

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Para optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería Industrial

**Propuesta de manual de procedimientos para la certificación**

**Esencial Costa Rica para la empresa de servicios QXD**

**AUTOR**

Frania Cerrato Oporta

**TUTOR**

Ing. José Alexis Espinoza Chaves

**LECTOR**

Ing. Diana Lobo Rodríguez

San José, diciembre, 2022

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se enfoca en proponer un manual de procedimientos para la certificación Esencial Costa Rica. Actualmente la empresa realiza de manera interna la aplicación de la evaluación a través de la página web de Esencial Costa Rica, donde creando un usuario con información jurídica se puede efectuar esto, el fin es conocer el nivel con el cual cuenta la empresa en cada uno de los valores que conforman la marca país: Excelencia, Sostenibilidad, Progreso Social, Innovación y Vinculación ciudadana.

Cada uno de estos valores se conforma por una cantidad de indicadores que deben ser cumplidos por la empresa, dichos valores cuentan con una cantidad de indicador los cuales poseen un símbolo de asterisco. Ello indicada que se debe cumplir con este, pues son de cumplimiento obligatorio.

La principal propuesta, plantea el manual de procedimientos de una forma estandarizada y de fácil uso, para así, las personas involucradas en el proceso puedan usarla como guía para realizar cada uno de estos indicadores. Por otro lado, también la empresa debe asegurarse de contactar a la empresa evaluadora, encargada de realizar la auditoría correspondiente para determinar el cumplimiento de cada uno de los requisitos. Por medio del plan de implementación propuesto se indica que el grupo de personas quienes lleven este proceso deben llevar a cabo reuniones para que la comunicación entre todas las partes sea clara y se logre el objetivo.

A partir del análisis efectuado, la empresa requiere mejorar en los valores donde no obtiene la nota mínima con el fin de poder pasar el valor, para esto, por medio del uso de un dashboard elaborado el cual funciona como un semáforo se conoce el nivel de cumplimiento alcanzado.

Por último, en esta investigación se realiza un análisis económico de costo beneficio, este permite conocer la inversión que debe realizar la empresa en el proceso de certificación y cuáles son los beneficios por alcanzar si logra la aprobación del ente evaluador.

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTOS .....	2
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL TUTOR.....	3
CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA .....	4
CARTA DE INCORPORACIÓN DE LAS MODIFICACIONES AL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DECLARACIÓN JURADA .....	5
SOLICITUD DE DEFENSA DE TESIS .....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	7
TABLAS .....	12
FIGURAS.....	13
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....	16
Generalidades de la Empresa .....	17
Misión.....	18
Visión .....	18
Valores .....	18
Organigrama.....	18
Planteamiento del Problema.....	19
Objetivos .....	19
Objetivo general .....	19
Objetivos específicos.....	19
Justificación.....	20
Antecedentes .....	20
Tesis .....	20

Artículos de revistas .....	22
Proyecciones.....	23
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
Conceptos generales .....	25
Manual de Procedimientos .....	25
Importancia de los manuales .....	26
Esencial Costa Rica.....	26
Objetivos de Esencial Costa Rica.....	27
Autoevaluación Esencial Costa Rica.....	28
Herramientas para describir el problema .....	29
FODA .....	29
Variables del análisis FODA.....	29
Cómo se realiza un análisis FODA .....	30
Mapa de procesos .....	31
Tipos de mapas de proceso.....	32
Simbología del mapa de procesos .....	32
Herramientas para Medir las Consecuencias .....	33
PHVA .....	33
Pasos para hacer un PHVA .....	34
Ficha de procesos .....	35
Herramientas para Analizar las Causas.....	37
Diagrama Ishikawa.....	37
Cómo se elabora el diagrama de Ishikawa .....	37
Diagrama de Pareto .....	38

	10
Pasos para construir un diagrama de Pareto .....	38
Herramientas para el Diseño o Propuesta .....	39
Diagrama de Flujo .....	39
SIPOC .....	41
Herramientas para el Control de la Propuesta .....	42
Kanban .....	42
Funciones de Kanban .....	42
Implementación de Kanban .....	43
5 S .....	43
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....	46
Enfoque .....	46
Alcance .....	46
Diseño .....	47
Variables .....	48
Muestra .....	49
Instrumentos .....	50
Recolección de Datos .....	51
Método de Análisis .....	52
Cronograma .....	53
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	55
Descripción del Problema .....	55
FODA .....	55
Mapa de procesos .....	57
SIPOC .....	58

Marketing y Clientes .....	58
Pedido, despacho y cumplimiento.....	59
Producto o Servicio y Automatización.....	61
Liderazgo y Cultura.....	62
Datos, Analítica y Protección de datos.....	64
Hoja Requerimientos marca país.....	65
Excelencia .....	66
Sostenibilidad .....	68
Progreso social .....	70
Innovación.....	73
Vinculación costarricense .....	74
Resumen notas Autoevaluación marca país .....	75
Medición de las Consecuencias.....	76
Matriz de Riesgos.....	78
Análisis de las Causas .....	82
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
Conclusiones .....	87
Recomendaciones.....	88
CAPÍTULO VI PROPUESTA .....	90
Propuesta .....	91
Plan de Implementación .....	109
Análisis Económico.....	114
APÉNDICES .....	121
REFERENCIAS .....	147

**TABLAS**

Tabla 1 Variables .....	48
Tabla 2 Muestra.....	49
Tabla 3 Instrumentos .....	50
Tabla 4 Recolección de Datos .....	51
Tabla 5 Método de Análisis .....	52
Tabla 6 Descripción de las actividades del plan de implementación .....	110

## FIGURAS

Figura 1 Organigrama Quality XP Development.....	18
Figura 2 Logo Esencial Costa Rica.....	27
Figura 3 Categorías Autoevaluación.....	28
Figura 4 FODA.....	30
Figura 5 Simbología Mapa de procesos.....	33
Figura 6 Ciclo PHVA.....	34
Figura 7 Ficha de proceso.....	36
Figura 8 Diagrama Ishikawa.....	37
Figura 9 Diagrama de Pareto.....	39
Figura 10 Simbología Diagrama de Flujo.....	40
Figura 11 Diagrama SIPOC.....	41
Figura 12 Tarjetas Kanban.....	43
Figura 13 Método 5 S.....	45
Figura 14 WBS Proyecto Investigación.....	53
Figura 15 Diagrama de Gantt.....	54
Figura 16 Análisis FODA.....	55
Figura 17 Mapa de Procesos.....	57
Figura 18 Diagrama SIPOC Marketing y Clientes.....	58
Figura 19 Diagrama SIPOC Pedido, despacho y cumplimiento.....	60
Figura 20 Diagrama SIPOC Producto o Servicio y Automatización.....	61
Figura 21 Diagrama SIPOC Liderazgo y Cultura.....	63
Figura 22 Diagrama SIPOC Datos, Analítica y Protección de datos.....	64
Figura 23 Resultados valor Excelencia.....	68

Figura 24 Resultados valor Sostenibilidad.....	70
Figura 25 Resultados valor Progreso Social .....	72
Figura 26 Resultados valor Innovación.....	74
Figura 27 Resultados valor Vinculación Costarricense .....	75
Figura 28 Resultado de autoevaluación marca país .....	75
Figura 29 Matriz de Riesgo.....	77
Figura 30 Matriz de riesgo Excelencia.....	78
Figura 31 Matriz de riesgos Sostenibilidad.....	79
Figura 32 Matriz de riesgos Progreso Social .....	80
Figura 33 Matriz de riesgo Innovación .....	81
Figura 34 Diagrama de Ishikawa .....	83
Figura 35 Diagrama de Flujo .....	92
Figura 36 Diagrama SIPOC .....	94
Figura 37 Ficha de proceso .....	95
Figura 38 Diagrama 5S .....	97
Figura 39 Diagrama de flujo Excelencia.....	102
Figura 40 Diagrama de Flujo Sostenibilidad.....	103
Figura 41 Diagrama de flujo Progreso Social .....	104
Figura 42 Diagrama de flujo Innovación .....	104
Figura 43 Diagrama de flujo Vinculación ciudadana.....	105
Figura 44 Dashboard de valores Esencial Costa rica .....	107
Figura 47 Lista maestra de documentos .....	108
Figura 45 Diagrama Gantt Implementación.....	109
Figura 46 Kanban .....	114

Figura 48 Cantidad de horas.....	115
Figura 49 Impresión y diseño de material .....	115
Figura 50 Gastos de rótulos de señalización .....	115
Figura 51 Costo empresa evaluadora .....	116
Figura 52 Costo de basureros reciclaje .....	116
Figura 53 Costo horas programador .....	117
Figura 54 Gasto Fonafifo .....	117
Figura 55 Costo de capacitaciones .....	117
Figura 56 Plan capacitación Primeros auxilio.....	118
Figura 57 Plan capacitación Salud Ocupacional .....	118
Figura 58 Gastos de la propuesta .....	119

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Quality XP Development es una empresa costarricense, con 15 años de estar en el mercado nacional y dedicada al desarrollo de software, el enfoque que tiene es ofrecer el mejor servicio y producto final a los clientes, la metodología de trabajo es dar siempre un trato especializado en cada proyecto. La empresa posee cuatro grandes áreas de trabajo, son: Comercio electrónico, Desarrollo de Apps móviles, Desarrollo de Software a la medida y el Internet de las cosas (IoT), por tanto, sus operaciones al ser tan personalizadas y su cartera de clientes mayormente del extranjero, exigen sus servicios se realicen con el mejor desempeño posible al existir diferentes maneras de poder ser reconocidos internacionalmente y contar con el respaldo que ofrece la marca país, impulsada por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer), se convierte en la meta principal de la empresa.

Debido a lo anterior la empresa requiere analizar y conocer los pasos por seguir, pues deben llevarse a cabo para poder cumplir con la evaluación diagnóstica realizada inicialmente en Procomer para conocer la situación actual que posee la organización, por cuanto la marca país posee cinco categorías importantes y en estas se debe cumplir con los indicadores propios de cada área, las cuales este año tienen una actualización en sus indicadores de evaluación, estas son las categorías donde se realiza el diagnóstico, cuyo propósito es conocer como están las empresas en Sostenibilidad, Excelencia, Vinculación ciudadana, Progreso social e Innovación.

Por ello, la necesidad surgida es proponer un manual de procedimientos el cual facilite el proceso de licenciamiento y sirva de orientación para los colaboradores involucrados en el proceso que debe realizar la empresa para poder tener el éxito esperado y logre ser una de las empresas que cuenta con la marca país, esto permite promover el potencial de cada compañía y puedan posicionarse en el contexto global.

Este trabajo está compuesto por seis capítulos, ellos conforman la siguiente investigación y son los siguientes:

Capítulo I. Se expone las generalidades de la empresa, indica el planteamiento del problema por analizar, se detalla los antecedentes de la investigación, se define los objetivos tanto general como específicos, se explica o se conoce las justificaciones y proyecciones presentes en el proyecto.

Capítulo II. Este capítulo se compone por el marco teórico, en el cual se menciona los conceptos y metodologías de importancia para el tema, de acuerdo con los puntos de vista de los diferentes autores mencionados.

Capítulo III. Presenta el marco metodológico, esta sección tiene como objetivo recopilar información, así como el efecto y la causa de cada problema. Además, se detalla las etapas del proceso para el cumplimiento de los objetivos y se describe las metodologías empleadas para la obtención de resultados.

Capítulo IV. En este capítulo se lleva a cabo el diagnóstico de la situación actual presente en la empresa, es decir, se muestra los resultados obtenidos por medio del análisis y la aplicación de la metodología usada en el capítulo II.

Capítulo V. Se especifica las conclusiones obtenidas una vez se analiza el problema de la empresa, así como las recomendaciones que se le brinda a la compañía para mejorar en los puntos donde sea necesario.

Capítulo VI. Se explica y se detalla la propuesta de cómo realizar el manual de procedimientos propuesto para el proyecto con base en los objetivos planteados.

Por último, se presenta una recopilación de las referencias utilizadas y los apéndices con información complementaria para una mejor comprensión del proyecto presentado. En este proyecto la línea de investigación es el Diseño, desarrollo o mejoramiento de sistemas de control, aseguramiento o gestión de calidad en empresas de bienes o servicios.

### **Generalidades de la Empresa**

La empresa Quality XP Development conocida como QXD nace en el 2007 en San José, Tibás, su fundador Valentín Secades Méndez junto con su esposa Carolina Araya Ortega. Comienza a operar el 01 de mayo de 2007, con solo ellos dos y un practicante, en la casa de habitación donde residían en un barrio de la localidad de Tibás.

Después de muchos años de esfuerzo y trabajo, en el 2020 logran construir el edificio donde se encuentra las oficinas actualmente y, con más de 15 años en el mercado logran ser una empresa de desarrollo de software posicionada en el mercado estadounidense, de donde proviene la mayoría de los clientes que poseen el día de hoy.

Entre sus principales clientes se encuentran Itecna, Magnusmode, Divers Direct, Lynksys y otros, el éxito de las relaciones con los clientes es la calidad que ofrece entre las relaciones de los empleados, clientes, proveedores y el público.

### Misión

Participar en la ideación y creación de soluciones tecnológicas ágiles y confiables basadas en software de código abierto con un enfoque. Nuestra especialización es trabajar con los clientes en el desarrollo conjunto de IP, creación de prototipos, desarrollo e introducción de nuevos productos, desarrollo de conceptos, reingeniería de productos y soluciones de IoT centradas en los mercados emergentes.

### Visión

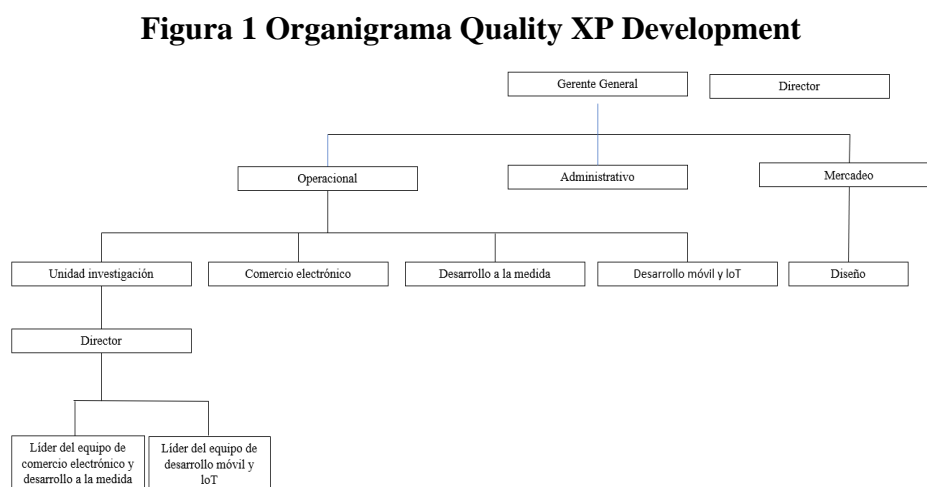
Consolidarnos como líderes en los procesos de ingeniería que abarcan la arquitectura, modularización y construcción de soluciones para IoT, E-commerce e integraciones especializadas en el campo de sistemas de software para plataformas móviles, Web, Cloud y embebidas.

### Valores

- Productividad
- Tolerancia
- Confianza

### Organigrama

El organigrama de la empresa Quality XP Development se detalla en la Figura 1, a continuación:



Nota: Obtenido Manual interno QXD

## **Planteamiento del Problema**

La empresa Quality XP Development, por más de tres años intenta en varias ocasiones lograr la certificación de marca país “Esencial Costa Rica”, donde realiza las evaluaciones correspondientes que solicita e indica Procomer para poder certificarse, dando como resultado no tener una guía de los pasos por seguir para cumplir con los indicadores que posee cada una de las cinco categorías que tiene el licenciamiento. Por esta razón, a finales del año 2021 se decide trabajar en obtener dicha certificación, eso da como resultado la necesidad principal de desarrollar un manual de procedimientos, con el fin de que cada tarea, proceso o requerimiento necesario para completar cada una de las categorías de la certificación se cumpla de manera efectiva, además, el personal involucrado en el proceso conozca cuáles son los pasos por seguir y las funciones que se debe realizar.

De acuerdo con esta información, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo realizar una propuesta de un manual de procedimientos para lograr la certificación de Esencial Costa Rica en una empresa de servicios?

## **Objetivos**

A continuación, se presenta los objetivos planteados para el proyecto.

### **Objetivo general**

Proponer un manual de procedimientos para la certificación Esencial Costa Rica para la empresa de servicios QXD.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los aspectos del proceso que estén asociados a las debilidades y necesidades que tiene la empresa para la evaluación del licenciamiento.
- Medir los costos y beneficios que implica la certificación de marca país.
- Analizar los requerimientos necesarios para la propuesta del manual de procedimientos.
- Diseñar la propuesta del manual de procedimientos para la empresa de servicios para la certificación.
- Establecer las herramientas que permitan el control del correcto flujo que se requiere durante el proceso.

### **Justificación**

Contar con un manual de procedimientos para que las personas quienes tengan asignadas tareas para lograr el cumplimiento de cada categoría que posee el licenciamiento y obtener la nota requerida en cada área, es de vital importancia para cualquier empresa, pues no tener claro o una orientación correcta de cómo realizar las funciones ocasiona atrasos y pérdidas de tiempo. A la empresa QXD le surge la necesidad de tener un manual con el fin de lograr la certificación Esencial Costa Rica, dicha certificación beneficia a las organizaciones, en cuanto aporta un valor agregado y esto causa los estándares de calidad sean los mejores y a nivel nacional e internacional la empresa sea más atractiva para posibles clientes.

Debido a estas ventajas se provocaría en la empresa beneficios en las diferentes áreas que la conforman: en la parte económica conseguir nuevos clientes provocaría un aumento en los ingresos, en la parte administrativa sería una empresa con una mejor organización documental para cumplir así con los estándares de calidad necesarios. En sí, lograr la empresa cuente con la marca país sería gran beneficio.

### **Antecedentes**

El presente proyecto tiene propósito contribuir en el proceso para la elaboración del tema que abarca la investigación actual, por medio del aporte de una serie de conocimientos sobre la marca país y su importancia. Seguidamente se presenta un resumen de algunas tesis y artículos científicos los cuales abordan el tema en estudio.

### **Tesis**

Así pues, Buitrago (2010) plantea: para un país mostrar sus ventajas o beneficios tanto a nivel nacional como internacional, es importante tenga una marca como carácter diferenciador y a la vez esto lo haga posicionarse ante una situación de competencia en la cual se requiera ganar, o logre alcanzar el puesto entre los primeros. Por esto, la estrategia de la marca país no funciona por si sola y tampoco es una solución a los problemas presentes, sin embargo, para crear una sinergia de trabajo tanto en lo político como en lo económico, pues un país debe desarrollarse en todos los aspectos que se necesite para poder llamar la atención y ser identificada en el mercado.

Sardá y Villalono (2019) en su artículo de tesis titulado Análisis de la estrategia marca país para desarrollar la imagen de un país a nivel internacional caso: República Dominicana, para optar por

el grado de maestría en Administración de Negocios en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, utiliza un estudio de medición y percepción en los países para conocer decretos, acuerdos, datos económicos, páginas oficiales y reglamentos de uso de marca país, así como la elaboración y ejecución de una encuesta para poder determinar los niveles de conocimiento y la forma en la que se comporta la población, visitantes e inversionistas donde cada uno de ellos juega un papel importante.

Utilizan como herramienta una encuesta para conocer sobre la estrategia de competitividad a 390 personas, la cual es de manera virtual y anónima. Se concluye que se pudo examinar la marca país de países latinoamericanos los cuales implementan la estrategia en casos como Argentina, Costa Rica, Colombia y Honduras, además se realiza la explicación del proceso efectuado por República Dominicana para la búsqueda de su propia marca país y también se logra determinar el nivel de conocimiento que posee la población dominicana acerca de lo que es y significa la marca país.

Arias, Quesada, y Tenorio (2021) en su artículo de tesis titulado Estudio de la aplicación del sistema de Gestión de Calidad "Licenciamiento marca país-Esencial Costa Rica", valor de Excelencia, en la empresa Pertec Global Services S.A, específicamente en el área de "Outsourcing de tecnologías de información, para optar por el grado de licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales con énfasis en Calidad y buenas prácticas en la Universidad Nacional, utiliza entrevistas, cuestionarios, listas de chequeo y cuadro de mando integral para el desarrollo de su tema. Además de esto usan herramientas como la cadena de valor y mejora continua para el desarrollo de la investigación.

Se concluye la empresa aplica las prácticas y acciones para el cumplimiento del liderazgo y la planificación de las operaciones en el área seleccionada y, cumple con los requisitos de los indicadores necesarios para la categoría de Excelencia, además, el proyecto cumple con los objetivos específicos planteados.

De acuerdo con la tesis desarrollada por Gómez (2007) la marca país o imagen país corresponde al conjunto de percepciones y opiniones que tienen las personas sobre el país, es como una carta de presentación natural y, esta pueda jugar tanto positiva como negativamente, por eso dicha imagen negativa que existe debe revertirse, pues se debe destacar las capacidades que posee el país, por lo tanto, el método que utiliza es una encuesta para poder realizar una investigación a fondo sobre el desarrollo de marca país en Argentina. Como conclusiones se obtiene en el desarrollo de la tesis es

que los beneficios políticos y profesionales ofrecidos por la marca país es muy importante, pues se logra exista inversión nacional e internacional.

Cano y Mejillones (2018) en la tesis titulada *Análisis del impacto de la marca país y su relación con el Comercio Internacional desde las perspectivas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales PESTA*, en la Universidad de Guayaquil, utiliza técnicas para recopilar información como la encuesta, con el fin de obtener información acerca de la influencia que ejerce la marca país en el comercio internacional, tanto en las exportaciones como en la comunidad ecuatoriana y también utiliza entrevistas. Como conclusión se obtiene que en cada uno de los puntos analizados en el proyecto se encuentra ventajas y desventajas, las cuales deben solucionarse para lograr alcanzar a los mercados internacionales.

### **Artículos de revistas**

Arce y Ulloa (2018) en su artículo: *La marca país Esencial Costa Rica: más allá del bienestar ambiental*, publicado en la revista *Perspectivas*, explica que la marca país al ser un sello mundial, analiza la promoción de esto para ser atractiva para la apertura económica y la vinculación con inversores o empresas extranjeras. De esta manera, indican que la economía ecológica es una de las primeras encargadas para dar paso a los temas ambientales y, al ser el turismo una de las principales fuentes propulsoras de Esencial Costa Rica, es importante el cumplimiento de todos los requisitos para tener los beneficios que trae consigo este sello.

En conclusión, las empresas que logran el licenciamiento deben garantizar el cumplimiento con estándares de calidad y se comprometen a no fallar con los valores promovidos por la marca país, por lo tanto, es necesario dar seguimiento a las acciones que llevan a cabo con el fin de medir las acciones de las empresas licenciadas después de lograr el sello.

Barrientos (2014) en su artículo titulado: *El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales*, publicado en Dialnet, explica que en el mercado internacional existen países los cuales poseen características similares de oferta, por lo tanto, es necesario se establezca una ventaja sobre los competidores de una forma donde se asegure el crecimiento económico. Por ello, en sus conclusiones, se propone para establecer una marca país que se encuentre consolidada, es necesario los riesgos sean bajos e impulsen y ayuden al país a posicionarse en el mercado.

Echeverri, Rosker, y Restrepo (2010) en el artículo publicado en Scielo, titulado: Los orígenes de la marca país Colombia es pasión, explica como surgió la marca país en Colombia y como todos los países son diferentes, por ello, la marca país se debe gestionar de una manera personalizada considerando el prestigio que el país tenga y cómo lo ven los otros países internacionalmente. Por tanto, la metodología usada fue construir la marca única para el país por medio de recolección de información, pues el objetivo principal era consolidar la imagen positiva de Colombia, se entrevista a 400 personas de diferentes estatus socioeconómico y de diferentes lugares del país.

Echeverri, A, Herrera, y Santamaría (2013) en el artículo titulado: Desarrollo de la marca país y Turismo: El caso de estudio de México, publicado en la revista científica Redalyc, explica que el proceso de una marca país tiene múltiples facetas, debido a que diferentes autores definen de manera diferente el concepto, por tal motivo la implicación directa del significado de marca país proviene de un desarrollo urbano y regional de que la planeación estratégica complementa los procesos, el marketing es de las estrategias tradicionales utilizadas para conseguir ventajas competitivas. Por tal razón, la finalidad de una marca país es lograr el objetivo de alcanzar y mantener el posicionamiento requerido por el país.

En conclusión, el autor utiliza diferentes cuadros de comparación de diversos países para ver el posicionamiento que tiene cada país a nivel de turismo y, con esto se demostró que México se encuentra en los primeros lugares, pero aun así necesita de una estrategia de promoción positiva para los turistas y solucionar algunos puntos en contra presentes.

Chicaiza, Lastra, y Yáñez (2014) en el artículo: La marca país: su origen y evolución caso Ecuador, publicado en el conjunto de revistas Redalyc, indica que más allá de crear una marca país es necesario comprender su concepto, al ser más que un desarrollo de representaciones gráficas, por lo tanto, utilizan una encuesta, inicialmente para obtener información importante y necesaria para la creación de la marca país en Ecuador.

Se concluye es necesario realizar una investigación previa para poder determinar las ventajas y beneficios posibles de obtener del uso de una marca país.

### **Proyecciones**

A continuación, se mencionan las proyecciones establecidas para este proyecto:

- Determinar las mejoras que deben realizarse en las áreas donde lo necesiten.

- Diseñar la propuesta de manual de procedimientos que más se adapte al funcionamiento de la organización.
- Lograr la empresa pueda realizar la evaluación de diagnóstico que solicita Procomer para el licenciamiento de la marca país.
- Proponer un control periódico el cual permita la empresa realice revisiones en todas las áreas para que cumpla con los requerimientos indicados para el licenciamiento.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se encuentran las definiciones de los conceptos de manera teórica, con las ellas se pretende desarrollar el Manual de Procedimientos en la empresa Quality XP Development para obtener el licenciamiento Esencial Costa Rica. Estos conceptos son una guía, para que los lectores comprendan el uso y la aplicación de cada herramienta por utilizar en el proceso de elaboración del proyecto.

### **Conceptos generales**

Para comprender mejor cómo se debe usar las herramientas, es importante entender cómo se desarrolla cada una, cuáles son los pasos necesarios de seguir para el mejor uso de cada una de ellas. Los manuales de procedimientos son de gran ayuda para cualquier organización o departamento, pues es una manera de hacer las cosas con un orden para así, el resultado de lo requerido sea exitoso. Adicionalmente, en esta sección se explica qué es la marca país y las demás herramientas por utilizar para el desarrollo del proyecto.

### **Manual de Procedimientos**

En el libro *Cómo elaborar y usar un manual de procedimientos*, Rodríguez, (2012) indica que un manual es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” (p.69)

La principal función de los manuales de procedimientos debe ser guiar a los colaboradores sobre los diferentes aspectos que deben considerarse, tales como las tareas por realizar, los objetivos, políticas y procedimientos, con el fin de lograr completar las actividades propuestas.

Este autor indica:

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades. (Rodríguez, 2012, pág. 70)

## **Importancia de los manuales**

En toda empresa debe existir un medio donde las jefaturas y colaboradores conozcan de forma clara las funciones, actividades y responsabilidades que tengan asignadas, es aquí en donde los manuales de procedimientos son de gran importancia y de utilidad, pues por medio de estos se conoce la manera correcta de ejecutar ciertas actividades, las cuales con el paso del tiempo pueden no estar claras. La utilización de los manuales permite consultar las instrucciones y tener una guía para evitar los trabajadores incurran en errores de desarrollo de procesos, omitan actividades claves para el buen funcionamiento de la empresa. (Rodríguez, 2012, p. 124)

Rodríguez, (2012) considera como objetivos del manual de procedimientos lo siguiente:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. (p. 124)

## **Esencial Costa Rica**

De acuerdo con la Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica, (s.f.) Esencial Costa Rica: “Es una estrategia para posicionar y capitalizar en el mercado internacional la imagen de un país. Busca incentivar la reputación positiva del país por medio del turismo, inversiones o la adquisición de productos a través de las exportaciones”.

Menciona también el autor: “Esencial Costa Rica es la marca país, la manera en la que Costa Rica se proyecta al mundo promoviendo integralmente el turismo, las inversiones y las exportaciones, de la mano de la cultura e idiosincrasia costarricense.” (Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica, s.f.).

En la Figura 2 se puede observar el logo de Esencial Costa Rica.

**Figura 2 Logo Esencial Costa Rica**

Nota: Google Imágenes

### **Objetivos de Esencial Costa Rica**

Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica, (s.f.) propone como los objetivos de Esencial Costa Rica lo siguiente:

- Promocionar de manera integral el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera directa, combinado a la cultura costarricense.
- Apoyar la atracción de la inversión extranjera directa, especialmente en sectores como la tecnología y servicios de alto valor agregado.
- Fomentar el talento y habilidades de los costarricenses como ventaja competitiva.
- Proyectar a Costa Rica como una imagen de primer nivel protegiendo siempre su buena reputación.
- Impulsar la exportación de productos con un alto valor agregado y de interés en los mercados internacionales.
- Impulsar una Costa Rica competitiva aumentando los estándares de las empresas bajo el sello de esencial COSTA RICA.

Con la intención de que cada organización cumpla con cada uno de los objetivos mencionados, el licenciamiento de marca país es importante y deben comprometerse en cada categoría que compone la obtención de esta marca, donde todas son estas son importantes e incluyen diferentes áreas de mejora.

Las empresas deben someterse a una evaluación en donde se abarca los cinco valores que representa la marca país, son:

- Sostenibilidad
- Excelencia
- Vinculación costarricense
- Progreso social
- Innovación

Cada uno de estos valores está compuesto por indicadores y mediante la evaluación realizada se puede determinar la situación en la cual se encuentra la empresa y qué necesita para poder ser parte de la marca país.

### Autoevaluación Esencial Costa Rica

De acuerdo con Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica (s.f.), la autoevaluación consta de 104 indicadores, se encuentran distribuidos en los cinco valores, son los siguientes: Excelencia 21, Sostenibilidad 26, Progreso Social 29, Innovación 14 y Vinculación 4.

Los pasos que deben seguir las empresas para poder realizar la autoevaluación, en primer lugar está registrar la empresa asociada con el número de cédula jurídica, el proceso realizado se guarda de forma automática, de tal manera pueden terminar la sesión cuando dispongan. En el desarrollo de la evaluación existen indicadores catalogados como Descalificatorios, lo cual quiere decir que, si no se cumple con ellos no puede optar por la licencia de uso corporativo. Cada categoría tiene esos indicadores descalificatorios: Excelencia: E29, Sostenibilidad: S12, S16, S21 y Progreso Social: P4, P5, P10, P13, P15, P21.

En la siguiente Figura 3 se observa las categorías de la Autoevaluación.

**Figura 3 Categorías Autoevaluación**



Nota: Esencial Costa Rica

De acuerdo con Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica (s.f.), en la autoevaluación que deben realizar las empresas para la certificación en las categorías mencionadas cada una de ellas contiene subcategorías las cuales son las siguientes: en la categoría de Excelencia se encuentran Liderazgo y Planificación, Provisión de Producto y Servicio, Gestión de Riesgo y Mejora, en Sostenibilidad las subcategorías son Componente Ambiental, Componente Social y Componente Económico, en Progreso Social las subcategorías son Derechos Humanos y Prácticas Laborales, Movilidad Social, en la categoría Innovación están Estrategia para la innovación y Cultura para la innovación y, por último, la categoría de Vinculación Costarricense no contiene subcategorías.

Las empresas que realizan la autoevaluación para conocer la nota correspondiente a cada categoría, debe cumplir con todas las categorías y subcategorías que conforman el diagnóstico.

### **Herramientas para Describir el Problema**

A continuación, se define las herramientas por utilizar para la descripción del problema.

#### **FODA**

La herramienta FODA es definida por Sánchez (2020) como: “Una herramienta clave para hacer una evaluación promenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.” (p. 16.)

Sánchez, (2020) considera esta herramienta puede utilizarse para cualquier tipo de empresa o individuo quien necesite tomar mejores decisiones con base en la situación que se encuentre, considerando los circunstancias externas e internas, se debe tomar en cuenta que este tipo de instrumento es de fácil uso y se desarrolla de una manera rápida por ello se adapta a cualquier entorno empresarial que se necesite. (p.16)

#### **Variables del análisis FODA**

De acuerdo con Ramírez (2012), se menciona, antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es necesario establecer los conceptos de cada una de las variables que se utiliza: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con con los conceptos de las variables internas y se continua con las externas.

- **Fortaleza:** esta variable es sobre las áreas o lo que la organización sea competente, son aquellos elementos o factores que están bajo control, que mantienen un alto nivel de

desempeño y están generando ventajas y beneficios presentes con posibilidades atractivas en el futuro.

- **Debilidad:** significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la empresa tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, y denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro.
- **Oportunidades:** son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se puedan identificar y que pueden ser utilizadas como ventaja para alcanzar los objetivos.
- **Amenazas:** son factores del entorno que resultan en circunstancias no favorables y que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan de manera repentina o de manera paulatina, las cuales provocan una condición inestable o de incertidumbre. (pp.55-56)

A continuación, en la Figura 4 se puede observar las características del FODA:

**Figura 4 FODA**



Nota: Google Imágenes

### **Cómo se realiza un análisis FODA**

De acuerdo con Ramírez (2012), se propone un procedimiento para desarrollar el análisis FODA, incluye los siguientes pasos:

- Identificación de los criterios de análisis.

- Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
- Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
- Cálculo de los resultados.
- Determinación del balance estratégico.
- Graficación y análisis de los resultados.
- Obtener conclusiones. (p. 3)

### **Mapa de procesos**

De acuerdo con Pardo (2013) un mapa de procesos: “es una representación gráfica de los procesos de una organización. Es una representación global de procesos, no individual de cada uno de ellos (individualmente se pueden representar mediante flujogramas). Podemos dibujar el mapa de procesos de todos los procesos de la organización o limitarlo a una determinada área de la misma, ligada a un producto, un departamento, etc.” (p.50)

Según este autor, “el mapa de procesos muestra la secuencia de los procesos y las interrelaciones que existen entre ellos. Por tanto, hace visible la estructura de procesos de la organización, el entramado metodológico que permite el funcionamiento interno y la generación de los productos y servicios.” (p.50)

El autor además indica, por medio del mapa de procesos puede articularse una serie de iniciativas que contribuyen a mejorar la gestión de una organización, en esta herramienta se puede encontrar las siguientes utilidades:

- Facilita la selección de procesos prioritarios ligados a la definición de la estrategia, innovación de procesos, la mejora de procesos, entre otros.
- Asocia indicadores de gestión, que permiten observar rendimientos, tasas de eficiencia para la utilización de recursos.
- Contribuye a la integración de sistemas de gestión, unir procesos relacionados con disciplinas de integración.
- Se utilizan para perfilar el concepto de misión de la organización, para estructurar el conocimiento disponible y para la formación del personal. (pp. 49-50)

## **Tipos de mapas de proceso**

Pardo (2013) indica: “no existe una tipificación estándar sobre mapas de procesos. Cada organización determina su mapa de procesos apoyándose en ejemplos más o menos acertados relacionados con su actividad de negocio y tratando de adaptarlos a su circunstancia particular.” (p.51)

Por tanto, el autor, indica, desde el punto de vista de orden en los procesos, se pueden clasificar en los siguientes:







- Mapa de procesos convencional, es donde se utiliza una clasificación clásica de los procesos (procesos estratégicos, procesos operativos y procesos auxiliares) para configurar el mapa. En el momento de la distribución, los procesos estratégicos se colocan en la parte superior del mapa, los auxiliares o de soporte en el inferior, y los operativos en el medio.
- Mapa de procesos formal, este mapa surge de utilizar la clasificación sugerida por la Norma UNE-EN-ISO 9001:2008 (procesos para las actividades de la dirección, procesos para la realización del producto, procesos de provisión de recursos, procesos de medición, análisis y mejora). Estos procesos existentes se ordenan y colocan en una disposición espacial y relacional lógica, ya que está alineada con los principios fundamentales de la norma.
- Mapa de procesos línea, en este tipo de mapa de procesos se utilizan las bases del diagrama de flujo para la configuración de la representación global de los procesos de la organización. Suelen apoyarse en la clasificación clásica de los procesos, desplegando los procesos operativos como si fueran un diagrama de flujo, este tipo de mapas es menos frecuente que los anteriores, pero algunas empresas los utilizan por la similitud con el flujograma. (pp. 50-52)

## **Simbología del mapa de procesos**

De acuerdo con Pardo (2013): los “símbolos utilizados puede ser diferentes dependiendo del tipo de mapa de procesos seleccionado.” (p.54)

Los símbolos más utilizados se presentan en la Figura 5, se muestra a continuación.

**Figura 5 Simbología Mapa de procesos**

Simbolo	Nombre	Descripción
	Flecha de bloque	Utilizado para representar procesos o agrupaciones de procesos. Es muy frecuente en la cadena de valor, donde se encadenan varias de estas flechas con el propósito de transmitir una dinámica de continuidad secuencial. También se puede utilizar en distintas posiciones para recoger procesos de todo tipo, sobre todo estratégicos y auxiliares
	Rectángulo o caja (puede tener las esquinas redondeadas)	En este contexto se utiliza para definir un proceso. Es muy frecuente en los mapas de procesos de tipo lineal y también en el despliegue de procesos
	Círculo	Tiene la misma misión que el rectángulo o caja: simbolizar un proceso
	Flecha	Indica conexión entre procesos. Marca los vínculos existentes entre dos o más procesos señalando la dirección de avance
	Flecha punteada	Indica una conexión condicionada de procesos. Se utiliza cuando el vínculo entre procesos no es inmediato (un proceso no necesariamente lleva a otro), al estar la relación supeditada al cumplimiento de determinadas circunstancias (estas condiciones pueden señalarse en paralelo con la flecha)
	Cuadro distribuidor	A veces, para simplificar el número de líneas, evitar cruces, marcar todas las relaciones posibles, etc., se utiliza un cuadrado combinado con las flechas, que ayuda en la distribución relacional. Al cuadrado llegan flechas y de él parten flechas. Su uso es discrecional

Nota: José Manuel Pardo

### Herramientas para Medir las Consecuencias

La etapa de medir las consecuencias del proyecto se lleva a cabo mediante las siguientes herramientas.

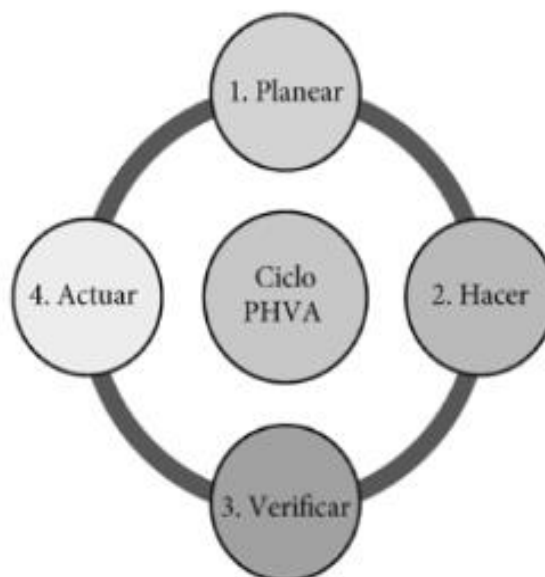
#### PHVA

La definición de la herramienta PHVA establecida por Zapata (2015) es la siguiente:

El PHVA, también conocido como ciclo de calidad, círculo de Deming o Espiral de la mejora continua, es una herramienta planteada inicialmente por Walter Shewart y trabajada por Deming en 1950; se fundamenta en cuatro pasos: planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act).

Según la misma autora, el PHVA es un ciclo que contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio; pr tanto, puede ser utilizado en las empresas, ya que permite la ejecución eficaz de las actividades. (p. 12)

En la Figura 6 se observa el ciclo de PHVA con sus cuatro etapas:

**Figura 6 Ciclo PHVA**

Nota: Amparo Zapata

De acuerdo con la figura 3, al planear se debe determinar las políticas, objetivos y los procesos necesarios para alcanzar los resultados de la organización. Se enfatiza en qué se debe hacer y cómo hacerlo. En el hacer se impulsa la implementación de los procesos según todo se encuentre planificado. En verificar se debe monitorear los procesos, productos y servicios, se debe realizar seguimiento para confirmar que las actividades se ejecutaron según lo planificado. Y, por último, en actuar se considera las acciones por tomar en cuenta para el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos y se establece nuevos compromisos de mejora la próxima vez. (Zapata, 2015, p. 13)

Por tanto Zapata (2015) indica las empresas deben tomar en consideración lo siguiente:

- Asumir el PHVA como su factor estratégico esencial.
- Incorporarlo a su cultura como elemento central de la excelencia en la calidad, asegurando que sus recursos humanos dispongan permanentemente de las capacidades, motivación y formación requeridas.
- Implantarlo de manera integral a la dinámica de satisfacción total del cliente. (p. 16)

### **Pasos para hacer un PHVA**

Para realizar el ciclo PHVA se debe realizar cuatro etapas, son las siguientes:

De acuerdo con Gutiérrez (2010) en la etapa de ciclo Planear, se debe definir y analizar la magnitud del problema, buscando todas las posibles causas que este tenga, se debe investigar cuál de todas las causas encontradas es la más importante. En la etapa de Hacer, se debe considerar las medidas de cómo se va atacar la causa encontrada en la primera etapa, así como poner en práctica las medidas por utilizar para atender el paso anterior, en la etapa de Verificar, se debe revisar cada uno de los resultados obtenidos en las etapas anteriores utilizando herramientas y técnicas que permitan atender y llevar un control de esta etapa y la última fase es Actuar, aquí se debe prevenir la recurrencia del problema encontrado, se puede utilizar técnicas que permitan documentar el procedimiento por seguir a futuro. (p.135)

### **Ficha de procesos**

Según Pardo (2017), “ficha de proceso o ficha de determinación del proceso es un documento que contiene los datos básicos del proceso. Podríamos decir que constituye la cédula identificativa (“el DNI”) del proceso, pues especifica los datos esenciales que lo describen”. (p.75)

El autor indica que en una ficha de proceso se puede encontrar información como:

- Nombre del proceso, denominación formal del proceso.
- Finalidad, esta describe en un breve párrafo el propósito o razón de ser del proceso.
- Responsable del proceso, es el agente que velará por la buena marcha del proceso, también recibe nombre como propietario del proceso, referente del proceso, entre otros.
- Límites del proceso, es la primera y última actividad, puede haber varios inicios en el proceso y varios finales.
- Entradas, puede ser materia prima, información de documentos, entre otros, que se introducen en algún momento del proceso para el uso o transformación.
- Salidas, son los resultados que se entregan a los clientes u otros resultados que surgen al desarrollar el proceso.
- Clientes, los clientes del proceso son los que reciben el resultado de este, y pueden ser internos o externos.
- Proveedores, deben considerarse los agentes externos al proceso que suministran entradas al mismo.
- Agentes participantes, son los que intervienen en distintas actividades del proceso.

- Documentación relacionada, son posibles documentos vinculados con la ficha, como pueden ser un procedimiento, legislación, manuales, entre otros.
- Otra información, en las fichas de procesos se puede incluir la información relacionada con el proceso que se considere pertinente, por ejemplo, indicadores, criterios de aceptación y rechazo, posibles riesgos asociados, entre otros. (pp. 75-76)

De acuerdo Pardo (2017): “ la ficha de proceso no suele contener las actividades que lo conforman, siendo esta una información clave. Por ello, en muchas ocasiones la ficha de proceso se complementa con un diagrama de flujo.” (p. 76)

En la Figura 7 se puede observar un ejemplo de una ficha de proceso.

**Figura 7 Ficha de proceso**

-LOGO-		FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO	
RETENCIÓN Y BAJA DE CLIENTES		Directora de atención al cliente	
FINALIDAD			
Retener a clientes a partir de una solicitud de baja y gestionar la baja si fuera necesario			
LÍMITES DEL PROCESO			
Primera actividad		Última actividad	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender solicitud de baja por parte del cliente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar notas en SMS (si es posible retenerlo)</li> <li>Resolver incidencia (si fuese necesario)</li> <li>Asignar operador logístico para recogida de equipos (si no es posible retenerlo)</li> </ul>	
Entradas		Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos del cliente</li> <li>Promociones / planes de retención</li> <li>Registro de comunicación</li> <li>Información en SMS</li> <li>Calendario de facturación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Notas en SMS</li> <li>Tique de baja anulado por retenido</li> <li>Tique de baja cerrado</li> </ul>	
Proveedores del proceso		Clientes del proceso	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Departamento de marketing</li> <li>Departamento de atención al cliente</li> <li>Departamento financiero</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> <li>Departamento de logística</li> </ul>	
AGENTES DEL PROCESO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agente de retención y baja</li> <li>Técnico de servicio</li> </ul>			
INDICADORES DEL PROCESO			
Indicador		Gestionado por	
1. Porcentaje de clientes retenidos 2. Número de incidencias resueltas		1. Directora de atención al cliente 2. Agente de retención y baja	
DOCUMENTACIÓN RELACIONADA			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Argumentarios de retención</li> </ul>			

Nota: José Manuel Pardo

## Herramientas para Analizar las Causas

En esta etapa del proyecto se define los conceptos más importantes de las herramientas por usar para determinar el análisis de las causas.

### Diagrama Ishikawa

De acuerdo con Walter (2009): “el diagrama de Ishikawa conocido también como causa-efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.” (p. 5)

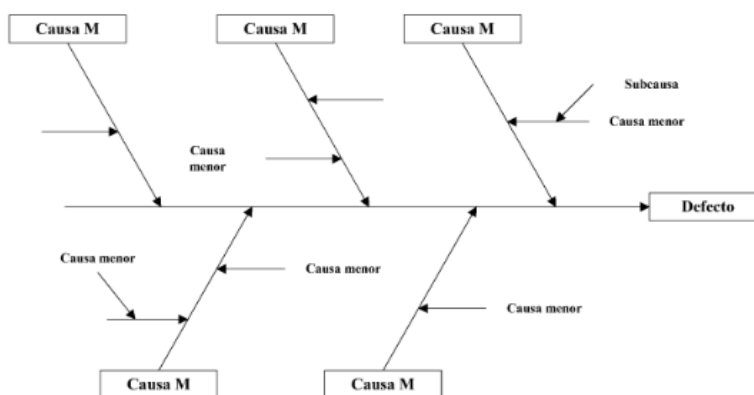
### Cómo se elabora el diagrama de Ishikawa

En referencia al autor Walter (2009) se indica los siguientes pasos para realizar un diagrama de Ishikawa:

- Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
- Trazar una flecha y escribir el “efecto” del lado derecho.
- Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
- Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.

En la Figura 8 se puede determinar la estructura del Diagrama Ishikawa.

**Figura 8 Diagrama Ishikawa**



Nota: Sebastian Walter

- Asignar la importancia de cada factor.

- Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (5 M's).
- Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.
- Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad. (pp. 5-6)

### **Diagrama de Pareto**

De acuerdo a Gutiérrez (2010) comenta que “el diagrama de Pareto (DP) es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. La idea es escoger un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo.” (p. 179)

Este autor indica: “el diagrama se sustenta en el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos rivales”, el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización, sólo unos cuantos son realmente importantes.” (p. 179)

### **Pasos para construir un diagrama de Pareto**

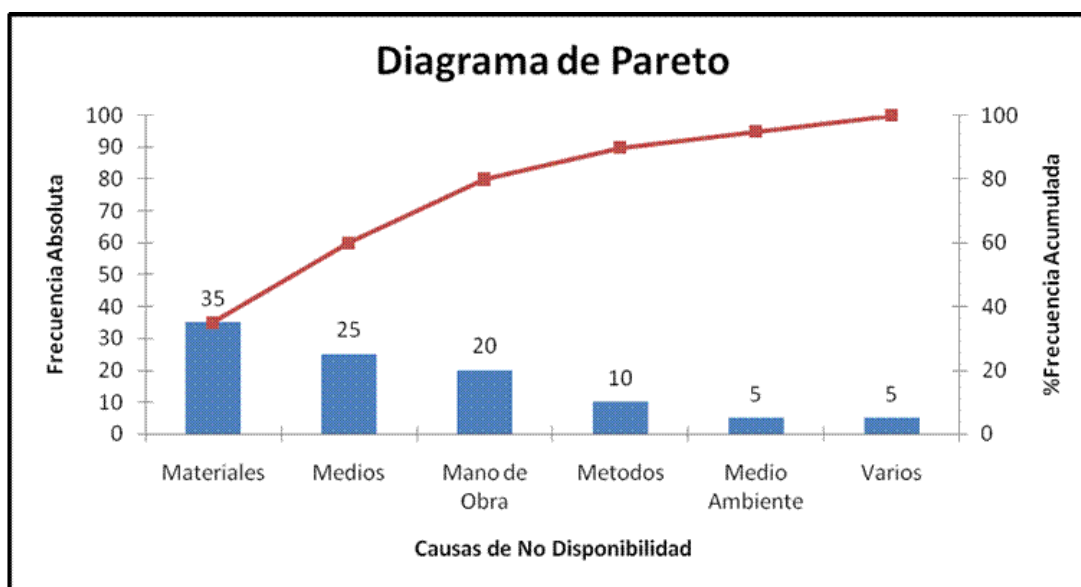
Gutiérrez (2010) comenta algunos pasos los cuales se puede seguir para poder construir efectivamente el diagrama de Pareto, son los siguientes:

- Decidir y delimitar el problema o área de mejora que se va a atender, además de tener claro cuál objetivo se persigue. A partir de lo anterior se debe visualizar o imaginar el tipo de diagrama de Pareto puede ser útil para localizar las prioridades o entender mejor el problema.
- Con base en lo anterior, se debe discutir y decidir el tipo de datos que se va a necesitar y los posibles factores que sería importante estratificar, se puede construir una hoja de verificación.
- Si la información se toma de reportes anteriores o si se va a recolectar, se debe definir el período del que se toma los datos y determinar quién será el responsable.
- Cuando se termine de recolectar los datos, se debe construir una tabla donde se cuantifique la frecuencia de cada defecto, con el porcentaje y demás información.
- Construir un gráfico de barras para representar los datos, estos se deben ordenar en categorías por su impacto.

- Con la información del porcentaje acumulado, se debe graficar una línea acumulada.
- Documentar referencias del diagrama de Pareto, como los títulos, período, área de trabajo, entre otros.
- Se debe interpretar el diagrama de Pareto y, si existe una categoría que resalta, se debe hacer el análisis de Pareto de segundo nivel para localizar los factores que influyen más en ella.

En la Figura 9, se muestra un ejemplo de un diagrama de Pareto.

**Figura 9 Diagrama de Pareto**



Nota: Google imágenes

### **Herramientas para el Diseño o Propuesta**

En esta etapa se describe la definición de las herramientas por implementar para el diseño o propuesta del proyecto.

#### **Diagrama de Flujo**

Los autores Niebel y Freivalds (2009) indican:










El diagrama de flujo del proceso cuenta con mucho mayor detalle que el diagrama de proceso operativo. Como consecuencia, no se aplica generalmente a todos los ensambles, sino que a cada componente de un ensamble. El diagrama de flujo del proceso es particularmente útil para registrar los costos ocultos no productivos como, por ejemplo, las distancias recorridas, los retrasos y los almacenamientos

temporales. Una vez que estos periodos no productivos se identifican, los analistas pueden tomar medidas para minimizarlos y, por ende, reducir sus costos.” (p.48)

Dichos autores argumentan que los diagramas de flujo necesitan de varios símbolos, algunos de estos pueden ser de operaciones y de inspección, son los utilizados para diagramas de procesos operativos. Una flecha pequeña que es parte de la simbología significa transporte, el cual define cómo se mueve un objeto de un lugar a otro con excepción de cuando el movimiento se realiza durante una operación o inspección. La letra mayúscula D se puede interpretar como un retraso, lo cual presenta que una parte de la actividad o del proceso no puede ser ejecutado inmediatamente en la siguiente estación de trabajo. El triangulo equilátero parado en su vértice significa almacenamiento, se refiere a cuando una parte se guarda y se protege en un lugar específico para que nadie pueda eliminarlo sin autorización. El símbolo de círculo representa dónde inicia y dónde finaliza el proceso, el cuadrado se utiliza para señalar una operación o actividad, la figura del rombo, simboliza cuando se debe tomar una decisión que influye a una actividad del flujo. (Niebel y Freivalds, 2009, p. 48)

A continuación, en la Figura 10 se puede observar cada una de las figuras con el significado:

**Figura 10 Simbología Diagrama de Flujo**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Operación:</b> Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.
	<b>Límites del Proceso:</b> Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del eclipse aparece la palabra inicio o fin.
	<b>Punto de Decisión:</b> Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas del diamante, son siempre dos y del tipo SI / No.
	<b>Movimiento:</b> Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	<b>Conector:</b> Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro ( la letra indica el proceso de entrada)
	<b>Dirección del flujo:</b> Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso
	<b>Documento:</b> Documento/registro.
	<b>Listados:</b> Listados / notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.
	<b>Base de datos:</b> Punto de archivo donde se retiene temporalmente la información, en espera que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso. Puede llevar asociada una tarea de administración de almacenamiento.

Nota: Google Imágenes

## SIPOC

De acuerdo con Pardo (2017), “el diagrama SIPOC es una representación esquemática de los componentes principales de un proceso.” (p.78)

El autor indica, SIPOC responde a las siglas en inglés:

- Suppliers (proveedores)
- Inputs (entradas)
- Process (proceso)
- Outputs (salidas)
- Customers (clientes) (p.78)

Pardo (2017) señala: “el diagrama de SIPOC es un documento de aproximación al proceso, igual que la ficha de proceso. En este caso si que contiene información sobre las actividades desarrolladas en el proceso, aunque en muchos casos mpas que actividades de detalle lo que incluye son las 4 o 5 etapas o fases principales (agrupación de actividades) del proceso.” (p.78.

En la siguiente Figura 11 se observa un diagrama de SIPOC.

**Figura 11 Diagrama SIPOC**



Nota: José Manuel Pardo

## **Herramientas para el Control de la Propuesta**

En cuanto a las herramientas para el control de la propuesta se utiliza las siguientes:

### **Kanban**

En libro de aplicación y uso del sistema Kanban el autor Clery (2009) argumenta: “Kaban es una herramienta basada en la manera de funcionar de los supermercados. Kanban significa en japonés “etiqueta de instrucción”.

Este autor indica, “la etiqueta Kanban contiene información que sirve como orden de trabajo, esta es su función principal, en otras palabras, es un dispositivo de dirección automático que nos da información acerca de qué se va a producir, en que cantidad, mediante que medios, y como transportalo.” (p. 6)

Clery (2009) en ese libro sostiene que el sistema Kanban funciona bajo ciertos principios, se enumeran enseguida:

- Eliminación de desperdicios.
- Mejora continua.
- Participación plena del personal.
- Flexibilidad de la mano de obra.
- Organización y visibilidad. (p. 6)

### **Funciones de Kanban**

El autor Clery, (2009) menciona las siguientes funciones para las cuales sirve el Kanban:

- Poder empezar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- Dar instrucciones basados en las condiciones actuales del área de trabajo.
- Prevenir que se agregue trabajo innecesario a aquellas ordenes ya empezadas y prevenir el exceso de papeleo innecesario. (p. 6)

Las principales funciones del Kanban según plantea Clery (2009) son:

- El control de la producción y,
- La mejora de los procesos. (p. 6)

## Implementación de Kanban

Para realizar la implementación de Kanban de acuerdo con Clery (2009) se indica que en muchas organizaciones utilizan este sistema para la gestión de proyectos, pues permiten visualizar los diferentes flujos de las cargas de trabajo, se debe considerar las siguientes fases:

- Fase 1: entrenar a todo el personal en los principios de Kanban, y los beneficios de usarlo.
- Fase 2: implementar la herramienta en aquellas áreas donde se encuentren más problemas para poder facilitar y resaltar los problemas que estén escondidos.
- Fase 3: implementar la técnica en el resto de las funciones de la organización, esto no debería ser problema ya que para esto las personas que se encuentren involucradas deben conocer las ventajas que ofrece la herramienta.
- Fase 4: en esta fase se debe realizar la revisión del sistema implementado bajo la metodología Kanban. (p. 8)

En la Figura 12 se puede observar cómo se utiliza las tarjetas Kanban.

**Figura 12 Tarjetas Kanban**



Nota: Google Imágenes

## 5 S

El autor Gutiérrez (2010) define las 5 S como sigue:

Es una metodología que, con la participación de los involucrados, permite organizar los lugares de trabajo con el propósito de mantenerlos funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros. El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya calidad se requiere, antes que todo,

orden, limpieza y disciplina. Con esto se pretende atender las problemáticas en oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde las mudas (desperdicio) son relativamente frecuentes y se generan por el desorden en el que están útiles y herramientas de trabajo, equipos, documentos, etc, que se encuentran en los lugares incorrectos y entremezclados con basura y otras cosas innecesarias. (p. 110)

La metodología de las 5 S, menciona Gutiérrez (2010) su nombre proviene de los siguientes términos japoneses:

- Seiri (seleccionar). Seleccionar lo necesario y eliminar del espacio de trabajo lo que no sea útil.
- Seiton (ordenar). Cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa. Organizar el espacio de trabajo.
- Seiso (limpiar). Esmerarse en la limpieza del lugar y de las cosas.
- Seiketsu (estandarizar). Cómo mantener y controlar las tres primeras S. prevenir la aparición de desorden.
- Shitsuke (autodisciplinarse). Convertir las 4 S en una forma natural de actuar. (p. 110)

Seiri (seleccionar)

Se considera este principio implica que los espacios de trabajo de los empleados deben escoger lo que realmente necesitan e identificar, lo que no sirve o se tiene duda de su utilidad para eliminarlos de los espacios laborales. Por lo tanto, su objetivo es que los espacios se encuentren libres de muebles, documentos, herramientas, desechos, no se necesiten para llevar a cabo el trabajo. (Gutiérrez, 2010, p. 110)

Seiton (ordenar)

Llevar a cabo la aplicación de la segunda S se debe ordenar y organizar un lugar para cada cosa y cada cosa esté en su lugar, de tal manera el desperdicio pueda minimizarse de las actividades y espacios de los empleados. La idea principal es, lo que se decide conservar en el primer paso se encuentre ordenado de tal manera que cada cosa se encuentre ubicada de manera clara, disponible y accesible para que se puede utilizar por cualquier persona quien lo necesite. (Gutiérrez, 2010, p. 111)

### Seiso (limpiar)

Este paso consiste en realizar una limpieza e inspección de los sitios de trabajo y de los equipos para poder prevenir la suciedad, utilizando diferentes acciones que permitan evitar o disminuir el deterioro de estos y lograr los lugares de trabajos sean más seguros. Por ello, esta S no solo indique se realice una limpieza en cada área, sino que implica la identificación de las causas por las que los procesos o las cosas no funcionan correctamente, de forma que se logre tener la capacidad para la solución de cada problema presente. (Gutiérrez, 2010, p. 111)

### Seiketsu (estandarizar)

Esta S pretende la limpieza y organización que se alcanza con la implementación de las primeras 3 S se mantenga y sea aplicado de manera continua. En esta fase se puede utilizar diferentes opciones de herramientas para poder lograr el objetivo, una de ellas puede ser la localización de fotografías de los sitios de trabajo con el fin de que los colaboradores pueden visualizar y recordar el estado en que deben permanecer cada objeto. (Gutiérrez, 2010, p. 112)

### Shitsuke (disciplina)

El significado de esta S es evitar de cualquier manera deshacer los procedimientos que ya se establecieron en las anteriores S. La implementación de la autodisciplina y el cumplir con las normas adoptadas se podrá disfrutar de los beneficios que ofrece esta herramienta, por esto, para mantener la mejora continua es importante de realizar controles periódicos, hacer evaluaciones, para así asegurar se tenga calidad en la vida laboral y en los diferentes procesos. (Gutiérrez, 2010, p. 112)

A continuación, en la Figura 13 se observa las 5S.

**Figura 13 Método 5 S**



Nota: Google Imágenes

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, así como las técnicas e instrumentos por aplicar en el manual de procedimientos en la empresa Quality XP Development, seguidamente de los procedimientos recopilados de los datos, procesamiento y el método de análisis de estos, con el fin de obtener una mejor comprensión en el desarrollo de la investigación, por lo tanto, se definen conceptos importantes y los indicadores que permitan el desarrollo de la investigación en los próximos capítulos del proyecto.

#### **Enfoque**

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2014) el enfoque apunta a:

Una proyecto de investigación puede tener tres tipos de enfoques para poder solucionar los problemas que se presenten y generar conocimiento como lo son: el enfoque cuantitativo, el cual utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer las pautas de comportamiento y probar teorías; el enfoque cualitativo, el cual se guía por la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación; y por último el enfoque mixto que recopila ambos enfoques en el desarrollo de la investigación. (pp. 3-6)

Para esta investigación se utiliza el enfoque cuantitativo, pues se requiere de información precisa para poder presentar una propuesta que le permita a la empresa Quality XP Development un manual de procedimientos con el fin de alcanzar la certificación marca país.

#### **Alcance**

Respecto del Alcance, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) mencionan los diferentes tipos presentes en una investigación, se definen como:

Exploratorio, se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Descriptivo, busca especificar las propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población. Correlacional, asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o

población. Explicativo, pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. (pp.91-95)

El alcance aplicado para este proyecto de investigación es el explicativo, por cuanto pretende la determinación del problema identificado, así como las causas, con el objetivo de elaborar una propuesta de solución la cual se adapte a lo concluido. Por lo tanto, se contempla las variables necesarias para medir los valores que faciliten con el cumplimiento de los objetivos planteados.

### **Diseño**

En relación con la definición del diseño de la investigación, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) consideran lo siguiente:

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema, por lo que en el enfoque cuantitativo, se debe utilizar diseños para analizar la certeza que se tenga de la hipótesis formuladas para poder aportar evidencias a los lineamientos de la investigación. (p.128)

De acuerdo con los autores, al concepto de diseño se le atribuye dos tipos de diseños: el experimental y el no experimental. La definición del primer tipo es la siguiente:

Los diseños experimentales son los que se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se puede manipular. Pero, para establecer influencias, es decir, se deben cubrir varios requisitos para poder estar dentro de las situaciones de control. (p.130)

Por otra parte, el diseño no experimental consiste en:

Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan, es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables de independientes para ver su efecto sobre otras variables. Existen dos tipos de diseño no experimental, los cuales son transeccional ó también conocido como transversal, el cual consiste en recolectar los datos en un solo momento, en un tiempo único y cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado; y el logitudinal, que consiste en realizar estudios

que recolectan información en diferentes tiempos, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación. (pp. 129-159)

Para el desarrollo de la investigación, se decide utilizar el diseño no experimental transeccional, con el fin de obtener los resultados que se proyecta en el desarrollo del proyecto y, se lleva a cabo en la empresa Quality XP Development.

### Variables

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2014), se entiende como variable: “la propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. El concepto de variable puede aplicarse a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquiere diversos valores respecto de la variable referida.” (p.105).

En la Tabla 1, se detalla las variables encontradas en la investigación.

**Tabla 1 Variables**

Objetivos específicos	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
1. Identificar los aspectos del proceso que estén asociados a las debilidades y necesidades que tiene la empresa para la evaluación del licenciamiento.	Debilidades y mejoras	Según Sánchez (2020) las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa.	Porcentaje de debilidades = $(\text{Resultados obtenidos} / \text{Resultados deseados}) * 100$	Hoja de recolección de datos
2. Medir los costos y beneficios que implican la certificación de marca país.	Análisis de costos	De acuerdo con Alvarado (2016) los costos, son la valuación, en términos monetarios, de todos los recursos y actividades necesarios para la fabricación de un producto, prestación de un servicio o, en su caso, la adquisición de un bien o servicio.	Costo beneficio = $(\text{beneficios netos} / \text{costos de inversión}) * 100$	Hoja de recolección de datos, Checklist
3. Analizar los requerimientos necesarios para la propuesta del manual de procedimientos.	Requisitos faltantes	Según RAE (2021), un requisito es la circunstancia o condición necesaria para realizar alguna actividad o proceso.	Porcentaje de requerimientos necesarios = $(\text{requerimientos faltantes} / \text{requerimientos necesarios}) * 100$	Hoja de recolección de datos, checklist, datos históricos
4. Diseñar la propuesta del manual de procedimientos para la empresa de servicios para la certificación.	Manual Procedimientos	De acuerdo con Rodríguez (2012), un manual es un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre organización y procedimiento de una empresa.	Porcentaje de cumplimiento del manual = $(\text{Cantidad de fases cumplidas} / \text{total de las fases}) * 100$	Hoja de recolección de datos, Checklist
5. Establecer las herramientas que permitan el control del correcto flujo que se requiere durante el proceso.	Herramientas de Control	Jara (2009) señala que las herramientas de control están orientadas a evaluar y monitorear el desempeño global de la organización y se puede realizar por medio del uso de diferentes herramientas.	Tiempo de control = $(\text{Tiempos de control establecidos} / \text{Tiempos esperados en el proceso}) * 100$	Hoja de recolección de datos, Checklist

Nota: Frania Cerrato Oporta

## Muestra

La muestra es definida por Hernández, Fernández, y Baptista (2014) como: “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). (p.173)

De acuerdo con estos autores se indica existen dos tipos de muestras, son las siguientes: las muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas:

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestro/análisis. En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. (p.176)

En los diseños de investigación transeccionales, la muestra utilizada es la probabilística, pues se busca hacer las estimaciones de las variables. Sin embargo, en la investigación del proyecto se desarrolla la muestra no probabilística, porque se busca definir los requerimientos para poder realizar la propuesta del manual de procedimientos. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se define la muestra por utilizar.

**Tabla 2 Muestra**

Indicador	Tipo de muestra	Unidad de muestreo	Fórmula
Porcentaje de puntos por mejorar	Muestra probabilística conglomerada	Cantidad de puntos por mejorar	$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * N * \sigma^2}{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * \sigma^2 + NE^2}$
Porcentaje de costos de ganancia y pérdida en la certificación	Muestra probabilística conglomerada	Costos de ganancia y pérdidas en la certificación	$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * N * \sigma^2}{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * \sigma^2 + NE^2}$

Indicador	Tipo de muestra	Unidad de muestreo	Fórmula
Porcentaje de requerimientos necesarios	Muestra probabilística conglomerada	Requerimientos necesarios	$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * N * \sigma^2}{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * \sigma^2 + NE^2}$
Porcentaje de procedimientos para el manual	Muestra probabilística estratificada	Procedimientos para el manual	$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * N * p * q}{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q + NE^2}$
Porcentaje de tiempos para control de flujo	Muestra probabilística estratificada	Tiempo	$n = \frac{1600 * [n' \sum x^2 - (\sum x)^2]}{(\sum x)^2}$

Nota: Frania Cerrato Oporta

### Instrumentos

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) un instrumento es: “el que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. Es decir, es el recurso que utiliza la persona que va a realizar la investigación para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. (p. 199)

La

muestra los instrumentos empleados para la medición de los indicadores establecidos en la

Indicador	Instrumento	Recursos requeridos
Porcentaje de puntos por mejorar	Hoja de recolección de datos	Equipo de cómputo
Porcentaje de costos de ganancia y pérdida en la certificación	Hoja de recolección de datos, datos históricos	Equipo de cómputo, estados financieros
Porcentaje de requerimientos necesarios	Hoja de recolección de datos, checklist	Formularios, Equipo de cómputo
Porcentaje de procedimientos para el manual	Hoja de recolección de datos, checklist	Equipos de cómputo, formularios
Porcentaje de tiempos para control de flujo	Hojas de recolección de datos, informes	Equipos de cómputo, informes

investigación.

**Tabla 3 Instrumentos**

Indicador	Instrumento	Recursos requeridos
Porcentaje de puntos por mejorar	Hoja de recolección de datos	Equipo de cómputo
Porcentaje de costos de ganancia y pérdida en la certificación	Hoja de recolección de datos, datos históricos	Equipo de cómputo, estados financieros
Porcentaje de requerimientos necesarios	Hoja de recolección de datos, checklist	Formularios, Equipo de cómputo
Porcentaje de procedimientos para el manual	Hoja de recolección de datos, checklist	Equipos de cómputo, formularios
Porcentaje de tiempos para control de flujo	Hojas de recolección de datos, informes	Equipos de cómputo, informes

**Nota: Frania Cerrato Oporta**

### Recolección de Datos

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2014) la recolección de datos: “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.” (p. 198)

Por tal razón, en la Tabla 4 se observa la manera en que se recolecta los datos para la investigación.

