

Las mejores prácticas de la empresa PRODEX nominada al premio de la excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica del periodo 2012

Jayffer Salazar Morales¹

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

San José, Costa Rica

Marzo, 2013

Resumen

El presente artículo identifica los principales aspectos metodológicos del Programa de Premiación a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, y la aplicación de la entrevista realizada a la compañía PRODEX, S.A.; cuyo objetivo es dar a conocer las mejores prácticas que les hizo ganadores del premio a la Excelencia General 2012; asimismo, rescatar las lecciones aprendidas del proceso de mejora con el fin de identificar aquellas prácticas claves en áreas de liderazgo y planificación estratégica, enfoque al cliente y mercado, además de la innovación y tecnología.

Palabras clave: Cámara de Industrias de Costa Rica, Excelencia, Mejores Prácticas, Lecciones Aprendidas, Innovación, Liderazgo

Abstract

This paper identifies the main methodological aspects of the Program of Excellence from the Chamber of Industries of Costa Rica and the interview with the company PRODEX, S.A.; whose purpose is to present the best practices that made them winners of the General Excellence Award 2012, also to identify those practices in key areas of leadership and strategic planning, customer and market focus, besides innovation and technology.

Key words: The Chamber of Industries of Costa Rica, Excellence, Best Practices, Innovation, Leadership and Lessons Learned.

¹ Bachiller en Contaduría de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología en el 2010; candidato a Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, Ulacit, en el 2013; correo electrónico: Jsalazar@habitat.org

Introducción

El Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica (en adelante CICR) tiene un papel preponderante para la promoción de las mejores prácticas en el ámbito nacional, mediante la calidad en la gestión. Esto queda evidenciado con alrededor de 503 empresas atendidas, de todos los tamaños (57% ellas empresas PYMES), públicas y privadas, desde su creación en 1997.

Asimismo, PRODEX de capital costarricense fundada en 1985, ubicada en la zona franca BES en Alajuela y líder en la industria de los productos de espuma, ha creado aplicaciones para diferentes industrias como aislantes térmicos, espumas para proteger las frutas e inclusive cobertores para tanques de agua con importantes incidencias en el ahorro energético.

Prodex ha sido una empresa líder en el mercado nacional y con gran experiencia internacional, la cual ha sido premiada con el galardón a la Excelencia General 2012 en áreas de liderazgo y planificación estratégica, enfoque al cliente y mercado e innovación y tecnología.

La participación de PRODEX, en el programa, ha significado, en palabras del señor Jorge Higgs; Gerente de Sistemas de Gestión (entrevista 06 de Febrero 2013), "un crecimiento del 400%" desde la primera participación a inicios del 2009.

El presente artículo científico busca conocer algunos aspectos metodológicos importantes del Programa y Premio a la Excelencia, así como el impacto que ha tenido en PRODEX, dado que, como lo mencionó don Jorge Higgs en la entrevista, "los resultados de invertir en el mejoramiento continuo se ven... no hay posibilidad de fallar si se hace bien la tarea de gestión." Es por ello que la presente investigación ofrece la oportunidad de compartir sus experiencias y motivar al empresariado costarricense a que se anime a cambiar su paradigma de negocios mediante su participación en un programa de excelencia del nivel de la CICR.

Para esta investigación, se utilizó el método cualitativo y la aplicación de la técnica de la entrevista aplicada al responsable del Programa y Premio a la Excelencia en la CICR, don Sergio Arias, y al señor Jorge Higgs; consultor especializado de la empresa PRODEX.

Por lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las mejores prácticas de la empresa PRODEX nominada al premio de la excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, en las

categorías de Liderazgo y Planificación Estratégica, Innovación y Tecnología, además de Enfoque al cliente y el Mercado en el 2012?

Aspectos Teóricos

Los aspectos teóricos presentados a continuación se sustentan principalmente en la guía de Información General del Programa a la Excelencia, así como la entrevista realizada al señor Sergio Arias, responsable del programa a la excelencia de la CICR. Si la información se extrajere de otra fuente, se haría saber mediante la cita correspondiente.

Antecedentes

La CICR es una organización que representa al sector industrial de Costa Rica desde 1943, y promueve el desarrollo sostenible del sector así como su competitividad.

Para efectos informativos es importante conocer que la CICR maneja tres áreas para desarrollar su labor:

Área de Representatividad: Responsable de defender al sector industrial, así como comunicar las expectativas de crecimiento y analizar cualquier ley que podría afectar al sector que representa.

Área de Servicios: Área encargada de ofrecer programas de capacitación sobre diversos temas, con un promedio mensual de alrededor de 30 a 40 cursos. Asimismo se encuentran los programas de consultorías para empresas.

Área de Desarrollo: La cual trabaja el Programa a la Excelencia, el Programa Innovex, programas de encadenamiento productivo para empresas madre y PYMES.

Como parte de su estrategia para el desarrollo del sector, se estableció en 1997 el **Premio a la Excelencia**. En el 2002, se estableció el Programa para la Excelencia y; en el año 2010, el compromiso con la excelencia.

El Programa a la Excelencia ha sido promovido en Costa Rica mediante la iniciativa de la empresa Baxter; empresa ganadora del Premio Baxter Quality Award y el Premio Patterson.

Para el logro de este programa, ha sido vital el impulso de empresas como Baxter, Bridgestone, Intel, CNP+L entre otros, tanto en términos económicos como aporte de evaluadores y de transferencia de conocimientos.

Mediante el decreto número 28815 del 09 de Agosto de 2000, se le dio al Programa a la Excelencia la condición de Proyecto de Interés Nacional, permitiendo la oficialidad nacional del programa.

En el 2008, se integró la responsabilidad social dentro del programa de excelencia, como elemento transversal en todas las categorías.

El modelo a la Excelencia es revisado cada año con el fin de incorporar las más recientes mejores prácticas de modelos como el Malcom Baldrige, Modelo EFQM, Modelo Shingo, Modelo Deming, Normas ISO, premios a la calidad de países como México, Chile, Uruguay, Colombia, Brasil, Perú, etc.

La siguiente sección desarrolla los principales modelos internacionales que sirvieron de inspiración para adaptar el Programa de la Excelencia en Costa Rica.

Modelo Malcom Baldrige

“El Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige (PNCMB), creado en 1982, ha sido un modelo referente para mejorar el desempeño de las empresas en Estados Unidos, y para todo tipo de industrias: manufactura, servicios, empresas pequeñas, servicios médicos y educación” (Collier y Evans, 2009).

El premio ayuda a mejorar la calidad, productividad y competitividad en general, y a facilitar la adopción de prácticas administrativas de alto rendimiento por medio de la innovación, el aprendizaje y el compartir las mejores prácticas.

El propósito principal del programa es brindar un marco para la excelencia en el desempeño mediante la autoevaluación para comprender las fortalezas y debilidades, con el fin de establecer las prioridades para mejorar.

Criterios del Modelo:

1. Entrega de valor siempre creciente a los clientes, lo que dará como resultado el éxito en un mercado mejorado.
2. Mejora del desempeño y capacidades generales de la empresa.
3. Aprendizaje organizacional y personal.

Las categorías del modelo son las siguientes:

1. Liderazgo

La manera en que los líderes de nivel superior abordan los valores, instrucciones y expectativas de desempeño.

2. Planeación Estratégica

Abarca la forma en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción, asimismo la forma en cómo se implementan y se mide su avance.

3. Enfoque en el cliente y el mercado

Se refiere al modo en que la organización determina los requerimientos, expectativas y preferencias de los clientes y mercados.

4. Medición, análisis y administración del conocimiento

Esta categoría analiza la manera en que la organización selecciona, recaba, analiza, administra y mejora sus datos, información y activos de conocimiento.

5. Enfoque en los recursos humanos

Aborda el modo en que los sistemas de trabajo y aprendizaje y motivación de los empleados de una organización permiten que estos desarrollen y utilicen todo su potencial en armonía con los objetivos generales y planes de acción de la empresa.

