o grupos, dependiendo de las necesidades.

3.2.3. Planificación

La mejora continua de los procesos para aumentar el desempeño debe ser un objetivo estratégico de la organización. Como se ha dicho anteriormente, hay dos formas fundamentales para llevar a cabo la mejora continua de los procesos de una organización:

1. Actividades de mejora continua escalonada o progresiva realizadas por el personal en procesos ya existentes. El objetivo que se persigue es mejorar los resultados conseguidos en los procesos repetitivos de la organización sin cuestionarse la organización, la estructura, los propios procesos, etc. Que intervienen en la consecución de los resultados, en base a una actividad constante de aplicación de pequeños pasos de mejora. Estos objetivos de mejora continua escalonada pueden denominarse Objetivos Operativos (también “funcionales” o de “resultados”). Es la filosofía del Kaizen japonés. El conjunto de los trabajadores de una organización aplicando esta filosofía de mejora continua de pequeños pasos, tiene una potencialidad enorme para la entrega de productos/servicios de alta calidad.
2. Proyectos de avance significativo, que conducen a la renovación y mejora de los procesos existentes o a la implementación de nuevos procesos. El objetivo que se persigue es conseguir cambios profundos que permitan mejorar la situación de la organización. Estos objetivos se pueden denominar

Objetivos de Innovación (también de “cambio” o de “mejora”).

Cuando la estrategia de mejora por pequeños pasos ha llegado a su límite y se desean mejorar los resultados de un determinado proceso puede ser necesario realizar un cambio en profundidad de los elementos (organización, estructura, sistema de información, proceso, etc.) que intervienen en la entrega de un producto o servicio. Este es el concepto del Kairyo japonés en contraposición del Kaizen y por el que se obtienen incrementos grandes de la productividad o de cualquier característica de un producto o servicio. Un ejemplo puede ayudar a establecer con claridad la distinción entre estas dos clases de objetivos. Entregar las “Licencias de Apertura” en un plazo máximo de 30 días desde la fecha de petición por el interesado es un Objetivo Operativo. Si por cualquier motivo se considera que este plazo de entrega es inaceptable y no se pueden conseguir mejoras a través del proceso normal de entrega de “Licencias de Apertura”, es preciso establecer un Objetivo de Innovación que permita reducir el tiempo de tramitación a los plazos deseados (reorganización profunda de los departamentos que intervienen, reingeniería del proceso, implantar un nuevo sistema informatizado, etc.).

Lo que es común a todos los Objetivos Operativos es que la organización para cada uno de ellos es más o menos permanente, se lleva a cabo con la estructura establecida de la organización y forma parte de la misión y funciones de las unidades responsables de llevarlos a cabo. Además, cada uno de los objetivos se intenta alcanzar mediante un Proceso. Los Objetivos Operativos se relacionan con la “marcha normal” de la actividad de la organización y los equipos que han de conseguirlos son permanentes. Es decir, una vez que se han establecido los resultados a conseguir (y se han organizado los equipos orientados a conseguir esos resultados y estos se encuentran ya funcionando), “todo” lo que hay que hacer es supervisar los resultados que se están alcanzando en la realidad y compararlos con las metas establecidas, adoptando

las acciones oportunas y revisando periódicamente con realismo los resultados a alcanzar en una estrategia de mejora continua por pequeños saltos.

Para llevar a cabo actividades no repetitivas se han utilizado tradicionalmente dos estrategias organizativas:

- Utilizando la estructura organizativa pero proveyéndola de apéndices (director de producto, responsable de proyecto, etc.).
- Creando organizaciones separadas, denominadas equipos de proyecto, que funcionan al margen de la estructura organizativa y que perviven hasta que el proyecto de innovación finaliza definitivamente.

Los conceptos de proyecto y gestión de proyectos surgen por la falta de capacidad que padecen la estructura organizativa tradicional y sus apéndices para efectuar cambios profundos en la organización y/o en sus distintos sistemas o procesos. La gestión de proyectos lleva a cabo el cambio o la innovación por medio de equipos independientes formados por personas procedentes de la estructura organizativa y/o empresas externas a la organización. Los miembros del equipo de proyecto pueden trabajar en el proyecto a jornada completa o parcial.

Vemos que el proceso de mejora continua se puede (se debe) integrar en el ciclo anual de planificación de actividades de la organización, bien como Objetivos de Innovación para conseguir cambios profundos que permitan mejorar la situación de la organización, bien como Objetivos Operativos en base a una actividad constante de aplicación de pequeños pasos de mejora.

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

4.1. Identificación de los servicios a entregar

Lo primero que tiene que establecer una organización o unidad organizativa son las actividades que desarrolla en función de la misión que tenga encomendada. Para conseguir una mejora en los servicios que presta, una unidad organizativa debe conocer con detalle los servicios que ofrece y quiénes son los usuarios (ciudadanos o clientes internos) que “consumen” dichos servicios. Esto le permitirá delimitar claramente los distintos tipos de usuario y asociarles y/o diseñarles los servicios correspondientes de forma que satisfagan sus necesidades y expectativas.

4.1.1. Inventario de servicios

Aunque pueda parecer obvio, es necesario que una organización (o unidad organizativa) realice una perfecta identificación, formalmente establecida, de los servicios que entrega a sus usuarios. En muchas ocasiones se trata de identificar la necesidad o demanda del servicio a prestar y/o suscitar su demanda. Los servicios que una organización o unidad organizativa proporcionan, forman parte de la misión y funciones de la misma y se llevan a cabo con la estructura establecida de forma permanente para realizar las tareas rutinarias de cada día. Aunque, desde un punto de vista teórico, se deben identificar los servicios a entregar (y los procesos correspondientes) basándose en la misión de la organización, haciendo abstracción de la estructura de la misma, en general es más conveniente identificar los servicios que se prestan dentro de un área de responsabilidad, función organizativa o departamento para

no alterar las zonas de influencia establecidas. No obstante, aunque se pueda seguir esta forma de trabajo hay que tener siempre presente que puede haber servicios que no tiene sentido seguir proporcionando, otros que no se prestan y se deberían prestar y algunos que para prestarles de una forma adecuada es necesario cambiar la estructura de la organización o prestarles desde otra unidad o con intervención de otras unidades.

Lo primero que debe quedar claro es qué se entiende por “servicio”. Un servicio se crea cada vez que un usuario (ciudadano o cliente interno) realiza una transacción o una interacción con una unidad organizativa. En cada una de las interacciones con sus usuarios, la unidad organizativa correspondiente suministra un servicio.

La norma ISO 9004-2:1991- “Gestión de calidad y elementos del sistema de la calidad - Parte 2: Guía para los servicios” define “servicio” como “los resultados generados por las actividades en la interacción entre el cliente y el suministrador y por las actividades internas de éste para satisfacer las necesidades del cliente”. Asimismo define la “prestación del servicio” como “aquellas actividades del suministrador necesarias para realizar el servicio”. En la administración se pueden distinguir varios tipos de servicio:

- a) Servicios normales: en este tipo de servicios se pueden incluir todos aquellos que significan la concesión de un beneficio a un usuario concreto. Son servicios directos entregados a un usuario bien sea un cliente o un cliente interno: concesión de una subvención, entrada a una piscina, uso del transporte público, etc. En este caso se puede aplicar bastante bien el concepto de “cliente” del sector privado, si bien no hay que olvidar que en el sector público siempre hay otras dimensiones a tener en cuenta además de la satisfacción del usuario de que se trate, como criterios de igualdad y de justicia.

