

# ¿Cuáles son las prácticas comerciales realizadas por la empresa Decoblinds para ganar el premio “Ruta a la excelencia” categoría de oro otorgado por la Cámara de Industrias de Costa Rica en el año 2012?

*Glenda Cabrera Valverde<sup>1</sup>*  
*Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*  
*San José, Costa Rica*  
*Enero, 2013*

## Resumen

En el presente artículo se identifican las mejores prácticas comerciales que deben seguir las empresas costarricenses del sector industrial, para ser premiadas por la Cámara de Industrias de Costa Rica en el Programa a la Excelencia.

Dicho reconocimiento es uno de los proyectos de mayor envergadura de la cámara y el mismo es entregado anualmente como parte primordial en la promoción de la mejora continua de la industria.

Asimismo, se analizan las razones que impulsan a las empresas a participar voluntariamente de dicho proceso, y el aprendizaje que las mismas obtienen de su participación en el mismo.

**Palabras clave:** Nominación, excelencia, prácticas comerciales, criterios, industria.

## Abstract

The following article identifies the best commercial practices that the Costa Rican enterprises must follow, to be awarded by the “Cámara de Industrias de Costa Rica” with the Excellency award.

This award is one of the most important projects of the chamber and it is granted annually with the main objective of promoting a continuous improvement of the industry sector.

On the other hand, there is an analysis of the reasons that the enterprises have to volunteer themselves into this program and the acquired knowledge after its participation as well.

**Key words:** Nomination, Excellency, Commerce practices, Criteria, Industry.

---

<sup>1</sup>Administradora de empresas. Contadora para la división de Liebert North America de la empresa Emerson ubicada en Guachipelín de Escazú. Candidata a una Maestría en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Contacto: [cabreravalverde@yahoo.com](mailto:cabreravalverde@yahoo.com)

## Introducción

La industria es un motor de la economía, que enfrenta continuamente retos tanto de índole financiero como de una necesidad de mejora continua mediante la innovación de productos y procesos, con la finalidad de garantizarse la permanencia en el tiempo y el espacio.

En el año 1997 la empresa Baxter tocó a la puerta de la Cámara de Industrias de Costa Rica, con la necesidad de promover la mejora continua en la gestión y los resultados de las empresas del sector, creando un modelo hecho a la medida pero basado en otros de orden mundial. Es de esta forma que en conjunto con empresas como Intel y Bridgestone nace en el país el **Programa a la excelencia**.

Desde entonces dicho programa ha ayudado a más de 500 empresas, tanto públicas como privadas, a compararse a sí mismas con el modelo, para identificar brechas y oportunidades de mejora y llevarlas a cabo a través de planes de acción estructurados con la ayuda de profesionales con gran experiencia y conocimiento en las diversas categorías que se evalúan.

El impacto positivo que generó el programa fue oficializado por entidades gubernamentales como el MICIT y el CONICIT, quienes se unieron en el año 2000 luego de que este programa fuera reconocido como “un esfuerzo de interés nacional” mediante el decreto No. 28815 del 09 de Agosto de dicho año – CICR (2012).

Para Noviembre de 2012 en su XV Edición la cámara entregó dos premios generales a la Excelencia y 23 galardones en las diversas categorías, de un total de 44 empresas participantes. Entre los ganadores podemos mencionar a: Prodex, Coopelesca, Decoblinds, Banco Popular, Creaciones Olguita, entre otros.

Lo anteriormente expresado nos lleva a contestar la siguiente pregunta de investigación como sigue:

**¿Cuáles son las prácticas comerciales realizadas por la empresa Decoblinds para ganar el premio “Ruta a la excelencia” categoría de oro otorgado por la Cámara de Industrias de Costa Rica en el año 2012?**

Asimismo, se debe indicar que esta investigación no pretende generar información específica de las prácticas comerciales para las empresas industriales en Costa Rica, sino determinar y clasificar las generalidades que podrían aplicarse a la mejora de procesos y la maduración de una empresa interesada en su crecimiento comercial, usando la excelencia como una estrategia de negocios.

Por otra parte, se espera que los resultados de esta investigación sean de interés para los futuros profesionales en diversas áreas de negocios y para las industrias que deseen seguir el ejemplo de sus antecesoras al enfocar su estrategia

comercial en la mejora continua por medio de una búsqueda constante de la excelencia.