**Tabla 4 Recolección de Datos**

Indicador	Fuente de los datos	Método de recolección de los datos	Beneficios esperados
Porcentaje de puntos por mejorar	Reportes semanales	Realizar encuestas a tres personas de la empresa para determinar el porcentaje de puntos de mejoras necesarios, esta encuesta se realiza de manera presencial en las fechas 27/07/2022 – 29/07/2022	Fortalecer las áreas débiles para la mejora continua y mejorar porcentaje
Porcentaje de costos de ganancia y pérdida en la certificación	Información de gerencia	Recolección de datos de ganancias y de pérdidas brindadas por el área de contabilidad, en el cual se realiza un gráfico de barras para medir los resultados brindados. Se lleva a cabo de manera virtual en las fechas 25/07/2022 – 29/07/2022	Conocer estado financiero de la empresa para evaluar la inversión para la el licenciamiento

Porcentaje de requerimientos necesarios	Información de gerencia y Procomer	Recolección de datos estadísticos de acuerdo con los resultados del cuestionario de autoevaluación, en el cual se realizará un gráfico de pastel. Se llevará a cabo en las fechas 18/07/2022 – 20/07/202	Conocimiento interno para la acreditación de Esencial Costa Rica
Porcentaje de procedimientos para el manual	Información de gerencia	Se realiza una encuesta a tres personas de la empresa para conocer el avance de los entregables para el desarrollo del manual. Se lleva a cabo de manera presencial en las fechas 01/08/2022 – 05/08/2022	Conocer el avance en la elaboración y desarrollo del manual
Porcentaje de tiempos para control de flujo	Información de gerencia	Se realiza una entrevista a tres personas de la empresa para la recolección de datos para el control del flujo de los tiempos. Se realiza de manera presencial en las fechas 01/08/2022 – 05/08/2022	Mejora continua del manual de procedimientos propuesto

Nota: Frania Cerrato Oporta

### Método de Análisis

En cuanto al método de análisis Hernández, Fernández, y Baptista (2014), indican: “analiza los datos cuantitativos se debe recordar dos cuestiones: primero, que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no la realidad misma; y segundo, los resultados numéricos siempre se interpretan en contexto.” (p.270).

Para esta investigación los datos brindados en la empresa se analizan como lo muestra la siguiente Tabla 5 para una mejor visualización.

**Tabla 5 Método de Análisis**

Indicador	Análisis a realizar	Programa	Uso
Porcentaje de puntos por mejorar	Diagramas de barra, Histogramas	Excel	Analizar cuáles son las áreas débiles y en cuáles se está invirtiendo más tiempo
Porcentaje de costos de ganancia y pérdida en la certificación	Gráfico de barra, Histogramas, Diagrama de control	Excel	Manejo de las finanzas para inversiones

Porcentaje de requerimientos necesarios	Gráfico de pastel, Diagrama de control	Autoevaluación Procomer	Sacar el porcentaje que tiene la empresa para lograr certificación marca país
Porcentaje de procedimientos para el manual	Diagramas de control, Histogramas	Excel	Conocer cuántas tareas de proyectos son atendidas durante las horas laborales
Porcentaje de tiempos para control de flujo	Diagramas de control, Histogramas	Autoevaluación Procomer	Analizar por medio de las autoevaluaciones el porcentaje de cada área del licenciamiento para realizar las mejoras requeridas

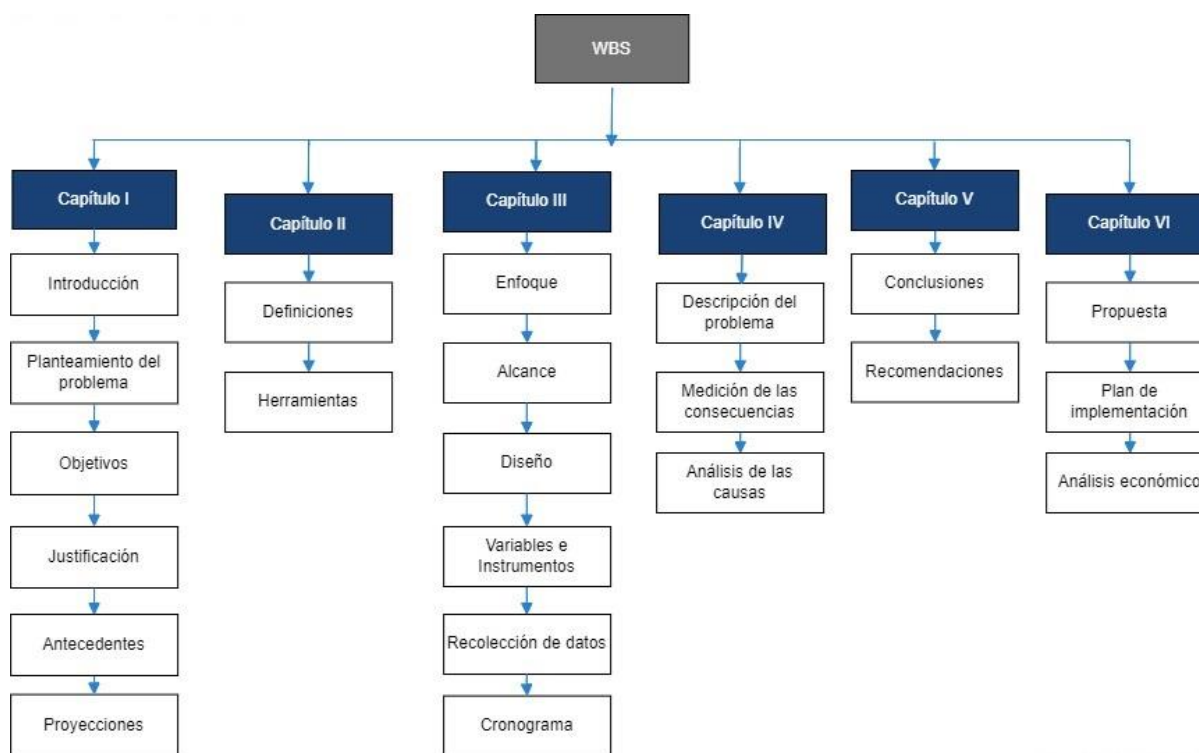
Nota: Frania Cerrato Oporta

### **Cronograma**

De acuerdo con la Universidad Benito Juárez G (2017), “La Work Breakdown Structure (WBS) consiste en un documento que intenta reflejar, en un diagrama, aquellos paquetes de trabajo que deben realizarse para la realización efectiva de un proyecto en particular. De este modo, se detallan las actividades individuales que cada uno de los que integran el proyecto deben realizar, con la inclusión de los paquetes de trabajo propios de la gestión.” (párr. 1)

En la Figura 14 se muestra el WBS que describe las fases por desarrollar en la investigación.

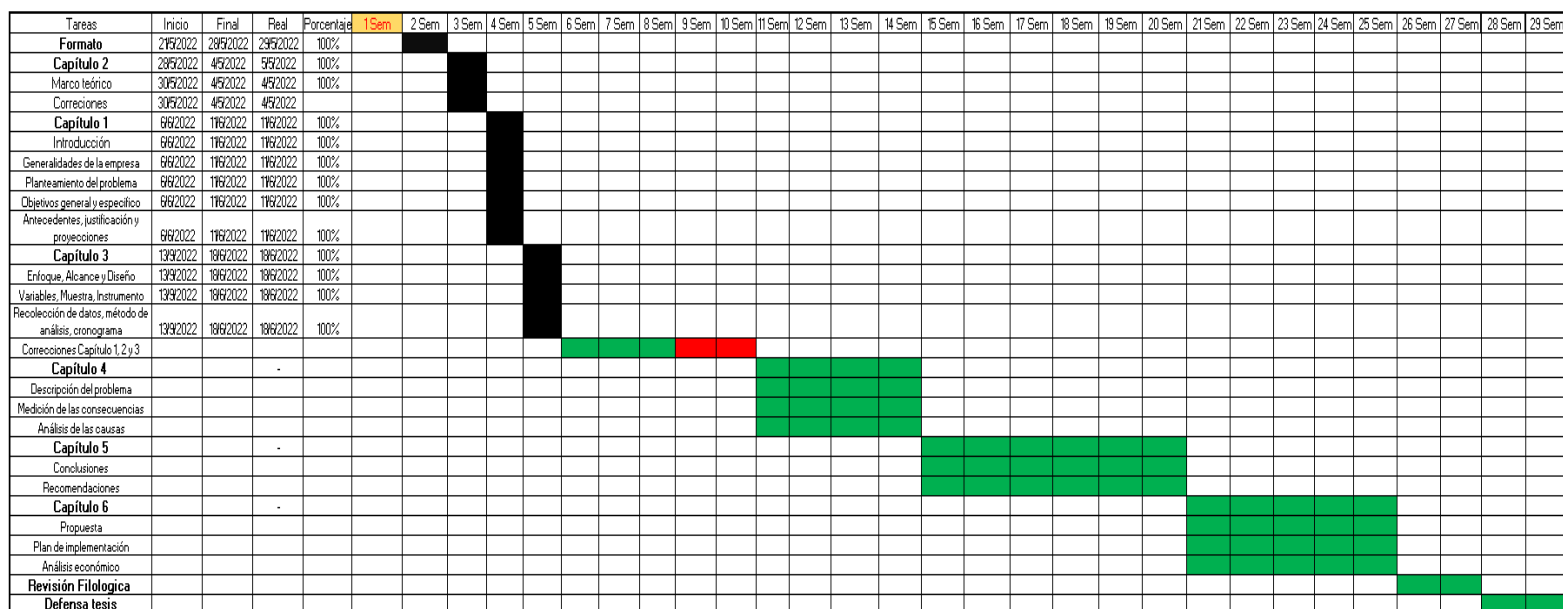
**Figura 14 WBS Proyecto Investigación**



Nota: Frania Cerrato Oporta

Con el fin de lograr, de manera óptima y ordenada, así como determinar los tiempos de ejecución de cada una de las tareas en la empresa Quality XP Development, se realiza la creación del siguiente cronograma de actividades o diagrama de Gantt. En la Figura 15 se muestra el diagrama de Gantt elaborado para el desarrollo de la investigación.

Figura 15 Diagrama de Gantt



Nota: Frania Cerrato Oporta

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se desarrolla con detalle la situación actual de la empresa Quality XP Development con el propósito de poder realizar un manual de procedimientos para la certificación de la marca país Esencial Costa Rica. Se analiza el escenario de cada una de las categorías que involucra la autoevaluación para la certificación, mediante aplicar herramientas ingenieriles las cuales pueden ser de beneficio para identificar oportunidades por lograr con el objetivo planteado.

### Descripción del Problema

Para realizar la descripción del problema del proyecto se desarrolla herramientas industriales con el fin de determinar y observar el problema planteado, por ello, se realiza un análisis FODA y un Mapa de procesos, con el fin de representar los procesos y las tareas principales de la empresa y poder relacionar la ejecución de las diferentes tareas de manera estructurada.

### FODA

Para iniciar, se crea un FODA para conocer mediante una evaluación inicial la situación actual en que se encuentra la empresa, esto con el fin de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas presenten actualmente, para determinar las decisiones que se debe tomar en la organización, considerando las circunstancias externas e internas influyentes en el desarrollo, por lo tanto, se debe elegir las mejores decisiones para poder elaborar el manual de procedimientos de la mejor manera.

En la Figura 16 se muestra el análisis FODA elaborado para conocer los puntos más importantes que se encuentra en la empresa.

**Figura 16 Análisis FODA**

Internal Factors	<b>Fortalezas</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto conocimiento</li> <li>Empresa con respaldo</li> <li>Estabilidad laboral</li> <li>Estabilidad financiera</li> <li>Especialización e innovación</li> <li>Infraestructura propia, a la medida, y equipada</li> </ul>	<b>Debilidades</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital económico</li> <li>Poca exposición en Costa Rica</li> <li>Falta de apoyo a la parte comercial de la empresa</li> <li>Falta de documentación de presupuesto y procesos</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Concursos externos en el MICITT y otros mercados (países)</li> <li>Surgimiento de nuevas tecnologías especializadas</li> <li>Crecimiento del mercado en tecnología</li> <li>Apertura a nivel país para el crecimiento en desarrollo de la tecnología</li> </ul>	<b>Amenazas</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Situación económica mundial</li> <li>Situación económica nacional</li> <li>Empresas grandes (multinacionales) que roban recurso humano</li> <li>Alto costo de tener operaciones en Costa Rica</li> <li>Cambio en las tendencias tecnológicas</li> <li>Inversores extranjeros de empresas de tecnología</li> </ul>

Nota: Quality XP Development

A partir de la Figura 16, se puede observar los resultados de cada variable son los siguientes:

**Fortalezas:** de acuerdo con el análisis realizado en la organización, se determina cuenta con un alto conocimiento en cada una de las tecnologías con las cuales se trabaja, la empresa dispone de respaldo, pues permanece en el mercado durante 15 años, cuentan con estabilidad laboral, tanto de sus colaboradores como de los clientes con quienes trabaja, posee estabilidad financiera, esto le permite estar al nivel de otros competidores, es una empresa especializada y también se encuentra en constante innovación. Por último, cuenta con infraestructura propia, a la medida y equipada.

**Debilidades:** en esta área, se puede presentar factores como el capital económico, este no se presenta cotidianamente, para ello, se necesita poder realizar una serie de proyectos que puedan presentar valor agregado a dicho factor. Lo anterior se puede identificar por la poca publicidad de la empresa en Costa Rica, pues los clientes que se mantienen son organizaciones extranjeras, adicionalmente, se presenta una falta de apoyo a la parte comercial de la empresa, se puede definir este punto de debilidad debido a la falta de documentación de presupuesto y procesos en las diferentes áreas de la empresa.

**Oportunidades:** en esta variable se destaca las oportunidades que posee la empresa, como la participación en concursos externos que organiza y promueve el MICITT (Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones) y otros mercados (ferias internacionales), surgimiento de nuevas tecnologías especializadas, lo cual permite competir en el mercado con otras empresas de tecnología con opciones de crecimiento, además de la apertura a nivel país para el crecimiento en desarrollo de las áreas tecnológicas.

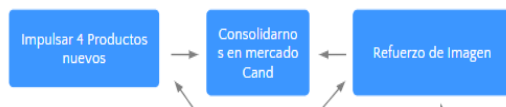
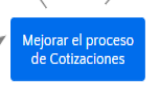
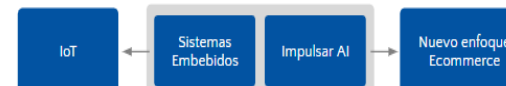
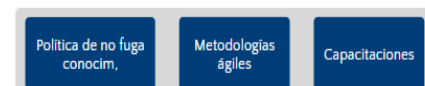
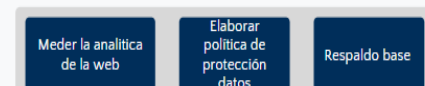
**Amenazas:** en esta área se destaca puntos importantes como la situación económica mundial y a nivel nacional, las empresas grandes, en este caso las transnacionales, recluten el capital humano, otro punto importante identificado es el alto costo de tener operaciones en Costa Rica, así como el cambio en las tendencias tecnológicas, también los inversores extranjeros de empresas de tecnología. Lo cual provoca las empresas pymes puedan verse afectadas en las operaciones.

## Mapa de procesos

En la Figura 17 se describe y representa los procesos y las interrelaciones de los diferentes procesos y tareas de la empresa, se implementa con el fin de poder identificar los procesos más importantes junto con los resultados que se espera cumpla la organización.

Por tal razón, en dicho mapa de procesos se observa los niveles principales para conocer el funcionamiento y el desempeño de la empresa Quality XP Development, además, la herramienta permite conocer los aspectos claves para desarrollar el manual de procedimientos.

**Figura 17 Mapa de Procesos**

Objetivos y mapa estratégico por vertical	Medición	Metas	Iniciativas
Marketing & Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración venta nuevos servicios.</li> <li>• % clientes nuevos</li> <li>• Tracking p. web/ redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los mismos</li> <li>• Obtener un cliente nuevo</li> <li>• Aumento de followers y enganche x página</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializar nuevos servicios.</li> <li>• Feria virtual Can</li> <li>• Analítica</li> </ul>
Pedidos, despacho y cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar c analitica accesos a p.web</li> <li>• Seguimiento desde cotizar a completar venta</li> <li>• Porcentaje de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar analitica</li> <li>• Trazar proceso de venta</li> <li>• Números en conversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver reportes e interpretar</li> <li>• Mejorar para el proceso de compra</li> <li>• Mayor seguimiento y más agresivos</li> </ul>
Producto o servicio y automatización 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPI</li> <li>• KPI</li> <li>• KPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta</li> <li>• Meta</li> <li>• Meta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir aquí</li> <li>• Escribir aquí</li> <li>• Escribir aquí.</li> </ul>
Liderazgo y cultura 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de políticas</li> <li>• Revaluar personal con test de Scrum</li> <li>• Check list de nuevas tec. Que se necesita aprender o reforzar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso total staff</li> <li>• 100% certificado en scrum</li> <li>• 90 % staff capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar staff</li> <li>• Ayuda en capacitar</li> <li>• Elabora un plan y encargado de seguimiento capacitaciones</li> </ul>
Datos, analítica, y protección de datos 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar bien sistemas de analítica</li> <li>• Elaborar políticas de protección.</li> <li>• Mejorar reportes de anal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tracking de movimiento en web</li> <li>• 100% staff conocen políticas</li> <li>• Interpretación de los reportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la web y redes</li> <li>• Aplicar las políticas</li> <li>• Trabajar en reportes y resultados</li> </ul>

Nota: Quality XP Development Software

En el desarrollo del mapa de procesos, como se puede observar en la Figura 17, se establece primeramente los objetivos principales en cada una de las categorías, los cuales se encuentran relacionados uno con el otro, seguidamente de estos objetivos se determina la manera en cómo se va a realizar la medición de cada uno, además de las metas e iniciativas que permitan su cumplimiento, con el fin de poder desarrollar cada área y estas a la vez permitan contribuir a la propuesta del manual de procedimientos que se requiere para lograr la certificación de marca país.

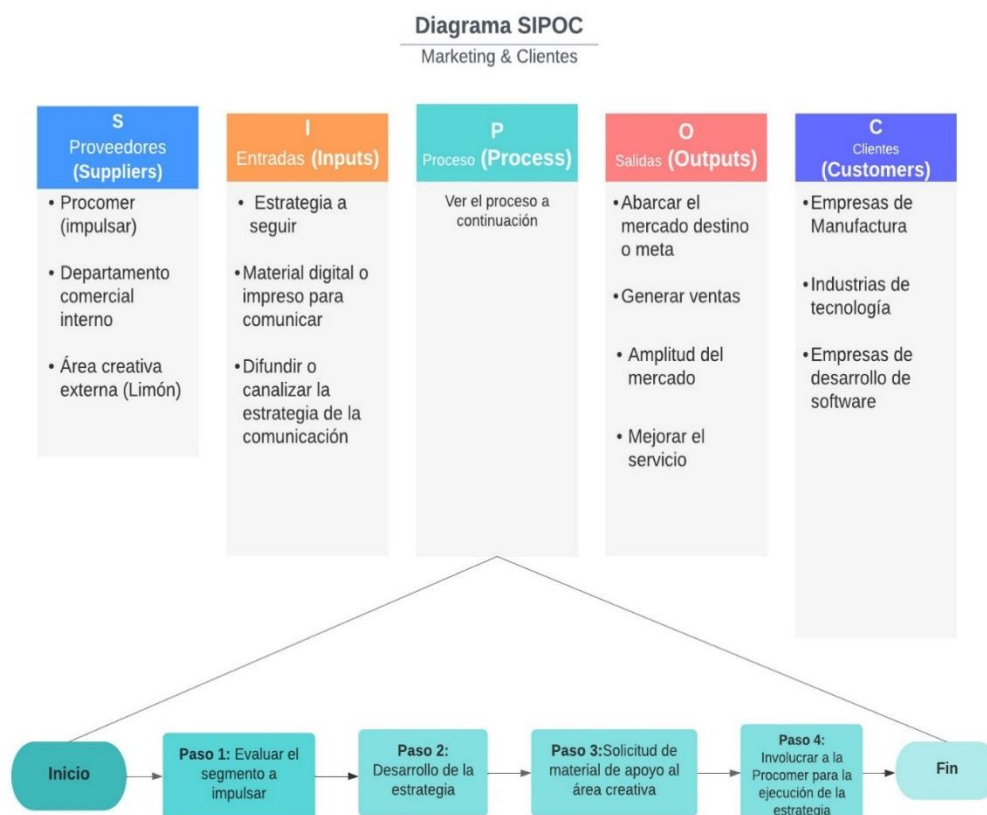
## SIPOC

Con el fin de una mejor comprensión de los procesos de la empresa Quality XP Development se realiza un SIPOC. Este diagrama se usa para proveer a quienes toman las decisiones con información importante sobre todo el proceso de una manera más ágil. Debido a estos diagramas la visualización de los cinco procesos más importantes de la empresa permite y ayuda a agilizar los flujos de trabajo. A continuación, se observa, cada uno de los procesos mencionados en el mapa de procesos.

### Marketing y Clientes

En la Figura 18 se puede observar el desarrollo del SIPOC del proceso de Marketing y Clientes, el cual es uno de los procesos necesarios para la promoción y divulgación de los servicios que ofrece, por ello se detalla los procesos, entradas, el proceso, las salidas y los clientes involucrados en este proceso.

**Figura 18 Diagrama SIPOC Marketing y Clientes**



Nota: Frania Cerrato Oporta

Proveedores: como se muestra en la figura anterior, se requiere el apoyo de Procomer (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica), con la ayuda de ellos se puede promover y ofrecer los servicios que ofrece la empresa a clientes nacionales e internacionales, adicionalmente se necesita del departamento comercial interno de la empresa, quien es el encargado de realizar las diferentes estrategias con las cuales se va a comercializar los servicios, por último el área creativa externa, en este caso son los encargados de crear el material que se publica en las diferentes redes sociales y se envía a Procomer. La empresa de diseño Limón es la encargada de realizar los trabajos de arte o diseño, se debe trabajar en conjunto con el fin de cumplir con los objetivos planteados para este proceso.

Entradas: los recursos necesarios para que este proceso funcione es la estrategia por seguir, el encargado de proveer esta información es el departamento comercial. Con esto definido se puede llevar a cabo la solicitud del material gráfico preciso, sea de manera digital o impresa, por último, se requiere difundir y canalizar la estrategia de comunicación para que el proceso tenga éxito.

Proceso: los pasos por seguir para cumplir con el objetivo son los siguientes: se debe realizar una evaluación del segmento que se desea impulsar, seguidamente se lleva a cabo el desarrollo de la estrategia, la solicitud del material de apoyo al área creativa es el paso siguiente, por último, se debe involucrar a Procomer para la ejecución de la estrategia, con esto se terminaría el proceso.

Salidas: lo que se espera como resultado de este proceso, es abarcar el mercado destino o meta cuyo propósito es llegar a más posibles clientes, generar más ventas, ampliar el mercado y mejorar el servicio ofrecido por la empresa.

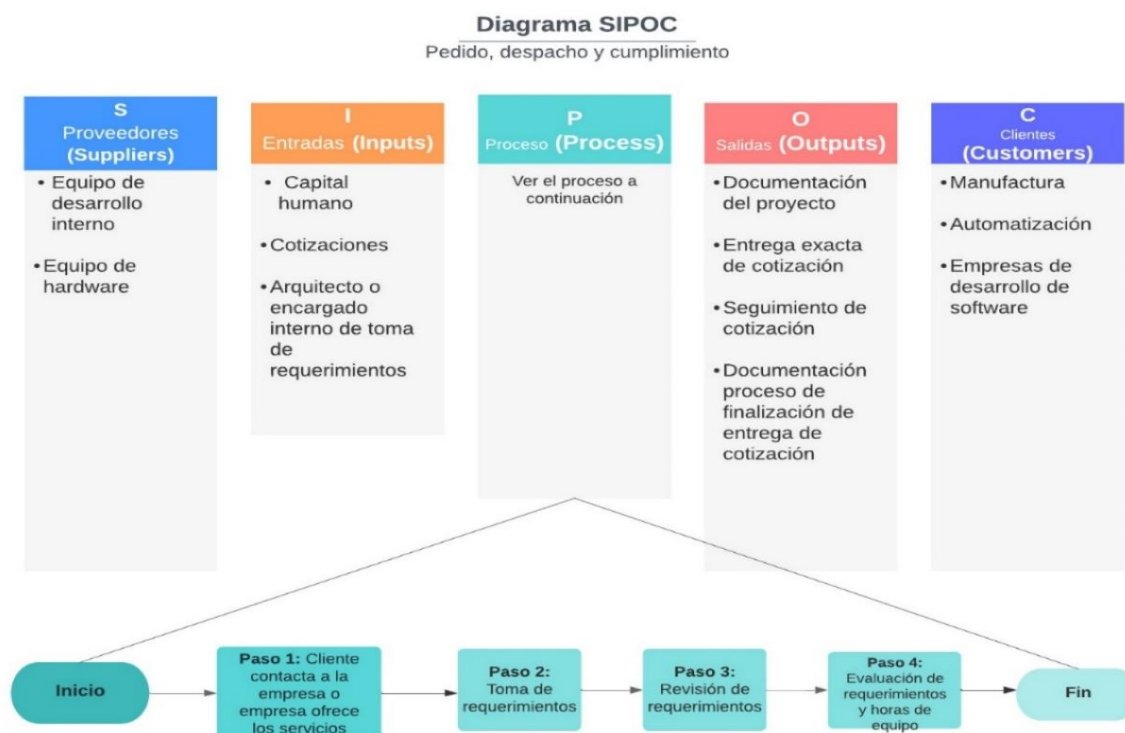
Clientes: este proceso está dirigido a empresas de manufactura, industrias de tecnología y empresas de desarrollo de software.

### **Pedido, despacho y cumplimiento**

El siguiente proceso involucrado en la operación de la empresa es el de pedido, despacho y cumplimiento, como se puede observar en la

Figura 19 se desarrolla el SIPOC para lograr se interprete mejor la información necesaria para este proceso.

**Figura 19 Diagrama SIPOC Pedido, despacho y cumplimiento**



Nota: Frania Cerrato Oporta

Proveedor: se necesita un equipo de desarrolladores internos, es decir, la mano de obra la provee la empresa, por lo tanto, no necesita recurso externo, pues se cuenta con el personal capacitado para llevar a cabo el proceso, además, se necesita de equipo de hardware, eso sería computadora y dispositivos electrónicos para el desarrollo o creación del pedido.

Entradas, se requiere de capital humano para la implementación de los requerimientos solicitados, es necesaria la elaboración de las cotizaciones es una de las partes más importantes, y por último se debe contar con un arquitecto o encargado quien es el encargado de la toma de requerimientos, y debe ser una persona quien elija la empresa.

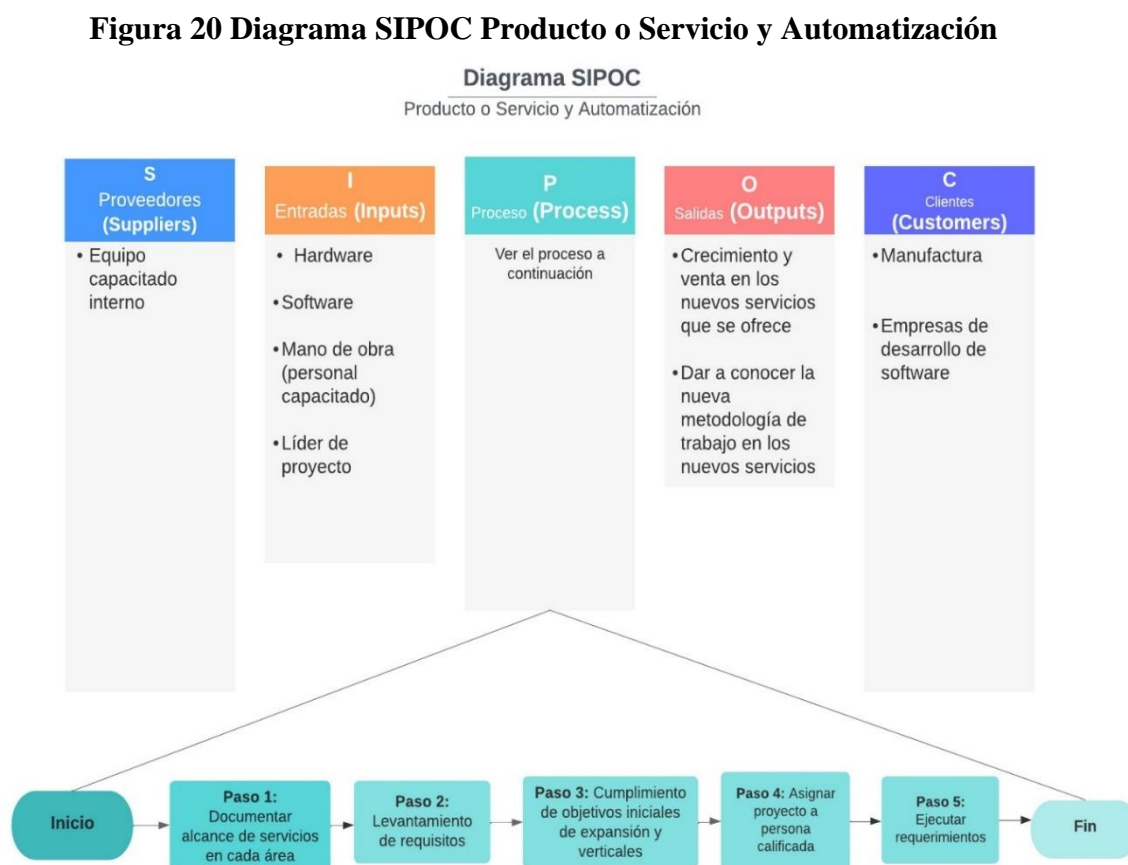
Proceso, el proceso inicia cuando el cliente contacta a la empresa para solicitar un servicio en alguna de las tecnologías que ofrece o si no para reportar alguna falla presente en el sistema, o viceversa, la empresa contacta a los clientes. Como paso siguiente, se debe realizar la toma de requerimientos, la revisión de requerimientos se realiza antes del último paso, el cual es una evaluación de las solicitudes que se toma, se evalúa las horas del equipo y se asignan.

Salidas: como resultado de este proceso se espera contar con la documentación necesaria del proyecto, entrega de una cotización, seguimiento correcto de la cotización enviada y por último obtener la documentación correspondiente del proceso de finalización de la entrega de dicha cotización.

Clientes: este proceso va dirigido a empresas de manufactura, a organizaciones especializadas en automatización y a empresas de desarrollo de software.

### Producto o Servicio y Automatización

El proceso detallado a continuación es el de producto o servicio y automatización, este es el encargado de realizar la documentación necesaria de los servicios que ofrece cada una de las tecnologías con las cuales trabaja la empresa, por lo tanto, es muy importante conocer de manera ágil lo que involucra realizar este proceso. A continuación, en la Figura 20 se puede observar el SIPOC correspondiente a este proceso.



### Nota: Frania Cerrato Oporta

**Proveedores:** para llevar a cabo este proceso la empresa solo requiere como proveedor el equipo capacitado a nivel interno, es decir, el personal con el que se cuenta en las operaciones diarias de la empresa, pues son quienes conocen la ejecución correcta de cada uno de los proyectos.

**Entradas:** se necesita equipo de hardware como computadoras y los dispositivos electrónicos asignados a cada una de las tecnologías que se desarrolla, se requiere de software desarrollado por el personal interno, se debe tener la mano de obra capacitada y se elige un líder del proyecto, el cual es el encargado de llevar el control de los objetivos.

**Proceso:** se debe iniciar documentando el alcance del servicio por desarrollar en cada área, seguidamente se realiza un levantamiento de requisitos, esto permite trazar las tareas por realizar de parte de cada uno de los colaboradores, se ejecuta el cumplimiento de los objetivos iniciales de expansión del proyecto, se asigna una persona calificada al proyecto para ser el encargado de llevar el control y seguimiento de los objetivos y requerimientos. Por último, se debe ejecutar los requerimientos tomados inicialmente en el proceso.

**Salidas:** se espera con este proceso se dé un crecimiento y venta en los nuevos servicios que ofrece la empresa y dar a conocer las recientes metodologías de trabajo en los servicios nuevos que se ofrece o soliciten los clientes.

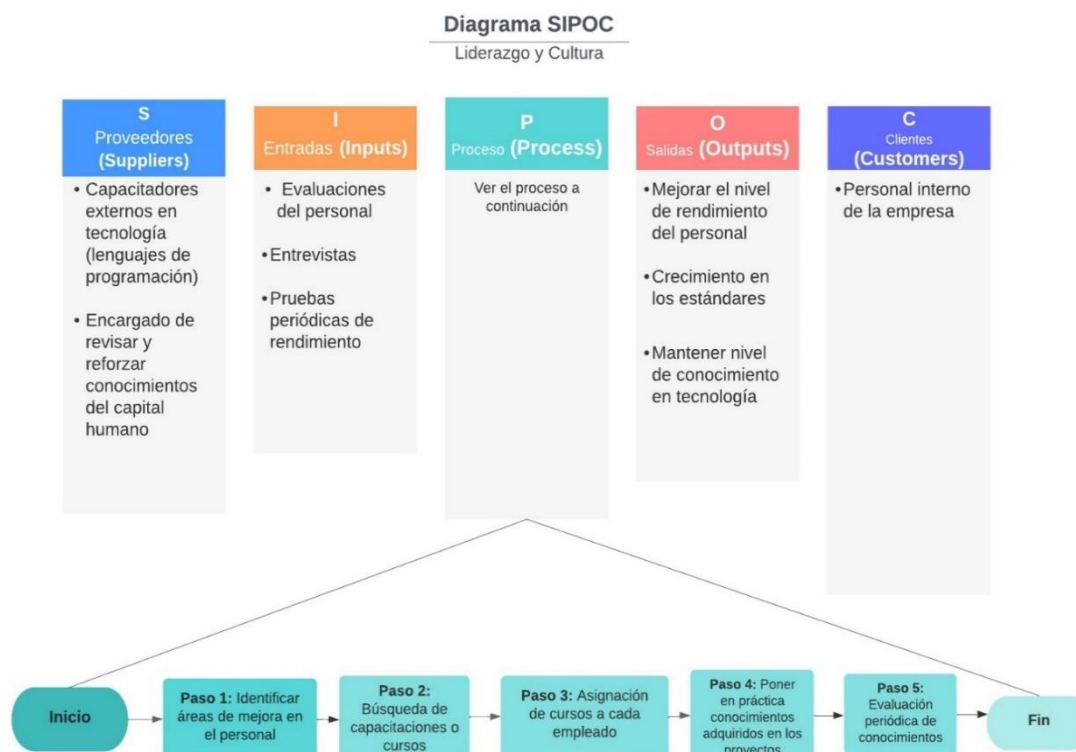
**Clientes:** este proceso está dirigido a clientes en el área de manufactura y a empresas de desarrollo de software.