En numerosas ocasiones, es preciso separar el servicio como tal del resultado. Por ejemplo, una persona que pide una subvención puede recibir un buen servicio en cuanto a la admisión y examen de la petición, pero es posible que no reciba la subvención (el resultado) y, en consecuencia, estime que ha recibido un “mal servicio”.

b) Servicios reglamentados: este tipo de servicios se derivan de las atribuciones reglamentarias de la Administración Pública. En virtud de las leyes, para proteger el interés público se imponen determinadas limitaciones, deberes y obligaciones a los ciudadanos y a las entidades. Un intercambio de tipo reglamentado no comporta una ventaja o un beneficio a un usuario particular sino que, al contrario, a menudo se trata de la eliminación de un privilegio o la imposición de una sanción. A diferencia de lo que ocurre en el caso de los servicios normales, en este caso el beneficiario no es aquel que recibe “directamente” el servicio. La razón de ser de este tipo de servicios es el “interés público”. Sin embargo, la transacción de servicio como tal, presenta la mayor parte de las características de los servicios normales. En este caso es más importante la distinción que establecimos anteriormente entre la interacción del servicio y el resultado del servicio. Así, se proporciona “buen servicio reglamentado” cuando:

- Se cumple e interpreta la ley correctamente.
- Se da importancia tanto a los derechos individuales como a los derechos colectivos.
- La prestación del servicio es flexible.
- Se respetan los derechos de las personas.
- Se da un trato equitativo a las personas.

- c) Servicios de compras: las administraciones públicas compran una cantidad considerable de bienes y de servicios al sector privado. A primera vista se puede pensar que en este caso el cliente es la administración y no el sector privado, y así es de alguna manera. Sin embargo, debido a su poder de compra, a la necesidad que tienen las administraciones de ser percibidas como equitativas a la hora de realizar una adquisición y del precio y otras condiciones a que deben ajustarse los eventuales proveedores para responder a las exigencias de la administración, las compras de la administración tienen un aspecto de “servicio público” nada despreciable. De hecho, los “servicios de compras” comportan a la vez aspectos propios de una transacción de “servicios reglamentados” y de una transacción de “servicios normales”.
- d) Servicios internos: los servicios normales, los servicios reglamentados y los servicios de compras son todos ellos servicios proporcionados a un usuario externo (ya sea un ciudadano o una persona jurídica). Además, las administraciones públicas proporcionan servicios a sus empleados y de unas unidades organizativas a otras. Estos “servicios internos” en muchas ocasiones tienen una incidencia directa sobre los empleados y unidades organizativas que trabajan en primera línea para proporcionar servicios a los usuarios externos. Para una Unidad organizativa puede ser muy difícil (incluso imposible) entregar servicios de calidad a los usuarios externos si los servicios internos que reciben no responden también a unos criterios de calidad. En consecuencia, cuando se hace el inventario de los servicios que ofrece una unidad organizativa, es preciso antes que nada, precisar los distintos tipos de interacción o relación que tiene con sus usuarios (ciudadanos, empresas, otras unidades organizativas, etc.).

Cada vez con más frecuencia los servicios se prestan con otra administración y/o con el sector privado. En estos casos es preciso identificar y conocer con precisión los socios en la prestación del servicio, los “roles” que desempeñan y acordar con ellos las normas de prestación y de rendimiento del servicio. Los servicios a prestar por una unidad organizativa se deben planificar en función de los presupuestos actuales y futuros previsibles de la organización.

4.1.2. Usuarios

Tan importante o más que la propia identificación del servicio proporcionado es la identificación del cliente: usuario externo (ciudadano) o interno que “consume” el servicio. El punto de partida de la Gestión de la Calidad es la identificación del cliente al que hemos de satisfacer. Conocerle supone saber lo que aprecia para así poder ajustar convenientemente el diseño de los servicios y productos que se le entregan. Si el usuario es externo, esto es un ciudadano, es importante identificar claramente su posición frente al servicio que se le proporciona (consumidor, beneficiario, comprador, contribuyente, etc.) así como sus características utilizando, si se considera necesario, técnicas de análisis de segmentación de mercado. Asimismo, puede ser útil realizar un análisis del valor percibido por los usuarios del servicio que se le presta, esto es, para qué utiliza el servicio que se le presta, qué ventajas obtiene, etc..

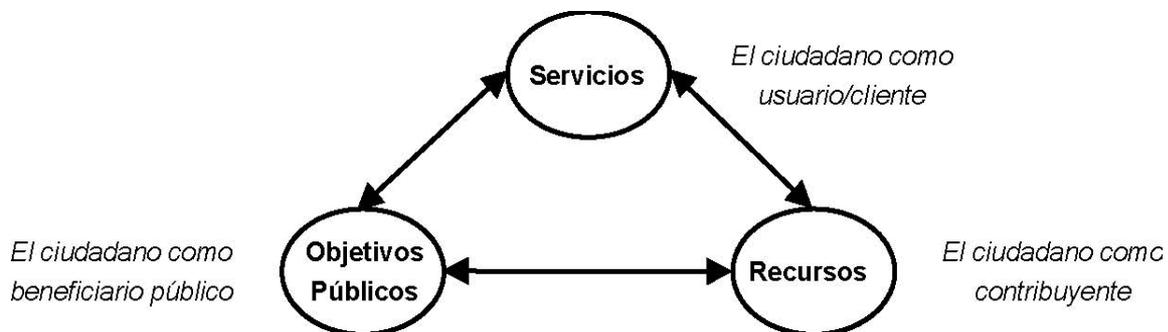
En ocasiones puede ser útil la realización de encuestas para obtener información sobre estas características del usuario y del valor que representa para ellos el servicio proporcionado. Podemos identificar en la administración, al menos, tres tipos de clientes:

1. El que recibe directamente el servicio (usuario/cliente).
2. El gran público que disfruta colectivamente de los servicios ofrecidos por la administración.

3. El contribuyente que con sus impuestos financia la mayor parte de los servicios ofrecidos por la administración.

La figura siguiente muestra estas tres perspectivas a tener en cuenta en la prestación de servicios:

Figura 4. Perspectivas en prestación de servicios.



4. 2. Procesos

En esta actividad se debe examinar el modo de organización del trabajo en apoyo de la orientación estratégica de la organización y poniendo el acento, particularmente, en los procesos esenciales y en la mejora continua. La aplicación de principios de calidad total y de gestión de la calidad exige adoptar en la organización una gestión por procesos.

La norma ISO 9001:2000 -"Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos" promueve la adopción de un "enfoque basado en procesos" cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de Gestión de Calidad. Por "enfoque basado en procesos", la norma entiende "la aplicación de un sistema de procesos dentro de la Organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión".

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos y de su resultado.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Como ya se ha señalado, se trata de ver la organización como un conjunto de procesos en lugar de cómo una serie de departamentos con funciones especializadas. Hemos de partir del principio de que el Proceso es la forma natural de organización del trabajo: primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

4.2.1. Gestión

Cuando un cliente se dirige a una empresa no le importa como está organizada internamente, sólo le interesa recibir el producto o servicio de acuerdo a sus necesidades. Esto hace que las organizaciones tengan que analizar sus procesos para ver de qué manera se orientan al cliente. Así se empieza a hablar de gestión de procesos y gestión por procesos.

Como dijimos anteriormente, la aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, es lo que se denomina “enfoque basado en procesos”. La gestión de los procesos se debe aplicar a todas las actividades de la organización, en particular a los procesos “esenciales” para el éxito y que tienen normalmente una mayor incidencia sobre la satisfacción de las necesidades del usuario, externo (ciudadano) o interno.

La gestión por procesos constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de una organización, mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos. Tiene las siguientes características:

- Reconoce las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de una Organización.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Identifica las necesidades del usuario externo (ciudadano) y orienta la Organización hacia su satisfacción.
- Organiza la realización de las actividades del proceso así como los puntos de toma de decisiones.
- Entiende las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (*qué y para quién se hacen las cosas*) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (*cómo se hacen las cosas*).
- Mantiene los procesos bajo control, reduciendo su variabilidad.
- Mejora de forma continua su funcionamiento global.

Para llevar a cabo una Gestión por Procesos, es preciso un cambio de comportamiento del enfoque funcional propio de la división de tareas. Esto implica una serie de diferencias entre una Gestión por Procesos y la organización funcional tradicional.