## Aspectos teóricos

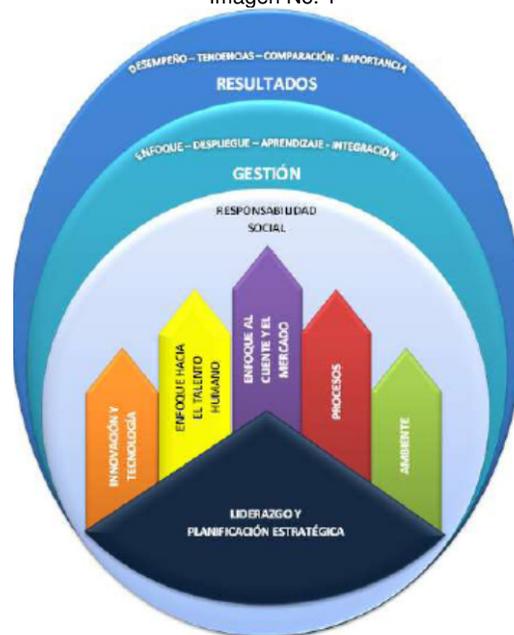
### Nacimiento de un modelo en Costa Rica.

El Diccionario de la Real Academia Española (2001), define el concepto excelencia, procedente del latín *excellētia*, como “algo de superior calidad o bondad que lo hace digno de singular aprecio y estimación.”

El Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, llamado Malcom Baldrige, se creó en el año 1987 en memoria del secretario de comercio que lo impulsó. Los criterios del Modelo ofrecen una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización, basado en siete categorías. – NIST: “Baldrige Performance Excellence Program” (2010).

Dicho modelo sirvió de base al desarrollado por la Cámara de Industrias de Costa Rica, pero adaptado al sector costarricense en base a las características particulares del mismo.

Imagen No. 1



MODELO DE EXCELENCIA

Fuente: Cámara de Industrias de Costa Rica  
Guía de Información General 2012. Página 3.  
(Imagen con fines educativos únicamente)

Según la Cámara de Industrias de Costa Rica (2012) su modelo se lleva a la práctica mediante “Criterios de Evaluación del Desempeño”, lo que le permite a las

empresas analizar los elementos y requisitos que necesitan cumplir para incrementar sus resultados. Asimismo, el modelo está basado en tres procesos fundamentales: Premio a la Excelencia (1997), Compromiso con la Excelencia (2010) y el Programa para la Excelencia (2002).

El modelo es revisado anualmente y actualizado con las últimas tendencias a nivel mundial.

## **Proceso de nominación**

La Cámara de Industrias de Costa Rica pone a disposición de las empresas interesadas en integrarse a su Programa de Excelencia varios canales de información tales como: la guía general que puede ser accedida mediante su página de internet, y además presentaciones o sesiones informativas lideradas por su Departamento de Mercadeo.

Para formar parte del programa la empresa debe inscribirse en forma voluntaria mediante un formulario creado para estos fines, para lo cual cancela además un canon determinado según el tamaño de la misma (pequeña, mediana y grande).

No obstante, ni la inscripción ni el renombre o trayectoria de una empresa garantizan que vaya a obtener algún premio, ya que por el contrario, la empresa debe pasar por un riguroso autodiagnóstico que le permitirá determinar sus fortalezas y áreas por mejorar, y muchas veces el proceso de mejora es tal que no precisamente obtiene los puntos necesarios para un premio. Una de las características más relevantes de este programa es que se gana por méritos y no por imagen o reputación.

Sin embargo, si bien ganar el premio es importante ya que forma parte del plan de crecimiento en imagen y en solidez de la empresa, el simple hecho de integrarse a un programa de esta magnitud es ya por sí mismo una ganancia para las empresas, por cuanto una vez determinadas las debilidades, la organización recibe retroalimentación profesional a través de evaluadores y facilitadores expertos. De esta forma la empresa puede, por sí misma dilucidar sus oportunidades de mejora y crear los planes de acción que la lleven a mejores resultados.

La Cámara de Industrias de Costa Rica (2012) evalúa siete categorías diferentes a saber:

- Liderazgo y planificación estratégica
- Enfoque al cliente y el mercado
- Enfoque hacia el talento humano
- Procesos
- Innovación y tecnología
- Ambiente