6. Administración del proceso

Examina los aspectos claves de la administración del proceso, inclusive el producto, servicios y procesos de negocios para crear valor al cliente y la organización

7. Resultados del negocio

Se centra en el desempeño y mejora de la organización, en las áreas claves de la empresa: satisfacción al cliente, desempeño y servicio del producto, desempeño financiero y de mercado, rendimiento de los recursos humanos, desempeño operativo y responsabilidad gubernamental y social.

Modelo Deming

El Dr. W. Edward Deming es el más grande exponente de la administración de la calidad y su modelo nace de su experiencia en Japón después de que acabara la Segunda Guerra Mundial. Los principios compartidos por el Dr. Deming contribuirían al desarrollo económico de las empresas japonesas. (Evans y Lindsay, 2008)

El modelo Deming se centra en la mejora continua en la calidad de los productos y servicios reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicio, bajo el liderazgo de los directores.

Deming definió catorce aspectos para mantener el ciclo de la calidad:

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma consistente su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3. Entender el proceso de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Terminar con la práctica de otorgar contratos basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Instituir la capacitación.
7. Enseñar e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
9. Optimizar hacia los objetivos y propósito de la empresa los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal.
10. Eliminar las exhortaciones para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas para la producción; en cambio aprender a instituir métodos para mejorar. Eliminar asimismo la administración por

objetivos, en su lugar aprender las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.

12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
13. Fomentar la educación y la mejora personal.
14. Emprender acciones para lograr la transformación.

Modelo EFQM o Premio Europeo a la Calidad

De acuerdo con Evans y Lindsay (2008): " El modelo EFQM también conocido como el **Modelo Europeo de la Excelencia Empresarial** es patrocinado por la EFQM y la Comisión de la Unión Europea".

El premio fue diseñado para concienciar a las empresas de la importancia de la calidad para mejorar su competitividad global, y se basa en criterios similares a los del Premio Baldrige: como lo son: la satisfacción al cliente, resultados del negocio, los procesos, el liderazgo, la satisfacción de las personas, los recursos, la administración de los recursos humanos, las políticas y estrategias y el impacto en la sociedad.

Gráfico #1



Fuente: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>, Consultado el 24 Febrero 2013.

Una vez revisados los principales modelos que sirvieron de inspiración para la creación del modelo costarricense se procederá a desarrollar los principales aspectos de este.

Programa a la Excelencia

El Programa a la Excelencia busca la mejora continua de la gestión y el desempeño de las organizaciones mediante la aplicación de un modelo tendiente a " diagnosticar las principales áreas funcionales de la empresa, comparar la organización contra un modelo de referencia, identificar brechas y generar planes de acción" (entrevista con Sergio Arias, 2013). Todo ello mediante el liderazgo y la planificación estratégica encauzadores de los siguientes procesos de la organización:

1. Liderazgo y planificación
2. Enfoque al cliente y el Mercado
3. Enfoque hacia el talento humano
4. Procesos
5. Innovación y Tecnología
6. Ambiente
7. Responsabilidad Social

Gráfico #2



Fuente: Guía Información General de la CICR (2012)

El Programa a la Excelencia busca promover los siguientes aspectos:

1. Agregar valor al cliente
2. Crear un futuro sostenible
3. Desarrollar capacidades organizacionales
4. Aprovechar la creatividad en la innovación
5. Liderar con convicción, visión e integridad
6. Gestionar con agilidad, productividad y eficiencia
7. Tener éxito con el talento humano
8. Resultados sostenidos y sobresalientes

Objetivos del Programa:

1. Promover la mejora en el desempeño de las organizaciones: proceso continuo y persistente para buscar soluciones a las áreas de mejora identificadas al inicio del programa.
2. Identificar y premiar a las organizaciones que sobresalen mediante la escalas de reconocimientos y de premios.
3. Promover las mejores prácticas empresariales dentro del sector mediante el intercambio de las experiencias de las empresas ganadoras, el cual es un compromiso adquirido con la CICR.

Principios Fundamentales del Programa:

1. **Confidencialidad:** La información sensible de la empresa. Los resultados de la investigación no son publicados, sino conocidos únicamente por la empresa y la CICR. La confidencialidad permite que la empresa tenga apertura total para ser evaluada con el fin de encontrar áreas de mejora.
2. **Credibilidad:** Es la que genera la experiencia acumulada de 15 años de programa, 503 evaluaciones realizadas y, lo más importante, la mejora visible de las organizaciones participantes.
3. **Imparcialidad:** El modelo es aplicado con rigurosidad a cualquier tipo de organización y de cualquier industria; ya sea pequeña, mediana o grande, pública o privada.
4. **Ética Profesional:** Compromiso para hacer valer los principios fundamentales del programa.

Existen tres pilares fundamentales del Programa a la Excelencia:

1. Premio a la Excelencia

Creado en 1997, su propósito es que las empresas participantes obtengan realimentación de expertos sobre el desempeño de la organización; además de la posibilidad de obtener un reconocimiento.

2. Programa para la Excelencia

Creado en el año 2002, orientado a las organizaciones cuya motivación es el acompañamiento del experto de la CICR para mejorar sus procesos. El reconocimiento pasa a segundo plano.

3. Compromiso con la Excelencia

Creado en el 2010, se orienta a reconocer los procesos de mejora de proyectos implementados que generan resultados exitosos.

Para cada uno de los procesos descritos anteriormente, los interesados deben llenar un formulario y pagar su inscripción.

Beneficios del Programa

Las empresas participantes en el Programa a la Excelencia obtienen los siguientes beneficios:

4. Permite la autoevaluación

Las empresas pueden identificar por sí mismas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su labor. Les permite estar más conscientes de su posición de negocios actual y la ruta de decisión para lograr la organización de alto desempeño con los resultados que desean obtener.

5. Diagnóstico de profesionales

Existen profesionales calificados de los ámbitos financiero y económico los cuales evalúan a la organización de forma imparcial y proveen su punto de vista externo.

6. Proceso de mejoramiento continuo

Permite que las organizaciones midan sus resultados periódicamente creando una cultura institucional de excelencia.

7. Transferencia de conocimientos

Mediante las actividades de la CICR, las empresas pueden compartir las lecciones aprendidas con otras empresas, generando una comunidad de aprendizaje.

8. Reconocimiento

Una organización que ha participado de este proceso de excelencia obtiene una imagen positiva, la cual puede proyectar hacia los inversionistas y clientes interesados; creando de esa forma un gran valor agregado.

Calificación de Variables

Las variables se describen en la Guía de Información General del proceso a la excelencia de la CICR.

El siguiente cuadro muestra la calificación de las principales variables:

**Cuadro 1. Calificación de las variables y sus categorías
Programa a la Excelencia de la CICR**

1. LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	155 Puntos
<i>1.1. Liderazgo</i>	<i>40 Puntos</i>
<i>1.2. Relación con las partes interesadas (RS)</i>	<i>25 Puntos</i>
<i>1.3. Gobierno organizacional (RS)</i>	<i>15 Puntos</i>
<i>1.4. Planificación estratégica</i>	<i>45 Puntos</i>
<i>1.5. Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional</i>	<i>30 Puntos</i>
2. ENFOQUE AL CLIENTE Y EL MERCADO	120 Puntos
<i>2.1. Conocimiento del cliente y el mercado</i>	<i>40 Puntos</i>
<i>2.2. Manejo de relaciones con el cliente</i>	<i>35 Puntos</i>
<i>2.3. Satisfacción e insatisfacción del cliente</i>	<i>30 Puntos</i>
<i>2.4. Relaciones comerciales justas (RS)</i>	<i>15 Puntos</i>
3. ENFOQUE HACIA EL TALENTO HUMANO (RS)	90 Puntos
<i>3.1. Compromiso y desempeño (RS)</i>	<i>30 Puntos</i>
<i>3.2. Desarrollo y aprendizaje (RS)</i>	<i>30 Puntos</i>
<i>3.3. Ambiente laboral (RS)</i>	<i>30 Puntos</i>
4. PROCESOS	100 Puntos
<i>4.1. Estructura de procesos</i>	<i>35 Puntos</i>
<i>4.2. Procesos creación de valor y procesos de apoyo</i>	<i>45 Puntos</i>
<i>4.3. Responsabilidad social en los procesos de la cadena de valor</i>	<i>20 Puntos</i>