4.2.2Concepto

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre si. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada en resultados, se puede considerar

como un proceso. Las unidades organizativas proporcionan una serie de servicios (o productos) que “consume” el usuario externo (ciudadano) o interno de la organización. Para entregar el servicio (o el producto) a sus usuarios, las unidades ejecutan un proceso.

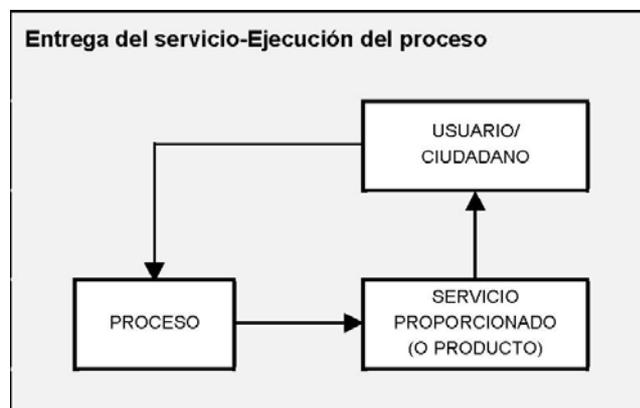
Figura 5. El Proceso



El proceso es la forma natural de organización del trabajo. La visión “procesos” es una visión global de la organización y se puede aplicar a todos los niveles de la misma, analizando en cada caso quién es el cliente y cuáles son los procesos utilizados. En cualquier organización existirá una red de procesos, todos los cuales necesitan ser controlados y mejorados. Son más importantes los procesos, que la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

La figura siguiente muestra el esquema general de entrega de un Servicio a un usuario y la ejecución de Proceso correspondiente.

Figura 6. Esquema general de entrega de un servicio a un usuario y la ejecución de proceso correspondiente.



4.2.3. Elementos

De la definición general de proceso vista anteriormente, podemos obtener los elementos del mismo:

Figura 7. Elementos del proceso

ENTRADAS (*INPUTS*)

Las entradas son los elementos que sufren transformación o la permiten. Las entradas a un proceso se pueden establecer como demandas de servicios a proveedores externos o internos de una Organización. Pueden ser las salidas de otro proceso (o subproceso) realizado por el proveedor.

SALIDAS (*OUTPUTS*)

Son el resultado de la ejecución del proceso (servicio o producto) que se entrega al usuario (ciudadano o usuario interno). El servicio proporcionado. Debe tener la calidad y el valor necesario para satisfacer al usuario.

PROVEEDORES

Los proveedores son las personas u organizaciones que proporcionan las entradas.

Figura 8. Elementos de un proceso 2

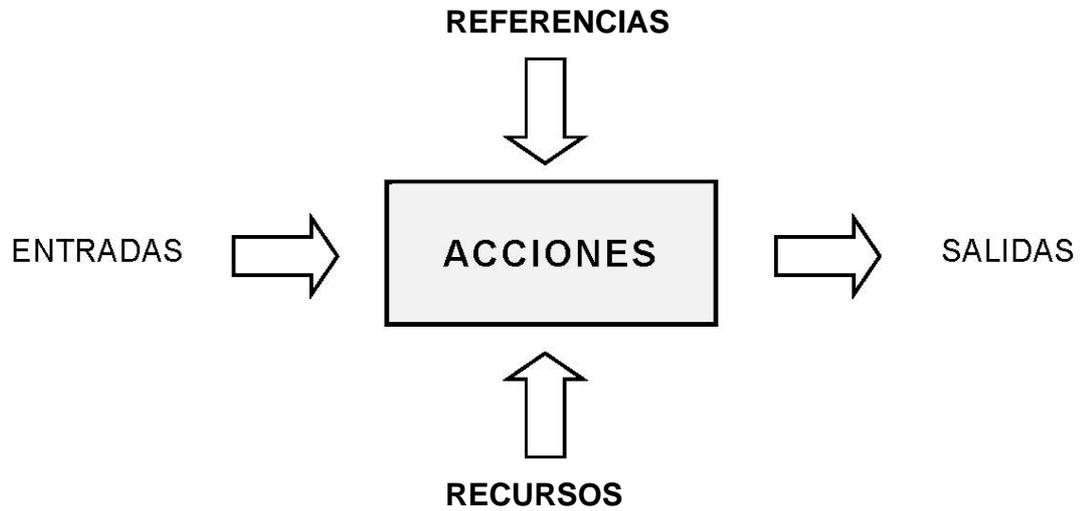


Figura 9. Elementos de un proceso concreto (simplificado) de “Registro y Atención al Ciudadano”.



- ❖ Cliente: es el destinatario del producto o servicio generado por el proceso.
- ❖ Propietario: responsable del proceso es la persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso.
- ❖ Recursos: medios utilizados para transformar las entradas al proceso en el servicio que se entrega al usuario. Comprenden el personal (incluyendo las habilidades, conocimientos, destrezas, etc.), las finanzas (recursos económicos), las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos.
- ❖ Referencias: información que se tiene presente para la ejecución del proceso y la obtención del servicio.
- ❖ Acciones: conjunto de actividades a realizar para llevar a cabo la ejecución del proceso y la obtención del servicio.
- ❖ Fase es un conjunto de actividades que puede desarrollarse con una cierta independencia de las demás y es asignable a personas o grupo.
- ❖ Actividad es un conjunto de tareas que produce un resultado concreto.
- ❖ Tarea es una operación concreta necesaria para el trabajo. Es el menor nivel de esfuerzo en un proceso y es una unidad de ejecución no fraccionable.

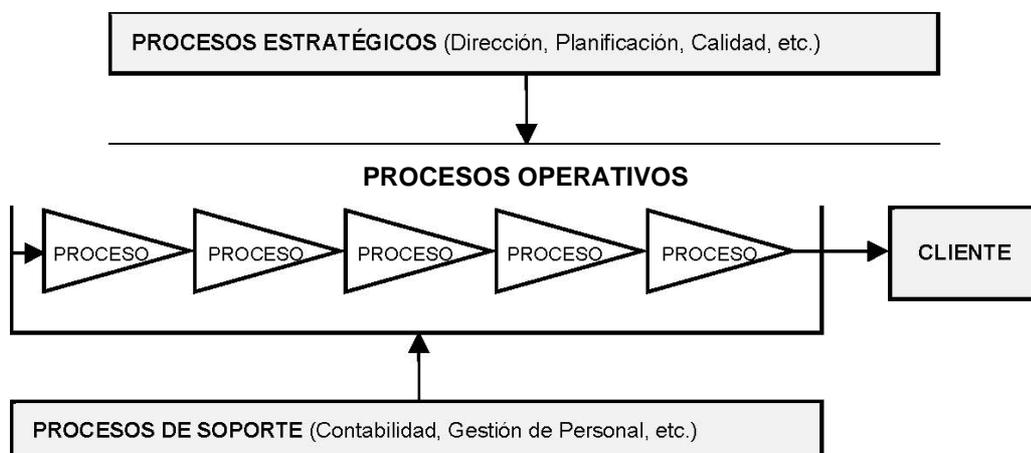
4.2.4. Clasificación

La clasificación de los distintos procesos de una organización o unidad organizativa permite decidir el tratamiento que vamos a dar a cada uno de ellos. Desde luego, existen muchas maneras de clasificar los procesos. Una clasificación de los procesos por la importancia de los mismos para una organización, permite distinguir entre:

- **Procesos estratégicos:** aportan referencias y guías para desarrollar los procesos operativos. Fijan los objetivos, pautas y guías del resto toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la organización, como pueden ser la política de la calidad, el establecimiento de objetivos, los recursos, la mejora continua, las auditorias, los Indicadores, etc.
- **Procesos operativos:** llamados también “procesos de negocio” componen el saber hacer de la organización. Afectan de un modo directo a la realización del producto. Trasladan al exterior la misión de la organización; es aquello que el usuario externo ve. Ejemplos son el desarrollo, producción y entrega de servicios o productos, etc.
- **Procesos de soporte:** llamados también “procesos de apoyo”. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse. Ejemplos de estos procesos son el sistema de información y comunicación, la gestión de recursos humanos, la contabilidad, etc.