- Responsabilidad social

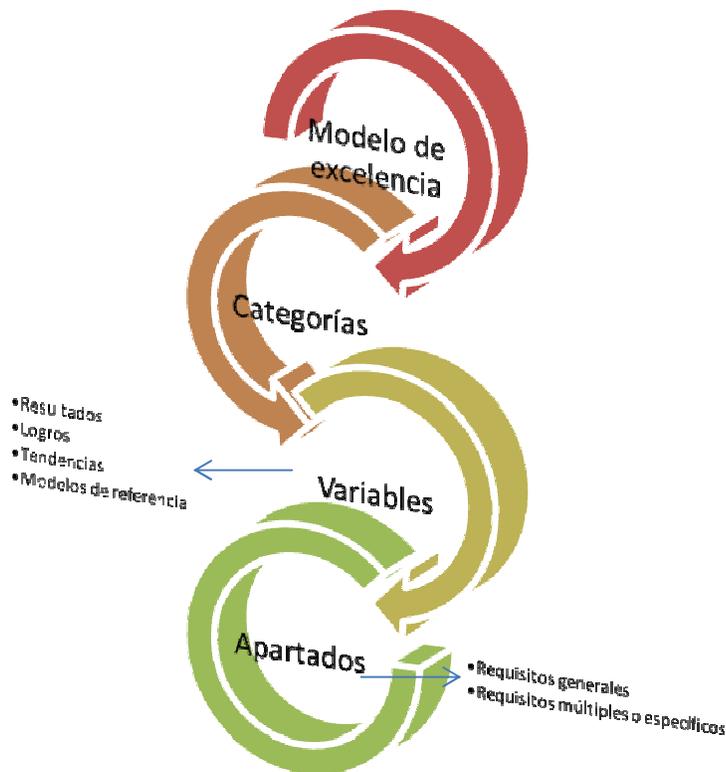
Es por consiguiente, que el proceso para la excelencia no es repetitivo, sino más bien paulatino, por cuanto las empresas siempre tendrán oportunidades de mejora y crecimiento en diversas áreas. El programa contempla y exige sesiones para intercambio de conocimientos que incentiven el aprendizaje continuo y constante de las empresas, fortaleciendo a la vez el desarrollo de una cultura nacional enfocada en la excelencia y en la calidad.

## Proceso Evaluativo del Programa

Para que una empresa gane un premio debe alcanzar una calificación mayor o igual a los 400 puntos como mínimo. Es por esto que el programa cuenta con un estructurado proceso de evaluación, el cual está dividido en categorías y variables sobre las que los participantes deben presentar resultados cuantificables y medibles que demuestren su experiencia y su desempeño en el área específica.

A continuación un gráfico que resume este proceso y sus etapas, elaborado a partir de la Guía General del Programa a la Excelencia publicado por la Cámara de Industrias de Costa Rica (2012).

Imagen No. 2



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Guía de Información General 2012. Página 13.  
Cámara de Industrias de Costa Rica  
(Imagen con fines educativos únicamente)

La Cámara de Industrias de Costa Rica (2012) clasifica las variables de evaluación en dos tipos: de Procesos y de Resultados. Las variables de procesos tipifican 4 dimensiones: Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración, mientras que las de resultados tipifican: Desempeño, Tendencias, Comparación e Importancia.

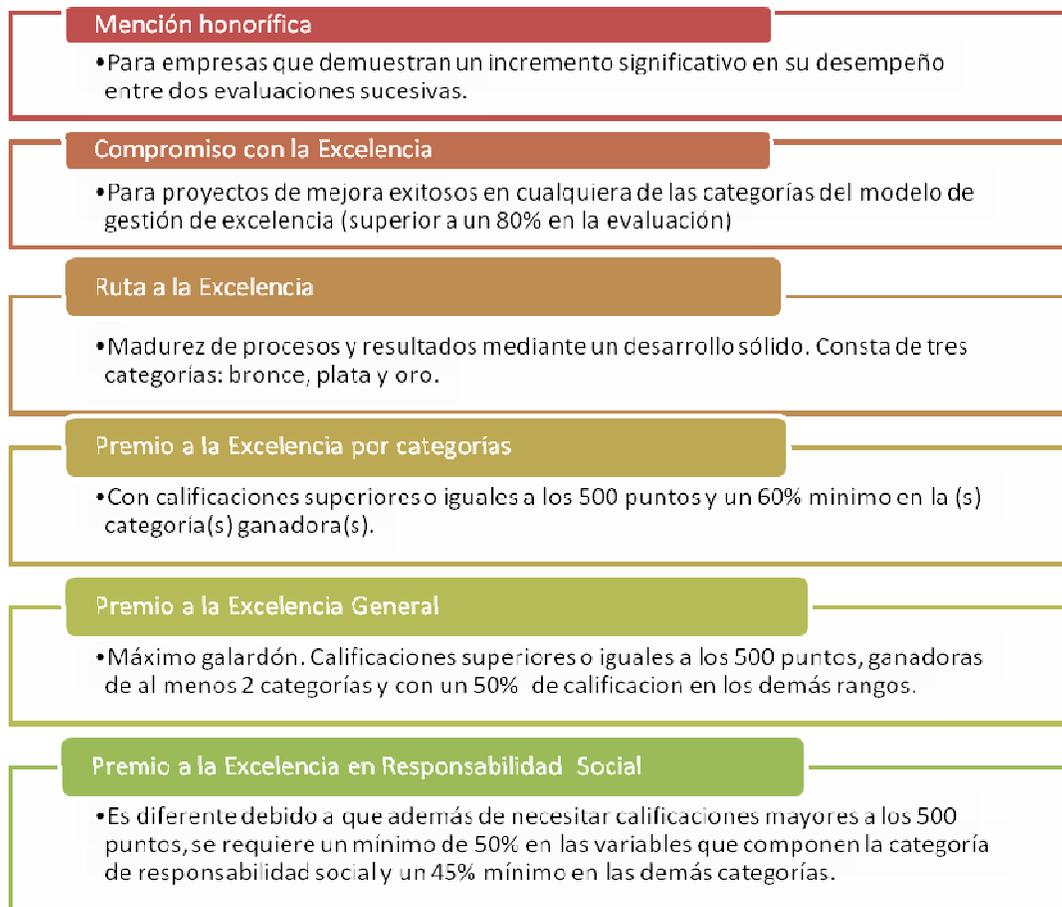
En conjunto estas variables miden el desempeño general de la organización, ya que cualquier proceso de mejora debe traducirse en un resultado medible. Es por esto que la empresa se califica a sí misma en cada categoría y luego de una revisión profunda de los evaluadores recibe la calificación final.