<i>(RS)</i>	
5. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	75 Puntos
<i>5.1. Innovación</i>	<i>25 Puntos</i>
<i>5.2. Tecnología</i>	<i>25 Puntos</i>
<i>5.3. Manejo del conocimiento</i>	<i>15 Puntos</i>
<i>5.4. Innovación y tecnología socialmente responsable (RS)</i>	<i>10 Puntos</i>
6. AMBIENTE (RS)	60 Puntos
<i>6.1. Responsabilidad ambiental (RS)</i>	<i>30 Puntos</i>
<i>6.2. Manejo del impacto ambiental (RS)</i>	<i>30 Puntos</i>
RESULTADOS	400 Puntos
<i>R.1 Resultados de liderazgo y planificación estratégica</i>	<i>75 Puntos</i>
<i>R.2 Resultados de enfoque al cliente y el mercado</i>	<i>80 Puntos</i>
<i>R.3 Resultados de enfoque hacia el talento humano (RS)</i>	<i>60 Puntos</i>
<i>R.4 Resultados de procesos</i>	<i>55 Puntos</i>
<i>R.5 Resultados de innovación y tecnología</i>	<i>50 Puntos</i>
<i>R.6 Resultados ambientales</i>	<i>35 Puntos</i>
<i>R.7 Resultados transversales de responsabilidad social</i>	<i>45 Puntos</i>
RESPONSABILIDAD SOCIAL	315 Puntos
<i>1.2 Relación con las partes interesadas</i>	<i>25 Puntos</i>
<i>1.3 Gobierno organizacional</i>	<i>15 Puntos</i>
<i>2.4 Relaciones comerciales justas</i>	<i>15 Puntos</i>
<i>3.1 Compromiso y desempeño (RS)</i>	<i>30 Puntos</i>
<i>3.2 Desarrollo y aprendizaje (RS)</i>	<i>30 Puntos</i>
<i>3.3 Ambiente laboral (RS)</i>	<i>30 Puntos</i>
<i>4.3 Responsabilidad social en los procesos de la cadena de valor</i>	<i>20 Puntos</i>
<i>5.4 Innovación y tecnología socialmente responsable</i>	<i>10 Puntos</i>
<i>6.1 Responsabilidad con las generaciones futuras</i>	<i>30 Puntos</i>
<i>6.2 Manejo del impacto ambiental</i>	<i>30 Puntos</i>
<i>R.3 Resultados de enfoque hacia el talento humano</i>	<i>60 Puntos</i>
<i>R.6 Resultados ambientales</i>	<i>35 Puntos</i>
<i>R.7 Resultados transversales de responsabilidad social</i>	<i>45 Puntos</i>

Fuente: Guía Información General de la CICR (2012). Elaboración propia.

Calificación de las Variables:

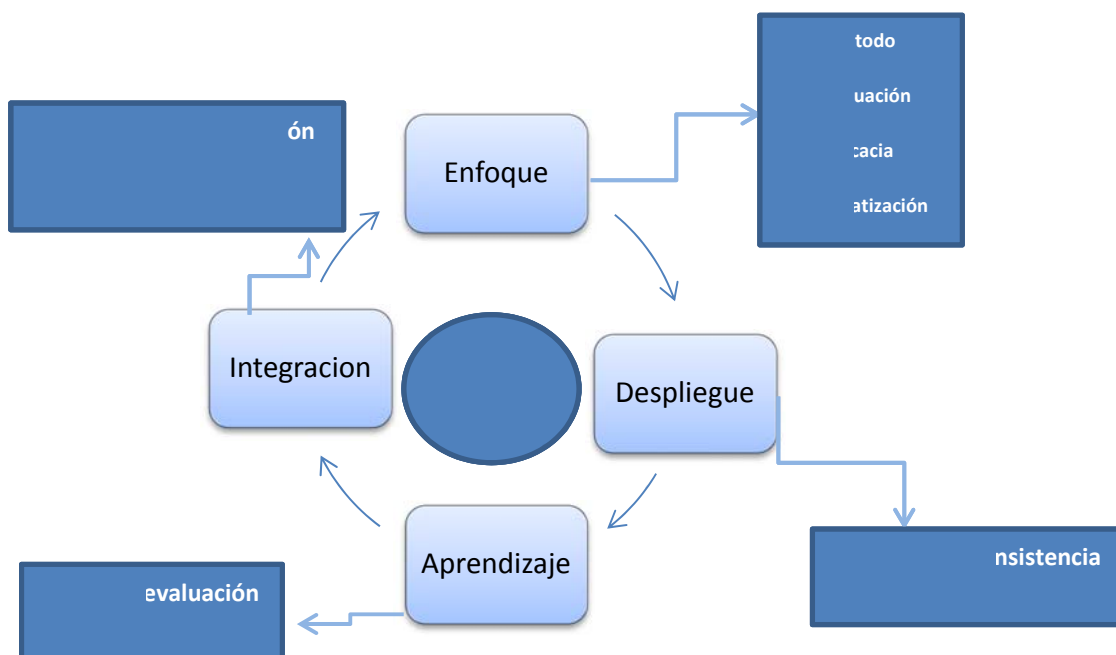
Para cada variable existen requisitos generales, múltiples o específicos que se clasifican en dos tipos de variables:

1. Variables de Gestión.
2. Variables de Resultados.

Variables de Gestión:

Las variables de Gestión se refieren a los métodos utilizados para lograr los resultados esperados con los sistemas y procesos existentes.

Gráfico #3



Fuente: Guía Información General de la CICR (2012). Elaboración propia.

Enfoque: Se refiere a la forma en que se toman las decisiones para cada criterio de evaluación. Esto incluye los sistemas, métodos, procedimientos, políticas, etc.

1. Los métodos usados para cumplir el proceso.
2. La adecuación de los métodos a los requisitos específicos de los apartados que componen la variable evaluada.
3. La efectividad del uso de los métodos.
4. El enfoque es estructurado, repetible y basado en datos e información confiables (sistemático).

Despliegue: El nivel de aplicación de los enfoques y la consistencia de su aplicación.

5. El enfoque es aplicado en cumplimiento de los requisitos de los apartados relevantes e importantes para la organización.
6. El enfoque es aplicado consistentemente.
7. El enfoque es utilizado por todas las unidades de trabajo apropiadas.

Aprendizaje: La posibilidad de aprender nuevos enfoques aplicables a las circunstancias actuales: nuevas habilidades, nuevas tecnologías, clientes diferentes, competidores distintos, etc.

8. Medir regularmente el enfoque, su desarrollo y los resultados que consigue, según proceda.
9. Realizar actividades de indagación tales como emulaciones, estimaciones y evaluaciones, para determinar las mejores prácticas y oportunidades de mejora.
10. Analizar y utilizar las medidas y la información adquirida a través de las actividades de indagación para identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las mejoras.
11. Alentar cambios de avanzada en el enfoque a través de innovación.
12. Compartir refinamientos e innovaciones con otras unidades de trabajo relevantes y procesos en la organización.

Integración: Consiste en ligar el enfoque con la estrategia de la organización y su negocio principal.