La figura siguiente ilustra el hecho de que existe un único macro-proceso clave u operativo que da valor para el cliente, dividido en subprocesos y una serie de procesos estratégicos y otros de apoyo.

Figura 10. Los procesos



Esta clasificación es genérica y es necesario adaptarla a los esquemas de funcionamiento de cada Organización. Un mismo proceso para una Organización puede ser “Operativo” y para otra “Estratégico”. También se puede hablar de Procesos y Subprocesos. Así la “Gestión de Proveedores” puede considerarse un proceso que puede subdividirse, por ejemplo, en los subprocesos “Homologación de Proveedores”, “Suministro de Materiales”, “Seguimiento de la Calidad” y “Pago a Proveedores”.

4.2.5. Identificación

La Identificación de los Procesos es el elemento desencadenante del ciclo para poder gestionarlos. Una vez identificados se deben documentar para constituir un “Manual de Procesos”. No siempre están claramente identificados los procesos en una organización puesto que, a menudo, se identifican más con las personas o las unidades organizativas que con el flujo de las actividades. Aunque lo lógico sería identificar los procesos basándose en la misión de la organización, haciendo abstracción de la estructura de la misma, en general, es conveniente identificar procesos dentro de un área de responsabilidad, función organizativa o departamento para no alterar las zonas de influencia establecidas. La Identificación de los Procesos se realiza así a partir del estudio de las distintas unidades organizativas y sus interrelaciones y un análisis de los servicios prestados.

Conviene realizar un primer análisis de identificación de las principales áreas de actividad de la organización a las que podemos denominar “Macroprocesos” y con los que se puede construir un mapa global de procesos a nivel de la organización. Esto nos puede servir para identificar los procesos que se incluyen en los referidos “macroprocesos”, al realizar un desdoblamiento de las grandes áreas en otras relacionadas entre sí.

No obstante, no existe una forma única de identificar los procesos en una organización. En función del punto de partida para el análisis, se puede establecer la siguiente clasificación:

Figura 11 Clasificación de los procesos

Objetivos Corporativos Estratégicos: Identificación de los procesos desde el punto de vista de su contribución a la consecución de dichos objetivos.
Procesos Operativos de la Organización: Basándose en la entrega del producto o servicio al usuario externo (cliente).
Análisis de la cadena de valor: Secuencia del desarrollo de la actividad global
Atributos de calidad del usuario del proceso: El punto de comienzo para identificar procesos pasa por identificar las expectativas que tienen los usuarios relacionados con el proceso.
Obtención de ventajas competitivas: Consiste en conocer qué procesos influyen en las actividades de costes o de diferenciación que proporcionan ventajas competitivas a la Organización.
Criterios de los diferentes Modelos de Auto evaluación.

Como resultado obtenemos un inventario de los procesos de la organización. Este inventario sólo debe contener datos generales del proceso, lo más breves y concisos posibles, de forma que pueda servir de inicio a la documentación formal del proceso, como pueden ser:

- Nombre del proceso.
- Descripción: misión o finalidad del proceso.
- Propietario o responsable del proceso.
- Clasificación provisional. Alguna clase de clasificación provisional del proceso según la importancia o valoración.
- Flujograma del proceso o principales actividades.

4.2.6. Selección

Los factores o criterios a considerar para seleccionar o dar prioridades en la selección de los procesos a mejorar, son los siguientes:

Factores en la selección de procesos:

Procesos con un fuerte impacto en la satisfacción del usuario.

Procesos cuyos resultados no satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios.

Procesos que tienen relación con los objetivos estratégicos.

Procesos cuya mejora aporta una clara ventaja competitiva a la organización.

Procesos con un fuerte impacto en las personas o en bienes de terceros.

Procesos con un alto consumo de recursos internos.

Procesos que originan la mayor cantidad de sugerencias y/o reclamaciones de los usuarios o del propio personal.

Procesos con cambios en el entorno que afectan a sus resultados.

Procesos de larga duración o que incluyen numerosos pasos laterales.

Procesos para los que existen nuevas tecnologías emergentes aplicables a la mejora.

Procesos en los que el cambio es asumible por el personal.

Todos estos criterios (y cualquier otro que se estime adecuado), pueden ser considerados asignando ponderaciones o pesos a cada uno de ellos para hacer una selección de los criterios a considerar para su mejora. La figura muestra una forma de aplicación de esta técnica (Matriz de Selección).

La puntuación de los procesos en cada uno de los criterios seleccionados, se puede hacer de acuerdo a la escala siguiente:

- Correlación fuerte: 9 puntos
- Correlación media: 3 puntos
- Correlación débil: 1 punto

Obteniéndose la puntuación total de cada proceso, como la suma de los productos de la puntuación obtenida en cada criterio, multiplicada por el peso correspondiente del criterio. En el ejemplo mostrado, el orden para seleccionar los procesos para su mejora sería Proceso 3, Proceso 1 y Proceso 2.

Figura 12. Criterios de los procesos

CRITERIOS PROCESOS	CRITERIOS								PUNTUACIÓN
	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3						
Proceso 1	1	9	3						106
Proceso 2	3	9	1						94
Proceso 3	9	1	9						134
PESO	4	8	10						

4.2.7 Descripción y documentación de un proceso

El éxito de la gestión de un proceso depende, en gran medida, de la rigurosidad con que se lleve a cabo la documentación del mismo, tanto en lo que se refiere a la recogida de todos los datos necesarios para su gestión. La documentación de los procesos consiste en la descripción de sus aspectos relevantes como medio para generar y transmitir el conocimiento de los mismos a todas las partes interesadas. El primer paso es identificar y establecer los procesos en sus distintos niveles: macroprocesos, procesos y subprocesos y la interrelación entre ellos. El segundo paso será documentar en detalle los procesos del nivel más bajo que en cada caso se establezca. La información a recoger para documentar un proceso puede ser:

Figura 13. Documentación de un proceso

Código y denominación del proceso , que identifican de forma única al proceso
Descripción del proceso : breve explicación de la misión y los objetivos del proceso, redactada en términos entendibles para las personas que intervienen en el mismo.
Proceso de Primer Nivel : Código del proceso de nivel superior del que depende el proceso.
Responsable del proceso : Persona de la Organización a la que se le asigna la dirección de todas las actividades relativas a la gestión del proceso: es el que toma decisiones respecto al proceso . También se le conoce como el "Propietario" del proceso.
Las tareas que tiene el responsable de un proceso son:
-Asumir la responsabilidad global del proceso y de sus resultados, asegurando su control, eficacia, eficiencia de forma estable y permanente.
-Facultar y delegar en los empleados para que asuman la propiedad de los trabajos para que por si mismos puedan tomar las decisiones e iniciativas necesarias.
-Mantener la interrelación necesaria con otros procesos de la organización
-Asegurar que el proceso está adecuadamente documentado en cada momento.

Dependiendo del proceso, puede ser necesario que cada fase, actividad o tarea se considere como un subproceso en el que sea necesario especificar:

- Misión
- Responsable
- Agentes que intervienen
- Referencias
- Entradas y proveedores
- Salidas y usuarios
- Condiciones de inicio
- Realización de la acción
- Recursos utilizados

Asimismo puede ser necesario una representación gráfica del proceso mediante el correspondiente Diagrama de Flujo o Flujograma y/o especificar en detalle todas las acciones del proceso mediante el correspondiente procedimiento, norma o “instrucción técnica” detallada.