### **Liderazgo y Cultura**

Como proceso interno se encuentra el de liderazgo y cultura, es el encargado de revisar e identificar si el personal de la empresa necesita mejorar en algún área de trabajo, puede ser desde un lenguaje de programación, un sistema nuevo en el cual se deba trabajar o inclusive el uso de algún dispositivo electrónico que deban manipular.

A continuación, en la Figura 21 , se muestra el diagrama de SIPOC elaborado para el proceso de liderazgo y cultura. Lo mostrado aquí, indica de manera detallada la organización que debe hacer para llevar a cabo este proceso.

**Figura 21 Diagrama SIPOC Liderazgo y Cultura**



Nota: Frania Cerrato Oporta

**Proveedores:** se necesita capacitadores externos en tecnología, es decir, se requiere cursos en línea o presenciales que enseñen y capaciten en los nuevos lenguajes de programación, los cuales el personal debe aprender para poder desarrollar los nuevos proyectos que ingresen, además se debe tener un encargado de revisar y reforzar los conocimientos del capital humano, su función sería determinar cuáles áreas necesitan ser reforzadas en el personal.

**Entradas:** para que el proceso se lleve a cabo con el mayor éxito posible se debe realizar evaluaciones periódicas con el fin de conocer el rendimiento de cada uno, además, hacer entrevistas también para corroborar las necesidades y saber cuál es el rendimiento obtenido.

**Proceso:** se debe identificar las áreas de mejora en el personal, seguidamente, realizar una búsqueda de capacitaciones o cursos, de asigna los cursos a cada empleado según lo necesite cada uno, se pone en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en los proyectos asignados y, por último, se lleva a cabo una evaluación periódica a cada uno de los colaboradores para medir el conocimiento adquirido.

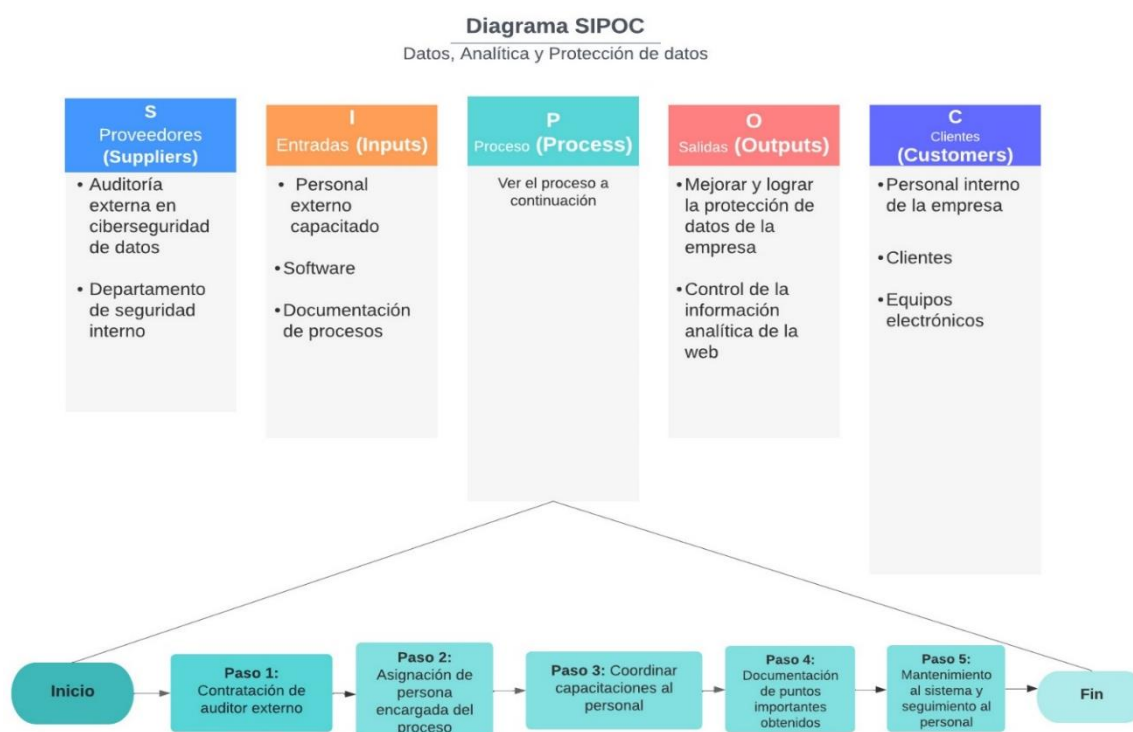
**Salidas:** los resultados esperados de este proceso son mejorar el nivel de rendimiento del personal, lograr un crecimiento en los estándares en las áreas de tecnología a las que se dedica la empresa y mantener un nivel de conocimiento en las tecnologías lo suficientemente competente para atraer nuevos clientes y proyectos.

**Cientes:** los beneficiarios en este proceso son el personal interno de la empresa, pues se pueden capacitar y aprender nuevas tecnologías.

### Datos, Analítica y Protección de datos

El proceso escogido para una mejor visualización es el de datos, analítica y protección de datos, el cual es el responsable de mantener la información de los proyectos protegida, tanto para los clientes como para la empresa.

A continuación, en la Figura 22, se muestra el diagrama de SIPOC elaborado para una mejor descripción general del proceso.



### Nota: Frania Cerrato Oporta

**Proveedores:** se requiere de un auditor externo en ciberseguridad de datos, el cual va a ser el encargado de indicar si la seguridad de los datos se debe mejorar o el procedimiento por seguir para contar con el respaldo óptimo de la información, tanto de los clientes como el de la empresa, en este proceso también está involucrado un departamento de seguridad interno, donde se asigna recurso interno para poder atender las tareas que indique el auditor.

**Entradas:** los recursos necesarios para este proceso son personal externo capacitado, software, sería el sistema adecuado para realizar cualquier mejora requerida y la documentación del proceso.

**Proceso:** inicia con la contratación del auditor externo, como paso siguiente se debe asignar a la persona encargada de parte de la empresa quien sea el encargado del proceso, seguidamente debe coordinarse las capacitaciones necesarias al personal y documentar todos los puntos importantes obtenidos, tanto en la auditoría como en la capacitación, por último, se realiza un mantenimiento al sistema seleccionado y un seguimiento al personal.

**Salidas:** como resultado de este proceso se espera la mejora en la protección de los datos de la empresa y un control de la información analítica de la web.

**Clientes:** los beneficiarios serían el personal interno de la empresa, los clientes con los cuales ya cuenta la empresa y posibles clientes a futuro, serían empresas de desarrollo de software y manufactura y los equipos electrónicos.

### **Hoja Requerimientos marca país**

Para conocer en qué situación se encuentra la empresa Quality XP Development y para definir lo que debe llevar el manual de procedimientos para lograr el licenciamiento de la marca país, se utiliza una hoja de excel en la cual se define cada uno de los valores que forman parte de la evaluación de Esencial Costa Rica, en este documento se va a encontrar los respectivos indicadores, se evalúa en la empresa.

Para cada indicador se establece uno o varios requerimientos de información, los cuales se solicitan al realizar la evaluación, en los indicadores donde se solicite más de un requerimiento la empresa debe indicar cuál cumple, no es necesario cuente con todos.

En este documento, se encuentra en los apéndices, se puede encontrar tres pestañas, en la primera se observa el instructivo correspondiente para conocer cómo se utiliza el documento, en otra pestaña están los cinco valores de la marca país, además, está una columna donde se puede indicar el estado en el cual se encuentra el indicador, es decir, se puede seleccionar tres opciones.

La primera opción es "Sí", se elige cuando la empresa tiene alguna prueba o registro documental que demuestre si realiza lo requerido por cada uno de los indicadores. Como segunda opción aparece una "P", es cuando la empresa no tiene prueba documental en el momento de la autoevaluación de algún indicador, pero puede realizarlo antes de programar la evaluación con el evaluador, esto da una proyección de nota. Por último, la opción "No" se debe seleccionar cuando la empresa del todo no pueda cumplir con lo que solicita el indicador.

Después de realizar la autoevaluación con este documento y se asigne para cada indicador el estado correspondiente, este da en la hoja de Resumen de notas un aproximado de la nota que tiene la empresa en cada categoría, en esta página se encuentra las notas mínimas con las cuales se debe pasar cada uno de los valores con el fin de lograr el licenciamiento de marca país, se muestra también una nota real, es la obtenida de acuerdo con las evidencias o registros implementadas por la empresa y también se puede observar la nota proyectada, correspondiente a la nota que se puede obtener una vez se complete el desarrollo e implementación de las herramientas faltantes en los indicadores en el momento de la evaluación.

Este documento permite conocer el estado en el cual se encuentra la empresa, los indicadores que se encuentra listos, pendientes y cuáles del todo no se pueden cumplir, es una herramienta que ayuda a tener una visibilidad de cuanto se necesita incluya el manual de procedimientos.

Para tener una mejor visualización de lo que se debe cumplir en cada uno de los valores, se realiza un cuadro resumen para cada uno de ellos.

### **Excelencia**

Este valor se refiere a la calidad o valor agregado que hace a un producto, servicio u organización digno de aprecio y estimación. Con este valor se busca las empresas ofrezcan productos, servicios

y procesos con valor agregado, selectos y refinados, donde se pueda evidenciar el talento, el ingenio y la especialización propia del recurso costarricense.

Esta categoría está formada por tres componentes, son: Liderazgo y planificación, Provisión de productos y servicios y por último Gestión de riesgo y mejora.

Los requisitos en liderazgo y planificación son los siguientes:

1. Planificación estratégica: toda empresa debe dar importancia al proceso que define a dónde se quiere llegar. La planificación estratégica es el proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de la organización, define los objetivos organizacionales que se pretende lograr.
2. Competencia del personal: la excelencia la construyen las personas. Un producto o servicio es el resultado de las acciones, directas o indirectas, de todos y cada uno de las personas que integran las organizaciones.

Requisitos para provisión de producto o servicio:

1. Enfoque al cliente y al mercado: la organización debe asegurar la supervivencia y desarrollo cuando se conoce a profundidad los mercados en los que se enfoca y procura permanentemente la satisfacción de las necesidades y expectativas.
2. Enfoque a procesos: toda actividad desarrollada por la organización puede y debe definirse en términos de procesos, es decir, es una combinación de recursos humanos y materiales en actividades que se repiten para obtener un producto o servicio que satisfaga los requerimientos de los clientes.
3. Conformidad del producto y/o servicio: la excelencia se prevé y se debe de diseñar. Las empresas deben de llevar a cabo actividades sistemáticas para el aseguramiento de la conformidad de los productos y servicios contra requerimientos.
4. Relaciones con los proveedores: la empresa debe procurar el desarrollo de las relaciones para que sean sustentables y justas a largo plazo, procurando una garantía en la cadena de suministro eficiente y sostenible.

En gestión de riesgo y mejora, la excelencia se logra mediante un proceso de gestión de riesgo y mejora, por lo que debe ser un objetivo permanente en la empresa. La determinación de riesgos y

oportunidades faculta la organización para planificar de forma anticipada medidas que prevengan o disminuyan los efectos no deseados.

Tomando en consideración cada uno de los requisitos anteriores se llevó a cabo la aplicación de la autoevaluación de la empresa en este valor se logró determinar cuáles indicadores se encuentran pendientes, cuales no están y los que están listos. A continuación, en la Figura 23 se puede observar los resultados.

**Figura 23 Resultados valor Excelencia**

Excelencia				
Componente	Requisito	Indicador	Cumplimiento	
LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN	Planificación estratégica	E1	Verificar misión, visión y valores	Sí
		E2	Actividades de difusión de misión, visión y valores	Sí
		E3	Política lineamientos de revisión de misión, visión, valores. Minuta	Sí
		E4	Plan estratégico y objetivos	Sí
	Competencia del personal	E5	FDDA	Sí
		E6	Plan operativo	Sí
		E7	Indicadores del plan operativo	Sí
		E8	Procedimiento de selección y reclutamiento de personal	Sí
PROVISIÓN DE PRODUCTO O SERVICIO	Enfoque al cliente y mercado	E9	Perfiles de puesto	Sí
		E10	Evaluar identificación de brechas del personal con relación a los perfiles y funciones asignadas	Sí
		E11	Verificar eficacia de las acciones tomadas para el cierre de brecha	Sí
		E12	Realizar evaluaciones de desempeño.	Sí
		E13	Realizar evaluaciones de satisfacción	Sí
		E14	Proceso para identificar requisitos de los clientes	Sí
	Enfoque de procesos	E15	Proceso para revisión de requisitos de productos antes de entrega al cliente.	Sí
		E16	Canales de comunicación con los clientes	Sí
	Conformidad del producto o servicio	E17	Página Web y tarjetas de presentación	Sí
		E18	Realizar cadena de valor	Sí
		E19	Proceso para identificar requisitos para elaboración de procesos	Sí
		E20	Documentación de entradas y salidas. Interacción de procesos	P
		E21	Identificación e implementación de indicadores de desempeño.	P
	Revisión con proveedores	E22	Identificación y documentación de requisitos legales de operación.	Sí
E23		Revisión de criterios de aceptación de calidad y documentación de los mismos.	Sí	
GESTIÓN DE RIESGO Y MEJORA	No conformidades y acciones correctivas	E24	Calibración de equipos que lo requieran	No
		E25	Documentar procedimiento de trazabilidad	Sí
	Gestión de riesgo	E26	Proceso de selección y evaluaciones de proveedores.	Sí
		E27	Verificación de ordenes de compra	No
		E28	Proceso de identificación de salidas no conformes	Sí
		E29	Proceso de tratamiento no conformidades	Sí
		E30	Acciones correctivas y analisis de no conformidades.	Sí
	Toma de decisiones basadas en resultados	E31	Proceso verificación de eficacia de acciones correctivas.	P
		E32	Verificación de indicadores de quejas, clientes ganados perdidos, evaluaciones de satisfacción, reprocesos, rechazos, etc.	P

Nota: Frania Cerrato Oporta

## **Sostenibilidad**

Este valor, es la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las capacidades de la satisfacción de las futuras generaciones. La sostenibilidad para la marca país es un objetivo presente, el camino hacia el futuro y la unión entre la gestión ambiental, social y económica.

Sostenibilidad tiene tres componentes: Componente ambiental, Componente social y Componente financiero.

Requisitos del componente ambiental:

1. Cultura y gestión ambiental: implica la definición de compromisos en materia ambiental por parte de la empresa, quien es la encargada de establecer una política ambiental que guíe a la organización en la determinación de los aspectos e impactos ambientales, además de los controles operacionales que permitan implementar acciones de protección.
2. Gestión de la energía: la empresa debe operar el desempeño energético eficiente. Entre otros, se debe asociar a un ahorro neto de energía en sus diferentes tipos, eficiencia en su uso, ahorros económicos para la organización y una disminución en los impactos ambientales negativos.
3. Gestión de las emisiones: esto consiste en cuantificar la emisión de los gases de efecto invernadero y como debe contribuir la organización al cambio climático e implementar acciones de reducción, remoción y/o compensación para mejorar el desempeño ambiental.
4. Gestión de residuos: esta es la forma en la que la empresa se responsabiliza por la generación, manejo y destino de los residuos que genera. Las organizaciones deben incluir los residuos ordinarios, peligrosos y de manejo especial y se debe abordar acciones para evitar, reducir, reutilizar, valorizar y tratar los residuos.
5. Gestión del agua: la organización debe hacer uso eficiente y controlado del agua, además de prevenir los impactos adversos asociados a la contaminación.

Componente social, trata de la actividad de la empresa y la relación con las comunidades locales, los requisitos son:

1. Relación con la comunidad y la sociedad: la relación entre las organizaciones y las comunidades debe ser con participación y diálogo como medio de contribución al desarrollo sostenible, así como dañar a la sociedad. Las empresas asociadas a la marca país, deben reconocer la importancia de respetar y evitar hacer daño al patrimonio cultural para las generaciones actuales y futuras.

Requisitos en el componente económico:

1. Gestión comercial: es una de las áreas funcionales de la gestión, las organizaciones deben administrar las ventas para promover los ingresos sostenidos en el tiempo asegurando la sostenibilidad financiera.
2. Gestión financiera: las empresas deben asegurar los recursos financieros para cumplir con las necesidades operacionales y sostenibilidad financiera a largo plazo.

Como resultado de la aplicación en la autoevaluación, en la Figura 24 se puede observar los resultados del estado de cada indicador de la empresa.

**Figura 24 Resultados valor Sostenibilidad**

Sostenibilidad			
Componente	Requisito	Indicador	Cumplimiento
COMPONENTE AMBIENTAL	Cultura y gestión ambiental	S1 Política ambiental	Sí
		S2 Comunicar política ambiental a todos los colaboradores y partes interesadas por medio de página web, facebook u otro medio.	Sí
		S3 Capacitaciones recibidas en temas ambientales	Sí
		S4 Actividad Ambiental (Limpieza de playas, siembra de árboles, reciclaje.)	Sí
		S5 Indicadores de medición eficiencia energética.	Sí
		S6 Utilización de energías alternativas (Paneles, lámparas Solares)	Sí
	Gestión de la energía	S7 Identificación y cuantificación gases efecto invernadero.	P
		S8 Identificación y ejecución de plan de reducción.	No
	Gestión de emisiones	S9 Compra de compensación.	Sí
		S10 Plan de gestión integral de residuos.	Sí
		S11 Elaboración de programa 3Rs	Sí
	Gestión de los residuos	S12 Política de moderación de uso del agua y colocación de afiches en tubos.	Sí
		S13 Verificación de captación de aguas. (Instalación de tanque de captación)	Sí
	Gestión del agua	S14 Verificación de tratamiento de aguas.	Sí
		S15 Programas de apoyo comunitario	Sí
		S16 Canales de comunicación con la comunidad.	Sí
COMPONENTE SOCIAL	Relación con la comunidad y la sociedad	S17 Verificar procedimiento de selección de personal en cuanto lugar de residencias del personal (% cercanías).	Sí
		S18 Verificar proyección de ventas para el 2019	P
		S19 Procedimiento de quejas y registro de quejas.	Sí
		S20 Plan de comunicación o plan de mercadeo.	Sí
	Gestión comercial	S21 Realizar evaluaciones de satisfacción al cliente.	Sí
		S22 Verificación de aseguramiento de recursos económicos.	Sí
		S23 Verificación de estructura de costos de la empresa.	P

Nota: Frania Cerrato Oporta

## **Progreso social**

Este valor se define como la capacidad que tienen las organizaciones de respetar los derechos humanos y la legislación laboral vigente, así como la capacidad de adoptar buenas prácticas de gestión de los trabajadores que promueven bienestar y desarrollo capacidades, tal que se facilite que el talento humano satisfaga las necesidades básicas, mejore la calidad de vida y logre el potencial máximo desde una perspectiva de desarrollo sostenible

Progreso social tiene dos componentes: Derechos humanos y prácticas laborales y Movilidad social.

Requisitos para el componente de derechos humanos y prácticas laborales:

1. Derechos humanos y empresas: la responsabilidad de las organizaciones de respetar los derechos humanos se refiere y debe de incluir los derechos reconocidos internacionalmente en la carta internacional de Derechos Humanos y los Principios y Derechos fundamentales del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
2. Principios y derechos fundamentales del trabajo: se refiere a asuntos laborales que han sido adoptados por la comunidad internacional como los derechos básicos. Todos estos derechos forman parte de la legislación, por lo que las organizaciones deben asegurarse, de manera independiente que son cumplidos como parte de su compromiso de respeto a los derechos humanos.
3. Condiciones de trabajo y seguridad social: estas condiciones de trabajo incluyen aspectos de la relación laboral entre patrones y trabajadores regulados por la legislación, como salarios, jornadas laborales, horas extras, descansos, vacaciones, entre otros. Esto impacta directamente la calidad de vida de los colaboradores y las familias, siendo clave para el desarrollo económico y social de un país.
4. Igual de oportunidades: son diversos grupos de personas debido a las características propias pueden ser más vulnerables a sufrir discriminación en el empleo. Tomando como base el respeto a los derechos humanos y el principio de igualdad, las organizaciones deben

fomentar lugares de trabajo que generen oportunidades para personas que pertenezcan a estos grupos.

5. Salud y seguridad en el trabajo: las organizaciones deben proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable, así como implementar medidas efectivas para prevenir posibles incidentes de salud y seguridad.

Requisitos para la movilidad social, esto se refiere a la posibilidad que deben tener las personas para subir o bajar de posición, promover oportunidades de movilidad social en un país es importante para construir una sociedad más equitativa y justa.

1. Desarrollo de capacidades personales: las organizaciones deben contar con programas o medidas que apoyen o fomenten la superación de los trabajadores mediante educación y formación.

A continuación, en la Figura 25 se puede observar los resultados de la autoevaluación realizada en el valor de Progreso Social.

**Figura 25 Resultados valor Progreso Social**

Progreso Social			
Componente	Requisito	Indicador	Cumplimiento
DERECHOS HUMANOS Y PRÁCTICAS LABORALES	Derechos humanos empresas	P1 Verificación de acceso a la salud oportuna de los colaboradores y que estén en la CCSS.	Sí
		P2 Verificación de cumplimiento ley 7600	Sí
	Principios y derechos fundamentales en el trabajo	P3 Verificación de planes de emergencia	P
		P4 Plan de seguridad ocupacional	Sí
		P5 Verificación de condiciones higiénicas de la empresa (baños, comedores, instalaciones en general)	Sí
		P6 Verificación de planilla en la CCSS	Sí
		P7 Verificación de jornada laboral	Sí
	Condiciones de Trabajo y Seguridad Social	P8 Verificación de identificación de peligros y evaluación de riesgos.	Sí
		P9 Verificación de prácticas para identificar colaboradores en riesgo social o condiciones de pobreza.	Sí
		P10 Verificación de prácticas para prevenir impactos de pobreza o riesgos social en colaboradores.	Sí
		P11 Verificación de salarios brutos pagados.	Sí
		P12 Verificación de pago de horas extras	No
		P13 Verificar mecanismos de selección de personal para identificar nivel de escolaridad.	Sí
		P14 Verificación de programas para facilitar acceso a la educación básica y diversificada.	Sí
		P15 Verificación de política de afiliación y asociación de trabajadores.	Sí
		P16 Verificación de política de trabajo forzado	Sí
		P17 Verificación de política de trabajo infantil.	Sí
	P18 Política de trabajo para mayores de quince y menores de 18 años.	Sí	
	Igualdad de Oportunidades	P19 Verificación de prácticas estudiantiles y pasantías.	Sí
		P20 Verificación de facilidades como flexibilidad de horario para atención de temas personales.	Sí
		P21 Verificación de capacitaciones del personal.	Sí
		P22 Verificación de una política de no discriminación.	Sí
		P23 Verificación de política de acoso sexual.	Sí
	Salud y Seguridad en el Trabajo	P24 Verificación de política de acoso laboral.	Sí
P25 Verificación de no discriminación en los procesos de contratación.		Sí	
P26 Verificación de política de bandas salariales.		Sí	
P27 Programa que apoye a trabajadores que deseen		Sí	

Nota: Frania Cerrato Oporta

## **Innovación**

El valor de innovación es la capacidad de una organización para innovar es un factor clave para el crecimiento, sostenibilidad, generación de bienestar y contribución al desarrollo sostenible. La innovación permite a las empresas comprender y responder a los cambios de contexto, así como la exploración de nuevas oportunidades con el objetivo de mejorar los resultados.

La innovación forma parte de la estrategia y objetivos de las organizaciones sostenibles. Conlleva inversión e incertidumbre en lo que respecta a los resultados, lo que requiere una adecuada planificación en los proyectos. Los dos componentes de este valor son: Estrategia para la innovación y Cultura para la innovación.

La estrategia para la innovación, se refiere a las organizaciones innovan los procesos, productos y servicios, entre otras entidades, para ser líderes del mercado o para estar al día y ser relevantes en el ámbito empresarial, los requisitos en este componente son los siguientes:

1. Posicionamiento de la innovación: las empresas deben establecer sus resultados previstos de innovación como parte de la estrategia empresarial, objetivos medibles de innovación y métodos sistemáticos para facilitar la identificación de oportunidades y amenazas en materia de innovación.

Cultura para la innovación, corresponde a los valores, creencias y comportamientos de una organización, los requisitos son:

1. Gestión de talento: las empresas deben procurar la capacitación y desarrollo de los colaboradores en innovación, de manera que puedan alcanzar el máximo potencial en el tema y contribuyan a promocionar y potenciar la estrategia de innovación de la organización.

2. Apoyo pleno de la alta dirección a la innovación: las organizaciones deben contar con el compromiso y participación directa de las jefaturas en la definición e implementación de los valores que contribuyen al fortalecimiento de la cultura de innovación.

Los resultados que obtuvo la empresa al realizar la autoevaluación en la empresa se pueden observar en la Figura 26 .

**Figura 26 Resultados valor Innovación**

Innovación			
Componente	Requisito	Indicador	Cumplimiento
ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN	Posicionamiento de la innovación	I1 Definición de objetivo estratégico y objetivos relacionados con innovación.	Sí
		I2 Verificación de áreas de enfoque de innovación.	Sí
		I3 Alianzas estretégicas con proveedores, clientes o instituciones.	Sí
		I4 Verificación de los objetivos de innovación.	Sí
		I5 Metodología de innovación.	Sí
		I6 Criterios para selección de proyectos de innovación.	P
		I7 Portafolio de proyectos de innovación y documentarlos	Sí
		I8 Contratos laborales con clausulas de confidencialidad	Sí
		I9 Evaluar los riesgos de los proyectos definidos en el portafolio.	P
		I10 Capacitación en temas de innovación, creatividad o gestión de proyectos.	Sí
		I11 Recursos a asignar a los proyectos de innovación	P
	Cultura para la innovación	I12 Responsables, equipo, comité de innovación y documentar minuta	Sí
		I13 Equipos cuentan con metodología de innovación.	Sí
		I14 Revisar y documentar registros de reuniones de innovación.	Sí

Nota: Frania Cerrato Oporta

### Vinculación Costarricense

Este valor se trata sobre la vinculación costarricense de las empresas que operan en Costa Rica y que demuestran un adecuado nivel de utilización de los recursos costarricenses. Consta de un único componente denominado Vinculación Costarricense y tiene los siguientes requisitos:

1. Recurso humano costarricense: es el porcentaje de trabajadores costarricenses que trabajan para la organización de forma directa y en planilla,
2. Capital costarricense: se refiere al porcentaje de acciones de la empresa cuyos titulares son costarricenses.
3. Operaciones en Costa Rica: trata de todas las operaciones que realiza una organización desde Costa Rica y que implica el pago de los impuestos y estar al día con las obligaciones sociales y derechos de los trabajadores.

De acuerdo a la autoevaluación realizada en la empresa los resultados obtenidos se pueden visualizar en la Figura 27.

**Figura 27 Resultados valor Vinculación Costarricense**

Vinculación Ciudadana			
Componente	Requisito	Indicador	Cumplimiento
Vinculación Costarricense	Recurso humano costarricense	VC1 Operaciones en Costa Rica, mantiene un 75% de trabajadores costarricenses	Sí
	Capital costarricense	VC2 La organización tiene operaciones en Costa Rica y al menos un 51% de las acciones pertenecen a costarricenses	Sí
	Operaciones en Costa Rica	VC3 Pagos tributarios, patentes municipales o cargas sociales al día	Sí
		VC4 Transacciones comercial desde Costa Rica mediante personería jurídica registrada nacionalmente	Sí

Nota: Frania Cerrato Oporta

### Resumen notas Autoevaluación marca país

De acuerdo a la realización de la autoevaluación de la marca país en la empresa Quality XP Development, se puede observar una columna en la que se encuentran cada uno de los valores que conforman Esencial Costa Rica, en otra está la nota mínima que requiere cada valor para pasar, una columna con nota alcanzada que es una aproximación que tiene la empresa con los indicadores que cumple en el momento de realizar la evaluación, y por último la nota proyectada es la que indica la nota que puede alcanzar la empresa atendiendo los indicadores que tenga pendiente.

Por lo tanto, en la Figura 28 se puede observar cada una de las notas correspondientes a los cinco valores que componen la marca país, esto sirve para mostrarle a la empresa cuales indicadores deben atenderse para lograr pasar con las notas requeridas para que sea otorgada el licenciamiento.

**Figura 28 Resultado de autoevaluación marca país**

Valor	Nota Mínima	Nota alcanzada	Nota Proyectada
<b>Excelencia</b>	<b>85</b>	<b>81,25</b>	<b>93,75</b>
<b>Sostenibilidad</b>	<b>75</b>	<b>82,61</b>	<b>95,65</b>
<b>Progreso Social</b>	<b>80</b>	<b>92,59</b>	<b>96,30</b>
<b>Innovación</b>	<b>70</b>	<b>78,57</b>	<b>100,00</b>
<b>Origen</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Nota: Frania Cerrato Oporta

Como resultado de la aplicación de la autoevaluación en la empresa Quality XP Development, se obtuvo que el valor de Excelencia alcanzó una nota de 81,25 por lo que no está pasando, ya que se necesita como mínimo un 85, por lo que atendiendo las recomendaciones del evaluador y realizando las correcciones la nota proyectada a alcanzar es de 93,75.

En el caso del valor de sostenibilidad, la nota alcanzada es de un 82,61 lo indica que aprobó esta categoría ya que la nota mínima es de 75, realizando las recomendaciones indicadas por el evaluador la empresa puede alcanzar la nota de 95,65.

La nota obtenida en la empresa durante la evaluación en el valor de progreso social es de un 92,59 por lo que se está pasando en este valor, debido que la nota mínima es de 80 y se está logrando una nota más alta, aplicando y solucionando las correcciones indicadas se espera que la empresa logre una nota de 96.30.

En innovación, la nota mínima para pasar el de 70 puntos, realizada la autoevaluación la empresa alcanzó la nota de 78,57 lo que muestra que la organización está pasando esta categoría, pero aplicando y poniendo en marcha las tareas pendientes por hacer en los indicadores la empresa puede tener una nota de 100.

Por último, en la aplicación de la evaluación en el valor de origen la empresa obtiene como nota un 100, lo que muestra que en esta categoría cumplió con todos los indicadores necesarios para obtener la nota necesaria para obtener la certificación.

En resumen, después de la aplicación de la autoevaluación la empresa debe realizar la documentación y corrección en cada valor, con el fin de lograr el cumplimiento de los indicadores pendientes cuyo resultado es que las notas proyectadas puedan ser alcanzadas.

## Medición de las Consecuencias

Para realizar la medición de las consecuencias, se realiza una matriz de riesgos en donde estará relacionada por la matriz de Requerimientos para la marca país 2021, documento adjunto en anexos, éstas tendrán un nivel de probabilidad y consecuencia lo que permitirá el análisis de cada valor que conforma Esencial Costa Rica los cuales son Excelencia, Sostenibilidad, Progreso Social, Innovación y Origen.

A continuación, se puede observar en la Figura 29 una tabla donde se prioriza los factores que más influyen en el proceso para completar con los indicadores de la autoevaluación de marca país.

**Figura 29 Matriz de Riesgo**

		MATRIZ DE RIESGOS					NIVEL DE RIESGO		COLOR	
		CONSECUENCIA								
		Mínima	Menor	Moderada	Mayor	Máxima				
PROBABILIDAD		1	2	4	8	16				
Muy Alta	5	5	10	20	40	80	Aceptable			
Alta	4	4	8	16	32	64	Tolerable			
Media	3	3	6	12	24	48	Alto			
Baja	2	2	4	8	16	32	Muy Alto			
Muy Baja	1	1	2	4	8	16				

Nota: Frania Cerrato Oporta

Según la tabla anterior, muestra las probabilidades y la frecuencia las cuales están clasificadas de la siguiente manera: Muy alta, Alta, Media, Baja y Muy Baja, las cuales tiene una puntuación asignada para una mejor interpretación en donde el valor utilizado es del 1 al 5, donde 1 es muy baja y 5 es muy alto.

Para la identificación de las consecuencias, se determina lo que está afectando el al valor lo que provoca que no se llegue a la puntuación necesaria para pasar con la nota indicada en la categoría, esto se clasifico de la siguiente manera: Mínima, Menor, Moderada, Mayor y Máxima, en donde se determinó la siguiente puntuación:

- Mínima: 1
- Menor: 2
- Moderada: 4
- Mayor: 8
- Máxima: 16

Asimismo, en la tabla se puede observar niveles de riesgos los cuales tienen colores asignados que permiten identificar visualmente la gravedad de cada riesgo, con el fin de dar prioridad a los que tienen el color de alto riesgo. Los colores asignados se clasifican de la siguiente manera:

- Verde: Aceptable
- Amarillo: Tolerable
- Naranja: Alto
- Rojo: Muy Alto

Seguidamente para determinar el valor en cada una de las secciones de la matriz se debe multiplicar las probabilidades por los valores asignados en las celdas de consecuencias, una vez realizada esta multiplicación los valores determinados se deben catalogar por los colores asignados a los niveles de riesgos, como se observa en la Figura 29 Matriz de Riesgo, donde se muestran los 4 colores que funciona como guía para atender las consecuencias con prioridad.

Debido a que la certificación para Esencial Costa Rica se divide en 5 valores se realizó una matriz de riesgo por cada valor en donde hay eventos con prioridad que deben ser atendidos para lograr la puntuación necesaria en cada categoría, las cuales son de importancia para realizar la propuesta del manual de procedimientos.