## Esquema de Reconocimientos

La Cámara de Industrias de Costa Rica (2012) cuenta con un detallado esquema de reconocimientos que pretende incentivar a las empresas a la mejora continua, a través del crecimiento gradual en los niveles de exigencia que las lleven a buscar la calidad constante tanto en procesos administrativos como productivos.

A continuación un resumen de este esquema y sus principales características:

Imagen No.3



Fuente: Elaboración propia a partir del suplemento publicitario especial de Grupo Nación  
Lunes 03 de Diciembre de 2012  
(Imagen con fines educativos únicamente)

La Cámara de Industrias de Costa Rica (2012) pretende con su esquema, entre otras cosas: *“Hacer el proceso más atractivo y accesible para Pymes e incentivarlas a tomar el camino de la excelencia reconociendo sus esfuerzos y crecimiento”*.

Esto atrae a muchas pequeñas y medianas empresas a formar parte del proceso, quienes a través del interés por el reconocimiento y por el crecimiento van creciendo y evolucionando; pasando de un nivel básico a uno más complejo y profesional.

Muchas de las empresas sin importar su tamaño, que han iniciado el proceso del programa a la excelencia lo han hecho con la finalidad de poder identificar sus mayores falencias y trabajar arduamente en ellas para mejorar y crecer.

## **Pymes en búsqueda de la Excelencia**

El MEIC(2012) define el concepto Pymes de la siguiente forma: *“Se entiende por pequeñas y medianas empresas toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. Las empresas se clasifican según su actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU)”*.

Según datos de la CCSS para la Cámara de Comercio de Costa Rica (2012) el 99% de las empresas privadas registradas en el régimen de salud son PYMES. Es así que el sector comercial está compuesto por 17.050 empresas, de las cuales un 73% son microempresas, un 23% son pequeñas, un 3% son medianas y solamente un 1% son grandes.

A la luz de estas estadísticas es fácil comprender la importancia y peso que estas empresas tienen a nivel macroeconómico en Costa Rica. No obstante, para una empresa pequeña las opciones de financiamiento, de apertura de mercado, de encadenamiento de la producción, de crecimiento, etcétera no son fácilmente alcanzables como sí podrían serlo para una empresa grande, mayoritariamente por la disposición de mayores recursos.

Muchas de estas empresas no sólo enfrentan circunstancias a nivel externo sino también a nivel interno, ya que en un contexto tan cambiante como el productivo es necesaria la búsqueda de una identidad propia basada en diversos aspectos, tales como: la innovación, la especialización, la diferenciación, el ambiente, la responsabilidad social, entre otros elementos que generalmente cuando este tipo de empresas nace no tienen ampliamente definido debido en parte a su juventud e inexperiencia.

Es por esta razón que la Cámara de Industrias de Costa Rica incorpora estas categorías en el programa de gestión para la excelencia con el propósito de diferenciar los premios por áreas, donde las pymes puedan determinar las áreas que tendrían que mejorar en estos aspectos para llevarlas a un crecimiento y una diferenciación que las categorice en el futuro en el crecimiento continuo. Muchas de las categorías, especialmente las ambientales y de responsabilidad social cuentan adicionalmente con algún tipo de incentivo monetario que es patrocinado por el Banco Popular de Costa Rica.

Una empresa socialmente responsable es aquella que no cumple únicamente con lo determinado por la ley, sino que asume su compromiso por los efectos que sus decisiones y acciones generen a nivel laboral, social y ambiental en materia humana, legal y de derechos.