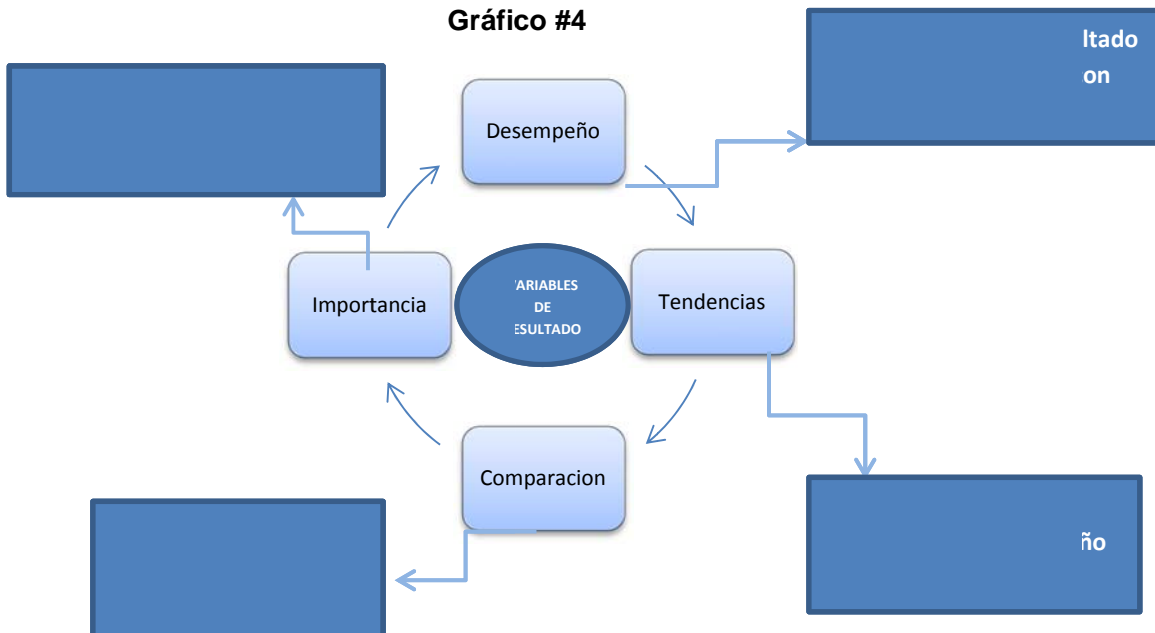
13. El enfoque se alinea con las necesidades organizacionales identificadas en otros requisitos de las variables del criterio.
14. Las mediciones, información y sistemas de mejora son complementarios a través de los procesos y unidades de trabajo.
15. Los planes, procesos, resultados, análisis, aprendizajes y acciones están armonizadas a través de los procesos y unidades de trabajo para dar soporte a las metas organizacionales.

Variables de Resultados:

Este tipo de variables se refieren a identificar los resultados, y si estos dan respuesta a las expectativas de desempeño de la organización, por ejemplo: tasas de mejora, datos comparativos relevantes para medidas claves e indicadores de desempeño organizacional.

Se evalúan de acuerdo con cuatro dimensiones:

Gráfico #4



Fuente: Guía Información General de la CICR (2012). Elaboración propia.

Desempeño: El cotejo de que los indicadores de la organización cumplen o no con las metas establecidas y su demostración.

16. El nivel actual de desempeño logrado por la organización en los indicadores clave de resultados para cada categoría (cumplimiento de metas, niveles de mejora).
17. En este punto, es importante considerar también la relación causa-efecto de los enfoques desarrollados sobre los resultados obtenidos.

Tendencias: Comportamiento del indicador a lo largo del tiempo.

18. Ritmo (i.e. pendiente de los datos de una tendencia) y amplitud (i.e. cuan ampliamente desplegados y compartidos han sido los resultados) de las mejoras en el desempeño.
19. Es importante que se incluyan datos de la evolución de los indicadores para por lo menos dos años de gestión con el fin de optar por calificaciones superiores a 40% (con niveles de madurez que así lo justifiquen). Para niveles mayores a 65% se piden tendencias de por lo menos tres años y para niveles mayores a 90% tendencias de por lo menos 5 años.
20. Una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo. Por ejemplo: una secuencia como la siguiente: 2, 7, 11, 11, 12, 11, 14 constituiría una tendencia positiva.
21. El desempeño en relación con algunos indicadores puede ser bueno desde el comienzo de la tendencia. En estos casos, la organización tratará de mantener el buen comportamiento ya conseguido.

Comparación: Demostración de la semejanza con un modelo de referencia válido, sean estos competidores, empresas hermanas, estándares internacionales para el sector, investigaciones de fuentes válidas y reconocidas, etc.

Importancia: Resultados relevantes para el logro de la estrategia de la empresa,

22. Conexión de las mediciones de resultados con factores clave del negocio.

23. Las áreas de gran importancia deberían ser identificadas en el perfil organizacional de la organización y en las variables apropiadas a lo largo del criterio.

24. Los requisitos clave del cliente, productos y servicios, mercados, aspectos competitivos, procesos, aspectos ambientales, objetivos estratégicos clave y planes de acción son particularmente importantes.

Premio a la Excelencia

Como se ha señalado anteriormente, uno de los principales objetivos del Programa a la Excelencia es el de premiar a las organizaciones que generan resultados sobresalientes, es por ello que se han creado premios para las diferentes categorías:

**Cuadro 2. Tipos de reconocimientos y sus criterios de calificación
Programa a la Excelencia de la CICR**

Reconocimiento	Tipo de Proceso	Niveles	Premia
Compromiso con la Excelencia	Compromiso con la Excelencia	N/A	Proyectos de mejora específicos asociados a alguna de las siete categorías
			Proyectos con un alto impacto en los resultados de la organización
Mención Honorífica	Programa para la excelencia	N/A	Organizaciones que participan en el Programa y en el Premio en varias ediciones y que demuestran mejoras en el desempeño.
			20% de mejora para empresas con calificaciones inferiores a 400 puntos
			10% de mejora para empresas con calificaciones superiores a 400 puntos

Ruta a la Excelencia	Premio a la Excelencia	Bronce	Organizaciones con 350 puntos o más en la evaluación, ya sea del Premio a la excelencia (si no tienen otros reconocimientos) o del Programa para la excelencia.
			Plata
Oro		Organizaciones con 450 puntos o más en la evaluación, ya sea del Premio a la excelencia (si no tienen otros reconocimientos) o del Programa para la excelencia.	
		Mínimo Desempeño general del 25% en todas las demás categorías.	
Cada Categoría		Organizaciones con más de 500 puntos en la evaluación general.	
		Mínimo del 60% en las variables que componen dicha categoría.	
		Mínimo desempeño general del 20% en todas las demás categorías.	
Responsabilidad Social		Organizaciones con más de 500 puntos en la evaluación general.	
		Mínimo del 50% en las variables que componen dicha categoría.	
		Mínimo desempeño general del 45% en todas las demás categorías.	
General	Organizaciones que igualen o superen los 500 puntos en la evaluación general.		
	Ganadoras de al menos de dos categorías (más del 60% de los puntos en cada una)		
	Mínimo desempeño general del 50% en todas las demás categorías.		

Fuente: Guía Información General de la CICR (2012). Elaboración propia.

Otro de los premios otorgados es *PYMES Innovadoras* en la categoría de Innovación y Tecnología. Dicho premio es entregado por parte del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) con un reconocimiento monetario al primer lugar de \$3.000; y \$2.500, al segundo lugar. Dichas sumas deben ser utilizadas en mejorar procesos internos de la organización en el área de Innovación y Tecnología.

Consideraciones importantes del premio a la excelencia:

25. Las empresas son premiadas de acuerdo a su tamaño y al grado de madurez.
26. Busca motivar a las empresas para que continúen en el programa mediante la mejora continua de su desempeño

Aspectos Metodológicos

La investigación recogida en el presente documento es totalmente de enfoque cualitativo porque: “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” por Hernández, Fernández, y Baptista (2010). Se busca recolectar y analizar información relevante relacionada con el modelo Premio a la Excelencia impulsado por la CICR, el cual ha sido aplicado durante muchos años y a una gran cantidad de empresas; además de realizar preguntas de investigación con el fin de indagar en las mejoras que dicho proceso ha traído a la empresa ganadora PRODEX.

El alcance de la investigación es descriptivo porque: “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población, ” (Hernández et al. 2010) por cuanto se describe ampliamente los elementos más importantes sobre la calificación realizada por la CICR y la descripción de las mejores prácticas de la empresa PRODEX.

Se utiliza la investigación explicativa, ya que: “pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (Hernández et al. 2010), dado que la investigación se propone profundizar en las características que hicieron ganadora a la empresa PRODEX para obtener el Premio a la Excelencia General en tres categorías: liderazgo y planificación estratégica, enfoque al cliente y mercado e innovación y tecnología.

La presente investigación es no experimental porque “se realiza sin manipular deliberadamente las variables, y se observaran fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.” (Hernández et al. 2010). Se busca la observación atenta de los aspectos de mejora de la calidad desarrollados por PRODEX con el fin de analizar cómo el Programa de la Excelencia ha influido en el mejoramiento de su gestión.