5. SEGUIMIENTO A LA MEJORA CONTINUA

5.1. Control

A pesar de las prevenciones y rechazos que provoca la palabra “control” hay que entender éste en el sentido en que lo define A. Zerilli como “un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y a la valoración de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios y de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia” de tal manera que controlar “consiste en verificar, mediante la confrontación con estándares y parámetros oportunamente fijados si los resultados que se van obteniendo corresponden a los previstos..., en recoger datos que permitan efectuar acciones correctivas...” que, como vemos, coincide con el concepto de verificación de las normas ISO.

Vemos que la acción de controlar después de obtener información sobre el sistema, comporta emprender actuaciones correctoras en el caso de que se produzcan desviaciones respecto a los objetivos.

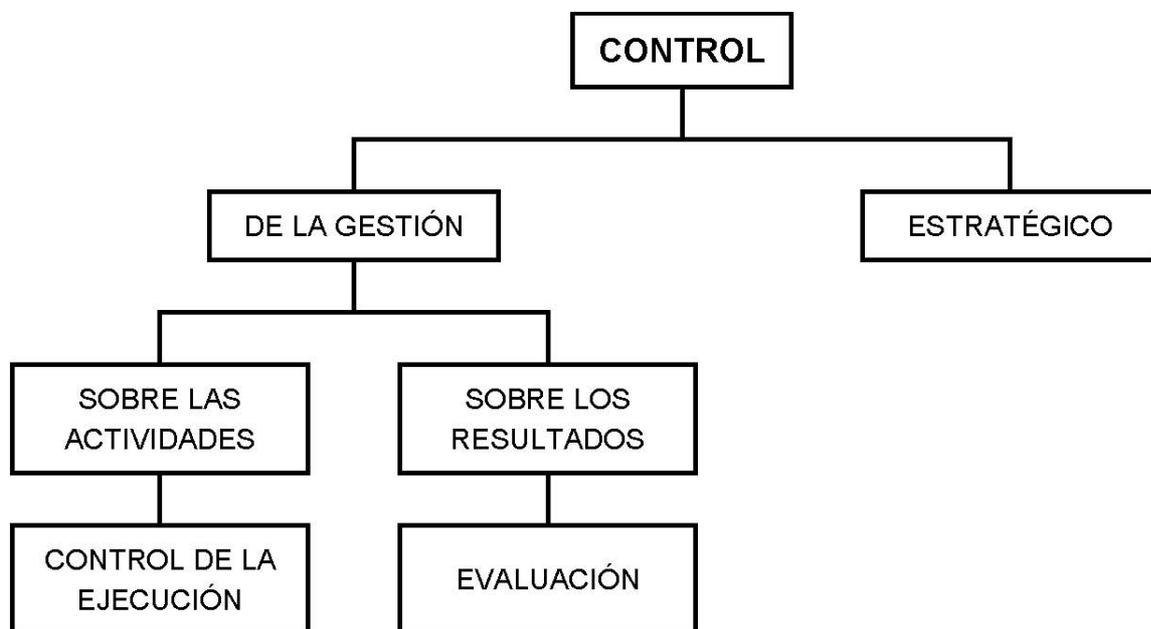
Es preciso señalar que aquí hacemos referencia más al control de la gestión que se centra en el análisis de los resultados de la gestión (control de la ejecución) que a la evaluación de las políticas públicas que se refiere al impacto de los resultados en la población. De acuerdo con I. Meny y J. C. Thoenig, “el control se ocupa de la eficiencia interna.

La evaluación trata de la eficacia externa de la acción pública”, aunque es preciso contemplar ambas perspectivas en un sistema integrado de control

de la gestión, sistema que también debería contemplar el control estratégico sobre aquellos factores externos que inciden significativamente sobre objetivos y actividades de la organización.

La figura muestra una perspectiva completa de un tal Sistema Integrado de Gestión.

Figura 14. Sistema integrado de gestión



Aquí nos centraremos, fundamentalmente, en el control de la ejecución, es decir tratamos de asegurarnos que se entrega el servicio y se realizan todas las actividades contempladas en el proceso de entrega de acuerdo con los objetivos previstos, basándonos en la información directa aportada por un sistema de indicadores definidos para los servicios (o productos) que ofrece una unidad organizativa y los procesos correspondientes establecidos para la entrega del servicio.

El sistema de control tiene que contemplar cuatro elementos básicos:

1. Fijación de criterios (y estándares)

Son los estándares variables a definir que sirven para valorar los resultados y la ejecución del proceso. Hay que tener en cuenta que aunque todo es controlable, no se puede (debe) controlar todo.

En la fijación de estos criterios y su cuantificación (los estándares) debe predominar el consenso entre la dirección y los responsables de la ejecución de las actividades.

2. Medida de los resultados

Presupone que se conozca qué es lo que se debe medir y cómo se debe medir (método y unidad de medida a emplear).

3. Comparación y valoración de los resultados

Una vez obtenidos los datos por la medición, éstos deben contrastarse con los estándares predeterminados y valorarlos. La finalidad de esta comparación es poder identificar desviaciones que permitan, después de ser analizadas, emprender acciones correctoras, que es la clave del proceso de mejora continua.

4. Acciones correctoras

Todo el control debe estar orientado a emprender, si es necesario, acciones correctoras para corregir las desviaciones.

Existen una serie de condiciones para un adecuado funcionamiento del sistema de control:

Figura 15. Condiciones de funcionamiento

Orientación a los puntos importantes o claves. No es preciso controlar todo, sino solamente aquello que tiene un impacto importante.

Rápida retroalimentación. La información debe llegar al lugar adecuado con la máxima rapidez para poder emprender acciones correctoras adecuadas

. **Utilidad y flexibilidad.** El sistema de control tiene que estar al servicio de las necesidades ejecutivas y nunca al revés.

Atención al factor humano. La implantación de un sistema de control no pretende buscar culpables, sino indagar causas y corregir errores

Adaptación a la organización y a los recursos existentes. La aplicación del sistema de control no debe generar importantes modificaciones en los nuevas estructuras esquemas organizativos de la entidad.

Auto-control. Se debe evitar implantar sistemas de control centralizados estimulando el autocontrol

Como vemos, el mejor sistema de control es aquel que consume recursos extras. Las características que debe cumplir son:

Figura 16. Niveles de control

- **Oportuno:** En el momento adecuado.
- **Sencillo:** Fácil de interpretar.
- **Simple:** Fácil de ejecutar.
- **Económico:** Fácil de obtener.
- **Sensible:** Mide todo lo importante.
- **Específico:** Sólo mide lo importante.
- **Flexible:** Adaptable a las modificaciones del entorno.
- **Inequívoco:** Sólo permite una interpretación.
- **Útil:** Permite tomar decisiones.
- **Aceptado:** Consensuado y asumido por todos.

El sistema de control puede desarrollarse a tres niveles diferentes:

Figura 17. Controles

Control de resultados

El control de la gestión centrado en los resultados solamente controla los resultados finales obtenidos. Se centra en los resultados obtenidos por las diferentes actividades en la medida que ellos tienen un impacto en la población

Control del proceso o de la ejecución

Controlando el proceso o la ejecución, se tiene información del desarrollo de la actividad para comparar lo que se está haciendo con lo previsto.

Control de la estructura

Por estructura se entiende el conjunto de recursos humanos, tecnológicos.

La cuestión es ¿dónde situar los mecanismos de control: en los resultados, en los procesos (actividades) o en la estructura? Existe una relación funcional entre los tres elementos: las características estructurales influyen en la ejecución de los procesos y la ejecución de los procesos en los resultados obtenidos. No obstante hay que tener en cuenta que una buena estructura y un buen proceso no garantiza totalmente buenos resultados y que sólo se obtienen buenos resultados con una buena estructura y una buena ejecución del proceso.

5.2. Indicadores

Como dijimos anteriormente, un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha

característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos. El sistema de “indicadores objetivos” establecido para las características de un servicio determinado y su proceso correspondiente, debe estar formado por indicadores fiables y medibles que permitan la mejora continua del servicio (y del proceso correspondiente) ligada a la satisfacción del cliente basándose en datos (Gestión por hechos).