## Aspectos metodológicos

Con base en Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2010) en esta parte se puede apreciar la matriz básica, exponiendo los pasos a seguir para el proceso investigativo de este estudio.

**Figura No. 1 Matriz básica de la investigación**

| Objetivo general de la investigación  |                       |   |
|---|-----------------------|---|
| Determinar las prácticas comerciales realizadas por la empresa Decoblinds para ganar el premio "Ruta a la excelencia" categoría de oro otorgado por la Cámara de Industrias de Costa Rica en el año 2012. |                       |   |
| Objetivo específico   | Variable              | Indicador   |
| Determinar las principales razones que impulsan a las empresas a formar parte voluntariamente del "Programa para la Excelencia" de la Cámara de Industrias de Costa Rica.                                 | Mejora continua.      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de inscripción.</li> <li>2. Variables de evaluación.</li> <li>3. Esquema de reconocimientos.</li> </ol>   |
| Determinar las principales características que deben cumplir las empresas para ganar un premio o reconocimiento del "Programa para la Excelencia" de la Cámara de Industrias de Costa Rica.               | Evaluación y puntaje. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso interno dentro de la organización.</li> <li>2. Revisión de procesos por parte de los facilitadores de la Cámara de Industrias de Costa Rica.</li> <li>3. Retroalimentación.</li> <li>4. Aprendizaje adquirido.</li> </ol> |
| Identificar las prácticas comerciales de la empresa Decoblinds ganadora del reconocimiento "Ruta a la Excelencia, categoría oro, en el año 2012.  | Prácticas comerciales | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Innovación</li> <li>3. Calidad</li> <li>4. Talento humano</li> <li>5. Crecimiento</li> </ol>  |

Fuente: Elaboración propia con base en la guía de información general del "Programa para la Excelencia" de la Cámara de Industrias de Costa Rica para el año 2012, publicado a través de su página de internet.

**Enfoque:** El desarrollo de esta investigación tiene un enfoque cualitativo donde se ha obtenido la información directamente de su fuente generadora, en este caso la Cámara de Industrias de Costa Rica (2012), usando los documentos publicados en su sitio web y de otras fuentes bibliográficas disponibles.

**Alcance:** Descriptivo y explicativo por cuanto se profundiza en el tema a partir de la amplia experiencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, creadora del Programa de gestión de la Excelencia en el país.

**Diseño:** Es de tipo no experimental transversal, ya que se observa el tema tal y cual como sucedió sin manipulación alguna de la información para un período determinado –año 2012- describiendo y analizando cada variable de forma real y fidedigna.

**Instrumentos:** Basado en Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2010) uno de los instrumentos para la recolección de datos en una investigación cualitativa, es el propio investigador, en este caso mi persona, ya que he realizado la investigación en su “ambiente natural de origen y sin medición de variables”. La herramienta usada es la entrevista por profundidad, en este caso al señor Sergio Arias, encargado del Programa a la excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica y a la señora Flora Alfaro, Gerente General de la empresa Decoblinds. Así como el uso de la técnica de observación luego de una visita *in situ* a la empresa en cuestión.

**Selección de la muestra:** La muestra es de tipo no probabilístico por conveniencia debido a la disposición de la señora Flora Alfaro, Gerente General de la empresa Decoblinds, a proporcionar la información que amplíe esta investigación.

Finalmente, una vez obtenidos los datos se procede a la extracción de los resultados que van ser presentados en forma de gráficos y de resúmenes, para poder llegar a las conclusiones y recomendaciones que amerite.

## **Resultados de la investigación**

### **Nacimiento de una pyme: Decoblinds (Baliblinds de CR S.A.)**

El 09 de Septiembre de 1992, un empresario de corte visionario y emprendedor llamado Juan Antonio Sánchez funda la empresa Baliblinds de Costa Rica S.A., en adelante Decoblinds, con el propósito de comercializar persianas verticales y horizontales, la idea presentaba un lineamiento vanguardista por la introducción de nuevos conceptos como lo fueron las persianas plisadas en el año 1995, toda una novedad en el país en aquel entonces.

Al morir su fundador en el año 1998 asume la dirección del negocio la señora Flora Alfaro, quien funge como Gerente General desde entonces, aprovechando

su expertise profesional ya que anteriormente había laborado con el fundador del negocio y es debido a esto que conocía el manejo del mismo.

Es así que la empresa inicia un proceso de reestructuración administrativa, contratando personal con mayor preparación profesional y experiencia, llevándola de la mano con una imagen más innovadora, y continuando con el lineamiento de vender e instalar productos pioneros en el país, donde podemos citar por ejemplo las persianas de bambú, cortinas romanas, y persianas motorizadas.