El diseño de la investigación es fenomenológico porque “se enfoca en las experiencias individuales subjetivas de los participantes” (Hernández et al. 2010, pág. 515-516); además porque: “el investigador contextualiza las experiencias en términos de temporalidad (tiempo en que sucedieron), espacio (lugar en el que ocurrieron), corporalidad (las personas físicas que la vivieron) y el contexto regional (los lazos que generaron durante las experiencias) (Creswell 1998, Alvarez-Gayou 2003 y Mertens 2005) en (Hernández et al. 2010, pág. 516); al analizar la información pertinente y relevante de los hechos ocurridos en el 2012.

La siguiente matriz de investigación resume los objetivos que se desean alcanzar:

Cuadro 3. Matriz Básica de Investigación.

Objetivo General de la Investigación

Identificar las mejores prácticas de la empresa PRODEX ganadora del premio a la Excelencia General 2012 de la Cámara de Industrias de Costa Rica.

Objetivo Especifico	Variable	Indicador
Conocer los principales aspectos metodológicos aplicados por la CICR para premiar a las empresas.	Metodología	1. Identificación de las principales categorías que componen el modelo de excelencia.
		2. Sistema de calificación de las variables.
		3. Identificación de los premios otorgados de acuerdo con su puntuación y su categoría.
Conocer las mejores prácticas de la empresa PRODEX que les permitió acceder al Premio a la Excelencia General en 2012.	Mejores Prácticas	1. Liderazgo y planificación estratégica
		2. Enfoque al cliente y mercado.
		3. Innovación y tecnología.
Conocer las lecciones aprendidas del proceso de	Conocimiento	Liderazgo y planificación estratégica:

premiación de la empresa PRODEX	Adquirido	Principal éxito y cómo mantenerlo e incrementarlo.
		Principal obstáculo y cómo fue superado.
		Principal error y su causa.
		Enfoque al cliente y mercado:
		Principal éxito y cómo mantenerlo e incrementarlo.
		Principal obstáculo y cómo fue superado.
		Principal error y su causa.
		Innovación y tecnología.
		Principal éxito y cómo mantenerlo e incrementarlo.
		Principal obstáculo y cómo fue superado.
		Principal error y su causa.

Fuente: Elaboración propia.

La muestra en la investigación cualitativa es delimitada por Hernández et al. (2010), como "un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc. Sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia." Es por ello que la muestra para esta investigación consiste en la selección de una de las empresas nominadas al Premio de la Excelencia 2012.

El tipo de muestra de la presente investigación es no probabilístico, debido a que: "la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. El procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador" (Hernández et al. 2010) Esto por cuanto la selección de la muestra se realizó con base en una lista reducida de ganadores al premio a la Excelencia del año 2012, descartando aquellas que ya habían sido seleccionadas por otros participantes de la universidad.

Asimismo, la muestra es del tipo por conveniencia; dado que se tomó uno de los "casos disponibles a los cuales tenemos acceso" (Hernández et al. 2010) y por la disposición de parte del señor Jorge Higgs, experto de PRODEX para reunirse y contribuir con su experiencia en la entrevista personal realizada.

El investigador es el principal instrumento para la recolección de la información utilizando como principal técnica la entrevista cualitativa que es “más íntima, flexible y abierta. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistado y el entrevistador” (Hernández et al. 2010). En la presente investigación fue aplicada tanto al señor Sergio Arias, responsable del Programa a la Excelencia de la CICR, como al señor Jorge Higgs, experto encargado del tema del premio en la empresa PRODEX.

Asimismo, se utilizó la entrevista semiestructurada, que es “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.” (Hernández et al. 2010) La entrevista realizada al señor Sergio Arias se hizo para conocer el funcionamiento y la metodología del Premio y Programa a la Excelencia de la CICR.

El propósito de la entrevista con el señor Jorge Higgs fue conocer algunos elementos de la estrategia de negocios de PRODEX que les hizo ganadores del premio general a la excelencia 2012, y las lecciones aprendidas en las áreas de liderazgo y planificación, innovación y tecnología y atención al cliente y mercado, buscando determinar el principal éxito y cómo mantenerlo, el principal reto y cómo fue superado, y el principal error y cómo se causa.

Además es necesario indicar que dentro del ámbito de los diversas técnicas utilizadas para la investigación se encuentran: La Guía General del Programa a la Excelencia de la CICR, y literatura relacionada con programas de excelencia en el desempeño.

Limitaciones del estudio

La empresa PRODEX no entregó al investigador información sensible relacionada con descripción amplia de estrategias de negocios que los hace líderes del mercado. Tampoco de los resultados de la evaluación del Programa a la Excelencia; además, la empresa no entregó información documental relacionada con Estados Financieros o Auditorias.

Resultados de la Investigación

Los siguientes resultados se obtienen mayormente de la entrevista personal realizada a Jorge Higgs, especialista de la empresa PRODEX desde el año 2000, quien ha sido responsable de proyectos importantes como el diseño del Plan Estratégico, los sistemas de gestión de la calidad, sistema de gestión ambiental, sistema de gestión de la seguridad y el proceso del premio a la excelencia.

El resto de la información se ha tomado de la fuente documental histórica a la que el investigador tuvo acceso en la empresa.

La entrevista fue realizada el pasado 06 de Febrero de 2013, a las 6:48 p.m., con una duración 40 minutos.

PRODEX: Innovación como motor de crecimiento.

Productos de Espuma, S.A. o PRODEX como popularmente también se le conoce, es una empresa fundada en 1985 por costarricenses interesados en brindar variedades distintas del plástico al mercado nacional.

Fue hasta 1996 que se inició con la producción de espumas; para lo cual se propusieron ser la mejor, con productos modernos, confiables y respetuosos del medio ambiente.

El principal producto es el aislante térmico, que consiste en una base de espuma de polietileno de baja densidad en medio de láminas plásticas con recubrimientos, cuyo propósito es ser reflectivos del calor.

Para 1998, crearon la línea de Aislamiento Total, la cual incluía una gran variedad de aplicaciones relacionados con la espuma y enfocada para industrias distintas.

Actualmente, la empresa se ubica en la zona franca BES en Alajuela y sus productos logran llegar a países como Canadá, Estados Unidos, Puerto Rico, México, Centroamérica, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Haití, Venezuela, Ecuador y España.

El mercado meta de PRODEX se encuentra segmentado en dos nichos:

1. Sector de Construcción:

El aislante térmico es tratado de diversas formas de acuerdo al uso dado:

Thermic

Utilizado especialmente para ahorrar energía eliminando el calor radiante de las estructuras como techos, pisos o paredes dentro de las construcciones:



Tomado de: <http://www.prodexcr.com/pdf/Brochureaislamiento%28catalogo%29.pdf>.
Consultado el 24 Febrero 2013.

Fast Action

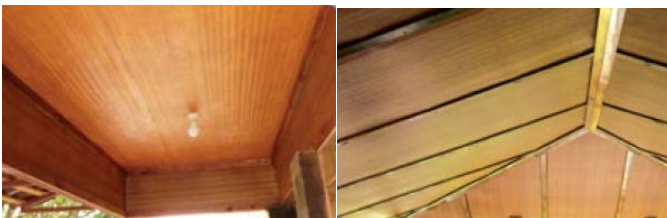
Es una mezcla entre espuma y aluminio con bordes adhesivos que permiten ser instalados rápidamente sin necesidad de equipo adicional ahorrando tiempo y dinero. El propósito del material es ser aislante y mantener la temperatura.



Tomado de: <http://www.prodexcr.com/pdf/Brochureaislamiento%28catalogo%29.pdf>.
Consultado el 24 Febrero 2013.

Rustic

Producto de espuma especial para utilizarse en techos o pisos con un diseño sobrio que reúne las capacidades de ahorro energético, mantener la temperatura y ser aislante.



Tomado de: <http://www.prodexcr.com/pdf/Brochureaislamiento%28catalogo%29.pdf>.
Consultado el 24 Febrero 2013.