Los indicadores deben reunir una serie de cualidades:

- Pertinencia: El indicador expresa un concepto y mantiene con claridad esta significación a lo largo del tiempo, esto es, el indicador es adecuado para lo que se quiere medir.
- Objetividad: A partir de las magnitudes observadas, no es ambiguo.
- Unívoco: Las modificaciones expresadas por el indicador, no permiten interpretaciones equívocas.
- Sensibilidad: La medida del indicador es suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.
- Precisión: El margen de error del indicador es aceptable.
- Fidelidad: Las cualidades del indicador se mantienen con el tiempo.
- Accesibilidad: Su obtención tiene un coste aceptable, es fácil de calcular.

Los indicadores ideales son los numéricos y se debe expresar, siempre que se pueda, las tolerancias o desviaciones aceptables. En comparación con los estándares permiten obtener información de cantidad, calidad, tiempo y coste. Encontrar indicadores no es una tarea fácil.

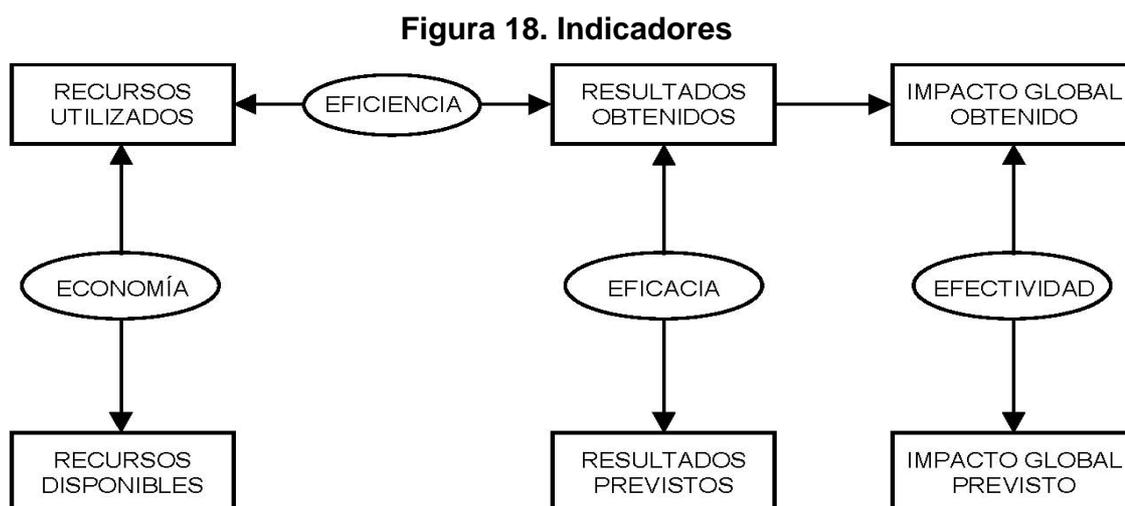
Para facilitar esta tarea es necesario seguir la secuencia siguiente:

1. Saber lo que se quiere medir.
2. Determinar la información necesaria.
3. Seleccionar los indicadores más adecuados.

4. Definir los estándares o valores a alcanzar.
5. Diseñar el procedimiento de recogida de datos.
6. Recoger los datos.
7. Comparar los resultados obtenidos con los estándares.

5.2.1 Tipos de indicadores

Los indicadores giran alrededor de unos pocos conceptos. En la figura siguiente se resumen los tipos de indicadores existentes, en función de los conceptos que relacionan.



- a) Indicadores de economía Expresan la relación entre los “inputs” actuales utilizados (recursos) frente a los previstos, como puede ser los costes reales frente a los costes previstos.
- b) Indicadores de eficiencia Miden si es adecuada la relación existente entre la prestación de los servicios efectuados (resultados obtenidos) y los recursos utilizados para su producción, como puede ser por ejemplo, la relación entre los servicios proporcionados y los costes reales de la prestación del servicio.

c) Indicadores de eficacia Miden la relación entre los resultados obtenidos y los resultados previstos. Hacen referencia al grado en que una Organización alcanza los objetivos previstos.

d) Indicadores de efectividad Miden el impacto final en el conjunto de la población (lo que se denomina el “*outcome*”) frente al impacto previsto.

Además de estos cuatro tipos conceptuales de indicadores, existen otros que relacionan de manera diferente los conceptos expresados en la figura anterior. Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

· Indicadores de resultados: Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población (Resultados, “Outputs” finales o “Outcomes”). Son indicadores de eficiencia, eficacia o efectividad. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas. Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Satisfacción.
- Indicadores de “Outputs” finales (“outcomes”).

En general miden resultados finales concretos e impactos finales en la población. Ejemplos de indicadores de resultados son:

- Número de asistentes a exposiciones en función del número de habitantes.
- % de casos resueltos al mes.
- Grado de cobertura vacunal de los escolares.

-Grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado.

· Indicadores de proceso: Valoran aspectos relacionados con las actividades. Se usan cuando no es posible utilizar directamente los indicadores de resultados. Otros nombres con que se conocen los indicadores de proceso son:

- Indicadores de Actividades.
- Indicadores de Eficacia.
- Indicadores del Sistema.
- Indicadores de “*Outputs*” intermedios.

· Indicadores de estructura: Miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. Otros nombres con que se conocen los indicadores de estructura son:

- Indicadores de Recursos.
- Indicadores de Medios.
- Indicadores de “Inputs” del proceso.
- Indicadores de Oferta del servicio.
- Indicadores de Coste.

- Indicadores Económicos. En general miden la disponibilidad o consumo de indicadores de estructura pueden ser:

- Número de empleados
- Horas de atención semanales
- Gasto mensual
- Coste de material fungible anual
- Gasto de inversiones anual.
- Coste medio por empleado.

En la figura siguiente podemos ver la relación existente entre los distintos tipos de indicadores:

Figura 19. Tipos de indicadores

	DE ESTRUCTURA	DE PROCESO	DE RESULTADOS
DE ECONOMÍA	X		
DE EFICIENCIA		X	X
DE EFICACIA		X	X
DE EFECTIVIDAD			X

Como hemos dicho, se deben utilizar, siempre que sea posible, indicadores de resultados. Si esto no es posible, hay que utilizar indicadores de proceso o, en su defecto, indicadores de estructura

5.2.2 Definición

Todo indicador necesita para su completa definición una serie de datos e información general sobre la característica que va a controlar. La información a recoger para documentar un indicador puede ser:

Figura 20. Documentación básica

Código y denominación de proceso.

Denominación del indicador: Nombre que identifica al indicador de forma clara y sin ambigüedades.

Descripción del indicador: Característica, actividad o aspecto al que está asociado el indicador (lo que mide el indicador).

Unidad de medida: Especifica la unidad de medida a utilizar. Se debe procurar utilizar unidades estándares y normalizadas que faciliten su uso.

Forma de calcular el indicador: Especifica las operaciones matemáticas, estadísticas, lógicas, etc. para realizar el cálculo y obtener el valor asociado.

5.3. Cuadros de Mando

Los Cuadros de Mando son documentos donde se recogen los indicadores más relevantes para realizar el control de la gestión al nivel que se desee, bien sea a nivel de una Unidad Organizativa, un Área o toda la Organización. Los Cuadros de Mando son muy útiles para controlar procesos regulares con un flujo de información continuo. Permiten agrupar la información más relevante (esto es, útil para tomar decisiones) necesaria para tener un conocimiento permanente de la situación de la gestión y su evolución en el tiempo.

Los Cuadros de Mando son informes para el Control de la Gestión cuyo contenido está orientado, normalmente, a la Dirección (al nivel de mando correspondiente) y responde a un análisis de las necesidades de información de la misma para identificar las desviaciones transcendentales en las distintas líneas de actuación de la Organización y sus causas, que permita realizar las acciones de corrección que sean necesarias para alcanzar los objetivos previstos.