### **Matriz de Riesgos**

El primer valor Excelencia que incluye la certificación de marca país es Excelencia, este valor lo que busca es el valor agregado que puede ofrecer un servicio o producto y lo que lo hace especial para el mercado, a partir de la excelencia es que se definen aspectos importantes como la creatividad, talento y especialización del recurso humano. Es por esto, que al realizar la matriz de riesgos para este valor se puede observar en la Figura 30 que los eventos de riesgos identificados en su mayoría son procesos que no están documentados y que son necesarios que estén por escrito para el funcionamiento correcto en la empresa.

El nivel de riesgo asignado en Excelencia se encuentra entre tolerable y muy alto, donde se deben atender cada una de ellas, pero en específico las que tiene color rojo, ya que para cumplir con los requisitos de esta categoría la empresa debe de contar con los documentos en las diferentes áreas que este requiera.

A continuación, se puede observar en la Figura 30 la matriz de riesgo del valor Excelencia.

**Figura 30 Matriz de riesgo Excelencia**

Número	Evento	Probabilidad	Consecuencia	Nivel de Riesgo
1	Documentación de entradas y salidas. Interacción de procesos	Media	Moderada	Tolerable
2	Verificación de ordenes de compra	Alta	Mayor	Muy Alto
3	Evaluaciones de desempeño del personal documentadas	Media	Moderada	Tolerable
4	Políticas, procedimientos o herramientas que permitan la captura de los requerimientos de clientes actuales	Media	Moderada	Tolerable
5	Procedimientos que permitan capturar requerimientos de clientes actuales y potenciales	Media	Moderada	Tolerable
6	Contar con identificación de las entradas y salidas de los procesos	Alta	Mayor	Muy Alto
7	Contar con ordenes de compra con consecutivo con el detalle del bien o servicio adquirido	Alta	Mayor	Muy Alto
8	Mecanismo de seguimiento a las no conformidades	Alta	Mayor	Muy Alto
9	Indicadores de seguimiento a los costos de calidad, quejas, clientes perdidos y ganados, rechazos, reprocesos, desperdicio, tiempos de ciclo, rendimientos	Alta	Máxima	Muy Alto

Nota: Frania Cerrato Oporta

Como resultado de la matriz de riesgo aplicada en el valor de Excelencia, la empresa Quality XP Development del 100% que se espera que cumpla para la obtención de la marca país, se obtiene que el 50% de estos eventos no cumple con el nivel de riesgo aceptado, es decir, el nivel que muestra como resultado es muy alto, con la probabilidad alta lo que provoca que se dé un atraso en el cumplimiento de los indicadores de este valor, por lo que se debe atender cada uno de estos eventos de alta prioridad para lograr un 80% como mínimo para lograr la cantidad requerida de indicadores para alcanzar la nota asignada en la autoevaluación de la marca país.

El segundo valor a realizar la matriz de riesgo es Sostenibilidad, este valor es importante porque el principal objetivo es satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la seguridad de las generaciones posteriores, lo que busca es el equilibrio adecuado entre la gestión ambiental, social y financiera.

Este valor tiene indicadores desde el punto ambiental que deben de cumplir cada una de las empresas que participan por la certificación como también información financiera necesaria de cada una de ellas, es por esto que para realizar el análisis de riesgo de este valor lo que se buscó fueron los eventos faltantes e inexistentes que posee la organización para poder asignar un nivel de riesgo que permita ver de manera visual lo que está causando el incumplimiento a los lineamientos solicitados para cumplir con los requisitos necesarios.

En la

Figura 31, se puede observar la matriz de riesgos realizada con sus respectivas probabilidades, consecuencias y niveles de riesgo.

**Figura 31 Matriz de riesgos Sostenibilidad**

Número	Evento	Probabilidad	Consecuencia	Nivel de Riesgo
1	Sistema de captación de aguas de manera útil en la empresa	Alta	Moderada	Alto
2	Sistema de gestión para demostrar la carbono neutralidad con norma INTE B5:2016	Alta	Mayor	Muy Alto
3	Sistema para la C neutralidad que permita identificar fuentes de emisión de gases efecto invernadero	Alta	Moderada	Alto
4	Plan de gestión para la reducción de emisiones de gases efecto invernadero y su posterior compensación	Alta	Moderada	Alto
5	Procedimientos que permitan capturar requerimientos de clientes actuales y potenciales	Media	Menor	Tolerable
6	Canales de comunicación para medir satisfacción de clientes de manera que permita conocer el cumplimiento de las necesidades	Media	Moderada	Tolerable
7	Sistema de gestión que beneficie a la empresa en cuanto a reducción de costos	Alta	Moderada	Alto
8	Programa de gestión integral de residuos sólidos alineado con la Ley para la Gestión Integral de Residuos N°8839	Alta	Mayor	Muy Alto
9	Pronóstico de ventas anuales y/o proyecciones de ventas	Baja	Menor	Aceptable

Nota: Frania Cerrato Oporta

Como se observa en la columna de evento, los principales riesgos encontrados son la falta de sistemas de gestión para las diferentes áreas que la certificación necesita en Sostenibilidad, pues este valor busca las organizaciones cumplan con diferentes planes que ayuden o reduzcan el impacto que tienen en el ambiente y estos vayan de la mano con el cumplimiento de leyes y normas, las cuales permitan llevar a cabo los objetivos establecidos para el beneficio tanto de la empresa, como la del ambiente. Por tal motivo, con la identificación de los riesgos se debe atender aquellos que se encuentran en el nivel más alto para mitigar la probabilidad de que sucedan.

De estos riesgos detectados, el 20% corresponden al nivel Muy alto, 40% al Alto, lo que indica estos deben atenderse con prioridad para lograr el 80% que se necesita para pasar este valor. Por lo tanto, se requiere la empresa Quality XP Development atienda estos eventos para reducir las probabilidades de que pasen y logre la nota requerida para este valor.

El siguiente valor al cual se le realiza el análisis de riesgo es Progreso Social, en este los colaboradores de la empresa son quienes deben asegurar el crecimiento personal y profesional, garantizando el máximo potencial que puedan aportar en las funciones asignadas, con el objetivo de evolucionar junto con la organización.

Esta categoría se destaca por el interés de la marca país en el cumplimiento de las buenas prácticas, para que los colaboradores se sientan de manera segura en el desarrollo de las diferentes actividades requeridas por el puesto de trabajo, en consecuencia, los riesgos encontrados en este análisis están relacionados con los puntos más importantes que la empresa debe atender e implementar para

lograr el cumplimiento de los indicadores de la evaluación y obtener los puntos necesarios para este valor.

En la Figura 32, se puede observar la matriz de riesgos del valor Progreso Social.

**Figura 32 Matriz de riesgos Progreso Social**

Número	Evento	Probabilidad	Consecuencia	Nivel de Riesgo
1	Capacitación al personal en temas relacionados con atención de emergencias	Alta	Moderada	Alto
2	Programa para revisión de tiempos extras de manera que el personal no exceda las horas laborales por semana	Muy Alta	Mayor	Muy Alto
3	Cumplimiento de la Ley 7600	Baja	Menor	Aceptable
4	Identificación dentro de la empresa de los peligros y riesgos asociados con el trabajo	Alta	Moderada	Alto
5	Documentación de política interna y con práctica que establezca que no se permite el trabajo infantil	Muy Baja	Mínima	Aceptable
6	Documentación de política interna que demuestre que la organización no discrimina por ningún motivo	Media	Menor	Tolerable
7	Plan de evacuación ante alguna situación de emergencia (sismo, incendio, entre otros eventos naturales)	Alta	Mayor	Muy Alto

Nota: Frania Cerrato Oporta

Los eventos identificados con mayor nivel de riesgo se pueden observar son la revisión de los tiempos extra del personal, esto, pues en ocasiones por ser una empresa de servicios de desarrollo de software se atiende requerimientos de los clientes, esto provoca los colaboradores tengan más horas extra en comparación con otras semanas de trabajo, lo cual se debe resolver y atender de una mejor manera. Seguidamente, el plan de evacuación ante una emergencia que no posee la empresa, por ello se el color rojo asignado, indica se debe implementar un plan de acción para ayudar a mitigar la probabilidad de que suceda.

Posteriormente se realiza el análisis de riesgo al valor de Innovación, esta categoría de la evaluación pretende la transformación continua en pro de mejorar los servicios o recursos ofrecidos a los clientes, este es un mercado donde la exigencia es alta y cambiante, la invención de nuevas soluciones es necesaria para cualquier sector, por tanto, se convierte en uno de los valores importantes que promueve la marca país.

A continuación, se puede observar la Figura 33 en donde se identifica los eventos de este valor con su respectiva probabilidad y nivel de riesgo.

**Figura 33 Matriz de riesgo Innovación**

Número	Evento	Probabilidad	Consecuencia	Nivel de Riesgo
1	Documentación plan estratégico con lineamientos relacionados a innovación con sus objetivos respectivos	Alta	Máxima	Muy Alto
2	Registro documental de las áreas o temas de innovación	Media	Moderada	Tolerable
3	Métodos, herramientas o procedimientos estructurados para la gestión de la innovación	Alta	Moderada	Alto
4	Políticas y procedimientos relacionados con priorización de ideas relacionadas con innovación	Alta	Mayor	Muy Alto
5	Documentación relacionada con la identificación de los riesgos asociados a proyectos de innovación, métodos de análisis, medición y evaluación	Media	Mayor	Alto
6	Identificación del personal y de las áreas responsables a realizar innovación	Media	Moderada	Tolerable

}

#### Nota: Frania Cerrato Oporta

Como se puede observar en la Figura 33, los resultados de los niveles de riesgo, hay dos en el nivel muy alto, tres en alto y dos en tolerable, ello demuestra que se debe dar prioridad a la documentación de un plan estratégico para el área de innovación con objetivos claros y realizar las políticas y procedimientos donde la priorización de ideas de innovación sea clara y concisa, pues las probabilidades de que esos dos eventos pasen, son altas se debe mitigar para reducir la posibilidad de que ocurra.

En este valor, como resultado del análisis de riesgo para la empresa Quality XP Development el 20% representa los eventos de riesgo muy alto, eso indica, atendiendo estos dos eventos se logra alcanzar y minimizar la probabilidad de que pasen, el 30% es asignado al nivel de riesgo Alto, por lo tanto, esto causa se deba atender el 50% de los eventos para lograr obtener la nota requerida para pasar este valor y lograr la certificación.

Para el último valor que incluye la marca país, el cuál es Vinculación Costarricense, no se realiza un análisis de riesgo, pues el 100% de los eventos forman parte del indicador donde se alude a que la planilla de la empresa debe ser costarricense al menos en un 50% o más y con esto, se logra alcanzar la nota necesaria para lograr cumplir con los requisitos de la certificación. El objetivo principal de este valor es que el producto o servicio ofrecido por las empresas debe ser desarrollado en territorio nacional, patentado y mejorado por mano de obra nacional.

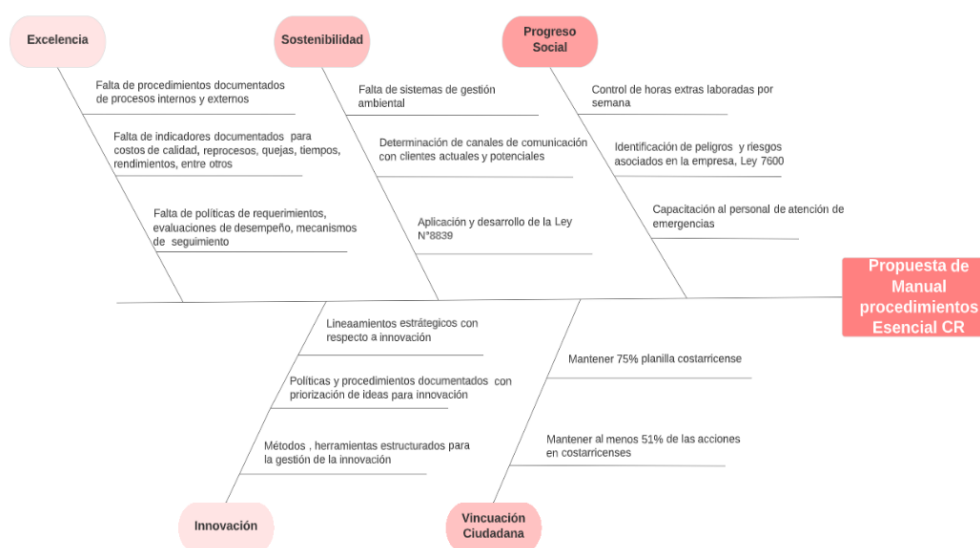
#### **Análisis de las Causas**

Para llevar a cabo el análisis de las causas se desarrolla un diagrama de Ishikawa, como método gráfico que permita la determinación de los factores y causas contribuyentes a la certificación de la marca país Esencial Costa Rica. Este diagrama se elabora mediante las 6M, pero en este caso se realiza con cada valor que compone la marca país en cada una de las espinas, es decir: Excelencia, Sostenibilidad, Progreso Social, Innovación y Vinculación Ciudadana, se considera los elementos

asociados con el problema de cómo realizar una propuesta de un manual de procedimientos para certificar Esencial Costa Rica en una empresa de servicios.

Estos puntos representan los factores que pueden estar afectando la obtención de la certificación de la marca país, por lo tanto, en relación con lo anterior, en la Figura 34 se puede observar la clasificación mencionada, se detalla de la siguiente manera:

**Figura 34 Diagrama de Ishikawa**



**Nota: Frania Cerrato Oporta**

De acuerdo con la figura anterior, se presenta los cinco valores que conforman la marca país, cada uno de ellos muestra los diferentes factores que se pueden estar presentando durante el proceso de la certificación de la marca país. Estas áreas se analizan de tal manera que sirvan como guía para identificar los puntos más influyentes y se pueda avanzar en el proceso de la nota mínima de los valores. Dentro de ellas se analiza puntos como:

**Excelencia**

Las principales causas encontradas son las siguientes:

- Falta de procedimientos documentados de proceso internos y externos.
- Falta de indicadores documentados para costos de calidad, reprocesos, quejas, tiempos, rendimientos, entre otros.
- Falta de políticas de requerimientos, evaluaciones de desempeño, mecanismos de seguimiento.

La falta de la documentación en los procesos de la empresa provoca no se conozca el funcionamiento correcto de las tareas, esto causa pérdida de tiempo en tareas o funciones y suscita reprocesos, por lo cual el objetivo de este valor es lograr las empresas puedan estar organizadas tanto interna como externamente, para un mejor control en las operaciones.

### Sostenibilidad

Para esta clasificación se determina las siguientes causas:

- Falta de sistemas de gestión ambiental.
- Determinación de canales de comunicación con clientes actuales y potenciales.
- Aplicación y desarrollo de la Ley N°8839.

En esta espina del diagrama de Ishikawa, la importancia de que las empresas tengan la iniciativa y el propósito de una política ambiental es importante, pues la sostenibilidad para la marca país es una meta con la cual lograr la gestión ambiental, social y económica trabajen en conjunto, por eso las causas mencionadas en este punto, la empresa debe desarrollarlas y ponerlas en práctica para cumplir con los requisitos que solicita la certificación.

### Progreso Social

Del análisis de esta clasificación se observa las siguientes causas:

- Control de horas extras laboradas por semana
- Identificación de peligros y riesgos asociados en la empresa, Ley 7600.
- Capacitación al personal de atención de emergencias.

Las causas seleccionadas en este valor son importantes, el Progreso Social, pretende cumplir y respetar los derechos humanos y la legislación laboral, por lo tanto, el control de horas extra es muy importante, porque los colaboradores no deben trabajar más horas de las permitidas, además cada uno de los colaboradores tenga acceso a capacitaciones para la debida atención a una emergencia

y la empresa aplique la Ley 7600 mejora la calidad de vida en el trabajo de cada uno de ellos, por tal razón, estas causas deben atenderse con prioridad.

### Innovación

El análisis de esta clasificación es el siguiente:

- Lineamientos estratégicos con respecto de innovación.
- Políticas y procedimientos documentados con priorización de ideas para innovación.
- Métodos, herramientas estructuradas para la gestión de la innovación.

Se detecta en este valor las causas más importantes que deben ejecutarse y aplicarse, son las políticas sobre la priorización de las ideas de innovación, por eso, la empresa debe promover que los empleados se involucren para lograr este valor cumpla con los objetivos planteados, pues se detecta en esta área falta la documentación del proceso de innovación.

### Vinculación Costarricense

En esta clasificación se determina las causas, son las siguientes:

- Mantener 75% planilla costarricense.
- Mantener al menos 51% de las acciones en manos de costarricenses.

En este caso, la vinculación costarricense es uno de los requisitos más importantes para cumplir primeramente con la autoevaluación y segundo, para lograr la certificación, por cuanto la utilización de recurso costarricense en las organizaciones es lo más importante y necesario para obtener la certificación. Por tal razón, como causas se detecta mantener un 75% de la mano de obra costarricense, si esto no se cumple, automáticamente se pierde la nota de este valor, por lo tanto, se debe siempre mantener estos requisitos.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo, se presenta las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llega tras el desarrollo de la aplicación de la autoevaluación para certificación de la marca país que realiza la empresa Quality XP Development Software, con base en las causas identificada como las que impiden cumplir con algunos de los indicadores necesarios para lograr la certificación, durante las 25 semanas en estudio.

La aplicación de las herramientas ingenieriles en el proyecto permite determinar, de una forma eficaz, cuáles son los principales puntos que debe atenderse y realizar para poder lograr la nota requerida en cada una de las categorías que conforman Esencial Costa Rica.

La creación del diagrama de proceso y del FODA permiten describir la manera en la cual la empresa realiza sus funciones y los procesos involucrados para llevar a cabo los objetivos, como indicador inicial en la autoevaluación se solicita la organización cuente con un FODA actualizado, por ello, al realizar esta herramienta se cumple con uno de los principales requisitos del valor Excelencia. Por otro lado, el diagrama SIPOC es fundamental para conocer los procesos identificados en el diagrama de procesos, se logra determinar el objetivo y el alcance de las tareas internas por desarrollar e identificar todo lo requerido para llevar a cabo los procesos.

La utilización del análisis de riesgo para medir las consecuencias, permite conocer cuáles son los eventos con mayor prioridad que se debe atender, esto para poder lograr el cumplimiento de los indicadores, se logra visualizar de una manera más sencilla los puntos críticos en los cuales la empresa no está cumpliendo o no tiene.

Por medio del diagrama de Ishikawa, se concluye la empresa necesita atender cuatro de los cinco valores que conforma la certificación de marca país, pues en cada una de las espinas se logra

determinar las causas más importantes que provocan el incumplimiento de los indicadores en las áreas por evaluar, las cuales debe mejorar y realizarlas para alcanzar las notas necesarias requeridas para pasar los cinco valores. Cada uno de ellos tiene una nota mínima con la que se debe cumplir para ser una empresa certificada. Así, se identifica la cantidad de indicadores por atender y realizar, de ello depende el correcto desarrollo de la propuesta del manual de procedimientos, para lograr la certificación Esencial Costa Rica.

### **Conclusiones**

Al facilitar la empresa los datos recolectados en las 25 semanas de estudio abarcadas por la investigación, se procede con la creación de un análisis interno de los indicadores faltantes en cada uno de los valores que conforman la marca país. Estos indicadores se deben minimizar lo más posible, con el fin de lograr la nota requerida en cada valor, como método de ayuda para llevar a cabo este objetivo, se elabora la propuesta de un manual de procedimientos, tiene como finalidad ser una guía y soporte para así, la empresa pueda realizar y cumplir con los indicadores que forman parte de los valores.

De acuerdo con lo anterior, se determina lo siguiente conforme las fases de definir, medir y analizar:

- Con la elaboración del FODA y el mapa de procesos, se logra identificar los procesos internos que la empresa tiene en las operaciones diarias, esto permite realizar un SIPOC para cada uno de estos procesos, con el fin de conocer de manera más específica lo que conforman y se necesita para cumplir con cada uno de ellos.
- Para la fase de la medición, por medio del análisis de riesgos, se determina como primer punto, los eventos con mayor probabilidad de que la empresa no cuente y se deben cumplir al ser indicadores de gran importancia, con los cuales deben contar la empresa. Por otro lado, en el capítulo de la propuesta se logra determinar y proyectar el costo que la empresa debe asumir para cubrir todos los gastos y lograr certificarse, esta información proviene de una cotización realizada a las diferentes empresas evaluadoras que recomienda Procomer, además se logra determinar los beneficios posibles de obtener si la empresa pertenece a la marca país.
- Con respecto de la fase del análisis de lo anterior, se determina, por medio de un diagrama de Ishikawa, los requerimientos necesarios para la propuesta del manual de procedimientos.

Esto permite dentro de este manual esté la información requerida y sea útil para que los encargados del departamento de Mercadeo puedan contar con una guía de cómo cumplir y desarrollar cada uno de los indicadores que forman parte de los valores de la certificación. Por otro lado, complementando lo anterior, el documento facilitado por la empresa, se encuentra en Anexos, sirve de guía visual para conocer el estado en el cual está la empresa, dando a conocer una nota promedio de lo que cuenta la empresa y una nota proyectada, esta es una ayuda con el fin de determinar cuántos indicadores faltan para lograr la nota necesaria y optar por la certificación.

- Como parte del cuarto objetivo, es el diseño de la propuesta del manual de procedimientos, se determina: se logra estandarizar los procesos y los pasos que se debe realizar para lograr el cumplimiento de cada uno de los valores que forman parte de la marca país, dentro de la propuesta del proyecto se indica la necesidad de llevar la capacitación correspondiente para que el personal logre utilizar el manual y cumplir con los requisitos respectivos.
- Como parte del proyecto, se determinan diferentes herramientas que permiten a la empresa realizar un mejor desempeño en el cumplimiento de cada indicador, se escogen herramientas que la empresa pueda utilizar fácilmente y al menos una de las personas involucradas conozca cómo usarlas para que la transferencia de conocimientos sea correcta.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa el uso de la propuesta de un manual de procedimientos, el cual se adecue a cada uno de los valores que forman parte de la marca país, esto con el fin de asegurar se cumpla con los indicadores y las notas necesarias para obtener las notas requeridas.

Actualmente la empresa no cuenta con ninguna guía que sirva de ayuda y de soporte para dar seguimiento de los indicadores no cumplidos o cómo se deben cumplir, por lo tanto, este manual permite un mejor control al realizar cada uno de los procesos necesarios.

Se sugiere realizar reuniones con el departamento responsable de llevar a cabo el proceso de licenciamiento, con el fin, de tener un control y una revisión de cada una de las áreas y de los indicadores que requieren una mejora continua, pues lograr la certificación es el objetivo principal, pero se debe mantener una mejora continua para así, cada uno de los indicadores evolucione y tenga mejores resultados. Se recomienda involucrar al personal, por cuanto varios de los indicadores muestran debe haber una participación activa de todo el personal, por ello, las

capacitaciones en todas las áreas requeridas serían útiles para lograr la estandarización de los procesos.

Se recomienda a la empresa realizar la autoevaluación dos veces al año para conocer el estado en el cual se encuentra cada uno de los valores, para identificar si se debe hacer mejoras o si algún proceso se encuentra obsoleto y se debe actualizar según las nuevas funciones de la empresa.

Se recomienda el manual propuesto se utilice por los responsables del área encargada de efectuar el proceso de marca país, además de agendar una reunión con el equipo, para que este se divulgue y presente como herramienta de guía con el fin de conocer cómo se trabaja en el cumplimiento de los requerimientos.

Se recomienda la empresa, con la información de análisis económico realizado pueda llevar a cabo las capacitaciones correspondientes en las diferentes áreas donde se necesita y en consecuencia, el personal posea el conocimiento para trabajar correctamente y, además se les recomienda cumplir con el tiempo estipulado para llevar a cabo el licenciamiento y evitar se incurra en gastos adicionales y se respete el monto de gastos presentado.

Estas recomendaciones se analizan de manera que el proceso de certificación sea lo más amigable, ágil, y se utilice el recurso humano más adecuado para lograr el objetivo de que Procomer otorgue la certificación Esencial Costa Rica.

## CAPÍTULO VI PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la propuesta de un manual de procedimientos el cual permita a las personas involucradas en el proceso de licenciamiento de la marca país conocer y entender qué se debe hacer y desarrollar en cada uno de los cinco valores de la certificación, para lograr el cumplimiento de los indicadores.

Por esta razón, el manual propuesto incluirá información general sobre la empresa, objetivos e información necesaria en cada valor, con el fin de lograr una correcta verificación de los cumplimientos de cada punto, además se realizará un diagrama de flujo, el cual permitirá mostrar el proceso por realizar, personas involucradas y cada uno de los pasos que debe efectuarse, también en este capítulo se podrá encontrar otras herramientas ingenieriles que permitirán llevar a cabo la propuesta.

El diagrama de flujo será utilizado con el fin de que el personal pueda entender el proceso de evaluación para certificar la marca país, el diagrama de caracterización de proceso es para conocer con detalle la información de lo cuanto se necesita para la propuesta, las entradas, las salidas y a quién va dirigido, por otra parte, con la herramienta 5S se encontrará la explicación de cómo la empresa realizará la implementación y lo que busca con el uso de ella.

En este proyecto, se quiere implementar mediante capacitaciones, el uso correcto del manual de procedimientos para lograr la certificación Esencial Costa Rica, cuyo propósito es ser una guía para las personas involucradas o quienes deban realizar tareas para el cumplimiento de los indicadores y sepan lo que deben hacer para cumplir con los tiempos estipulados en la propuesta y realizar el proceso de evaluación. Por tal motivo, como parte del plan de implementación se lleva a cabo una lista maestra de documentos, la cual permitirá el registro de los documentos establecidos y se deben realizar en los indicadores donde se solicita documentación para ser cumplidos.

Por último, en este capítulo se encontrará un análisis económico de la propuesta que se está realizando, este permitirá a la empresa poder ver de manera visual su costo y cuanto debe invertir para poder implementar dicha propuesta. En apéndices, se encontrará el manual de procedimientos propuesto para la empresa y su respectiva lista de documentos maestros.

## Propuesta

Para realizar la propuesta planteada, en primer lugar, se realiza un diagrama de flujo con el proceso general y en este se puede observar las personas involucradas. Para llevar a cabo la propuesta del manual de procedimientos se realiza un diagrama de flujo para poder explicarle al personal de Mercadeo y las subalternas, asistente de mercadeo y office manager quien es el personal involucrado, la empresa evaluadora y Procomer, la función de estas es llevar a cabo la evaluación de la empresa y por su parte Procomer es quien recibe el informe para determinar si otorga la marca país a la empresa. El personal a cargo de realizar este proceso se selecciona, porque son quienes manejan y conocen la información solicitada en cada indicador, pues sus respectivos puestos en la empresa involucran directamente trabajar con la información que debe recopilarse, En cuanto a las empresas mencionadas, son los entes reguladores para llevar a cabo la evaluación y para indicar si la empresa cumple o no con los requisitos y es también la encargada de otorgar la certificación.

En la Figura 35 se puede observar el planteamiento de este proceso, el cual inicia en el departamento de Mercadeo, específicamente con la encargada de esta área quien será la responsable de descargar el cuestionario de autoevaluación para poder realizar y conocer la nota inicial que tiene la empresa en cada valor. Seguidamente, después de conocer esta información se debe seleccionar el personal encargado de efectuar las tareas pendientes para realizar los diferentes documentos y actividades que conforman los indicadores. Después de hacer esto se procede a que la gerencia determine y autorice un presupuesto para poder llevar a cabo el proceso y además brindar información necesaria.

Después, de atender y realizar la lista de pendientes, se debe involucrar la empresa evaluadora, dicha entidad se debe buscar en la página de Procomer donde se encuentra una lista con opciones de empresas autorizadas para realizar la evaluación. Se debe elegir y contactar al ente evaluador para así, este pueda aplicar la autoevaluación e indique recomendaciones y pendientes que deben atenderse para alcanzar la nota necesaria del valor.

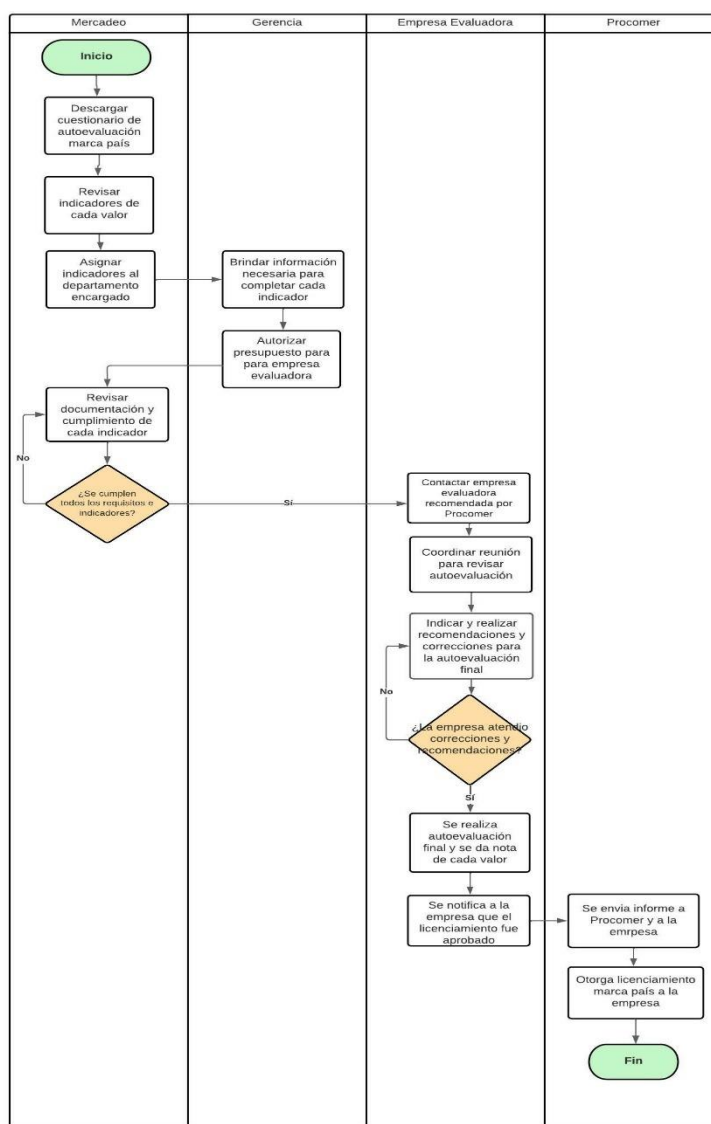
Por último, este evaluador debe regresar nuevamente a la empresa para realizar la evaluación final donde revisa detalladamente cada uno de los indicadores y, conforme hace esta revisión redacta el informe, este será enviado a Procomer y a la empresa para dar a conocer el resultado final luego de aplicar la autoevaluación. De ser el resultado es positivo, Procomer será el encargado de notificar

si se logra la certificación de marca país y envía la información correspondiente para poder usar la marca con el formato, diseño y colores indicados.

El propósito de realizar este diagrama es que la empresa y el personal a cargo conozca de manera más clara y fácil el proceso por llevar a cabo para lograr el cumplimiento de los requisitos y así aprobar la evaluación para la marca país, en cuanto a beneficio, el uso del diagrama ayudará a agilizar las tareas que deba realizarse, pues se conocerá los pasos por seguir.

A continuación, en la Figura 35 se puede observar el diagrama de flujo mencionado.

**Figura 35 Diagrama de Flujo**



Nota: Frania Cerrato Oporta

### Diagrama de caracterización de proceso

En la Figura 36 se puede observar el diagrama de caracterización de proceso, se desarrolla para una mejor interpretación del diagrama de flujo mostrado en la Figura 35, en este diagrama se puede encontrar los proveedores, entradas, proceso, salidas y clientes involucrados en el proceso para lograr la certificación marca país.

El propósito de realizar este diagrama, es permitir observar información clave para llevar a cabo una correcta toma de decisiones y así, conocer los miembros del equipo involucrados directamente en el proceso de certificación. Esto permitirá agilizar procesos, pues facilitará la empresa entienda el funcionamiento del proceso descrito en el diagrama de flujo. La entidad se beneficiará con su uso debido a que por medio de este pueden encontrar puntos débiles dentro del proceso y atenderlos. También se logrará una comunicación más asertiva con el personal que debe llevar a cabo el proceso y saber por qué las actividades están interconectadas, además este tipo de diagrama es una herramienta de uso sencillo, la empresa solo debe guiarse por la lista de las partes implicadas para llevar a cabo cada una de las tareas. Se propone su uso al estar la empresa familiarizada con la herramienta, conoce el uso, por su sencillez y por abarcar varias áreas con las cuales se trabaja anteriormente. Además, se cuenta con la experiencia para poder implementarla.

Entre los proveedores, se muestra en el diagrama los principales que se encuentra en el proceso y resulta ser Procomer, ente regulador y responsable de otorgar la certificación cuando se logre el cumplimiento de los indicadores que conforman cada uno de los valores. Seguidamente las empresas evaluadoras, son otro pilar importante para este proceso al ser los responsables de la aplicación y evaluación de los indicadores y por último el área de mercadeo, esta es la encargada de administrar y distribuir las diferentes tareas para lograr el éxito de la autoevaluación.

En las entradas, es donde se encuentra la estrategia por seguir, la cual indica la manera de ejecutar las diferentes actividades para lograr el objetivo de la licencia, también forma parte de las entradas la documentación de los indicadores para llevar a cabo la autoevaluación y por último, difundir y capacitar al personal involucrado en las tareas por hacer, es una parte importante para completar cuanto cada valor de la certificación solicita.