Under Floor

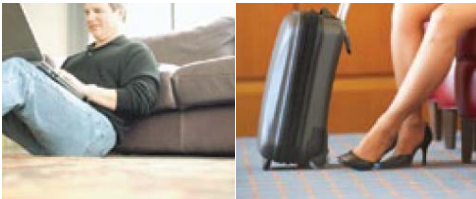
Producto que se utiliza entre los pisos con el fin de evitar la humedad.



Tomado de: <http://www.prodexcr.com/pdf/Brochureaislamiento%28catalogo%29.pdf>.
Consultado el 24 Febrero 2013.

Under Carpet

Es un producto utilizado entre pisos y 100% impermeable que evita la transmisión de vapor, evita la acumulación de hongos y bacterias.



Tomado de: <http://www.prodexcr.com/pdf/Brochureaislamiento%28catalogo%29.pdf>.
Consultado el 24 Febrero 2013.

Acoustics.

Esta lámina se utiliza entre los pisos con el fin de reducir los ruidos



Tomado de: <http://www.prodexcr.com/pdf/Brochureaislamiento%28catalogo%29.pdf>.
Consultado el 24 Febrero 2013.

2. Sector Pecuario:

Aislantes térmicos Reflectivos: son láminas de espuma de polietileno de celdas cerradas con ambas caras de aluminio, utilizadas para evitar el ingreso de insectos y plagas al interior del espacio de la granja avícola, además de conservar la temperatura; lo cual facilita el crecimiento óptimo de los pollos resultando en un aumento de la producción del 75% y el significativo ahorro de energía estimada en 35%.

Las diferentes variaciones dentro de esta categoría se encuentran: ADP5, ADP6 y PADP5.



Tomado de: <http://www.prodexcr.com/pdf/Brochureaislamiento%28catalogo%29.pdf>. Consultado el 24 Febrero 2013.

Banapack: Láminas de espumas que se colocan entre los racimos de banano para mejorar su crecimiento.



Tomado de: <http://www.prodexcr.com/banapack.html>. Consultado el 24 Febrero 2013.

ProNet: Mallas de espuma para la protección de los alimentos como frutas o vegetales



Tomado de: <http://www.prodexcr.com/pronet.html>. Consultado el 24 Febrero 2013.

Static Pro: Espuma que evita la estática en componentes electrónicos.



Tomado de: <http://www.prodexcr.com/staticpro.html>. Consultado el 24 Febrero 2013.

Como se puede observar la amplia gama de productos de PRODEX tiene como destino una gran cantidad de países en Norteamérica, Centroamérica, Caribe, inclusive en Europa, utilizando como puente España. El papel principal para que estos productos lleguen a los mercados corresponde a los distribuidores ubicados en cada país quienes tienen el apoyo de asesores comerciales de PRODEX encargados de encontrar el producto que mejor responda a la necesidad del cliente.

En Costa Rica, PRODEX no tiene competencia directa, dado que no existe otra compañía que trabaje el producto de la espuma, convirtiéndola en líder de mercado.

A nivel internacional, existe competencia con empresas en Argentina y Estados Unidos; las cuales desarrollan productos similares y son importados al país.

Nominación al premio

Es importante mencionar que PRODEX fue dando pasos importantes en su gestión desde antes de ingresar al programa a la excelencia de la CICR en el 2009:

En el año 2000, se inició el proceso de mejora continua con la aplicación de los sistemas de Gestión ISO.

En el 2004, se certifica con la Norma ISO 9001:2008 relacionada con la Gestión de la Calidad.

En el 2006, se logra el certificado de la Seguridad de la Carga.

En el 2011, se certifica en ISO 14001:2004 relacionada con medio ambiente.

En el 2009, se participa por primera vez en el Programa de la Excelencia luego del diseño de un Plan Estratégico formal y la conformación de una junta directiva externa; en esta primera ocasión se obtuvo una calificación básica, la cual les mostró oportunidades de mejora en áreas que no cubren los sistemas de gestión tradicionales (ISOS) y que; por ende, no se habían cuestionado, iniciando así el proceso de mejora continua.

En el año 2010, PRODEX obtuvo una mención honorífica dada a aquellas empresas que dentro del periodo de un año tienen una mejoría del 20% en su evaluación.

En el 2011, obtiene la medalla de oro en Ruta a la Excelencia.



Foto Premiación año 2011. Tomado de: http://www.prodexcr.com/Premio_excelencia_2011.html. Consultado el 24 Febrero 2013.

En el año 2012, logra el premio general a la excelencia en las áreas de liderazgo y planificación estratégica, enfoque al cliente y al mercado e innovación y tecnología.

Para el 2013, se planea seguir participando en el proceso con el fin de aspirar a ser la primera organización en 15 años del Programa a la Excelencia en ganar el premio durante tres años consecutivos.

Experiencia en el Programa a la Excelencia.

Don Jorge Higgs, especialista de PRODEX, señala que cuando participaron en el programa a la excelencia “no sabíamos en lo que nos estábamos metiendo” por cuanto el Programa a la Excelencia es muy exigente en todos los aspectos.

El proceso inicia con la inscripción de las empresas en Marzo, luego se analiza el criterio de evaluación, con una serie de 120 indicadores en 7 categorías que se entrelazan con el fin de analizar el impacto de las decisiones de la empresa en cada área.

En Agosto, finaliza el proceso; para lo cual se debe entregar un informe de 60 páginas, siendo lo más retador la integración de un equipo gerencial a un ritmo de trabajo de 400 horas hombre promedio en horario fuera de oficina.

La motivación para participar es el poder contar con la realimentación por parte de los especialistas para cada una de las áreas que necesita oportunidades de mejora.

Mejores Prácticas

PRODEX ha tenido un desempeño sobresaliente debido a las mejores prácticas implementadas con motivo de la evaluación del Programa a la excelencia.

Liderazgo y planificación estratégica

La siguiente es una referencia de las variables y la descripción de los elementos que se incorporan en la calificación, para los cuales PRODEX tuvo un alto desempeño:

Cuadro 4. Calificación de variables

Variable	Puntos	Descripción
Liderazgo	40	Valores y expectativas de desempeño organizacional
		Establecimiento y refuerzo de la concesión de facultades, la innovación y el aprendizaje
Relación con las partes Interesadas (RS)	25	Creación y equilibrio de valor para los clientes y demás partes interesadas
		Apoyo a comunidades clave
		Relación con proveedores
Gobierno Organizacional (RS)	15	Transparencia y rendición de cuentas
		Comportamiento legal y ético
Planificación Estratégica	45	Proceso de planificación estratégica
		Planificación basada en datos
		Objetivos estratégicos y planes de acción
Medición, análisis y mejora del desempeño Organizacional	30	Medición del desempeño organizacional
		Revisión, análisis y mejora del desempeño organizacional
		Manejo de datos e información para la toma de decisiones organizacionales
		Procesos económico-financieros

Fuente: Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Elaboración propia.

PRODEX ha demostrado un desempeño sobresaliente en el área de liderazgo y planificación estratégica, ya que diseñó el Plan Estratégico formal de la compañía, el cual debe ser compartido y vivido por todos los equipos de trabajo.

Asimismo, se desarrollaron planes de contingencia con el fin de responder a las crisis económicas de años recientes; tanto en Estados Unidos como en Europa.

El compromiso sostenido del liderazgo para mejorar e innovar sus procesos productivos los hace sumamente fuertes frente a la competencia internacional.

Enfoque al cliente y mercado

La siguiente es una referencia de las variables y la descripción de los elementos que se incorporan en la calificación, para los cuales PRODEX tuvo un alto desempeño:

Cuadro 5. Calificación de variables

Variable	Puntos	Descripción
Conocimiento del cliente y el mercado	40	Entienden el contexto comercial y cliente
Manejo de relaciones con el cliente	35	Traducen las tendencias en una experiencia para el cliente
Satisfacción e insatisfacción del cliente	30	Ofrecen una propuesta diferente a la del competidor
Relaciones comerciales justas (RS)	15	Innovación

Fuente: Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Elaboración propia.