## **Decoblinds en la ruta a la Excelencia**

Debido a la firma del Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos y Costa Rica en el año 2004, la empresa Decoblinds decide incorporarse a la Cámara de Industrias de Costa Rica como socio activo. Al ser una empresa que representa compañías de origen norteamericano siente la necesidad de mantenerse informada de primera mano, en el curso a seguir por el país en este tema.

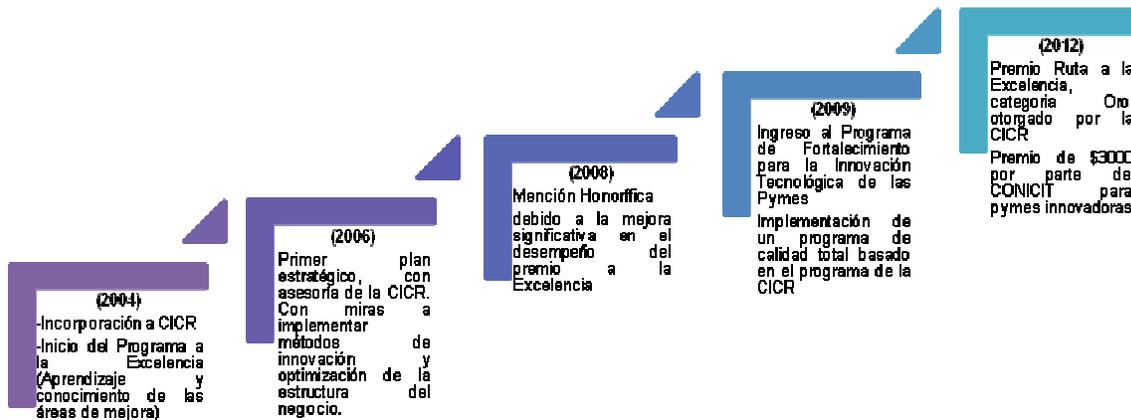
Fue así como la empresa se entera y decide iniciar el proceso del Programa a la Excelencia de la CICR, como parte del compromiso previamente adquirido para mejorar e innovar constantemente.

Según el Señor Sergio Arias, de la Cámara de Industrias de Costa Rica, toda empresa que inicia el programa difícilmente gana un premio a la primera oportunidad, más bien puede ocurrir el proceso contrario ya que se pueden determinar las áreas de mejora y crecer en ellas para continuar el proceso. El señor Arias estima que las empresas crecen un 40% luego de finalizar el Programa a la Excelencia que ellos promueven.

Por tanto, cuando Decoblinds inicia el programa descubre cuáles son las oportunidades de mejora que debe aplicar en diversas áreas, pero principalmente focalizarse en la estrategia, donde se hizo necesario marcar los objetivos y rutas a seguir de una forma clara y precisa.

En el siguiente gráfico se ha resumido el crecimiento paulatino que la empresa tuvo a raíz de su decisión de formar parte del Programa a la Excelencia, de la CICR para los últimos ocho años.

Imagen No.4



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa Decoblinds (Información confidencial con fines educativos únicamente)

La señora Flora Alfaro, Gerente General de Decoblinds indica que “los asesores enviados son muy profesionales y poseen estructuras muy claras de procesos de medición, por lo que entienden cómo funciona un sistema de calidad, para poder diagnosticar, recomendar y explicar el por qué de las calificaciones”.

Asimismo, la señora Alfaro indica que “si bien el proceso es intenso, y en empresas pequeñas como las pymes significa una recarga de trabajo en el día a día para preparar los informes, es un proceso que a la postre se convierte en un trabajo en equipo, ya que “toda la empresa debe involucrarse en el mismo”.

Por ende no es extraño que la empresa ganara una mención honorífica en el año 2008 debido a una marcada mejora en el desempeño del Programa a la Excelencia. Esta mención le sirvió de impulso para que continuara su camino a la excelencia ingresando al Programa de Fortalecimiento para la Innovación Tecnológica de las Pymes (Propyme) y yendo más allá al implementar un programa de calidad total basado en el Programa de la Excelencia de la CICR.

Este impacto se resume en el siguiente cuadro.