En la actualidad se está imponiendo como herramienta de gestión el Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard -BSC) que ayuda a las Organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos. Se pueden implementar estos "Balanced ScoreCard" a nivel de Unidades Organizativas o de Área donde se refleje la estrategia de la Unidad correspondiente o bien a nivel de toda la organización. Los Cuadros de Mando Integrales recogen información desde distintas perspectivas de la organización: financiera, de clientes, de procesos internos y de infraestructuras (personas, tecnología, activos, etc.). Proporcionan a la dirección un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una Organización en un conjunto coherente de indicadores.

5.4 Estándares de calidad

Como dijimos en el apartado anterior, definidas las características de un servicio (o de un producto) y del proceso establecido para la prestación del mismo, se debe identificar y asignar el nivel estándar que hay que alcanzar en cada una de estas características para que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes. Para llevar esto a cabo, cada característica de un servicio (o de un producto) y del proceso de entrega correspondiente, debe tener definido uno o varios “indicadores objetivos” como vimos en el apartado anterior, en cada uno de los cuales se debe establecer el nivel estándar o compromiso a alcanzar.

Se entiende por estándar el valor que se espera que alcance una determinada variable y es el valor que sirve de referencia para medir la evolución de un determinado indicador. El objetivo de esta actividad es la identificación del nivel estándar deseable del servicio proporcionado mediante un proceso de establecimiento de “Acuerdos de Nivel de Servicio” (*S.L.A.: Service Level Agreements*) periódicamente realizado, que fije los valores a alcanzar en cada uno de los indicadores establecidos para el servicio y el proceso correspondiente.

De esta forma, las unidades organizativas establecen con sus clientes, “acuerdos escritos” que describen el nivel de servicio a proporcionar en términos cualitativos y, sobre todo, cuantitativos, estableciendo responsabilidades, tanto por parte de las propias unidades, como de los usuarios de las mismas. Para establecer unos estándares de calidad adecuados, no basta con conocer las expectativas de los clientes del servicio. Es necesario evaluar también la capacidad de la organización para satisfacer esas expectativas y la forma como hasta ahora se ha entregado el servicio.

Los estándares reflejan el punto de encuentro entre las expectativas de los clientes y la capacidad de la organización para satisfacerles. Para esto último es necesario conocer el nivel de servicio actual y, por tanto, es imprescindible contar con un sistema de indicadores de gestión que nos permita hacer un seguimiento y evaluación del rendimiento (Control de la Gestión).

Pero los estándares de calidad que se establezcan no deben ser simplemente un reflejo de la situación actual, sino que deberían ser lo suficientemente exigentes para que los valores establecidos signifiquen un reto. Las consultas al personal encargado de la prestación del servicio a la hora de establecer los estándares, son muy útiles por estar más directamente afectadas por la prestación del servicio.

El proceso de establecimiento anual de estándares de calidad, esto es de los compromisos u objetivos a alcanzar en las características del servicio y su proceso de entrega, debe integrarse en el cuadro del proceso de planificación anual de los Objetivos de la organización en forma de Objetivos Operativos tal y como se definieron éstos en el apartado 5 (“La mejora continua y la planificación de objetivos de la organización”) de la parte primera de este documento.

Así, durante los últimos meses de cada año, las unidades organizativas deben realizar el proceso para establecer los estándares o compromisos a alcanzar (“Objetivos Operativos”) en los indicadores definidos en cada una de las características de los servicios y sus procesos correspondientes. Como hemos dicho, en este proceso deben participar los empleados de la Unidad responsables del cumplimiento de los compromisos establecidos.

5.5. Objetivos operativos

Se integran dentro de la planificación de objetivos de cada área y de toda la organización para el año siguiente. Se debe realizar una comunicación dirigida a los empleados de la unidad organizativa sobre los contenidos del “Plan de Objetivos Operativos” de la unidad y lo que significan para la unidad y la entidad los compromisos en él asumidos.

Teniendo en cuenta que los empleados son los principales responsables de la ejecución de las actividades contempladas en el Plan y de alcanzar los compromisos establecidos en el mismo, su implicación resulta clave para el éxito en el desarrollo del Plan. En consecuencia, es preciso informales y conseguir su implicación antes de comenzar el desarrollo del Plan. En este sentido, los responsables de las unidades organizativas deben asegurar la participación del personal a su cargo en el establecimiento de los “Objetivos Operativos”, desde el inicio mismo del proceso.

Una causa de la baja percepción de la calidad de un servicio son las discrepancias que pueden existir entre lo que promete una organización sobre sus servicios y lo que realmente hace. Por esto, una comunicación precisa y apropiada de los compromisos establecidos constituye un elemento esencial para la prestación de servicios que los clientes perciban como de alta calidad. Si la publicidad o cualquier otra comunicación externa establecen expectativas no realistas entre los clientes, la realidad de la prestación les decepcionará. También se produce una decepción entre los clientes cuando una organización no informa a sus clientes sobre los esfuerzos que realiza (pero que no son visibles para los clientes) para asegurar la calidad del servicio. Los clientes no siempre son conscientes de todo lo que se hace “detrás del escenario” para servirles bien. Lograr que los clientes se conciencien sobre los esfuerzos o las

normas estándar que se implantan para mejorar el servicio, sobre todo en aquellos casos en que dichos esfuerzos no pueden ser percibidos con facilidad por los clientes, puede mejorar la percepción de calidad en el servicio. Los clientes que son conscientes de que una organización está dando pasos concretos para servirles mejor, asumen una actitud más favorable ante la prestación del servicio.

En cada unidad organizativa responsable de Objetivos Operativos se debe asegurar la revisión continua del grado de cumplimiento de los compromisos establecidos y, a través de ello, de la satisfacción de los usuarios de los servicios. Deben realizar la revisión de los resultados expresados con los indicadores establecidos en cada objetivo, que permita identificar las posibles desviaciones respecto a los estándares o compromisos de servicio establecidos, tomando, en su caso, las acciones correctoras necesarias.

Es necesario que cada unidad organizativa de a conocer los resultados obtenidos en sus indicadores a sus usuarios y al personal de la unidad.

CONCLUSIONES

1. La aplicación de las Normas ISO permitirá una ejecución adecuada de los proyectos de la empresa a largo plazo.
2. Es total responsabilidad de la gerencia administrativa responder por el control de los costos fijos de la empresa y por lo tanto, los líderes de este departamento deben tener la información precisa para facilitar la toma de decisiones e influir en que éstas sean asertadas.
3. La información del trabajo de graduación apoyará a los administradores en la supervisión de las compras internacionales y en la planificación de las mismas, con el fin de reducir los costos al máximo, mediante la estrategia de liderazgo en costos.
4. La importancia para que una organización pueda representar la economía internacional es responsabilidad de los administradores, ya que ellos son los que deben velar por el cumplimiento de los objetivos económicos de las empresas que representan.
5. La aplicación de lo expuesto en el presente trabajo, es de utilidad, tanto para el sector privado, como para el sector público.
6. La puesta en práctica de lo sugerido, logrará en el sector empresarial cumplir con el objetivo de una mejora.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar como guía este documento que les apoyará en la toma de decisiones asertivas, ya que una supervisión no se puede realizar si no se puede emitir un juicio por desconocer de un tema de una importancia tan relevante para las finanzas de las empresas.
2. Es aconsejable aplicar los conocimientos aprendidos con esta investigación descriptiva, pues se tendrá información básica para emprender estrategias de Liderazgo en Costos, mediante el conocimiento de las formas de negociación, medios de pago, acuerdos y convenios internacionales, conociendo y aplicando las ventajas que la Organización Mundial del Comercio (OMC) otorga a Guatemala.
3. Las importaciones reflejan un costo fijo más bajo que si se hicieran exportaciones. Sin embargo las utilidades que las exportaciones en un ambiente normal representan, son de mayor beneficio para las organizaciones. Según la balanza de pagos para que un país se desarrolle, éste debe ser en su mayoría productor y no comprador, es decir debe de exportar más del 50% e importar menos de esta cuota.
4. Por lo anterior, se puede aprovechar las preferencias de los acuerdos y convenios internacionales para importar materia prima de países, cuya ventaja comparativa es mayor a la de Guatemala y modificarla agregándole valor por medio de transformación dentro del país, para que de esta forma puedan exportarse productos terminados, lo cual generaría más empleos,

un aumento en la balanza de pagos y mayores beneficios económicos para las organizaciones.