En el 2012, se tomó la decisión de realizar un proceso de reingeniería completa del proceso de medición de la satisfacción del cliente, dado que la calificación regular era del 97%; lo cual es muy positivo, pero a su vez creía que podían ahondar en las causas, y de allí surgieron una serie de decisiones que les permitió mejorar y mantener la satisfacción del cliente: escuchar la voz del cliente, fidelizar a los clientes de muchos años, revisar los estándares del servicio al cliente y cambiar el paradigma para convertir al cliente de interesado a socio del proceso de mejora continua.

Innovación y tecnología

La siguiente es una referencia de las variables y la descripción de los elementos que se incorporan en la calificación, para los cuales PRODEX tuvo un alto desempeño:

Cuadro 5. Calificación de variables

Variable	Puntos	Descripción
Innovación	40	Organización para innovar
		Generación de innovaciones
		Manejo de proyectos de innovación
		Diseño y desarrollo de productos y servicios
Tecnología	25	Vigilancia tecnológica
		Planificación tecnológica
		Incorporación de tecnología
Manejo del conocimiento	15	Manejo del conocimiento
Innovación y Tecnología Socialmente responsable (RS)	45	Innovación y tecnología socialmente responsable

Fuente: Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Elaboración propia.

PRODEX ha desarrollado un sistema formal de gestión de la innovación con el fin de monitorear las condiciones del mercado y las posibles ideas de productos para analizarlos y priorizar aquellos que puedan concretarse.

La calidad y cantidad de los productos para una amplia gama de industrias son claros ejemplos de que PRODEX ha sido innovadora y ha utilizado la tecnología a su servicio.

Lecciones Aprendidas/ Conocimientos Adquiridos.

Se generaron resultados importantes como resultado de la participación de PRODEX en el Programa a la Excelencia.

Éxitos

Al revisar los procesos de toma de decisiones y los sistemas de la empresa en todos sus aspectos se reflejó en el incremento sostenido de las ventas.

Con mayores recursos financieros fue posible desarrollar el área de innovación y tecnología, con lo cual se pudieron crear nuevos productos, nuevas aplicaciones, ingreso a nuevos mercados, reforzar los mercados que se tenían, crear sistemas de fidelización, entre otros.

La creación de un programa de innovación formal y un departamento de desarrollo que permitiera canalizar apropiadamente las ideas e innovaciones futuras, además de utilizar los equipos y tecnología para apoyar el aprendizaje y la innovación.

Obstáculos

Las crisis financieras fueron un gran reto; sin embargo, el liderazgo al tomar las decisiones a tiempo e identificar oportunidades en tiempos de crisis como lo son: nuevos productos, aplicaciones, mercados, reforzar los mercados que se tenían, ver como se compensaba la baja en la construcción, etc., le permitió a PRODEX mantener un crecimiento sostenido en sus ventas

Falta de información sobre los mercados internacionales, para resolver esta situación se generaron canales de comunicación mediante la colocación de

personal de la empresa en cada país donde se trabaja con el fin de recopilar información que luego es analizada para tomar decisiones

No contar con un sistema que permitiera identificar si una idea tenía validez, que fuera procesada para evaluarla y determinar si es beneficiosa para la organización. De allí que se creara una división de observación tecnológica, además de la creación de una política para la participación en las ferias tecnológicas adecuadas con el fin de vigilar las tendencias tecnológicas que podrían afectar a la organización. Por ejemplo:

En la parte tecnológica enfocada en la utilización del producto al final de su vida útil, e inclusive hubo una reunión con el Dr. Franklin Chang sobre la utilización de los desechos mediante "plasma compositors", los cuales transformarían los desechos mediante un arco de plasma a nivel molecular, produciendo hidrógeno; el cual serviría de energía para alimentar la planta o cualquier otra actividad. Esta sería una tecnología que está de camino y hay muchos interesados en ella, solamente se esperan más pruebas y que la tecnología sea más estable y confiable.

Errores

En algún momento dado, es un error conformarse con los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes, al creer que la nota positiva del cliente significaba que se le estaba respondiendo correctamente a sus necesidades y expectativas cuando aún existían oportunidades de mejora, que tanto el cliente como la empresa no habían contemplado.

Tratar de gestionar la innovación por un solo canal. Al inicio fue difícil definir los canales adecuados: procesos, métodos o desarrollo de producto.

No incorporar el riesgo en el proceso de innovación y tecnología, ya que muchas veces se consideran los costos y beneficios pero no el riesgo que todo proyecto conlleva.

Básicamente los resultados más importantes se resumen en el siguiente detalle:

Cuadro 6. Resumen de las principales lecciones aprendidas.

Área	Éxito	Obstáculo	Error
Liderazgo y Planificación Estratégica	Crecimiento de las ventas	Crisis Económicas: EEUU y Europa	No invertir en Innovación y Tecnología
Enfoque al Cliente y Mercado	Creación de nuevos productos Ingreso a nuevos mercados Reforzar los mercados existentes Crear sistemas de fidelización	Falta de información sobre los mercados internacionales	Conformarse con los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes
Innovación y Tecnología	Programa de innovación formal Departamento observación tecnológica	Inexistencia de un programa de Innovación	Gestionar la innovación por un solo canal

Fuente: Entrevista Jorge Higgs. (2013). Elaboración propia.

Conclusiones

1. Programa a la Excelencia:

El programa a la excelencia de la CICR es un programa exitoso, que ha levantado las capacidades de gestión de muchas empresas en Costa Rica.

Es de suma importancia la revisión anual que realiza la CICR de la calificación de las categorías y sus variables, ya que permiten elevar el nivel de las empresas participantes.

La incorporación de las mejores prácticas de los modelos mundiales permite definir un modelo costarricense de alto nivel.

2. Mejores Prácticas PRODEX:

Compromiso con la excelencia

PRODEX se ha tomado con seriedad la mejora de sus procesos de gestión aun desde antes de su primera participación en el programa a la Excelencia en 2009; ya que estuvieron revisando sus procesos internos de tomas de decisiones, de producción, de innovaciones, etc., mediante la aplicación de normas como los ISOS, y otros estándares Internacionales. El participar en el programa de la CICR les permitió realizar una revisión más profunda y sistemática de la toma de decisiones, lo que al final de cuentas se traduce en el compromiso del equipo gerencial de la compañía para reunirse y sacar provecho de la experiencia.

Consistencia

Asimismo, después de su primera participación en el Programa a la Excelencia, continuaron integrando el equipo gerencial para someterse al riguroso proceso de la CICR en las subsecuentes participaciones en el 2010,2011 y 2012.

Resultados

Los resultados de participar en el programa se vieron reflejados en la compañía, especialmente en el incremento de las ventas. Además de esto, la mejora de sus procesos internos de atención al cliente les permite crear nuevos productos,

ingresar a nuevos nichos mercado, y sobresalir con respecto a la competencia internacional.

Retos y Motivación

El programa a la excelencia es de tan alto nivel que la empresa PRODEX, en su primera participación, obtuvo una nota mínima, y esto les permitió reevaluarse muchos procesos, revisar si estos agregaban valor o no. Las ediciones subsiguientes les permitió ganar una mención honorífica en el 2010, una medalla de oro en ruta a la excelencia en el 2011 y un premio general a la excelencia en el 2012 para las áreas de liderazgo y planificación estratégica, innovación y tecnología; además de enfoque al cliente y al mercado.

Para el 2013, podrían convertirse en la primera organización en 15 años del Programa a la Excelencia en ganar durante tres años consecutivos.

3. Lecciones Aprendidas del Programa a la excelencia:

PRODEX ha comprendido que la excelencia y la calidad es un camino, y cuanto más inviertan en innovación y la tecnología podrá lograr mejores resultados en el largo plazo.

Es necesario mantenerse al tanto de las necesidades de los clientes, ya que esta evaluación les permitirá continuar con su liderazgo en el mercado.

La implementación de un programa formal de innovación es de vital importancia para evaluar las ideas de los colaboradores, con el fin de establecer si pueden ser implementados en el corto, mediano o largo plazo.

El monitoreo de los avances tecnológicos es sumamente importante, ya que la introducción de una nueva tecnología podría afectar su negocio presentándose ya sea como un producto sustituto o un factor para mantener la ventaja competitiva.