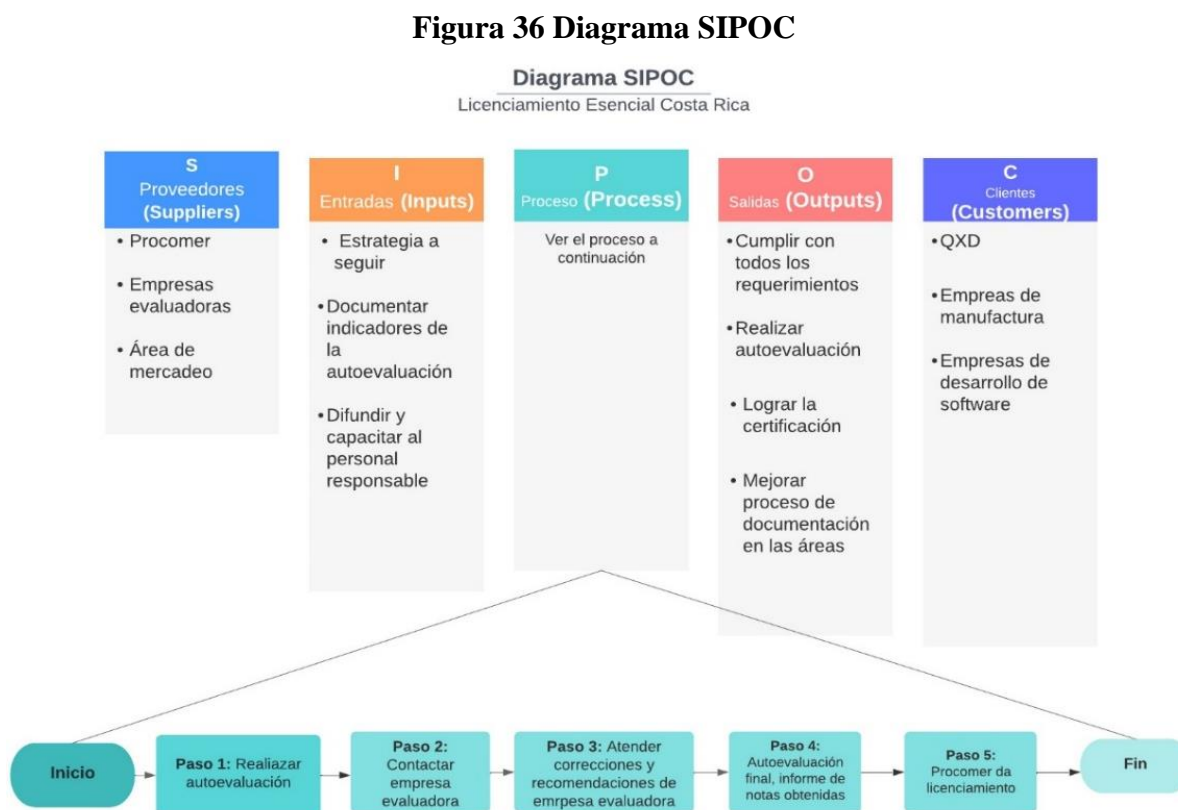
El proceso, da inicio desde el momento en que se realiza la autoevaluación a nivel interno de la empresa para conocer el estado en que se encuentra, seguidamente se debe contactar a la entidad evaluadora, quien será el ente encargado de revisar detalladamente el cumplimiento de los

indicadores por parte de la organización. Después, el área encargada o asignada debe atender las correcciones y recomendaciones dadas por el evaluador, luego la empresa evaluadora seleccionada debe realizar la evaluación final, pues por medio de esta se conocerá si la empresa cumple con la nota requerida en cada valor y por último el evaluador envía un informe a Procomer y a la empresa para dar a conocer los resultados finales donde indicará si el ente obtiene la certificación de marca país.

En salidas, se puede encontrar el cumplimiento de todos los requerimientos por parte de la empresa, realización de la autoevaluación y por último se conocerá si la empresa logra la certificación.

Entre los clientes, se encuentra la empresa Quality XP Development quien es la solicitante de la certificación, las empresas de manufactura y las de desarrollo de software quienes serán los clientes de la entidad.

A continuación, en la Figura 36 Diagrama SIPOC se muestra el resultado del diagrama que se realiza.




Nota: Frania Cerrato Oporta

## Ficha de proceso

Como parte de la propuesta y para una mejor interpretación del proceso que debe efectuar cada una de las partes involucradas para el cumplimiento de las tareas dentro del proceso del licenciamiento de la marca país, se desarrolla una ficha de proceso en la cual se encontrara las actividades más relevantes encontradas en el diagrama que se realiza, esta información es propia de la empresa y permitirá un mejor control de las tareas internas.

A continuación, en la Figura 37 se puede observar la ficha de proceso propuesta.

**Figura 37 Ficha de proceso**

Quality XP Development 					
FICHA DE PROCESO					
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>		<i>Licenciamiento Esencial Costa Rica</i>			
<b>1. OBJETIVO:</b>		<i>Cumplir con los indicadores de cada valor para lograr la certificación marca país.</i>			
<b>2. ALCANCE:</b>		<i>Cumplimiento de requisitos por parte de la empresa</i>			
<b>3. RESPONSABLE:</b>		<i>Jefa de Mercadeo, Asistente de Mercadeo, Office Manager y CEO</i>			
ENTRADAS Y SALIDAS					
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	REGISTROS Y CONTROLES
Procomer	Buscar empresa evaluadora	Realizar autoevaluación	Lograr contacto con empresa evaluadora	QXD	Google Calendar y Zoom para realizar las reuniones
Empresas evaluadoras	Contactar a Procomer para información de marca país	Realizar reunión con empresa evaluadora	Realizar las capacitaciones para el equipo seleccionado en a empresa		Correo electrónico para control y seguimiento de solicitudes
Área de mercadeo	Solicitud de impresión de artes	Solicitar el diseño y arte de material visual	Entrega de material diseñado para la empresa		
Área creativa y de impresión	Solicitud de diseño para las artes	Solicitar disponibilidad para charla de primeros auxilios			
Capacitadores	Buscar capacitadores de salud ocupacional	Solicitar disponibilidad de charla de Salud Ocupacional			
	Buscar contacto con la Cruz Roja	Coordinar visita de empresa evaluadora			
#	INDICADOR (KPI's)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	VALOR ESPERADO	FUENTE DE LOS DATOS PARA LA MEDICIÓN	RESPONSABLE
1	Número de tareas atendidas	Diaria	90%	Asistente de Mercadeo/ Office Manager	Jefa de Mercadeo
2	Número de tareas pendientes	Diaria	50%	Asistente de Mercadeo/ Office Manager	Jefa de Mercadeo
3	Número de tareas no realizadas	Diaria	20%	Asistente de Mercadeo/ Office Manager	Jefa de Mercadeo

Nota: Frania Cerrato Oporta

## 5S

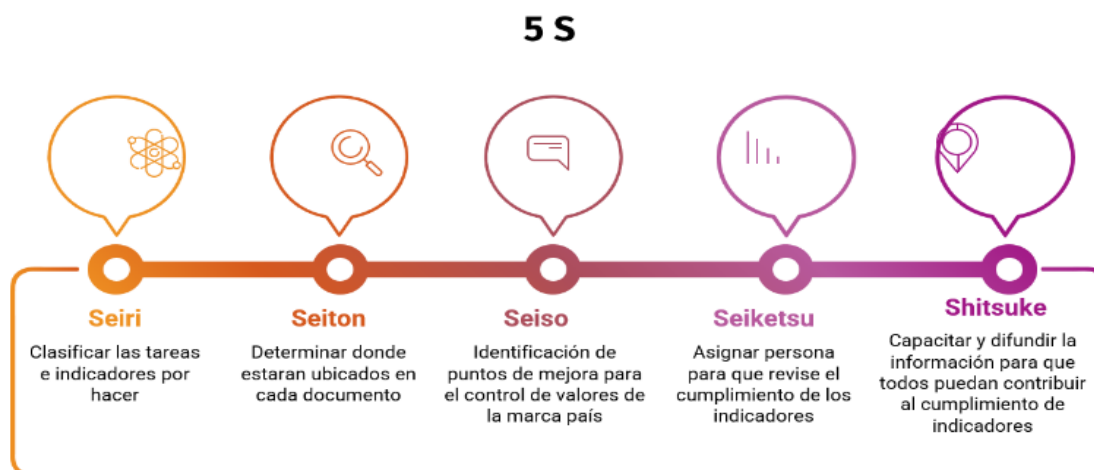
Dentro de la propuesta del proyecto, se presenta el uso de la herramienta 5S cuyo objetivo es establecer un sistema donde se mejore las condiciones de trabajo, con el fin de beneficiar a las personas involucradas en el proceso y la empresa.

El uso de esta herramienta permitirá la empresa cuente con una técnica que permita lograr las tareas para realizar la certificación de la marca país y, sea organizada productiva, con el objetivo de que poder identificar las tareas que debe realizar cada persona responsable, es decir, el uso de las 5S ayudará a reducir los gastos en tiempo, reducción de errores y mejoras en la calidad, de acuerdo con la manera de trabajar de la empresa. Esta herramienta se adecua a las necesidades para poder llevar a cabo el proceso de licenciamiento, pues esta metodología es sencilla de implementar y sus resultados serían beneficiosos en tanto mejoraría la calidad, también porque el uso de ella busca un compromiso de todas las personas quienes forman parte del equipo de trabajo, por ello, es un sistema duradero y de fácil uso.

La empresa busca al implementar esta metodología de trabajo poder cumplir con el objetivo planteado de lograr la certificación y, para esto se necesita todas las tareas y personal se encuentran organizados y trabajando en conjunto, usará esta herramienta para la clasificación de cada una de las tareas que se deba realizar para cada indicador, es decir, cada indicador será clasificado con las 5S para así identificar lo que se debe hacer o no, el beneficio esperado con el uso de esta herramienta es alcanzar el cumplimiento de la mayor cantidad posible de indicadores, los cuales componen los valores de la certificación, además de asegurar el cumplimiento se esté logrando con la mayor eficiencia posible. También, se pretende realizar una reunión con los integrantes del equipo quienes deben realizar el proceso, para explicar cómo se va a trabajar esta herramienta y lo que se espera como resultado de implementarla, por tal razón al ser una propuesta siempre se busca los puntos de mejora. En el momento de la implementación se puede hacer los ajustes considerados por necesarios por la entidad, para su mejora continua en cada valor correspondiente a la certificación.

Por tal razón, se puede observar en la Figura 38 como se desarrolla cada una de las 5S.

Figura 38 Diagrama 5S



Nota: Frania Cerrato Oporta

La primera S es seleccionar, es la etapa enfocada en el principio de separación y eliminación de lo innecesario, el objetivo es clasificar todo, por tal razón se aplica en el proyecto. Esta etapa indica que cada valor con el cual se conforma la certificación de la marca país se debe clasificar, las tareas por realizar en cada indicador involucrado deben clasificarse y de esta manera identificar cuáles de ellos necesitan de documentación o de alguna otra herramienta para el cumplimiento correcto. Con el fin de llevar a cabo esta clasificación de tareas se debe realizar lo siguiente:

- Efectuar una reunión con las personas quienes estarán a cargo del proceso de certificación, son la jefa de mercadeo, asistente de mercadeo, office manager y CEO. En dicha reunión, se clasificará y asignará las tareas correspondientes.
- Mediante el uso de tarjetas de colores se puede asignar cada indicador, esto quiere decir: los indicadores que ya tiene la empresa se pueden identificar con color verde, las pendientes por hacer en color amarillo y aquellos indicadores con los cuales no se cumple se identificarán con el color rojo, de esta manera permitirá la clasificación de cada indicador.

La segunda S es ordenar, la filosofía de esta herramienta indica esta etapa se resume en que hay un sitio para cada cosa y cada cosa tiene un sitio, esto quiere decir, se busca que todo cuanto se necesite para el correcto trabajo todo debe tener una ubicación correcta.

Para el proyecto, lo más importante es determinar dónde va a estar ubicada la documentación correspondiente que necesite cada uno de los valores de la certificación, se debe conocer donde se encontrará lo usado más frecuentemente para así, esté al alcance de la mano, lo que no se necesite

con frecuencia se debe localizar en otro lugar, para hacer el funcionamiento lo más ágil posible, y cuando sea el momento de efectuar la autoevaluación final se pueda encontrar todo de una manera fácil.

Para llevar a cabo esta etapa es necesario ejecutar lo siguiente para su implementación:

- Después de realizar la clasificación en la primera S, se recomienda el uso de Google Drive, en esta herramienta se deberá crear carpetas para cada valor, pues la mayoría de documentación se debe presentar de manera digital, en estas carpetas se agregará los documentos correspondientes a cada valor.
- Se debe determinar el nombre de la carpeta donde se va a encontrar toda la información y esta será compartida con los encargados del proceso.

La tercera S es limpiar, realizando la clasificación adecuada en cada una de las tareas y actividades hechas en la primera etapa, sigue hacer una limpieza de cada una de ellas con el objetivo de solo dejar las tareas más importantes y necesarias, las cuales requieran la atención que se les debe dar y aquellas actividades que no se pueda eliminar por completo, asignarlas a un plan de trabajo donde se permita su adecuado flujo para evitar la recurrencia innecesaria de reprocesos o pérdida de recurso asignados.

Por tal razón, en el proyecto esta etapa sirve para la identificación de mejora en los indicadores, aquellos donde el proceso para el cumplimiento pueda realizarse de una manera más eficiente y visualice el cumplimiento de los requisitos para todos los involucrados en el proceso.

Al llevar a cabo esta etapa se debe realizar lo siguiente:

- Utilizar un checklist, el cual permitirá llevar un control de las tareas y actividades que se debe mantener para el cumplimiento de los requerimientos, esta herramienta también ayudará a poder cumplir con la mejora de los indicadores.
- Esta herramienta será implementada mediante una reunión realizada con el personal involucrado en el proceso, para que puedan visualizar y manejar de una mejor manera las tareas por atender con prioridad.

Para la trazabilidad del checklist propuesta en esta categoría, en la Figura 39 se puede observar cómo sería el formato que la empresa puede utilizar.

## Figura 39 Checklist

### Checklist cumplimiento de requisitos

Empresa: Quality XP Development Software

Responsable: Jefe de Mercado

Excelencia			
	En proceso	Pendiente	Hecho
E1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E28	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E29	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N° de tareas:  
N° tareas finalizadas:  
% tareas finalizadas:

Sostenibilidad			
	En proceso	Pendiente	Hecho
S1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N° de tareas:  
N° tareas finalizadas:  
% tareas finalizadas:

Progreso Social			
	En proceso	Pendiente	Hecho
P1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N° de tareas:  
N° tareas finalizadas:  
% tareas finalizadas:

Innovación			
	En proceso	Pendiente	Hecho
I1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N° de tareas:  
N° tareas finalizadas:  
% tareas finalizadas:

Vinculación costarricense			
	En proceso	Pendiente	Hecho
V1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N° de tareas:  
N° tareas finalizadas:  
% tareas finalizadas:

### Nota: Frania Cerrato Oporta

La cuarta S corresponde a estandarizar, de acuerdo con la metodología de esta herramienta, para esta parte del proceso se pretende la mejora en la visualización de las tareas y actividades por hacer, por tal razón es importante asignar a la persona responsable de la supervisión y ejecución de cada indicador, para que sea quien indique cualquier desvío o atraso que pueda darse en el flujo de trabajo. Esta persona responsable, debe tomar en consideración el uso de herramientas las cuales le permitan medir, identificar y visualizar el trabajo llevado a cabo por cada una de las personas involucradas en el desarrollo de las tareas y con esto conocer el nivel de logro en el cumplimiento de los indicadores respectivos.


Para lograr la estandarización en el proceso se debe realizar lo siguiente:

- Asignar responsabilidades y mediante esto llevar el control de cumplimiento de cada uno de los responsables, esto se puede realizar mediante reuniones semanales, las cuales serán cuatro en total, en estas reuniones se tomará un control de tareas finalizadas y pendientes por cada recurso.

- Otra manera de efectuar este paso es realizando evaluaciones con el personal, con el fin de conocer si algún indicador le está siendo complicado de atender y, esto permitirá dar la ayuda necesaria para que se continúe el proceso con éxito.

En la Figura 40 se puede observar un machote de la evaluación que podría utilizar la empresa para efectuar las evaluaciones al personal.

**Figura 40 Evaluación personal**

Evaluación de personal para cumplimientos para certificación Esencial Costa Rica 				
Nombre del encargado:				
Nombre del responsable:				
Indicadores asignados:				
CARACTERÍSTICAS				
Descripción de la actividad	Insatisfactorio	Satisfactorio	Bien	Excelente
Cumple con las fechas de entrega de los indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solicita información cuando la requiere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No termina los indicadores asignados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solicita ayuda para finalizar los indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualiza las taras terminadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparte información de manera efectiva y asertiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrolla por completo la información que requiere el indicador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notas:				

Nota: Frania Cerrato Oporta

La quinta S y última es la de Disciplina, esta etapa está dedicada al mantenimiento y control de las etapas anteriores, es importante establecer los objetivos por medir, en este caso sería el éxito que se tenga en el cumplimiento de los indicadores para lograr obtener la certificación de la marca país, además en esta etapa el compromiso de la empresa es capacitar y difundir la información para que todos los involucrados puedan estar enterados y el proceso se vuelva exitoso, pues este es el objetivo del uso de esta filosofía, poder realizar mejoras y resolver fallos para lograr los objetivos planteados.

La implementación de esta herramienta la realizará el departamento responsable de lograr el cumplimiento de cada uno de los valores que conforman la marca país por medio de reuniones y trabajo en equipo, esto quiere decir, este plan de trabajo se difundirá con el propósito de que el equipo conozca la manera en la cual se va a trabajar y realizando los ajustes correspondientes para alcanzar el resultado deseable.

Para lograr esta última S, se recomienda llevar a cabo lo siguiente:

- Se debe realizar las capacitaciones respectivas en cada área para que la información sea comunicada a todo el equipo de trabajo, por medio de estas capacitaciones se pretende difundir todos los procesos estandarizados que realice la empresa.
- Además, por medio de revisiones periódicas al personal, se logrará identificar si se está cumpliendo con los requerimientos que deba mantenerse con el fin de lograr la certificación de la marca país, para esto ayudará las entrevistas One to One usadas por la empresa para conocer el estado de rendimiento de los procesos.

En la

Figura 48 del plan de implementación se puede observar el cronograma de cómo se va a realizar las actividades que lleva el proceso de certificación, pero en este cronograma también se encuentran incluidas las capacitaciones por realizar al personal, así también en la Figura 58 y Figura 59, encuentran en el análisis financiero, se puede observar el detalle de las capacitaciones mencionadas.

Estructura del manual de procedimientos

Como parte fundamental en la realización de este proyecto dentro de la propuesta se incluye un manual de procedimientos para que la empresa logre la certificación marca país, en este caso Esencial Costa Rica, en donde el ente regulador y el que otorga esta certificación, solicita cada una de las empresas quienes participan para alcanzar este objetivo cumpla con criterios de gran importancia para quien use la imagen de la marca.

Por esto, la estructura del manual incluirá lo siguiente:

- Tabla de contenidos

Esta parte del manual es importante porque le permitirá al personal quien lo utilice conocer qué incluye el manual y el número de página donde se encuentra la información.

- Introducción, Objetivo y Alcance

En esta sección del manual, se hace una breve introducción para conocer el motivo del manual, además de esto se indica cuál es el objetivo con el que se decide crear y, por último, el alcance, este determina hacia quien está dirigido este manual de procedimientos.

- Responsables

En esta sección se especifica las personas quienes usarán el manual y pueden compartirlo y actualizarlo.

- Requisitos generales

En esta parte del manual, se incluye la definición de términos importantes para que se pueda tener una mejor comprensión, se explica en qué consiste cada uno de ellos.

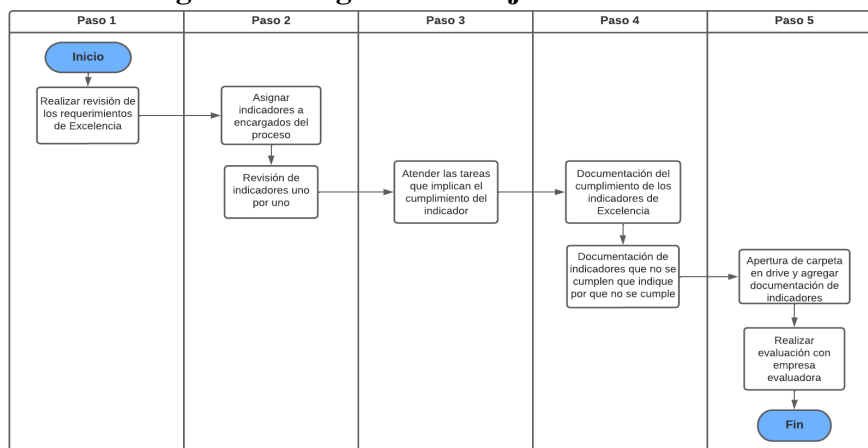
- Procedimiento del valor Excelencia

En esta sección del manual de procedimientos, se detalle cada uno de los pasos que debe realizar el personal encargado de llevar a cabo el cumplimiento de los indicadores, esta parte es importante debido a permitir ser una guía para el cumplimiento de los requisitos. En esta parte del manual, se divide cada requisito con los indicadores necesarios de cumplir, esto servirá como una guía para que se logre el objetivo de cumplir con cada indicador.

En el manual se encuentran nueve requisitos generales y en cada uno de ellos se determina los diferentes pasos que se debe realizar en cada uno, estos están conformados por los indicadores.

En la Figura 41 se puede observar un diagrama de flujo realizado para la mejor comprensión del procedimiento de este valor.

**Figura 41 Diagrama de flujo Excelencia**



Nota: Frania Cerrato Oporta

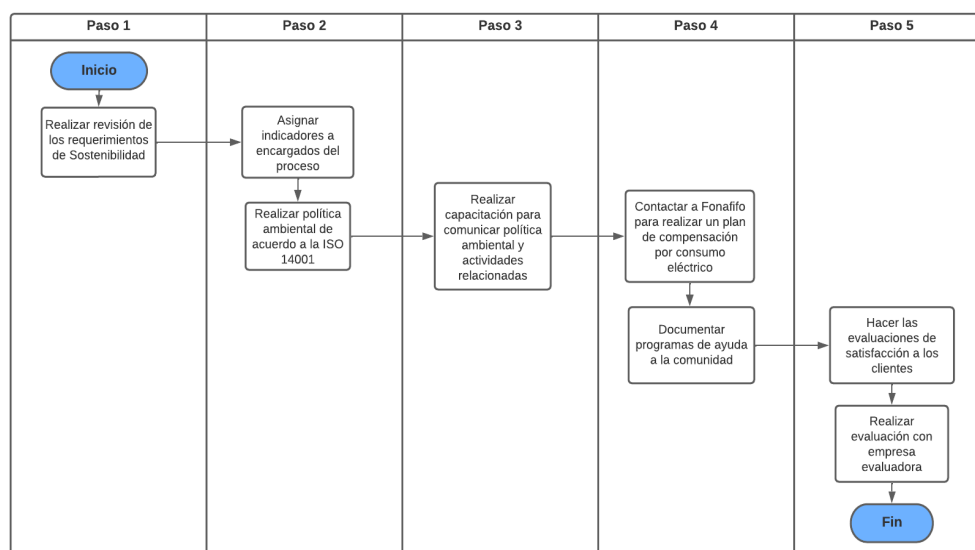
- Procedimiento del valor Sostenibilidad

En esta parte, se agrega un paso a paso de cada uno de los indicadores que se debe cumplir, esto ayudará a la persona encargada de llevar el procedimiento a cabo, a tener una guía de lo que debe hacer para lograr el cumplimiento de cada uno de los indicadores que forman parte de este manual, lo anterior permitirá se cumpla con lo indicado para llevar a cabo la evaluación.

El valor de Sostenibilidad cuenta con siete requisitos generales, en cada uno se indica cuáles son los indicadores que forman parte de ellos e incluyen lo que se debe hacer.

En la Figura 42 se puede observar el diagrama de flujo realizado para el procedimiento de Sostenibilidad.

**Figura 42 Diagrama de Flujo Sostenibilidad**



Nota: Frania Cerrato Oporta

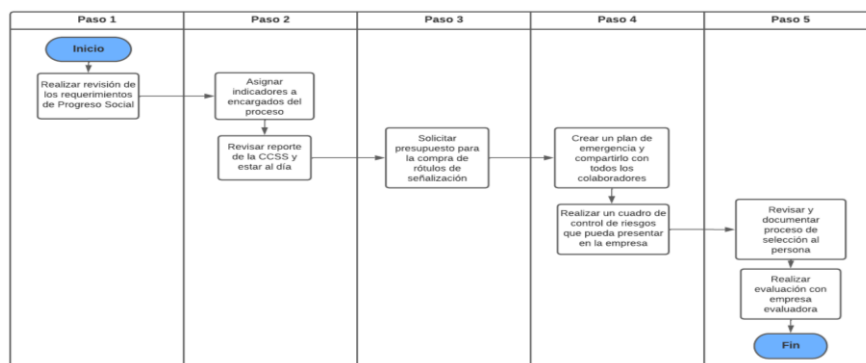
- Procedimiento del valor Progreso Social

En esta sección, se utiliza cada uno de los indicadores que forman parte de este valor y se realiza un paso a paso para ir realizando cada uno de los requisitos que se debe cumplir, para pasar con la nota indicada para este valor, por ello, esto permitirá a la persona que utilice este manual guiarse en ir realizando cada una de las cosas solicitadas para el cumplimiento.

Este valor, se encuentra clasificado en cinco requisitos generales, se puede observar en el manual de procedimientos donde se incluye los indicadores que conforman estos requisitos y da una explicación y guía de cuanto se debe realizar.

En la Figura 43 se puede observar el diagrama de flujo para el procedimiento del valor de Progreso Social.

**Figura 43 Diagrama de flujo Progreso Social**



Nota: Frania Cerrato Oporta

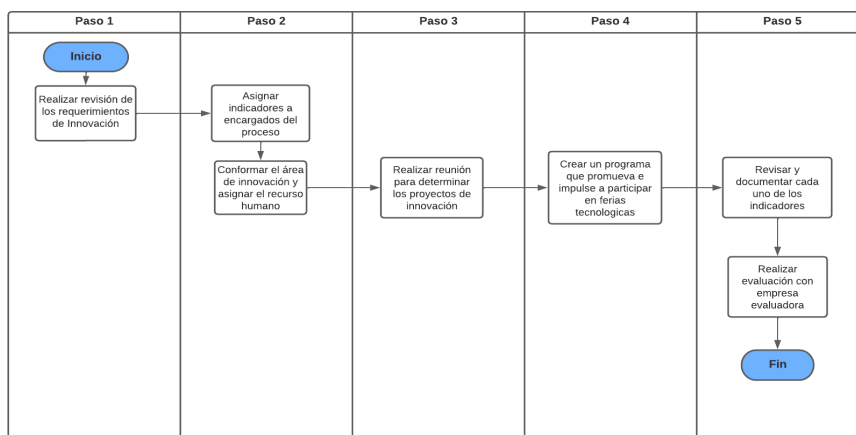
- Procedimiento del valor Innovación

En este valor se debe realizar el cumplimiento de indicadores para lograr la certificación marca país, en el manual de procedimientos se podrá observar que cada uno de estos indicadores tiene el paso a paso de cuanto se debe hacer para lograr el cumplimiento. Dicho manual permitirá se pueda realizar cada uno de los documentos y puntos que conforman este valor, logrando este cumpla con los requerimientos que pide la evaluación.

En este valor se encontrará dos requisitos en forma general, de los cuales cada uno de ellos tiene especificados los indicadores que forman parte, esto permitirá identificar lo necesario de hacer para el cumplimiento de cada uno de ellos.

A continuación, en la Figura 44 se encuentra el diagrama de flujo realizado para el valor de Innovación.

**Figura 44 Diagrama de flujo Innovación**



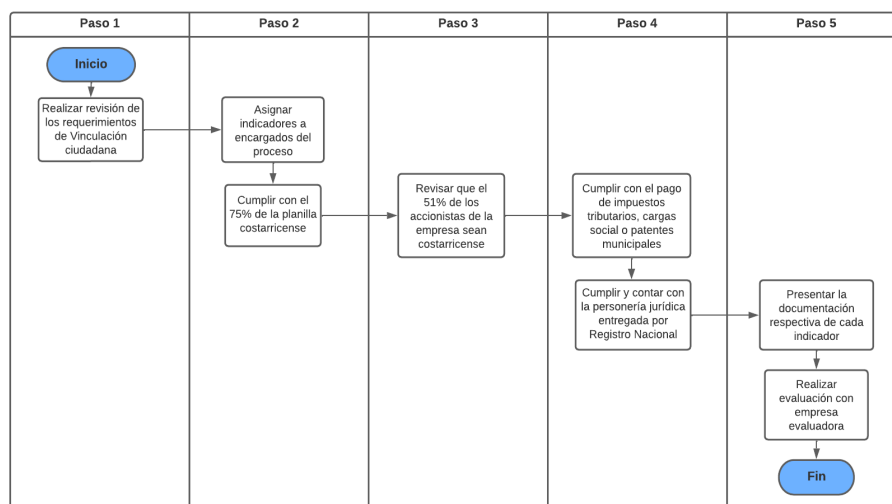
Nota: Frania Cerrato Oporta

- Procedimiento del valor Vinculación Ciudadana

El último valor que forma parte de la marca país es el de Vinculación ciudadana, en esta parte del manual se podrá encontrar los pasos que debe llevar a cabo la empresa para el cumplimiento de cada uno de los requisitos, los cuales son tres y se podrá observar los indicadores que forman parte de estos. Se deben cumplir para lograr la nota requerida para la evaluación.

A continuación, en la Figura 45 se observa el diagrama de flujo elaborado para el valor de Vinculación ciudadana.

**Figura 45 Diagrama de flujo Vinculación ciudadana**



Nota: Frania Cerrato Oporta

- Conclusiones

En esta parte del manual, se detalla las conclusiones de cuanto se espera lograr con el uso de este.

Con esta estructura, se pretende las personas quienes utilicen el manual de procedimientos encuentren la información correspondiente en cada uno de los valores y puedan trabajar de una manera eficiente, logrando el cumplimiento de cada proceso con éxito.

Seguidamente, después de realizar dicha estructura del manual se pretende cada colaborador involucrado en el proceso de licenciamiento reciba la capacitación adecuada para así, el uso de este sea el correcto. Por tal razón, para realizar la transferencia de conocimiento a cada uno de ellos se

pretende llevar a cabo una sesión donde se les explicará la función del documento, se les enseñará cada parte que conforma la estructura, además de esto se les explicará en qué consiste cada valor que conforma la marca país, pues esta incluye indicadores los cuales deben cumplirse.

La metodología más recomendada para la empresa es por medio de una presentación realizada por el departamento de mercadeo, en la cual se explicará detalladamente el paso a paso que debe efectuarse para lograr la empresa obtenga el licenciamiento, también se programará reuniones semanales durante un mes, en las cuales se medirá el avance logrado en las actividades designadas, cuyo propósito será que después de ese mes de trabajo se pueda realizar la autoevaluación con la empresa evaluadora.

### Dashboard

Como parte de la propuesta, se recomienda a la empresa Quality XP el uso de un Dashboard, una herramienta posible de personalizar a gusto de la empresa para una mejor visualización de los datos, lo cual permitirá conectar toda la información necesaria de mantener al alcance y visible para lograr el cumplimiento con los indicadores de la certificación. El seguimiento de los datos importantes permitirá el análisis se haga de una manera más rápida y efectiva, pues este dashboard permitirá dar respuestas importantes sobre el proceso.

Debido a que la empresa se dedica al desarrollo de software, la elaboración del dashboard se puede hacer utilizando HTML, un código de programación para estructurar información, esta programación servirá para unificar la información de los gráficos y demás información que se desea visualizar en el dashboard, esta información se podrá hacer utilizando Canva, la cual es un software y sitio web de herramientas de diseño gráfico, por medio de esta, se realizará los diferentes gráficos e información que se necesita visualizar en el dashboard. Los encargados de efectuar esto serán dos recursos de la empresa, quienes son un programador y la asistente del área de mercado, ambos serán los responsables de realizar la recopilación de información.

Este dashboard será alimentado con el documento que se encuentra en el Apéndice 1, el cual corresponde a los requerimientos para la marca país, donde está la información de la nota de cada uno de los valores, cantidad de indicadores por valor, y demás información importante y relevante para el proceso. Esta herramienta se propone para el manual de procedimientos, pues ayudará a la empresa a la supervisión y el avance en cada uno de los cinco valores: Excelencia, Sostenibilidad, Progreso Social, Innovación y Vinculación ciudadana.

La empresa tendrá como beneficios usando esta herramienta, eficiencia en la visibilidad de los progresos del proceso, conocer cuáles indicadores se encuentran listos y cuáles no, permitirá medir el flujo de trabajo de los encargados del proceso y, ayudará a que se cumpla con el tiempo estipulado para cumplir con todos los indicadores, además de esto ayudará que la comunicación sea constante entre el equipo de trabajo, permitirá una mejor comprensión de las tareas.

A continuación, se puede observar en la Figura 46 como queda el dashboard para cada valor que conforman la marca país.

**Figura 46 Dashboard de valores Esencial Costa Rica**



Nota: Frania Cerrato Oporta

Como se puede observar en la Figura 46 el valor con la nota más alta es Progreso Social con un 96.30 y con la nota más baja es Excelencia, con 84.38. En el dashboard se puede ver el porcentaje que tiene la empresa en cada uno de los valores y cuantos indicadores conforman cada uno de ellos, además se indica cuántos indicadores se están cumpliendo y representan el porcentaje obtenido y cuántos indicadores están faltantes.

En este dashboard, se puede ver reflejado los encargados del proceso, los cuales serían el área de Mercado, la Asistente de mercadeo, el Office Manager y el CEO, además, en el gráfico se ve reflejado en cuantos indicadores trabajaron cada uno de ellos, adicionalmente se indica el período


durante el cual la empresa pondría en marcha la implementación de la propuesta, sería el mes de diciembre del presente año.

### Lista Maestra de documentos

Como parte de la de las herramientas propuestas para el plan de implementación se realiza una lista maestra de documentos, este procedimiento permitirá el control documental del manual de procedimientos, pues incluye los documentos por utilizar en los diferentes procedimientos y quién es la persona encargada de realizarlo, este control de documentos permitirá llevar el registro de aprobación, actualización o modificación, ello facultará mantener todos los archivos y documentos en orden.

El uso de este manual consiste en un registro de cada uno de los documentos por realizar, eso permitirá el control de cada uno de ellos, esta lista consiste en una lista que puede realizarse con el código del documento, descripción del documento, información de la versión a la cual pertenece el documento y la fecha de su aprobación. En la Figura 47, se puede observar cómo es el formato de la lista realizada.