Imagen No.5

| Plan Estratégico               | Proyecto Propyme  |
|--------------------------------|---|
| Liderazgo y planificación      | Mayor orientación estratégica   |
| Mercadeo y Servicio al Cliente | Captación de clientes y proyectos<br>Ventas y rentabilidad crecientes                                 |
| Talento humano                 | Involucramiento, participación y capacitación del personal  |
| Proceso productivo             | Reducción de desperdicios aplicando buenas prácticas ambientales<br>Mejora en la calidad del producto |
| Mercadeo y servicio al cliente | Desarrollo de relaciones con proveedores  |
| Proceso productivo             | Incremento capacidad productiva   |
| Innovación y desarrollo        | Incorporación del sistema SAP Business One  |
| Infraestructura e inversiones  | Sostenibilidad vrs. planificación estratégica   |

Fuente: Empresa Decoblinds  
(Información confidencial con fines educativos únicamente)

## Mejores prácticas comerciales aplicadas por Decoblinds

- **Liderazgo**

El liderazgo que la empresa mantiene es abierto y participativo para todo el equipo de trabajo; donde la administración en conjunto con sus colaboradores trabaja por el cumplimiento y respeto de su misión, visión y valores, los mismos que aplican no sólo a nivel interno sino también con sus clientes y proveedores. Asimismo desarrollan una cultura empresarial con conciencia ecológica.

Por otra parte, pese a que la empresa ha pasado por momentos adversos financieramente debido a la deslealtad de algunos competidores, y otros factores de origen externo, se ha mantenido respetuosa de la legislación comercial y laboral del país, permaneciendo en todo momento dentro de la legalidad, lo que ha marcado un liderazgo basado en la competición leal que a la postre los ha mantenido en el mercado.

Para ampliar este aspecto alrededor del año 2000 la empresa enfrentó un fuerte cambio en el mercado interno y en sus ventas, con el ingreso de un nuevo competidor que en aquel entonces ofrecía productos a precios mucho más bajos e inclusive admitía ventas sin factura comercial, situación que denotaba la aplicación de prácticas desleales de comercio. Sin embargo, esta empresa lejos de cambiar sus valores y continuar por el mismo camino prefirió enfrentar los duros momentos con un cambio de dirección y de enfoque, lo que es un claro ejemplo del liderazgo que ha aplicado.

Finalmente, hoy en día esos competidores que alguna vez optaron por estas prácticas han tenido que cumplir con la ley y enfrentar un mercado cada vez más exigente y riguroso, donde sólo aquellas empresas que tienen claro su rumbo podrán salir adelante.

- **Innovación**

Una de las principales características de la compañía es el continuo esfuerzo que realizan por ofrecer productos innovadores, en forma constante.

Siendo así su compromiso de crear, diseñar y desarrollar productos que estén en armonía con la luz natural. La señora Flora Alfaro (2013), lo resume de esta forma “Aquí no se le dice al cliente que no se puede, se busca la forma de que se pueda”.

Otra de sus principales características es el de ofrecer productos que sean totalmente accesibles y manejables para personas con discapacidad, adultos mayores o con necesidades especiales.

- **Calidad**

La empresa mantiene altos estándares de calidad, los cuales honra ante sus clientes al trabajar con materias primas responsables con el medio ambiente, al contar con los certificados ecológicos de procesos y materiales de fabricación, y con tejidos importados de España y Estados Unidos que poseen certificación ISO 9001, y con una garantía de hasta 5 años.

Asimismo, la empresa se enfoca en nichos de mercado específicos y no tanto de consumo masivo, esto les permite manejar amplia experiencia en el desarrollo de proyectos, donde tanto constructores como diseñadores y clientes finales trabajan en conjunto, para llevar el proyecto de la mano hasta la completa satisfacción del cliente.

- **Talento humano**

La empresa ha enfocado claramente que uno de sus principales activos es el talento humano, el cual ha logrado integrar mediante comités de trabajo, que se guían por la metodología de las 5S, donde se fomentan, a la vez, valores como el trabajo en equipo, la disciplina, el buen ambiente laboral, la estabilidad, entre otros.

Este uso del talento humano les ha hecho maximizar recursos al crear programas de reciclaje de materiales, y además se promueve un uso más eficiente de los retazos en materias primas como la tela.

- **Crecimiento**

Debido al alto crecimiento que la empresa ha tenido en conocimiento a nivel administrativo y de procesos, se ha originado internamente en los colaboradores, una cultura de ir siempre más allá, cambiando la mentalidad de la organización de ser una empresa pequeña con una mentalidad reducida, a ser una visionaria y vanguardista, con amplios deseos de innovar y destacarse en su campo.

Esta visión les ha hecho muchas veces, en propias palabras de la señora Alfaro el “preferir sacrificar un poco la parte financiera con el propósito de crear relaciones duraderas con los clientes”, debido a que “un buen servicio y una publicidad de boca a boca positiva, pueden generar más rendimientos a futuro que las ventas de una sola vez”.

Es así como esta empresa ha logrado involucrar a sus 25 colaboradores en un Programa a la Excelencia, que los ha hecho identificarse con la organización y con el proceso, sabiendo cuál es su responsabilidad y su motivación.

Ciertamente el programa es un tipo de receta general, que establece claramente lo que se requiere para que una empresa funcione correctamente, y pueda desarrollarse de forma positiva dentro de su ámbito, debido a que el programa facilita el competir dentro del mercado por la preparación, experiencia y solidez que se adquiere.

