

El Camino hacia la Excelencia: Las mejores prácticas estratégicas de una mediana empresa en su trayectoria hacia la premiación de la Cámara de Industrias de Costa Rica 2012

Ana Laura Salazar Fernández¹
Universidad de Centroamericana de la Ciencia y la Tecnología
San José, Costa Rica
Marzo 2013

Resumen

La Cámara de Industrias de Costa Rica crea en el año 1997 el Programa a la Excelencia como una alternativa que busca el desempeño integral y sostenido de las organizaciones públicas y privadas que deseen formar parte de este esquema donde se impulsan las mejores prácticas de gestión organizacional mediante la implementación de su Modelo de Excelencia; dentro de este marco vale la pena analizar cómo una mediana empresa logra ser reconocida por las mejores prácticas que la hicieron acreedora al reconocimiento Ruta a la Excelencia: Oro 2012.

Palabras Clave: Modelos Excelencia, Malcom Baldrige, Planeación Estratégica, Programa a la Excelencia CCICR

Abstract

The Chamber of Industries of Costa Rica creates in 1997 the Excellence Program as an alternative that seeks complete and sustained performance of public and private organizations that wants to be part of this scheme which drive the best organizational management practices by implementing its Model of Excellence; within this framework it is worth examining how a midsize company manages to be recognized for best practices that made it creditor of the recognition: Route to Excellence Gold 2012.

Key Words: Excellence Models, Malcom Baldrige, Strategic Planning, Program to the Excellence CCICR

¹Graduada de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, postulante a la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas. Correo electrónico: analaur@gmail.com

Introducción

Desde 1943 nace en nuestro país la asociación conocida como Cámara de Industrias de Costa Rica cuyo principal objetivo, hasta la fecha, ha sido la mejora continua de este sector y junto a ello el de miles de costarricenses en general.

Como parte de esto, se crea dentro de la Cámara, en el año 1997, el Programa a la Excelencia en conjunto con empresas líderes en el ámbito nacional e internacional, como un esfuerzo que busca el desempeño integral y sostenido de las organizaciones públicas y privadas que deseen formar parte de este esquema y se sometan al Modelo de Excelencia formulado por la Cámara, a través de estos 16 años. Dicho patrón se enfoca en las mejores prácticas de gestión organizacional mediante la implementación del Modelo de Excelencia que permite a las empresas identificar esas acciones con la finalidad de ser ejemplo en su sector. La participación de las PYMES ha sido de gran auge a través de los años y representa alrededor de un 50% de los participantes en la actualidad.

Es por esto que surge la inquietud de investigar más profundamente la dinámica de dicho programa: cómo las empresas se ven beneficiadas, su enfoque en lograr la excelencia de forma holística y servir de modelo para otras organizaciones costarricenses. Por ello, conocer esas prácticas de éxito en un empresa mediana de nuestro país, constituye un panorama enriquecedor que crea bases y un camino por emular, como método de aprendizaje y guía hacia la consecución de objetivos claros y ambiciosos.

Es por esto que se analiza el caso de la empresa Florex Centroamericana S.A. que cuenta con varios años en el mercado como pionera de la producción y comercialización de productos para limpieza, amigables con el ambiente. Gracias a su compromiso con la mejora continua y participación en el Programa a la Excelencia de la Cámara, se hizo acreedora al reconocimiento Ruta a la Excelencia: Oro 2012.

Es por esto que se traza la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las prácticas empresariales estratégicas que llevaron a la empresa Florex Centroamericana S.A a lograr un reconocimiento dentro del Programa Camino a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica 2012?

El objetivo primordial es analizar la estrategia empresarial implementada por la empresa Florex Centroamericana S.A en el marco de su participación en el Modelo Camino a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica y conocer su nivel de desarrollo como mediana empresa costarricense.

Lo anterior se realiza mediante el estudio de las bases, objetivos, parámetros y sistema de premiación del Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica. Posteriormente se investigan todos los aspectos estratégicos de la empresa Florex

Centroamericana S.A, relacionados con su participación en dicho Programa y se determinan las prácticas exitosas implementadas por la empresa, que la llevaron a destacar en la premiación 2012.

Aspectos teóricos

En el contexto de negocios actual se maneja el concepto de calidad, integrado a cada uno de los aspectos de la gestión empresarial. Se genera así el término de Manejo de la Calidad sobre el cual Sousa y Voss (2002) se expresan como el grado de correlación significativo entre las dimensiones clave del manejo de la calidad. Estas, han sido definidas como: apoyo y liderazgo de la gerencia, enfoque al cliente, relación con los proveedores e involucramiento de empleados; se forma así un conjunto de elementos estratégicos en los cuales se deben enfocar los esfuerzos empresariales.

Ese concepto de calidad empresarial ha ido evolucionando a través de los años hasta dar paso a los Modelos de Excelencia de Negocios de los cuáles se escucha hablar desde los años ochentas y cuyo fin es esencialmente, tal como lo menciona New Zealand Management (2003), servir como marcos de referencia para las empresas, mediante su concentración en elementos que guían el desempeño y que promueven la adopción de mejores prácticas y alcanzar niveles de excelencia a nivel mundial. Estos promueven básicamente un proceso de auto evaluación que permite identificar las áreas fuertes, pero sobre todo las de mejora, para conducir posteriormente a la generación de las mejores prácticas. Este es otro punto importante, ya que los diferentes modelos pueden apuntar a distintas prácticas bajo su propia concepción, debido a la aplicación de diferentes metodologías y enfoques.