**Figura 47 Lista maestra de documentos**

	Nombre del documento: Lista maestra de documentos internos controlados	QXD-ESE-CR-2022
	Referencia a los requerimientos de Esencial Costa Rica	Revisión: 0

Lista maestra de documentos internos controlados

No.	Nombre del documento	Código	Número de revisión	Fecha de autorización
<b>DOCUMENTOS PARA EXCELENCIA</b>				
1.	Plan Estratégico de la empresa	QXD-ESE-CR-E1-2022	1	27/10/2022
2.	Documento entradas y salidas de los procesos	QXD-ESE-CR-E2-2022	1	27/10/2022
3.	Documento Misión, Visión y Valores	QXD-ESE-CR-E3-2022	1	27/10/2022
4.	Documento perfiles de puestos	QXD-ESE-CR-E4-2022	1	27/10/2022

Nota: Frania Cerrato Oporta

El encargado de llevar el control de este documento es el office manager, quien será el responsable de la creación de cada uno de los documentos requeridos, de la presentación correspondiente para su autorización y realizará la actualización de las versiones que este tenga.

La obtención de la marca país implica el cumplimiento de requerimientos reflejados en los indicadores que conforman la evaluación, por lo tanto, debe cumplir con los estándares que solicita una certificación, por tanto, la creación y uso de documentos los cuales demuestren la empresa está cumpliendo con el protocolo que exigen los cinco valores es necesario y por tal razón, el uso de este listado de documentos, como parte del plan de implementación de la propuesta, es de gran importancia.

En el Apéndice 2, se puede observar la lista de documentos completa, requeridos de realizar para cada valor. Conforme con esta lista, a la empresa y el encargado asignado de llevar el control y elaboración de los documentos le será más fácil el control de los documentos que deben tener listos en el momento de realizar la evaluación final junto con el equipo evaluador contratado para llevar a cabo el proceso correspondiente y cuanto implica la revisión de cada indicador.

### Plan de Implementación

Una vez realizada la propuesta, se procede a realizar un plan de implementación de esta, el cual permitirá se lleve a cabo el objetivo para el cual se crea el manual de procedimientos. Para esto, se propone utilizar un diagrama de Gantt, con el fin de poder visualizar la programación de las tareas por realizar, este diagrama elaborado para que se desarrolle las diferentes actividades durante un mes, tiempo en que la empresa decide realizar el proceso de licenciamiento, cada uno de los encargados del proceso podrá trabajar en las tareas cinco horas a la semana, lo cual suma un total de 20 horas invertidas durante ese mes para lograr el cumplimiento de los requisitos de la certificación.

A continuación, en la

Figura 48 Diagrama Gantt Implementación se puede visualizar las fechas en las cuales se va a realizar cada una de las tareas por cada indicador que forma parte de la certificación.

**Figura 48 Diagrama Gantt Implementación**

Tareas	Inicio	Final	Real	Porcentaje	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6
<b>Realización autoevaluación</b>	1/12/2022	2/12/2022	2/12/2022	100%						
<b>Excelencia</b>	5/12/2022	9/12/2022	5/12/2022	100%						
Indicadores del E1 al E10	5/12/2022	9/12/2022	5/12/2022	100%						
Indicadores del E11 al E21	5/12/2022	9/12/2022	5/12/2022	100%						
Indicadores E22 al E32	5/12/2022	9/12/2022	5/12/2022	100%						
<b>Capacitación Primeros Auxilios</b>	12/12/2022	12/12/2022	12/12/2022	100%						
<b>Sostenibilidad</b>	12/12/2022	16/12/2022	12/12/2022	100%						
Indicadores S1 al S10	12/12/2022	16/12/2022	12/12/2022	100%						
Indicadores S11 al S20	12/12/2022	16/12/2022	12/12/2022	100%						
Indicadores S21 al S23	12/12/2022	16/12/2022	11/6/2022	100%						
<b>Capacitación Salud Ocupacional</b>	19/12/2022	19/12/2022	19/12/2022	100%						
<b>Progreso Social</b>	19/12/2022	23/12/2022	19/12/2022	100%						
Indicadores P1 al P10	19/12/2022	23/12/2022	19/12/2022	100%						
Indicadores P11 al P20	19/12/2022	23/12/2022	19/12/2022	100%						
Indicadores P21 al P27	19/12/2022	23/12/2022	19/12/2022	100%						
<b>Innovación</b>	26/12/2022	28/12/2022	26/12/2022	100%						
Indicadores I1 al I5	26/12/2022	28/12/2022	26/12/2022	100%						
Indicadores I6 al I10	26/12/2022	28/12/2022	26/12/2022	100%						
Indicadores I11 al I14	26/12/2022	28/12/2022	26/12/2022	100%						
<b>Empresa evaluadora</b>	29/12/2022	30/12/2022	29/12/2022	100%						
Aplicación de evaluación	29/12/2022	30/12/2022	29/12/2022	100%						

Nota: Frania Cerrato Oporta

En la Tabla 6 se muestra un breve resumen de cada una de las actividades programadas en el plan de implementación.

**Tabla 6 Descripción de las actividades del plan de implementación**

Actividades	Descripción
Realización autoevaluación	La encargada de mercadeo, en conjunto con la asistente de este departamento y el office manager, realizarán la autoevaluación que se encuentra en la página de Esencial Costa Rica, esta es la primera actividad que se debe realizar para así determinar cuáles son los indicadores que se está cumplimiento y cuáles se debe realizar.
Realizar indicadores del E1 al E10	En estos indicadores se debe efectuar lo siguiente: Actualización de visión, misión y valores, se deben imprimir y colocar en un lugar visible. Se debe realizar el plan estratégico y los objetivos, el FODA, plan operativo con sus respectivos indicadores, se debe documentar el procedimiento de selección y reclutamiento del personal, documentar los perfiles de puesto y hacer una evaluación de brechas en relación con los perfiles y funciones asignadas.

Actividades	Descripción
Realizar indicadores del E11 al E21	<p>Para esos indicadores las actividades por realizar son: Verificar las acciones que se toma para cerrar brechas encontradas, documentar evaluación de desempeño y evaluación de satisfacción, se debe documentar el proceso para la revisión de requisitos de los clientes y de las solicitudes que solicitan, se debe demostrar se cuenta con página web y el personal tiene tarjetas de presentación. Se debe realizar y documentar la cadena de valor, identificar los requisitos de elaboración de procesos y documentar las respectivas entradas y salidas de estos.</p>
Realizar indicadores del E22 al E32	<p>Las actividades que pertenecen a estos indicadores corresponden a realizar lo siguiente: Identificación y documentación de requisitos legales de la empresa, se debe hacer una revisión de los criterios de calidad de estos y documentarlos, se debe documentar el procedimiento de trazabilidad, proceso de selección y evaluación a los respectivos proveedores, se debe documentar el proceso de salidas de no conformidades y cómo será el proceso de tratamiento, así como un plan de acciones correctivas y por último se debe realizar una verificación de los indicadores de quejas de los clientes, evaluaciones de satisfacción.</p>
Realizar indicadores del S1 al S10	<p>Se deberá realizar una política ambiental, comunicarla y publicarla en la página web de la empresa. Se deberá realizar capacitaciones al personal en temas ambientales y realizar actividades ambientales como limpiezas de playa o siembra de árboles, se debe identificar el uso de energías alternativas e identificar un plan de reducción, así como su respectivo plan de compensación. Se deberá documentar el plan de gestión integral de residuos.</p>

Actividades	Descripción
Realizar indicadores del S11 al S20	Se deberá realizar y documentar el programa de 3S en la empresa, realizar una política del uso del agua y rotulación en los tubos. Se deberá realizar una verificación de captación de aguas en las instalaciones, se deberá documentar un programa de apoyo comunitario, realizar el procedimiento de selección del personal, y elaborar una proyección de ventas para el 2023, documentar el procedimiento de quejas y su respectivo registro, se debe documentar el plan de mercadeo.
Realizar indicadores del S21 al S23	Para estas actividades se debe crear una evaluación de satisfacción al cliente, así como realizar una verificación de los recursos económicos de la empresa, se deberá buscar y presentar la estructura de costos de la empresa.
Realizar indicadores P1 al P10	Se deberá realizar la verificación correspondiente de estar al día en la CCSS, se debe realizar una inspección de que se esté cumpliendo con la Ley 7600 y los planes de emergencia de la empresa, se debe realizar y documentar un plan de seguridad ocupacional y revisar las condiciones higiénicas de la empresa, realizar y documentar la identificación de peligros y riesgos, así como documentar las prácticas que utiliza la empresa para la identificación de riesgo social en los colaboradores.
Realizar indicadores P11 al P20	Se debe revisar los salarios que se le pague al personal y esté de acuerdo con la ley, realizar un programa y documentarlo del mecanismo que se utiliza para la selección del personal. Documentar una política de trabajo forzado, trabajo infantil y trabajo para mayores de 15 años y menores de 18 años. Se debe documentar el proceso de prácticas estudiantiles y pasantías.

Actividades	Descripción
Realizar indicadores P21 al P27	Se debe realizar y documentar las políticas de no discriminación, acoso sexual, de no discriminación en los procesos de contratación, política de bandas sociales y un programa que apoye a los trabajadores quienes desean continuar estudios.
Realizar indicadores I1 al I5	Se deberá realizar los objetivos estratégicos y los objetivos relacionados con innovación, realizar una revisión de las áreas que deben enfocarse en innovación de la empresa y documentarlo, se debe documentar alianzas estratégicas con proveedores o clientes. Se debe realizar y documentar la metodología que se utilizará para la innovación.
Realizar indicadores I6 al I10	Se debe realizar una selección del proyecto de interés en el área de innovación, documentar en un portafolio los proyectos de innovación. Se deberá revisar si los colaboradores tienen contratos de confidencialidad y asignarlos en un expediente, se debe identificar las posibles capacitaciones que necesite el área de innovación.
Realizar indicadores I11 al I14	Se deberá realizar una lista para asignar los recursos en los proyectos de innovación, se deberá documentar los responsables del equipo de innovación, realizar una lista para identificar se cuenta con equipos para trabajar en innovación, se debe documentar todas las reuniones que se lleven a cabo respecto de temas de innovación.
Empresa evaluadora realice evaluación	Se deberá buscar una empresa evaluadora de la lista que se encuentra en la página de Esencial Costa Rica, y escoger una para contratar los servicios y realicen la evaluación en la empresa.

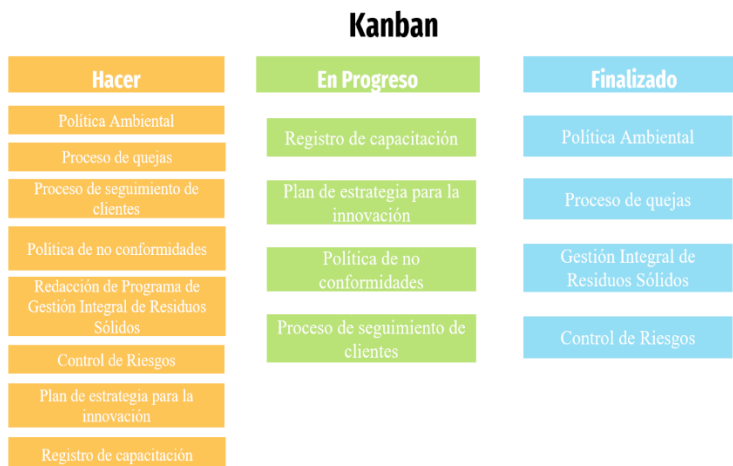
Actividades	Descripción
Resultados de evaluación	Esto deberá enviarlo la empresa responsable de realizar la evaluación, deberá enviar un informe con la nota alcanzada en cada valor de la empresa e informará si logra la certificación marca país.

Nota: Frania Cerrato Oporta

Como parte del plan de implementación y para lograr una mejor visualización de las tareas por realizar y de acuerdo con la primera actividad realizada en la autoevaluación se recomienda el uso de la herramienta de Kanban, la cual le permitirá a la empresa verificar la ejecución del plan de implementación. Esta herramienta consiste en un tablero de tareas conformado por tres columnas, tareas por Hacer, en Progreso y Finalizadas, el objetivo es que cada una de estas actividades o trabajos pendientes puedan ser visibles y accesibles para el equipo de trabajo y así se pueda conocer el estado en que se encuentra cada una de ellas. Las tareas asignadas en la columna Hacer se van a ir desplazando mediante el equipo avance, por tal razón se puede ver que en la Figura 49 hay varias tareas en progreso y otras finalizadas, las cuales todavía se encuentran en la primera columna y son en las que se debe trabajar.

A continuación, en la Figura 49 se puede observar el tablero Kanban, elaborado para el proceso de licenciamiento.

**Figura 49 Kanban**



Nota: Frania Cerrato Oporta

Como resultado de realizar el tablero de las tareas, se puede observar: las tareas que más se repiten en el tablero de hacer, son las diferentes políticas que la empresa debe cumplir y tener redactadas para el cumplimiento del indicador respectivo, tener la transparencia de esta información permite evitar atrasos y pérdida de tiempo, pues todos los recursos son dirigidos a las tareas importantes y así se podrá contar con el control de las tareas pendientes para la mejora de los procesos debido a que se asigna el tiempo necesario al equipo para cumplir con los plazos de entrega.

### **Análisis Económico**

En este apartado se muestra la inversión total que debe efectuar la empresa para la implementación de la propuesta. Por medio, del análisis económico del proyecto, se realizará cotización para verificar si este es viable para la empresa. A continuación, se describe la inversión y la estructura de los costos de cada parte presupuestada.

De acuerdo con las indicaciones realizadas por la encargada del área de mercadeo, esta indica que el tiempo estipulado para realizar el proceso correspondiente para certificarse Esencial Costa Rica es de un mes, en el cuál especifica que los encargados del proceso deben asignar cinco horas semanales para realizar las tareas correspondientes a cada uno. Por tal razón, se estima las horas utilizadas para realizar la autoevaluación, revisión y cumplimiento de los indicadores, será de 20 horas.

A continuación, en la Figura 50 se puede observar el total de horas asignadas al proceso.

**Figura 50 Cantidad de horas**

Cantidad de horas	20
-------------------	----

Nota: Frania Cerrato Oporta

Para el cumplimiento de los indicadores del valor Excelencia, se debe realizar la impresión de la misión y visión, estos deben colocarse en un lugar visible en las instalaciones de la empresa, según indica el requisito, por lo tanto, este rubro está ligado directamente al cumplimiento de los indicadores E1 a E3, por ello, dentro del análisis económico por proponer se debe incluir.

El costo para este rubro se puede observar en la Figura 51.

**Figura 51 Impresión y diseño de material**

Descripción	
Impresión de visión y misión en acrilico	\$39,68
Costo por diseño de visión y misión	\$25,00
Costo de envío de acrilicos	\$3,97
<b>TOTAL</b>	<b>\$68,65</b>

Nota: Frania Cerrato Oporta

En el valor de Progreso Social, se solicita contar con un plan de seguridad ocupacional, por tal razón, se debe realizar la compra de los rótulos que deben estar para la identificación de las diferentes zonas, por eso para realizar el cumplimiento de los requisitos de este valor se debe incluir en los gastos de implementación cada uno de estos rótulos. Por tanto, este rubro de gastos está ligado en el cumplimiento de los requisitos de uno de los valores que forman parte de la certificación y de ahí su importancia para el cumplimiento.

De acuerdo con la Figura 52 se puede observar, los gastos incluyen los rótulos de señalización.

**Figura 52 Gastos de rótulos de señalización**

Descripción	
Rótulo de discapacitados	\$4,76
Rótulo salida de emergencia	\$4,76
Rótulo de punto de reunión	\$4,76
Rótulo de extintor	\$4,76
Rótulos de baños	\$4,76
Rótulo de escalera	\$4,76
Rótulo piso mojado	\$4,76
Rótulo riesgo eléctrico	\$4,76
<b>TOTAL</b>	<b>\$38,10</b>

Nota: Frania Cerrato Oporta

Parte importante para lograr la certificación de la marca país es la de contratar a una de las empresas evaluadoras, por tal razón, en la página de Esencial Costa Rica se puede encontrar las cinco empresas que son el organismo de certificación, es decir, son las personas certificadas en realizar las evaluaciones en las empresas. Se revisa la lista de empresas y las opciones son: Eco-lógica, Inteco, Primus AuditingOps, Kiwa y ACI,

Después de realizar la investigación en cada una de las empresas, se decide contratar los servicios de la empresa ACI, cuya decisión se basa en las recomendaciones dadas a la encargada del área de mercadeo y por qué el costo del evaluador es de \$1500, por esa razón se decide trabajar con esta empresa. En la Figura 53 se observa el monto final por pagar a la empresa consultora.

**Figura 53 Costo empresa evaluadora**

Auditoría externa empresa evaluadora	<b>\$1 500,00</b>
--------------------------------------	-------------------

Nota: Frania Cerrato Oporta

El rubro de compra de basureros es importante se realice la compra, pues en el valor de Sostenibilidad solicitan contar con una política ambiental, en donde uno de sus puntos indica se debe contar con el programa 3R, por tal razón, se debe contar con los basureros de reciclaje para promover con el personal de la empresa la práctica del reciclaje. Este costo está ligado en el cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad. En la Figura 54 se puede observar la descripción de cada uno de los basureros que debe tener la empresa.

**Figura 54 Costo de basureros reciclaje**

Descripción	
Basurero amarillo para plástico	\$10,32
Basurero verde para vidrio	\$10,32
Basurero café para residuos orgánicos	\$10,32
Basurero azul para papel	\$10,32
Basurero rojo para residuos electrónicos	\$10,32
<b>TOTAL</b>	<b>\$51,59</b>

Nota: Frania Cerrato Oporta

Para realizar las diferentes tareas que incluyen las actualizaciones en la página web de la empresa con información que debe ser visualizada y publicada, se necesita de un programador, el cual sería un recurso interno, por ello se le asignará 20 horas al mes, cinco horas por semana para poder trabajar en las actividades de los indicadores para la certificación. Estos montos se calculan con el salario de un programador, quien gana \$1200 por mes, este cálculo se efectúa con base en el tiempo estipulado por la encargada de mercadeo. En la Figura 55 se puede observar el monto que la empresa debe invertir por las 20 horas en que el programador realizará las diferentes tareas para el cumplimiento de los requisitos.

**Figura 55 Costo horas programador**

Horas invertidas para el proyecto	\$20,00
Salario aproximado por hora programador	\$5,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$100,00</b>

Nota: Frania Cerrato Oporta

El rubro que aparece en los gastos con el nombre de Fonafifo, se refiere a que como parte del cumplimiento del indicador para la protección del ambiente y la empresa, al tener la actividad económica de desarrollo de software no contamina con productos, se decide realizar anualmente la calculadora de consumo energético de Fonafifo, para así determinar cuánto genera en emisiones de

CO2 la empresa y de ese cálculo realizar un pago para proyectos con los cuales se cuida el medio ambiente, por lo tanto, el costo de este rubro se puede observar en la Figura 56.

Este monto se determina por Fonafifo, se le debe enviar el total del consumo de emisiones energético de la empresa mensualmente y de acuerdo con la cantidad que salga de este consumo, asignan el monto por pagar. Por tal razón, el monto de \$8 lo asigna Fonafifo.

**Figura 56 Gasto Fonafifo**

Descripción	
Emisiones que genera la empresa de CO2	\$8,00

Nota: Frania Cerrato Oporta

El gasto que la empresa debe invertir para así, la persona del departamento de mercadeo realice las diferentes capacitaciones al personal sobre las diversas políticas que se debe implementar en la empresa, se puede observar desglosado en la Figura 57.

**Figura 57 Costo de capacitaciones**

Horas invertidas para capacitaciones	10
Costo aproximado por hora personal capacitador interno	\$50,00
Costo aproximado de personal de salud ocupacional	\$41,70
Costo aproximado capacitación de primeros auxilios	\$41,70
<b>TOTAL</b>	<b>\$133,40</b>

Nota: Frania Cerrato Oporta

Para un mejor entendimiento de las capacitaciones que debe realizar la empresa para cumplir con los requisitos solicitados en la certificación para la marca país, se desarrolla los siguientes planes de capacitación, los cuales deben llevarse a cabo.

Como se puede observar en la Figura 58, se detalla que el curso de primeros auxilios lo deben llevar cuatro personas, una por cada departamento de la empresa.

**Figura 58 Plan capacitación Primeros auxilio**

Plan de capacitación 2022				
Participantes	Nombre del curso	Entidad formadora	Fecha prevista de realización	Duración
Programador	Primeros Auxilios	Cruz Roja	12/12/2022	5hrs
Asistente de mercadeo	Primeros Auxilios	Cruz Roja	12/12/2022	5hrs
Jefa de mercadeo	Primeros Auxilios	Cruz Roja	12/12/2022	5hrs
Office Manger	Primeros Auxilios	Cruz Roja	12/12/2022	5hrs

Nota: Frania Cerrato Oporta

La siguiente capacitación que debe realizar la empresa, es una charla de salud ocupacional, uno de los requisitos para cumplir con los indicadores de Progreso Social, por lo tanto. también en esta charla participarán cuatro representantes de cada departamento de la empresa.

En la Figura 59 se puede observar la información de la capacitación.

**Figura 59 Plan capacitación Salud Ocupacional**

Plan de capacitación 2022				
Participantes	Nombre del curso	Entidad formadora	Fecha prevista de realización	Duración
Programador	Seguridad ocupacional	Profesional de Seguridad Ocupacional	19/12/2022	5hrs
Asistente de mercadeo	Seguridad ocupacional	Profesional de Seguridad Ocupacional	19/12/2022	5hrs
Jefa de mercadeo	Seguridad ocupacional	Profesional de Seguridad Ocupacional	19/12/2022	5hrs
Office Manger	Seguridad ocupacional	Profesional de Seguridad Ocupacional	19/12/2022	5hrs

Nota: Frania Cerrato Oporta

De acuerdo con todos los costos mencionados, se logra evidenciar no haber costo inicial para que la empresa aplique internamente la evaluación expuesta en la página de Procomer. Sin embargo, en la Figura 60 se puede observar que Quality XP Development debe hacer un gasto de \$1 919,74 para realizar el proceso de certificación de la marca país.

**Figura 60 Gastos de la propuesta**

Gastos de la propuesta	
Cantidad de horas	20
Impresión y diseño de material	\$68,65
Compra de rotulos de señalización	\$38,10
Empresa evaluadora	\$1 500,00
Compra de basureros reciclaje	\$51,59
Salario programador	\$100,00
Pago bono Fonafifo	\$8,00
Capacitaciones al personal	\$133,40
<b>TOTAL</b>	<b>\$1 919,74</b>

Nota: Frania Cerrato Oporta

### Beneficios de la propuesta

Con la realización de este proyecto, el cual consiste en la propuesta de un manual de procedimientos cuyo objetivo es que la empresa Quality XP Development cuente con una guía de los requerimientos que debe cumplir, para lograr la certificación Esencial Costa Rica mediante un

proceso estandarizado. Como esta propuesta representa una inversión que la empresa debe realizar para cumplir con los indicadores que forman parte de cada uno de los valores de esta certificación, la propuesta también genera beneficios en diferentes áreas de la empresa, por ello es importante mencionarlos, se destaca los siguientes:

- Diferenciación empresarial, este beneficio permitirá la empresa sea reconocida tanto a nivel nacional como internacional cuando participe en las diferentes ferias, pues en toda la información que presente podrá utilizar la marca país para poder diferenciar y demostrar cuenta con el respaldo del país. Esto indicará que sus productos y servicios son de calidad.
- Aportar valor agregado y elevar los estándares de calidad, pertenecer al grupo de empresas licenciadas permitirá los servicios que ofrezca cumplan con estándares buscados por los clientes, lo cual causará que la empresa sea reconocida y obtenga más clientes quienes deseen adquirir los servicios y productos.
- Además, el refuerzo que tendrá la empresa en su imagen corporativa es importante porque será promovida y recomendada con futuros contactos quienes busquen empresas dedicadas al desarrollo de software. Ser parte de la marca país se podría ver como un gasto, pero es una inversión donde lo recuperado será lograr relaciones empresariales con posibles socios y se pueda crear alianzas de trabajo. Tener el respaldo de la Promotora de Comercio Exterior es de suma importancia, a lo largo de los años se ha establecido una relación sólida donde la empresa es recomendada a participar en ferias en el extranjero. Esto permitirá el crecimiento.
- Ser una empresa Esencial Costa Rica impulsa la gestión de cambio en la forma de trabajo, debido a promover la mejora continua, no solo para el cumplimiento de los requerimientos, sino también en sus procesos, en la calidad del servicio que ofrecen y esto provoca se trabaje más para cumplir con las expectativas de los clientes.
- A nivel económico, también se verá reflejado debido a que, si hay promoción de la empresa nacional e internacional, esto causaría un incremento en los clientes y también se resume en ganancias, haría se recupere la inversión inicial realizada, pues todo el recurso humano necesario es de la empresa, en consecuencia, el costo es menor.
- La empresa, al estar 15 años en el mercado cuenta con la experiencia, por ello, a través de los años busca mantenerse en un constante desarrollo y al ser parte de la marca país se tendrá acceso a descuentos para participar en ferias internacionales, capacitaciones y en las

sesiones organizadas por la marca y por Procomer, en ocasiones también algunos de los beneficios es ser patrocinados y a acceder a convenios con empresas importantes.

- Como un beneficio más que la empresa obtendría, todos los procesos y subprocesos quedarían documentados, tomando en cuenta que antes de aplicar dicho proceso para certificarse como marca país, no tiene orden en sus diferentes funciones, por tanto, realizar todo este proceso permitirá se tenga un mayor control en las diferentes áreas de la organización.
- También, esta certificación ayudará a que la empresa tenga una mayor visibilidad para atraer nuevos negocios y poder internacionalizarse fuera del mercado con el que actualmente trabaja, además, contar con la marca país permitirá tener mayor presencia y poder posicionar los diferentes servicios que ofrece e inclusive poder ofrecer otros servicios los cuales se busca en el mercado.
- Contar con la certificación de la marca país, permitirá la apertura a nuevos prospectos y al ser una empresa pyme serviría como herramienta para la creación de nuevas relaciones, además, se puede utilizar como una estrategia con el fin de llamar la atención. Para la empresa sería de gran valor poder contar con el respaldo que ofrece la marca país, no solo para generar nuevos ingresos, sino para competir al nivel de otras empresas.

## APÉNDICES


A continuación, se procede a mostrar la información complementaria para la comprensión del presente proyecto.

### Apéndice 1 Link de de documento de Requerimientos marca país

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1AiKnMEGgOhMwcY3g2-rKsvk64zI0arWb/edit#gid=630895028>

Nota: ACI

### Apéndice 2 Lista maestra de documentos internos controlados

	Nombre del documento: Lista maestra de documentos internos controlados	QXD-ESE-CR-2022
	Referencia a los requerimientos de Esencial Costa Rica	Revisión: 0

## Lista maestra de documentos internos controlados

No.	Nombre del documento	Código	Número de revisión	Fecha de autorización
<b>DOCUMENTOS PARA EXCELENCIA</b>				
1.	Plan Estratégico de la empresa	QXD-ESE-CR-E1-2022	1	27/10/2022
2.	Documento entradas y salidas de los procesos	QXD-ESE-CR-E2-2022	1	27/10/2022
3.	Documento Misión, Visión y Valores	QXD-ESE-CR-E3-2022	1	27/10/2022
4.	Documento perfiles de puestos	QXD-ESE-CR-E4-2022	1	27/10/2022
5.	Documentos de evaluaciones de personal	QXD-ESE-CR-E5-2022	1	27/10/2022
6.	Documento de Política, procedimientos o herramientas para requerimientos de clientes	QXD-ESE-CR-E6-2022	1	27/10/2022
7.	Documento para medir los criterios de aceptación o rechazo de productos o servicios	QXD-ESE-CR-E7-2022	1	27/10/2022
8.	Documento de política de no conformidad de productos o servicios	QXD-ESE-CR-E8-2022	1	27/10/2022
9.	Documento de política de seguimiento de no conformidades	QXD-ESE-CR-E9-2022	1	27/10/2022
<b>DOCUMENTOS PARA SOSTENIBILIDAD</b>				
10.	Documento Política Ambiental	QXD-ESE-CR-S1-2022	1	27/10/2022
11.	Documento plan de Gestión Integral de Ambiente	QXD-ESE-CR-S2-2022	1	27/10/2022
12.	Documento de Encuesta de satisfacción al cliente	QXD-ESE-CR-S3-2022	1	27/10/2022
13.	Documentos de Proyección de ventas	QXD-ESE-CR-S4-2022	1	27/10/2022
14.	Documento de Plan estratégico de la empresa	QXD-ESE-CR-S5-2022	1	27/10/2022
15.	Documento de Política Quejas	QXD-ESE-CR-S6-2022	1	27/10/2022
<b>DOCUMENTOS PARA PROGRESO SOCIAL</b>				
16.	Documento de Progreso Social de la empresa	QXD-ESE-CR-P1-2022	1	27/10/2022

No.	Nombre del documento	Código	Número de revisión	Fecha de autorización
17.	Documento de Control de Riesgos	QXD-ESE-CR-P2-2022	1	27/10/2022
18.	Documento de Políticas internas	QXD-ESE-CR-P3-2022	1	27/10/2022
19.	Documentos de Planilla CCSS	QXD-ESE-CR-P4-2022	1	27/10/2022
20.	Documento de Control horas extras	QXD-ESE-CR-P5-2022	1	27/10/2022
21.	Documento con Títulos del personal	QXD-ESE-CR-P6-2022	1	27/10/2022
<b>DOCUMENTOS PARA INNOVACIÓN</b>				
22.	Documento de Objetivos a cumplir	QXD-ESE-CR-I1-2022	1	27/10/2022
23.	Documentación de Alianzas estratégicas	QXD-ESE-CR-I2-2022	1	27/10/2022
24.	Documento de proyecto de innovación	QXD-ESE-CR-I3-2022	1	27/10/2022
25.	Documento de mecanismo de protección a la innovación	QXD-ESE-CR-I4-2022	1	27/10/2022
<b>DOCUMENTOS PARA VINCULACIÓN COSTARRICENSE</b>				
26.	Documento de operaciones en el país	QXD-ESE-CR-V1-2022	1	27/10/2022
27.	Documento de personería accionaria	QXD-ESE-CR-V2-2022	1	27/10/2022

Nota: Frania Cerrato Oporta

**Apéndice 3 Manual de procedimientos**



Quality XP Development Software  
Engineering Services S.A

Manual de procedimientos para la  
certificación Esencial Costa Rica

	Quality XP Development Manual de Procedimientos para la certificación Esencial Costa Rica	Fecha de elaboración: 27/10/2022 Versión: V.01
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------

### Tabla de contenidos

Introducción .....	127
Objetivo.....	127
Alcance.....	127
Responsables .....	127
Requisitos generales.....	128
a.    Generalidades .....	128
b.    Evaluación.....	128
c.    Indicadores .....	128
d.    Aprobación de la evaluación .....	129
Procedimiento valor Excelencia.....	130

Planificación estratégica.....	130
Capacitación del personal.....	130
Enfoque al cliente y mercado .....	131
Enfoque de procesos.....	132
Conformidad del producto o servicio.....	132
Revisión con proveedores .....	133
No conformidades y acciones correctivas .....	133
Gestión de riesgo.....	134
Toma de decisiones basadas en resultados.....	134
Procedimiento valor Sostenibilidad .....	135
Cultura y gestión ambiental.....	135
Gestión de energía.....	135
Gestión de emisiones.....	136
Gestión de los residuos.....	136
Gestión del agua .....	137
Relación con la comunidad y la sociedad .....	138
Gestión comercial.....	138
Procedimiento valor Progreso Social .....	139
Derechos humanos empresas .....	139
Principios y derechos fundamentales en el trabajo .....	140
Condiciones de Trabajo y Seguridad Social .....	140
Igualdad de oportunidades .....	141
Salud y Seguridad en el trabajo.....	142
Procedimiento valor Innovación .....	143
Posicionamiento de la innovación.....	143

Cultura de innovación .....	144
Procedimiento valor Vinculación Costarricense .....	144
Recurso humano .....	145
Competencia del personal .....	145
Operaciones en Costa Rica.....	145
Conclusiones .....	146

## **Introducción**

Este manual de procedimientos para la certificación de Esencial Costa Rica ha sido preparado para poder guiar al personal involucrado en el proceso de cumplimiento de indicadores y requisitos que implica el reglamento de la marca país, por tal razón en este manual se podrá encontrar el alcance que este tiene, requisitos generales donde se hablará sobre las disposiciones generales que se deben considerar para el entendimiento de algunos términos, seguidamente se abordará los pasos a seguir y recomendaciones que deberá realizar la organización para el cumplimiento de estos indicadores, por tal razón estos se encontraran clasificados con los requisitos cada uno de ellos exigen cumplir.

La ventaja de este manual es crear una guía que pueda orientar al personal durante el proceso de evaluación y que sea de ayuda para la obtención de la certificación de la marca país.

## **Objetivo**

Especificar los componentes, requisitos e indicadores del licenciamiento de cada uno de los valores de la marca país Esencial Costa Rica que permitirá a la organización demostrar que los procesos son conformes con cada uno de estos valores.

### **Alcance**

El alcance de este manual es para el uso interno de la empresa Quality XP Development, esto aplica e incluye al personal involucrado y abarca las áreas y servicios que conforman la empresa.

### **Responsables**

Las personas responsables del uso de este manual será la jefatura de Mercadeo y asistente, personal administrativo y en algunos criterios el CEO de la empresa será el encargado de compartir y dar información necesaria para el cumplimiento de requisitos e indicadores.

### **Requisitos generales**

#### a. Generalidades

Con el objetivo de lograr el licenciamiento de la marca país las organizaciones debe desarrollar, implementar y mantener los procesos cumpliendo los requisitos generales, y así como los requisitos e indicadores para cada valor que conforman el uso de la marca país Esencial Costa Rica.

#### b. Evaluación

Para que las empresas accedan al licenciamiento para el uso de la marca país, el proceso de evaluación debe ser llevado a cabo por un organismo certificador y debe cumplir con los criterios que establece el reglamento del uso de la marca país. Este organismo debe de realizar una evaluación mediante una auditoría de los indicadores.

La evidencia de cumplimiento debe evaluarse contra los hallazgos de esta, estos hallazgos deben de indicar el cumplimiento o no cumplimiento de los indicadores de los valores en la evaluación,

asimismo estos hallazgos deben estar de forma escrita indicando la evidencia de cumplimiento o no cumplimiento. Esta auditoría debe realizarse en sitio, es decir, el ente evaluador debe de presentar en la empresa para llevar a cabo dicha auditoría.

### c. Indicadores

Los indicadores que conforman a los valores de la certificación tienen como meta obtener la mayor objetividad en la evaluación realizada en la empresa y garantizar la conformidad de la marca país, por lo tanto, los requisitos de cada valor serán evaluados con indicadores que consisten en preguntas combinadas donde las respuestas serán si o no.