Recomendaciones:

Es de vital importancia que el programa a la Excelencia mantenga los niveles de calidad y exigencia que ha tenido hasta ahora, dado que según la entrevista realizada al señor Sergio Arias, cada año se evalúan los indicadores y se sube la barrera de la exigencia, permitiendo que las empresas que ya tienen varios años participando puedan lograr nuevos objetivos, todo lo cual resultada en una cultura hacia la excelencia que se verterá sobre todos los participantes del programa.

Otro asunto de gran envergadura es el seguimiento además del acompañamiento profesional para la pequeña y mediana empresa, ya que sus limitados recursos no permiten desarrollar todos los puntos de mejora en el corto plazo. Esto se relaciona también a que el programa en su mayoría ha atendido PYMES desde su creación. Como lo indicó acertadamente el señor Arias “lo importante no es si les toma cinco años realizar el programa, lo importante es que se encuentran en el camino para lograrlo.”

Finalmente, sería importante considerar una premiación regional, la cual involucrara a los países de Centroamérica con el fin de elevar la categoría del Premio a la Excelencia, como para que las organizaciones logren nuevas metas en su gestión.

Líneas de Investigación

Dado que el Programa y Premio a la Excelencia es revisado cada año con el fin de incorporar las mejores prácticas de la industria y de los premios o métodos mundiales, es de considerable importancia que las futuras investigaciones incorporen los elementos, categorías, variables y puntuaciones de ese momento.

Asimismo, es importante que de existir en el futuro una investigación sobre la empresa PRODEX sería relevante analizar si se ha mantenido constante en el programa de la CICR y el nuevo nivel en el que se encuentra, además de cuales nuevos premios ha obtenido y si ha experimentado mejoras sustanciales en las categorías de Enfoque hacia el talento Humano, Procesos, Ambiente y Responsabilidad Social.

Bibliografía

1. American Psychological Association. (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6ta. Ed.). Washington, D. C.: APA.
2. Arias, S. (2013). Entrevista sobre las generalidades del programa a la excelencia. Cámara de Industria de Costa Rica, recuperada de <https://dl.dropbox.com/u/39171562/Entrevista.m4a> 06 de enero de 2013.
3. Cámara de Industria de Costa Rica (2012). Guía de información general del programa a la excelencia. Recuperado de http://cicr.com/docs/Excelencia/Guia_de_Informacion_General_2012.pdf

Consultado el 24 Febrero 2013.

4. Cámara de Industria de Costa Rica (2012). Sistema de Calificación.
5. CICR (2011) Modelo de Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica. Video YouTube. Recuperado el 30 de Enero de 2013 de <http://www.youtube.com/watch?v=VF3MYaIBXKk>
6. Collier, D. A. y Evans, J.R. (2009). Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor (2a ed.). México: Cengage Learning
7. Evans, J.R. y Lindsay, W.M. (2008). Administración y control de la calidad. (7a. Ed.). México: CENGAGE Learning
8. Guía de la calidad (2013). Modelo EFQM de la Excelencia Empresarial. Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/excelencia-empresarial>. Consultado el 24 Febrero 2013.
9. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Santiago, Chile: McGraw-Hill.
10. Higgs, Jorge. (2013). Entrevista sobre las mejores prácticas. Empresa PRODEX. 06 de Febrero del 2013.
11. PRODEX. (2013). Nosotros. Recuperado de: <http://www.prodexcr.com/historia.html>

Consultado el 24 Febrero 2013.

12. PRODEX. (2013). Catálogo. Recuperado de: <http://www.prodexcr.com/pdf/Brochureaislamiento%28catalogo%29.pdf>. Consultado el 24 Febrero 2013.

Anexos

Guía de la entrevista realizada al señor Sergio Arias, Coordinador del Programa Premio a la Excelencia de la Cámara de Industria de Costa Rica.

1. ¿Cómo se definieron las categorías por premiar? ¿La metodología se basa en modelos como el EFQM o la Guía de Calidad o las normas ISO, o en un conjunto o en otros?
2. ¿El compromiso de las empresas en la Ruta a la Excelencia los acerca paulatina o directamente a la posibilidad del Galardón a la Excelencia? ¿Por qué?
3. ¿Para aquellas empresas en el programa de Ruta a la Excelencia se cuenta con el apoyo de asesores facilitados por la Cámara de Industrias con el fin de guiarlos en este proceso directamente?
4. ¿Propicia la Cámara programas que impulsen a otras empresas a la Excelencia continua que persiguen los participantes del programa?
5. Según su opinión, ¿Qué se necesita para lograr alcanzar la excelencia total?
6. ¿Cuál es el peso ponderado que tiene cada uno de los 7 criterios en la evaluación final? O sea si alguno de ellos se considera más importante que otro.
7. ¿Cuántas empresas se nominan anualmente?
8. ¿Se nominan solo miembros o pueden participar externos? Aclarar.
9. ¿Cuáles de los siguientes criterios consideran el más importante o el que sea más difícil de alcanzar:

Liderazgo y planificación estratégica	Procesos
Enfoque al cliente y al mercado	Innovación y tecnología
Enfoque al talento humano	Ambiente
Responsabilidad social	

10. ¿Cuáles han sido las observaciones que tanto las empresas nominadas como las ganadoras han expresado hacia la CICR?

11. ¿De qué otra forma la Cámara de Industrias impulsa la calidad de la Industria?
12. ¿Cuál es el valor agregado de estos premios para las empresas y para el país?
13. ¿Existe algún programa de seguimiento y control sobre los proyectos y empresas nominadas, luego de finalizar el periodo de evaluación?

Guía de la entrevista realizada al señor Jorge Higgs, especialista de la empresa PRODEX.

Entrevista realizada a Jorge Higgs, especialista contratado por PRODEX desde el año 2000, ha sido responsable de proyectos importantes como el diseño del Plan Estratégico, los sistemas de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión ambiental, sistema de Gestión de la seguridad y el Proceso del Premio a la Excelencia.

Entrevista realizada el pasado 06 de Febrero de 2013, a las 6:48 p.m., duración 40 minutos.

Contexto Empresa PRODEX

Es importante conocer aspectos generales de la empresa y las decisiones que ha tomado en los diversos campos para llegar a ser la empresa competitiva que es hoy.

1. ¿Cuál es el negocio principal de la empresa PRODEX?
2. ¿Cuál es el mercado meta de PRODEX?
3. ¿Cuáles son los aliados comerciales de PRODEX?
4. En el contexto de la industria donde se desarrolla ¿Cuáles son sus principales competidores?

Nominación al premio

El propósito de esta sección es conocer la experiencia de participar en el programa de la Cámara de Industrias y cómo esta participación influyó en los resultados de la organización.

5. ¿Cómo fue el proceso de involucramiento de PRODEX en el programa de la Excelencia de la Cámara de Industrias?
6. ¿Cuál fue la experiencia en general de participar en este programa?

Liderazgo y planificación estratégica.

En el tema de Liderazgo y planeación estratégica, ¿cuáles características que maneja PRODEX les permitió ser nominadas al premio de la excelencia?

Enfoque al cliente y mercado

¿Cuál es el valor agregado del enfoque al cliente que utiliza PRODEX?

Innovación y tecnología

¿Cuáles son los principales aportes de PRODEX en términos de Innovación y Tecnología?

Lecciones Aprendidas/ Conocimientos Adquiridos.

Es de vital importancia conocer cuáles fueron las lecciones aprendidas y los resultados concretos así como las conclusiones que PRODEX ha podido extraer del proceso.

Liderazgo y planificación estratégica:

7. Conocer el principal éxito y cómo mantenerlo e incrementarlo.
8. Identificar el principal obstáculo y cómo fue superado.
9. Conocer el principal error y su causa.

Enfoque al cliente y mercado:

10. Conocer el principal éxito y cómo mantenerlo e incrementarlo.
11. Identificar el principal obstáculo y cómo fue superado.

12. Conocer el principal error y su causa.

Innovación y tecnología.

13. Conocer el principal éxito y cómo mantenerlo e incrementarlo.

14. Identificar el principal obstáculo y cómo fue superado.

15. Conocer el principal error y su causa.