5. Poner en práctica las normas de mejora continua plasmadas en este documento, permitirán cumplir adecuadamente con los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGEXPRONT, (INCOTERMS y gráficas)
2. Benjamín Franklin F. “**Auditoría Administrativa**”, Editorial Mc Graw Hill. s.a
3. Charles W. L. Hill/Gareth R. Jones. “**Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado**”, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill. s.a.
4. Club Gestión de Calidad . “**Método práctico para identificar las expectativas de los clientes**”. s.e.Octubre 1995.
5. Douglas S. Sherwin. “**La gestión de los objetivos**” (Management of objectives).. Política Empresarial.1978. (Harvard Business Review.1976).
6. Francisco Mochón, Víctor A. Beker. “**Principios y Aplicaciones de la Política Económica**”, , Ed. Mc. Graw Hill, 2da. edición, 1998.
7. Grupo de Trabajo sobre Calidad y Modernización de las Administraciones Locales de la F.E.M.P. “**Consideraciones sobre la Calidad en la Administración Local**”. Abril 1999.
8. Jordi López Camps y Albert Gadea Carrera. “**Control de la Gestión en la Administración Local**”. Ediciones Gestión 2000. 1992.
9. Jordi López Camps y Albert Gadea Carrera. “**Servir al Ciudadano. Gestión de la Calidad en la Administración Pública**”. Ediciones Gestión 2000. 1995.
10. Pérez-Fernández de Velasco, José Antonio. “**Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa**”. ESIC Editorial. 1996.
11. Robert S. Kaplan y David P. Norton. “**Cuadro de Mando Integral**”. Ediciones Gestión 2000. 1997.
12. Secretaría de Integración Económica Centro Americana –SIECA- “**Tratados Comerciales Internacionales**”.

13. **“Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”**. Norma UNE-EN ISO 9001. Diciembre 2000. AENOR.
14. **“Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño”**.
15. **Norma UNE-EN ISO 9004**. Diciembre 2000. AENOR.
16. Valerie A. Zeithaml, A. **“Calidad Total en la Gestión de los Servicios”. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.** s.e., s.a.
17. W. B. Lawrence. **“Contabilidad de Costos I”**, Teoría y Enunciados de 6- Problemas y Ejercicios, UTEHA Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, México, D. F. 1,964.
18. Zaïdi, A. **“Despliegue de la función de Calidad..”** Edit. Díaz de Santos. 1993.

ANEXOS

Figura 21. Gráfica Agexpront

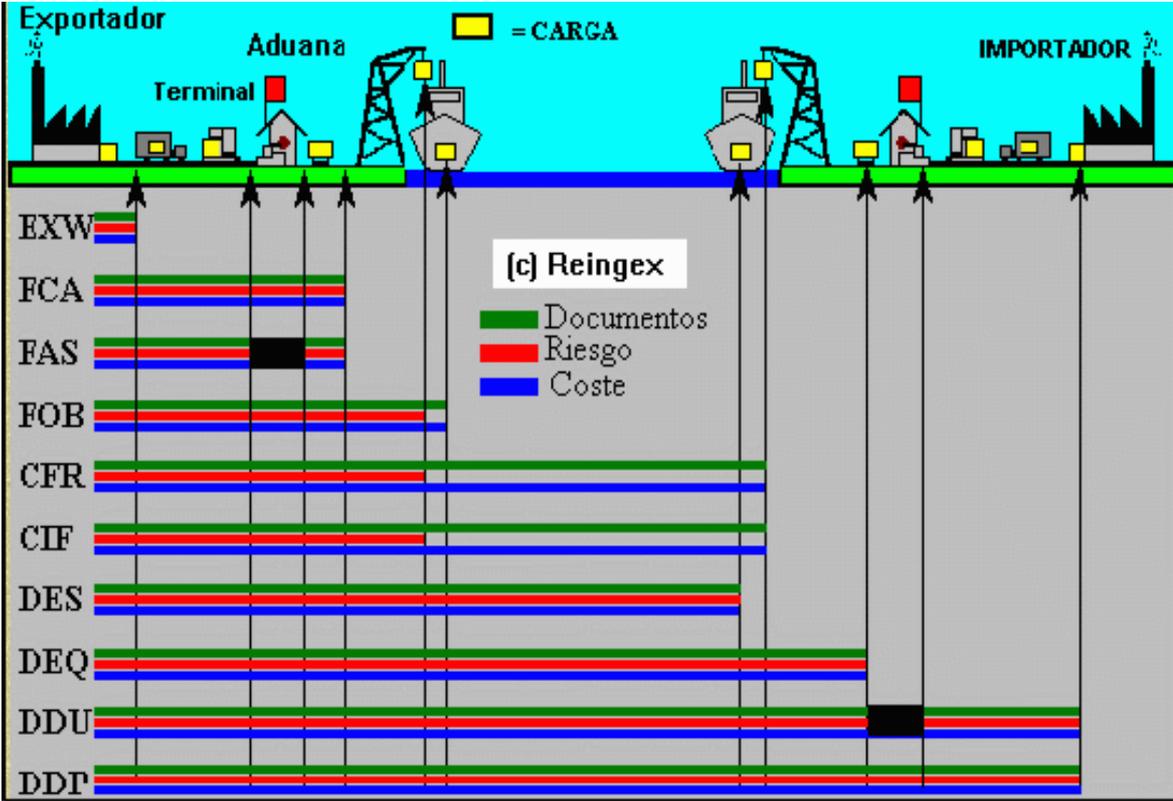


Figura 22. Mapa de procesos unidad organizativa

ÁREA:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

PROCESOS DE PRIMER NIVEL

PROCESOS ESTRATÉGICOS	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN
PROCESOS OPERATIVOS	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN
PROCESOS DE SOPORTE	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN
FECHA	RESPONSABLE

Sección Técnica de Procesos de Mejora y Sistemas de Medición de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP
 ANEXO DOCUMENTAL: PROCESOS DE MEJORA CONTINUA: DTSPM_001_01 Septiembre de 2003

Figura 24. Documentación de procesos

ÁREA:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

PROCESO	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN
DESCRIPCIÓN	
PROCESO DE PRIMER NIVEL	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN
RESPONSABLE (Propietario del Proceso)	

AGENTE	FUNCIÓN

REFERENCIAS

ENTRADAS	PROVEEDOR
SALIDAS	USUARIO

Sección Técnica de Procesos de Mejora y Sistemas de Medición de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP
 ANEXO DOCUMENTAL: PROCESOS DE MEJORA CONTINUA: DTSPM_001_01 Septiembre de 2003

Figura 25. Condiciones de inicio del proceso

RECURSOS	CANTIDAD	PROVEEDOR

ACCIONES	AGENTES				

R = Responsable, E = Ejecutor, C = Consultado, I = Informado

FINALIZACIÓN DEL PROCESO

FECHA	RESPONSABLE

Sección Técnica de Procesos de Mejora y Sistemas de Medición de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP

Figura 26. Matriz de selección de procesos

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA										
CRITERIOS										PUNTUACIÓN
	PROCESOS									
PESO										

Correlación fuerte = 9 puntos · Correlación media = 3 puntos · Correlación débil = 1 punto
 Sección Técnica de Procesos de Mejora y Sistemas de Medición de la Comisión de
 Modernización y Calidad de la FEMP