El desempeño de la empresa se medirá por valor en base a los indicadores, los cuales se reconocerán con una nomenclatura por valor como se indica a continuación:

Valor	Sistemas de nomenclatura utilizado para el indicador	Ejemplo
Excelencia	E + consecutivo numérico iniciando en 1	E1
Sostenibilidad	S + consecutivo numérico iniciando en 1	S8
Progreso Social	P + consecutivo numérico iniciando en 1	P12
Innovación	I + consecutivo numérico iniciando en 1	I7
Vinculación Costarricense	VC + consecutivo numérico iniciando en 1	VC4

Dentro de esto consiste que si la empresa no cumple con estos indicadores la organización será descalificada como candidata a utilizar la marca país, por otro lado, si la empresa cumple con este indicador se le otorgará el total de puntos asignado a este.

En la evaluación los indicadores descalificatorios serán identificados con el símbolo (\*) como se observa a continuación:

Valor	Indicadores
Excelencia	E29*
Sostenibilidad	S12*, S16*, S21*
Progreso Social	P4*, P5*, P10*, P13* P15* P21*

### d. Aprobación de la evaluación

La evaluación de marca país debe ser aprobado por la empresa en los cinco valores de la marca, cada uno de estos valores tiene una calificación mínima para ser aprobada de acuerdo al reglamento correspondiente.

### **Procedimiento valor Excelencia**

Este valor se refiere a la calidad o valor agregado que ofrece un servicio, producto o empresa. Con este valor se busca que las organizaciones ofrezcan su producto o servicio con valor agregado que evidencien el talento y la especialización del recurso humano.

El procedimiento que la empresa debe realizar para el cumplimiento de los indicadores de este valor es lo siguiente:

#### **Planificación estratégica**

1. Cumplir con los indicadores del E1 al E4 los cuales involucran que la empresa tenga misión, visión y valores, y que estos sean divulgados.
2. Encargado de mercadeo debe colocar en un lugar visible de las instalaciones la misión, visión y valores.

3. Realizar el plan estratégico y objetivos del trabajo a realizar de la empresa, para realizar esto se pueden utilizar herramientas como actividades con el personal para definir el proceso de trabajo, asignar responsables y que estos cumplan con fechas, para una mejor planificación se puede utilizar el FODA y modelos de mediciones.
4. Después de hacer una lluvia de ideas de las herramientas que se puede utilizar, la encargada de la elaboración del plan estratégico debe escoger la herramienta que más se adecue a las actividades de la empresa.
5. Una vez finalizado la documentación de misión, visión y valores junto con el plan estratégico y sus respectivos objetivos se debe organizar una reunión con las jefaturas para la aprobación.
6. Finalizado el proceso de aprobación por las jefaturas se debe divulgar dicha información realizada a todo el personal.

### **Capacitación del personal**

1. Cumplir con los indicadores E5 al E8, los cuales son el cumplimiento del FODA, plan operativo con indicadores y el procedimiento y selección de personal.
2. Jefatura de mercadeo debe realizar el FODA de la empresa para esto se debe reunir con el CEO para identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas de la empresa.
3. Una vez definido el FODA la empresa puede utilizar herramientas en internet como Lucidchart o Canva para que este proceso se haga de una manera más ágil.
4. Para la realización del plan operativo se debe tener claro la misión y visión, seguidamente se debe definir las estrategias con las que trabajara la empresa en las diferentes áreas, para esto se debe utilizar diagramas de Flujo, diagrama de Ishikawa, checklist, entre otras herramientas que permitirán estandarizar el proceso y que se tenga un control.
5. Para realizar la selección de personal, primeramente, se debe identificar el perfil del puesto esto para que, por medio de redes sociales, pruebas psicotécnicas de selección se pueda escoger al candidato más adecuado para el puesto.
6. Después de realizar el perfil y de publicar dicha vacante se debe realizar un filtro de los postulantes, el cual se puede hacer por medios de plataformas específicas como Google Form, test y selección interna se logre estandarizar mediante el uso de plataformas que permiten un proceso ágil y confiable.

### **Enfoque al cliente y mercado**

Para el cumplimiento de estos requisitos se deben cumplir con los indicadores del E9 al E14, los cuales solicitan a la empresa perfiles de los puestos, identificación de las brechas del personal, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de satisfacción y el proceso para identificar los requisitos de los clientes.

1. Para elaborar el perfil de los puestos se debe definir las características, tareas y responsabilidades que involucren el puesto de trabajo, así como las aptitudes, cualidades y capacidades que debe tener el profesional.
2. Herramientas que se pueden utilizar para la estandarización de este proceso podría ser un cuestionario u observaciones de la jefatura para identificar que necesitan para cubrir con las necesidades que tengan.
3. Para la identificación de las brechas del personal se debe utilizar las entrevistas One to One y la política de puertas abiertas, la cual permite que la jefatura pueda brindar ayuda al personal para cubrir las debilidades que tengan, por ejemplo, si alguno necesita reforzar el idioma inglés, reconocer esta debilidad identificado esa brecha que tiene con el resto del personal y atenderla.
4. Para la medición de los clientes se utilizará el programa Jira, es un software de gestión de proyectos el cual por medio de esto permitirá conocer y medir la satisfacción de los clientes y así identificar los requisitos que solicitan los clientes.
5. Después de que la empresa utilice las diferentes herramientas se debe documentar todo y mantener el respaldo para que se pueda demostrar a evaluador durante la auditoría que se están cumpliendo con los indicadores de este valor.

### **Enfoque de procesos**

1. Para la revisión de requisitos entregados a los clientes se debe realizar las reuniones ya programadas con cada uno de ellos, esto con el fin de que se pueda aplicar una encuesta para identificar y medir la satisfacción de cada uno de ellos.
2. Se deben usar canales de comunicación con los clientes para obtener la información requerida por lo cual se usan las herramientas como Zoom, Google meet, correo electrónico, Jira, para mantener la comunicación constante con ellos.

3. Documentar las comunicaciones con los clientes para comprobar el cumplimiento de estos requisitos al momento que realicen la auditoría de la evaluación.

### **Conformidad del producto o servicio**

1. Para el cumplimiento del indicador E17, el cual indica que la empresa debe contar con página web y tarjetas de presentación, ya que la actividad económica de la empresa es desarrollo de software los colaboradores se encargaran de hacer el mantenimiento correspondiente de esta para que se mantenga actualizada, además por medio de tarjetas de presentación física y virtual el personal podrá cumplir con este indicador.
2. La cadena de valor se deberá realizar por medio de herramientas que permitan la estandarización de este proceso, el cual involucra el área de mercadeo quien es el encargado de realizar el estudio de mercado, medir los procesos internos, después de tener esto listo puede utilizar diferentes medios como Canva para montar la información correspondiente.
3. Para realizar la identificación de los requisitos de los procesos se pueden utilizar un diagrama de Pareto para ver el funcionamiento del proceso o bien por medio de realizar reuniones con el personal encargado y hacer lluvia de ideas permitirá que esta identificación se haga con agilidad y así permitiendo que se cumpla con este indicador.
4. La documentación de las entradas y salidas de los procesos la empresa lo realiza mediante reuniones e informes del personal de operaciones, el cual usa herramientas de mapeo de procesos basados en la ISO 9001:2015.
5. Para el cumplimiento de los indicadores de desempeño la empresa puede utilizar el seguimiento o satisfacción del cliente, así como una auditoría interna que permita revisar que los indicadores que se tenga estén actualizados.
6. Después de elaborar cada uno de estos indicadores se deben documentar para que se pueda demostrar el cumplimiento de cada uno de ellos al momento de la evaluación.

### **Revisión con proveedores**

Para el cumplimiento de los indicadores E22 y E23 se debe hacer lo siguiente:

1. Realizar la identificación de los procedimientos para establecer en qué casos se van a rechazar o aceptar los productos o servicios desde sus etapas tempranas hasta la finalización de este.

2. Después de realizar la identificación de estos procedimientos, se debe realizar una lista con los dispositivos o con las herramientas que permitirán evaluar la conformidad del producto.
3. Para la realización de esos procedimientos se pueden utilizar herramientas como checklist, entrevistas o evaluaciones, para así poder determinar la manera más adecuada de acuerdo al funcionamiento de la empresa que más le convenga.
4. Realizar el debido proceso de documentación que se requiere como prueba para la auditoría que realizara el ente evaluador.

### **No conformidades y acciones correctivas**

Los indicadores E24 y E25 requieren el siguiente procedimiento para su cumplimiento:

1. Para el indicador E24 este no aplica a la empresa debido a que es una empresa dedicada al desarrollo de software, por lo que vende son servicios a los clientes. Se debe indicador en la evaluación que no aplica.
2. Para el cumplimiento del indicador E25 la empresa debe de consultar con el software interno que se utiliza para el control de trazabilidad el cual se llama Time, este es un software interno que permite realizar el seguimiento de los proyectos.
3. Se debe programar una reunión una vez cada seis meses para revisar si se deben hacer actualizaciones y cambios en el software.
4. Documentar estas reuniones y los cambios que se realicen para poder demostrar de manera física el cumplimiento del indicador.

### **Gestión de riesgo**

1. En el indicador E26 la empresa no subcontrata servicios, pero para cuando se de lo que debe realizar es una evaluación de los candidatos eso lo pueden realizar buscando información en internet, en ferias y exposiciones, en publicaciones que tengan, esto para poder realizar una clasificación correcta.
2. Después de realizar dicha clasificación, se debe agendar una reunión para poder conocer de una mejor manera a los posibles proveedores y hacer una selección.
3. Para el cumplimiento de los demás indicadores que conforman este requisito se debe aplicar el proceso de quejas interno que se tiene estipulado para así detectar las no conformidades, mantener comunicación con el cliente y atender las correcciones necesarias.

4. Después de realizar estas no conformidades se debe utilizar alguna herramienta, la cual en este caso sería Jira el cual es un sistema que utiliza la empresa para mantener una comunicación directa con los clientes para la resolución de cualquier asunto.
5. El cumplimiento de estos indicadores se debe documentar con pruebas, toma de capturas, correos electrónicos o comunicaciones con los clientes, para que estas puedan mostrarse ante el evaluador y se compruebe el cumplimiento.

### **Toma de decisiones basadas en resultados**

Los últimos indicadores que pertenecen al valor de Excelencia son el E31 y E32 los cuales deben cumplirse de la siguiente manera:

1. Para el control de los mecanismos de seguimiento la empresa debe utilizar la herramienta interna Jira, esta herramienta permite el cumplimiento de este indicador y de otros, debido a que por medio de esta se monitorea las tareas realizadas a los clientes.
2. Se debe programar reuniones virtuales o sesiones con el fin de lograr un seguimiento efectivo y realizar la verificación de quejas, aplicación de evaluaciones de satisfacción, entre otros para visualizar que las acciones correctivas están siendo aplicadas.
3. Finalmente se debe documentar el proceso que se realiza, por lo que se recomienda el uso de encuestas de satisfacción o reuniones con los clientes para poder demostrar el cumplimiento de estos indicadores.

### **Procedimiento valor Sostenibilidad**

Este valor corresponde a la satisfacción de las necesidades de las presentes generaciones sin que estas comprometan las capacidades de satisfacción de las futuras generaciones. La sostenibilidad para la marca país es una meta hacia el futuro y la unión entre la gestión ambiental, social y económica. Por lo que para lograr el cumplimiento de los requisitos de este valor se deberá realizar los siguientes pasos.

### **Cultura y gestión ambiental**

1. La empresa deberá confeccionar una política ambiental la cual deberá orientar que todas las actividades sean dirigidas al cuidado del medio ambiente, por lo que para el cumplimiento de este indicador se recomienda basar la política conforme a la norma ISO 14001, la cual exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental.

2. Después de crear la política ambiental conforme a la norma ISO 14001, se deberá realizar una capacitación a todo el personal para comunicar dicha política, objetivos, metas y demás que se desea lograr.
3. Para lograr también estos indicadores y al ser una empresa de servicios, se deberá de realizar el cálculo del consumo eléctrico promedio por año, para que por medio de esto se controle y se busquen otras fuentes de energías alternativas como paneles solares, el cual se encuentra en el segundo piso de la empresa.
4. Se deberá realizar la política documentada de para demostrar que se está cumplimiento con este indicador, además será publica en la página web de la empresa.

### **Gestión de energía**

Para los indicadores S7 y S8 que se tratan de la detección de los gases efecto invernadero se realizará lo siguiente:

1. Para la identificación y cuantificación de estos debido a que la empresa su actividad económica es desarrollo de software se realiza anualmente un cálculo de las emisiones que esté realizando por el consumo eléctrico, esto permitirá que junto a Fonafifo se puede realizar un pago por compensación.
2. Como medida en el plan de reducción la empresa realizara charlas al personal para involucrarlos en el proceso de clasificación de residuos, y que se utilice menos la luz eléctrica cuando no sea necesario.
3. Dentro de la política ambiental estos indicadores quedaran explicados para la demostración de cumplimiento.

### **Gestión de emisiones**

Para el cumplimiento de los indicadores S9, S10 y S11 que se refieren a la compensación de emisiones la empresa deberá realizar lo siguiente:

1. La empresa utilizará a Fonafifo (Fondo de Financiamiento Forestal) para realizar la compensación de emisiones con efecto invernadero, donde se realizará un pago por servicios ambientales por la cantidad de toneladas de CO<sub>2</sub> que genere.

2. Se deberá realizar el pago a las cuentas que indican en Fonafifo y guardar el certificado que envié para demostrar al evaluador el cumplimiento de este indicador.
3. La empresa de acuerdo al programa de residuos conforme a la Ley de Gestión Integral de Residuos N°8839, los cuales deberá crear el documento por escrito donde indique los residuos sólidos que generan y deberán realizar entrega de estos a los gestores autorizados.
4. Todos estos documentos deberán ser redactados y comunicados al personal para cumplir con los requisitos de este valor y así demostrar el cumplimiento ante el evaluador.

### **Gestión de los residuos**

Para este requisito se debe cumplir con los indicadores S12 y S13 para lo cual se deberá de cumplir con los siguientes pasos:

1. La empresa deberá incluir en la política ambiental, la política del uso de agua la cual debe expresar el compromiso que tendrá la empresa con la protección del agua y ejecución de programas y proyectos para su debido cuidado.
2. Después de redactar dicha política la empresa deberá demostrar al evaluador el uso de inodoros de bajo consumo, uso de agua de lluvia en época lluviosa lo cual podrá utilizar o implementar un sistema de captación de agua para su debida reutilización.
3. Se deberá de documentar que la empresa promueve programas o tecnologías para el uso de distintas fuentes de agua potable las cuales podrán ser: aguas pluviales, re utilización de aguas tratadas o mejoramiento de fuentes naturales de agua, deberán elegir la que se adapte mejor a sus actividades.
4. Deberán realizar documentación o la demostración debida del cumplimiento de esos indicadores al evaluador que realice la visita para la evaluación de este valor.

### **Gestión del agua**

Los indicadores del S14 al S16 tratan de programas de comunicación con la comunidad y la verificación de tratamiento de aguas, por lo cual se deberá realizar mediante lo siguiente:

1. La empresa deberá de comprometer a la implementación de algún mecanismo para asegurar que las aguas residuales pueden ser vertidas, esto deberán hacerlo en cumplimiento con los

requisitos del decreto N° 33601-MINAE-S de tratamiento de aguas que han sido contaminadas.

2. Para el cumplimiento del indicador S15 la empresa se comprometerá en atribuir a la comunidad con programas que permitan el desarrollo integral de las personas. Por lo tal, podrá realizar programas de pasantía en colegios técnicos o centros universitarios del país, hacer charlas a la comunidad con temas de tecnología o apoyar ayudas sociales como Visión Mundial u otros centros donde requieran ayuda.
3. De acuerdo al indicador S16 la empresa deberá mantener todos los canales de comunicación que se pueda con la comunidad como compartir información en la página de Facebook, página web, contactos con directores de escuelas o universidades para que se permita una comunicación activa con toda la comunidad.
4. Se deberá documentar todas estas prácticas propuestas con el fin de que se compruebe el cumplimiento de estos indicadores en la evaluación, la empresa podrá utilizar el medio que más se adecue a sus actividades.

### **Relación con la comunidad y la sociedad**

Para este requisito los indicadores que solicita son del S17 al S20, se deberá seguir con los siguientes pasos para su cumplimiento:

1. La empresa deberá demostrar por medio de los expedientes del personal o una lista de registros con el lugar de residencia, esto para hacer constar que los colaboradores son contratados de cualquier zona, esto podrán hacerlo usando un excel o bien con el expediente digital que se le hace a cada colaborador.
2. La persona encargada de realizar la documentación del pronóstico o proyección de las ventas anuales, deberá compartir la información con las personas correspondientes para el control de este indicador y demostrar su cumplimiento.
3. Para la demostración de las quejas y su respectivo registro, se deberá utilizar un cuestionario que será impartido a los clientes y personal para que puedan realizar sus quejas y que este permita su seguimiento y atención oportuna, se utilizara un formulario de Google Forms para llevar a cabo este indicador.

4. El plan de mercado se deberá de realizar bimensualmente por la persona encargada de Mercadeo, quien será la responsable de ejecutarlo y comunicarlo a los colaboradores, esto con el fin de que exista un registro de cumplimiento de esto.
5. Se deberá realizar la documentación necesaria de cada indicador donde se demuestre el cumplimiento de cada uno de ellos, dicha documentación podrá ser almacenada en una carpeta compartida para que se tenga el acceso de las personas que lo requieran.

### **Gestión comercial**

Este requisito está conformado por los indicadores del S21 al S23, se deberá seguir los siguientes pasos para el cumplimiento respectivo:

1. Se deberá crear una evaluación de satisfacción al cliente, dicha evaluación se deberá de enviar cada vez que se concluya un proyecto con los clientes para asegurar que se estén cumpliendo con las características de este indicador.
2. La empresa deberá solicitar al área contable reportes mensuales con el fin de conocer y verificar que se cuente con los recursos necesarios para cumplir las diferentes tareas o problemas que involucran a una empresa. Para la comprobación de este indicador se presentarán reportes de los estados financieros al evaluador.
3. Para que la empresa pueda comprobar al ente evaluador el cumplimiento de estos requisitos se asegura que mensualmente llegue los estados financieros y así demostrar su cumplimiento.

### **Procedimiento valor Progreso Social**

Este valor se define como la capacidad de las organizaciones de respetar los derechos humanos y la legislación laboral que se encuentra vigente, así como de adoptar buenas prácticas en la gestión de trabajadores que promuevan bienestar y desarrollo de capacidades, por tal razón y para el cumplimiento de este valor se determina realizar el procedimiento indicado.

### **Derechos humanos empresas**

Este requisito incluye los indicadores P1 y P2, se debe de seguir los siguientes pasos para su cumplimiento:

1. Para que la empresa demuestre que el personal tiene acceso a la salud se deberá contar con el registro de las planillas reportadas a la CCSS con el comprobante de pago de la misma.
2. La empresa deberá tomar los lineamientos que solicitan la Ley 7600 la cual indica que se debe contribuir que la persona con discapacidad desarrolle una vida digna y ejerza sus derechos y deberes, por lo que la empresa debe contar con un baño para discapacitados, señalización adecuada en parqueos, escaleras, esto con el fin de que cualquier persona que tenga una discapacidad pueda moverse libremente por las instalaciones.
3. Para implementar la señalización y adaptación de las zonas identificadas se deberá una revisión cada seis meses para verificar que se esté cumplimiento con las normas establecidas en la Ley 7600.
4. La empresa puede basarse con la norma ISO 26000 la cual es una guía de responsabilidad social que incluye buenas prácticas en materia de dialogo social y con consistencia en los Principios de Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.
5. Se debe documentar todo el procedimiento realizado del cumplimiento de los indicadores P1 y P2, para mostrar su implementación en el momento de la evaluación.

### **Principios y derechos fundamentales en el trabajo**

Estos requisitos incluyen los indicadores del P3 al P7 los cuales los pasos a seguir son los siguientes:

1. Para la verificación de los planes de emergencia la empresa debe de tener toda la señalización requerida en las instalaciones como, por ejemplo, la rotulación del punto de reunión, pisos mojados, extintor, salida de emergencia, y demás rótulos que se requieran.
2. La empresa deberá contar con un profesional o capacitar a una persona del equipo de trabajo para que conozca y ponga en práctica los planes de seguridad ocupacional esto para velar por el cumplimiento y evitar accidentes.
3. La empresa deberá garantizar a todos los colaboradores áreas para que puedan realizar las funciones diarias, por ejemplo, servicios sanitarios limpios, cocina, espacios ventilados y seguros, comedor, zonas de trabajo que sean ergonómicos, esto con el fin de mostrar estas áreas al evaluador y cumplir con el indicador.
4. Para asegurar que la jornada laboral es la indicada por el ente regulador en este caso el Ministerio de Trabajo, cada colaborador tendrá el contrato respectivo donde se indicará el

horario de trabajo, pago de horas extras, días libres, etc. El cual será demostrado al presentar el expediente con el contrato firmado por cada colaborador.

5. La empresa puede considerar basar el cumplimiento de los indicadores bajo la Ley 2 del Código de Trabajo, la norma SA 8000 que incluye los criterios organizacionales en respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva y apoyarse en la norma ISO 2600.
6. Proceder a realizar una carpeta donde se encuentren todos los documentos necesarios para demostrar el cumplimiento de cada uno de los indicadores de este requisito.

### **Condiciones de Trabajo y Seguridad Social**

Este requisito está conformado por los indicadores P8 al P18, donde se deberá realizar los siguientes pasos para su cumplimiento:

1. Se deberá realiza un cuadro de control de riesgos donde se verá reflejado los riesgos que se puedan presentar en las áreas de trabajo, lo que se debe hacer es clasificar esos riesgos con la probabilidad de que pueda pasar, el impacto que podría provocar y la estrategia de mitigación, esto para tener una manera de llevar el control y demostrar el cumplimiento.
2. Se debe revisar y actualizar el manual de políticas internas de la empresa ya que en este documento se encuentra las diferentes políticas para la verificación de prácticas para identificar que los colaboradores se encuentran en riesgo social.
3. En este mismo documento interno, se debe dejar redactado que los salarios pagados cumplen con lo estipulado en la ley, también se deberá incluir la política de pagos extras la cual se utilizará el software interno Time para llevar un control.
4. La empresa deberá de realizar un programa o un control que permita la selección del personal y que esta identifique el nivel de escolaridad, si fuera el caso brindar ayuda para que puedan estar al nivel del resto del equipo.
5. De acuerdo a las leyes que protegen los derechos de los niños y niñas, se deberá incluir una política o procedimiento documentado que muestre que se cumple con los indicadores que indican que menores de edad no pueden trabajar y que la empresa está libre de cualquier tipo de acoso.
6. Las políticas que deben realizar la empresa pueden estar basadas conforme a la Ley 7476, que es la Ley contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia y la norma INTE G38.

7. Después de redactar cada una de las políticas y documentar los procedimientos solicitados en este requisito se debe mostrar al evaluador que se cumple con cada uno de ellos.

### **Igualdad de oportunidades**

Los indicadores que forman parte de este requisito van del P19 al P23, los cuales se van hacer de acuerdo a los siguientes pasos:

1. La empresa deberá crear la documentación necesaria o demostrar por medio de las cartas enviadas por colegios técnicos y universidades que se cuenta con el programa de pasantías, el cual consiste en dar oportunidad a estudiantes en su último año de estudio o carrera de realizar la práctica profesional en la empresa para que cumplan con el requisito de graduación.
2. Mediante el manual de procedimientos internos de la empresa se debe dejar nota aclaratoria que la empresa ofrece la opción de horarios flexibles para que puedan asistir a actividades estudiantiles y así como capacitaciones que requieran.
3. La verificación de las capacidades del personal se deberá llevar a cabo utilizando herramientas como entrevistas y evaluaciones con el encargado de operaciones, el cual podrá conocer por medio de este si se necesita reforzar alguna área de los colaboradores, esto con el fin de brindar las capacitaciones necesarias.
4. Por medio el documento ya existente a nivel interno, se debe crear la política de no discriminación por color de piel, raza, religión, etc., se deberá incluir también la política de acoso sexual, después de ser elaboradas se deberá de compartir con el personal.
5. La empresa podrá basarse en ISO 30415 que es una guía que provee guía sobre la diversidad e inclusión para las organizaciones, además de la norma INTE G38 que habla sobre sistemas de gestión para la igualdad de género en el ámbito general. La norma ISO 2600 e ISO 20400 también están orientadas a las políticas que se deben de redactar.
6. Se deberá documentar todas las políticas solicitadas en estos indicadores para poder demostrar el cumplimiento en la evaluación.

### **Salud y Seguridad en el trabajo**

Los últimos indicadores que forman parte de este requisito son del P24 al P27, se debe seguir los pasos a continuación:

1. La verificación de la política de acoso laboral se deberá redactar e incluir en el manual de políticas internas, este debe incluir todos los puntos importantes y a considerar de esta, donde se indique que la empresa se compromete a atender cualquier queja que realice un colaborador y se respetará la confidencialidad.
2. Para el cumplimiento de los demás indicadores de este requisito la empresa debe crear un programa que fomente y apoye a los trabajadores a continuar los estudios, ofreciendo horario flexible, brindando becas de estudio u ofreciendo capacitaciones que permitan el crecimiento profesional.
3. Para realizar las respectivas políticas se puede considerar el Código de Trabajo y sus reformas, se puede consultar la INTE G38, la página del INAMU, para poder cumplir con lo que se necesita.
4. Para llevar a cabo el cumplimiento de estos indicadores se deberá documentar las diferentes políticas solicitadas y que estas indiquen que la empresa cumple con cada uno de ellas y que los colaboradores fueron informados.

### **Procedimiento valor Innovación**

Este valor corresponde a la capacidad de una organización para innovar y es un factor clave para su crecimiento, sostenibilidad, generación de bienestar y contribución al desarrollo sostenible. La innovación permite que las organizaciones comprendan y responda a los cambios.

### **Posicionamiento de la innovación**

Este requisito está conformado por los indicadores del I1 al I11, los cuales deberá realizar de acuerdo a los siguientes pasos:

1. La empresa deberá realizar una reunión en la cual las personas del área de innovación definirán los objetivos estratégicos y los objetivos que estén relaciones con innovación.
2. El área asignada a la innovación tendrá que verificar y clasificar el enfoque que desea que tenga la empresa en materia de innovación lo cual permitirá que se logren los objetivos ya planteados.

3. Se deberá de realizar una clasificación o elección por medio de herramientas de lluvias de ideas, evaluaciones o entrevistas los proyectos en los que se requiera participar cuyo objetivo será determinar el área de enfoque de la empresa.
4. La empresa deberá de realizar y entregar a todo colaborados un contrato que tenga cláusulas de confidencialidad esto para evitar que información clasificada y de valor no sea entregada a la competencia, todos deberán de firmar estos contratos y se agregaran al expediente del personal.
5. Se deberá de crear un programa que impulse y promueva la capacitación en temas de innovación los cuales podrían ser, participar en ferias de tecnologías, convocatorias que organice el MICITT (Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones), PINN (Programa de Innovación y Capital Humano) entre otros entes que promueven la innovación.
6. Dentro del personal que se encuentra en la empresa se debe asignar recurso para el área de innovación, esto con el fin de que se les asigne los proyectos de innovación, ya que este departamento debe de estar conformado para cumplir con los indicadores.
7. La empresa debe de documentar cada uno de los puntos anteriores por escrito con el fin de que se pueda demostrar por medio de esto al evaluador el cumplimiento de cada uno de estos puntos.

### **Cultura de innovación**

Los últimos indicadores que conforman este requisito son los I12 a I14 los cuales deben ser elaborados de la siguiente manera:

1. Por medio de una minuta de una reunión que debe coordinar la empresa se debe asignar al equipo que conformará el área de innovación, así como quien será el responsable de buscar proyectos, guiar al equipo, esto se podrá realizar mediante el uso de una lluvia de ideas y de investigación.
2. Mediante reuniones trimestrales la gerencia demostrará que está comprometida y apoya la gestión de la innovación con la trasmisión de metodologías, deberá asignar tiempo y recurso para la aprobación de ideas innovadoras.
3. Para llevar a cabo el establecimiento de cada uno de esos indicadores se puede consultar o basar en la norma INTE G12 la cual contiene información orientada en diferentes

herramientas de vigilancia tecnológica, previsión, creatividad, etc., la INTE G58 esta norma proporciona directrices para la gestión del proceso de generar nuevas ideas a partir de las que pueden desarrollarse innovaciones, ISO 56002 e ISO 56003 funcionan como guía para que la empresa logre el desarrollo de esta área y con el cumplimiento.

4. Se deberá realizar la documentación requerida de cada uno de estos indicadores para su demostración en la evaluación realizada.

### **Procedimiento valor Vinculación Costarricense**

Este valor es el vínculo que existe entre los servicios, productos y la organización con el país, para efectos de la marca país se entiende que la vinculación costarricense es aquella organización que opera en Costa Rica y que demuestra un adecuado a nivel de recursos costarricenses. Para el cumplimiento de este valor se deben cumplir con los siguientes requisitos.

### **Recurso humano**

1. Para el cumplimiento de este indicador la empresa debe mantener su planilla en al menos un 75% con trabajadores costarricenses, por medio de la planilla que se reporta a la CCSS se puede demostrar el cumplimiento de esto.

### **Competencia del personal**

1. La empresa de acuerdo a la Ley 9416 que indica que las personas jurídicas o estructuras jurídicas domiciliadas en el país por medio del representante legal, lo que quiere decir que la empresa tiene que pertenecer al menos en un 51% a accionistas costarricenses, esto se demostrará con la personería jurídica y accionaria de conformación.

### **Operaciones en Costa Rica**

1. La empresa debe cumplir con el pago de impuestos tributarios, patentes municipales o cargas sociales, cuyo pago se demostrará el día de la evaluación ya que se tiene que estar al día con cada uno de estos pagos.
2. La empresa debe comprobar que cuenta con la respectiva personería jurídica que es entregado por el Registro Nacional.

## **Conclusiones**

1. Este manual permite a la empresa Quality XP Development tener una guía estandarizada para lograr el cumplimiento de cada uno de los valores que forman parte de la marca país e identificar cuál documentación se debe realizar, la que ya tienen y solo deben presentarla en el momento de aplicar la evaluación.
2. Con el seguimiento y control de cada uno de estos pasos, se genera información valiosa para conocer cuáles requisitos se están cumpliendo y cuáles se debe atender para que estén listos.

### REFERENCIAS

- Alvarado, V. (2016). *Ingeniería de costos*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/40454>
- Arce, D., y Ulloa, M. (2018). La marca país Esencial Costa Rica: Más allá del bienestar ambiental: Revista *Perspectivas: Estudios Sociales y Educación Cívica*-N°17, 1-21. doi:10.15359/rp.17.5
- Arias, E., Quesada, M., & Tenorio, D. (2021). Estudio de la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad "Licenciamiento marca país-Esencial Costa Rica", valor de excelencia, en la empresa Pertec Global Services [Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales, Universidad Nacional, Costa Rica]. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20904>
- Barrientos, P. (2014). El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales: *Dialnet*, 1-26. doi:10.14718/revfinanzpolitecon.2014.6.1.6
- Buitrago, F. (2010). La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional [Magister en Marketing Internacional, Universidad Nacional de la Plata, Argentina]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/3418>
- Cano, E., y Mejillones, S. (2018). Análisis del impacto de la marca país y su relación con el Comercio Internacional desde las perspectivas políticas, económicas, sociales y

- ambientales [Bachillerato Ingeniería en Comercio Exterior, Universidad de Guayaquil, Ecuador]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/4>
- Chicaiza, R., Lastra, J., y Yáñez, J. (2014). La marca país: su origen y evolución caso Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía* 4(8), 173-187. doi:10.17163.ret.n8.2014.09
- Clery, A. (2009). *Aplicación y uso del sistema Kanban para lograr la eficiencia operativa de una empresa*. El Cid Editor | apuntes. [https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/28569?as\\_all=kanban&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as](https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/28569?as_all=kanban&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as)
- Echeverri, L., A. C., Herrera, C., & Santamaría, J. (2013). Desarrollo de Marca país y Turismo: El caso de estudio de México. *Estudio y Perspectivas en Turismo*, (22), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180729918006.pdf>
- Echeverri, L., Rosker, E., & Restrepo, M. (2010). Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. *Estudios y perspectivas en turismo*, (19,3), 409-421. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322010000300006](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000300006)
- Gómez, S. (2007). Marca País Argentina: ¿Utopía o realidad? Identidad y Dimensiones para una gestión de valor [Maestría en Administración, Universidad de Buenos Aires, Argentina]. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0472\\_GomezRocaSM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0472_GomezRocaSM.pdf)
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Jara, E. (2009). *El control en el proceso Administrativo*. [https://www.academia.edu/29995190/EL\\_CONTROL\\_EN\\_EL\\_PROCESO\\_ADMINISTRATIVO](https://www.academia.edu/29995190/EL_CONTROL_EN_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO)
- Niebel, B., y Freivalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. Mc Graw Hill. <https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/03/Ingenier%C3%ADa-Industrial-Niebel.pdf>

- Palmar, D. (s.f.). Cómo elaborar propuestas de investigación. *Reflexiones Económicas*.  
<https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/56/Archivos/propuesta.pdf>
- Pardo, J. (2013). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/53587>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgos operacional*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/53618>
- Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica. (s.f.). *Esencial Costa Rica*.  
<https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/que-es-la-marca-pais/>
- RAE. (2021). *Real Academia Española Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.5]*.  
<https://dle.rae.es/contenido/cita>
- Ramírez, J. L. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Revista Ciencia Administrativa*, 3.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. Cengage Learning.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/39971>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/189293>
- Sardá, A., & Villalono, T. (2019). Análisis de la estrategia marca País para desarrollar la imagen de un país a nivel internacional caso: República Dominicana [Maestría de Administración de Negocios, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, República Dominicana].  
<https://repositorio.unphu.edu.do/handle/123456789/2280>
- Universidad Benito Juárez G. (2017). <https://www.ubjonline.mx/implica-la-work-breakdown-structure-wbs/>
- Walter, S. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*. El Cid Editor | apuntes. <https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/31400>
- Zapata, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.  
<https://elibro.net/es/lc/bibliouia/titulos/129837>