## **Conclusiones**

Luego de lo expuesto anteriormente se llega a las siguientes conclusiones:

1. Un Programa a la Excelencia como el de la Cámara de Industrias de Costa Rica, es una opción viable de inversión a un costo relativamente bajo, que brinda a una empresa la oportunidad de determinar su nivel de maduración, permitiéndole conocer su realidad comercial en un período de tiempo específico, comparándose a sí mismas con otras organizaciones de índole mundial, con el objetivo de poder crecer en estrategia y a la vez implementar planes de acción concretos que deriven en la mejora continua constante, e inclusive en destacarse o especializarse en ciertas áreas, como parte de la identidad propia de la organización.
2. El programa permite un crecimiento con recursos económicos limitados, por la seguridad que da el saber hacia dónde se va.

3. Para iniciar un Programa a la Excelencia la empresa debe tener dedicación y tiempo.
4. El programa puede ayudar a competir en el mercado, al ser una buena referencia en imagen comercial y de solidez.
5. Si una empresa pymes quiere evolucionar dentro del mercado, tiene que asumir la responsabilidad de planificar, tener objetivos claros, y de ser capaz de medirlos, cuantificarlos y comprobarlos.
6. La planificación estratégica es vital para la continuidad de una organización, al ser pilar de la empresa misma y especialmente dentro de proyectos de calidad total.
7. Muchas empresas pymes por ser pequeñas e inexpertas dejan por fuera su estrategia, y no tienen claro sus objetivos y metas, trabajando muchas veces “por ocurrencia” o en el día a día, lo que a la postre desencadena problemas administrativos, financieros, de enfoque y finalmente marca la desaparición de la organización.
8. Las empresas que cumplan con las leyes tanto comerciales como laborales serán en consecuencia las que se mantendrán en el mercado, y verán los frutos de esta conducta en continuidad de tiempo y de negocios. Contrariamente a lo que podría pensarse acerca de que es fácil mantenerse al margen de la ley, y que las ganancias son mayores, esto es sólo temporalmente ya que una empresa que posee valores fundamentados, que cumple y trabaja diariamente, adquiere este valor agregado que en los negocios de hoy en día se ha convertido en una característica muy buscada tanto por clientes como por proveedores. Gente que opta por hacer negocios con empresas éticas en lugar de avocarse únicamente al hecho de comprar o vender sin respaldo alguno.

## **Recomendaciones**

Revisando las diferentes fechas de los pasos a seguir al formar parte del Programa a la Excelencia de la CICR, se puede dilucidar que entre las visitas de evaluación y elaboración de informes y la entrega de los premios transcurre mucho tiempo, el cual, al parecer no se traduce en un seguimiento más constante del

proceso, razón por la que se recomienda que aparte de las visitas, se programen intercambios de conocimientos de otras empresas que puedan enriquecer a las demás en conocimientos y no solamente una vez que se ha hecho acreedor a un premio.

## **Líneas de investigación**

Debido a los constantes cambios y renovaciones del programa de la Cámara de Industrias de Costa Rica, se visualizan o perciben para el futuro nuevas líneas de investigación que se pueden realizar, especialmente si se crean nuevas categorías de nominación del programa, y de la incorporación de nuevos premios con categorías de nivel mundial, cada vez más exigentes, y con nuevas tablas de calificaciones.

## **Bibliografía**

- American Psychological Association. (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6ta. Ed.). Washington, D. C.: APA.
- Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR). (2012). Programa a la Excelencia - Guía de Información General 2012. Recuperado de internet el 22 de Enero de 2013, de: <http://www.cicr.com>
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5 Edición). México ; McGraw-Hill
- Porter, Michael. (1980). Competitive Strategy, Free Press, New York.
- Real Academia de la lengua española (2001). Diccionario de la lengua española. (22 Edición). Recuperado de internet el 24 de Enero de 20013 de <http://lema.rae.es/drae/?val=excelencia>
- National Institute of Standards and Technology (2010). Baldrige Performance Excellence Program. Recuperado de internet el 02 de Febrero de 2013 de <http://www.nist.gov/baldrige/index.cfm>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2012). Pymes Costa Rica. Ventana única Pyme. Recuperado de internet el 15 de febrero de 2013 de <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

- Cámara de Comercio de Costa Rica (2012). Estadísticas económicas. Recuperado de internet el 15 de febrero de 2013 de [www.camara-comercio.com/](http://www.camara-comercio.com/)
- Empresa Decoblinds (2013). Página oficial de la compañía. Recuperado de internet el 22 de Febrero de 2013 de <http://www.decoblindscr.com/nuestra-diferencia>