Dentro de este marco, el Gobierno de los Estados Unidos de América crea en 1987 el Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA), conocido popularmente como el Modelo Baldrige el cual New Zealand Management (2003) describe como: *“Auto diagnóstico y herramienta de capacitación con el fin de desarrollar el rendimiento de la empresa en los procesos de negocios mediante la identificación de las áreas fuertes y débiles para posteriormente comparar con las mejores prácticas mundiales con el fin de ayudar a las empresas a cerrar la brecha entre donde se encuentran y dónde desean llegar”* (p.1).

Para esto, el modelo propone siete categorías en las cuales se centran los criterios por considerar, tanto en la evaluación como en la posterior implementación de las mejores prácticas empresariales, DeJong (2011) nos describe puntualmente estas categorías:

- **Liderazgo:** liderazgo versus gerencia, incluye todos los componentes organizacionales que proveen liderazgo.
- **Planeación estratégica:** ¿Hay un plan estratégico? ¿Están las metas departamentales alineadas con las organizacionales?

- **Enfoque en clientes y mercado:** Identificar los clientes y qué es lo más importante para ellos.
- **Medición, análisis y manejo del conocimiento:** ¿Quiere información de calidad? ¿Está midiendo y usando lo que es importante?
- **Enfoque en fuerza laboral:** ¿Pueden los empleados ver cómo su trabajo se une a las metas organizacionales? ¿Existe un énfasis en reclutamiento, retención y desarrollo profesional en el plan estratégico?
- **Manejo de procesos:** ¿Define y refresca los sistemas de métricas constantemente? ¿Se enfoca en lo que el cliente quiere?
- **Resultados:** ¿Aprende de los resultados y continúa? ¿Demuestra excelencia? (p.4).

Con esta base el Modelo Baldrige se ha convertido en un proceso por implementar en miles de empresas e instituciones en el nivel mundial, con el fin principal de alcanzar la excelencia empresarial de una forma holística y que tal como lo señala Calhoun (2002) sirva de base para la evaluación y provea un marco de diagnóstico que se pueda aplicar en cualquier organismo interesado, entre otras cosas, en aumentar su productividad, brindar mayor satisfacción a sus clientes y empleados; todo esto con el fin de crecer en su mercado y a la vez en sus ganancias.

Posterior al análisis, uno de los aspectos clave para iniciar ese camino a la mejora es la comparación con otras empresas de actividad similar, práctica conocida como Benchmarking que New Zealand Management (2003) nos describe como: “... *práctica de aprendizaje mediante la comparación con pares, aplicado al rendimiento empresarial... y el estudio de las prácticas y procesos de las organizaciones con altos estándares de rendimiento para ser auto incorporadas a la propia estrategia*” (p. 1). Este estudio es un elemento fundamental ya que el Modelo en sí no propone las soluciones y mejoras que deben seguir las empresas; por tanto, se deben tener puntos de referencia de mejora reales con el fin de implementar, verdaderamente, las mejores prácticas.

El impacto de este Modelo estadounidense, reconocido mundialmente, llega directamente al mercado costarricense a inicios de los años noventas cuando la empresa estadounidense Baxter lo introduce en el sector industrial del país mediante la Cámara de Industrias de Costa Rica, institución que nace desde el año 1943 y cuya misión es: “*Impulsar el desarrollo sostenible del sector industrial y apoyar la competitividad de nuestras empresas asociadas.*” Cámara de Industrias de Costa Rica (2013) y “*su liderazgo en el sector empresarial le ha permitido niveles de excelencia en procura de mejores condiciones no solo para el sector industrial sino para miles de costarricenses que dependen directa o indirectamente de esta actividad*”.

Dentro de este marco nace en 1997 el Programa a la Excelencia como una unión de esfuerzos entre esa institución y una serie de empresas representantes del sector industrial costarricense, tal como lo cita la Cámara de Industrias de Costa Rica (2013): “*...un proceso tendiente a mejorar en forma integral el desempeño de las organizaciones de todo tipo en nuestro país... las empresas participantes inician un dinámico proceso de autoevaluación que*

les permite no sólo conocer su situación competitiva, sino también identificar las áreas que representan una oportunidad para mejorar y con base en esto poner en marcha un plan de acción para mejorarlas e incrementar su competitividad”.

A lo largo de los años el programa se ha ido enriqueciendo hasta ser integrado, hoy, por tres procesos clave de la Cámara de Industrias de Costa Rica (2012):

- **Premio a la Excelencia:** nace en el año 1997 como un reconocimiento público a aquellas empresas que demuestran desempeños sobresalientes en una o más de las seis categorías que se evalúan en el modelo y donde se impulsa el mejoramiento continuo de todas las organizaciones participantes a través del intercambio de conocimientos compartidos por estas organizaciones sobresalientes.

Se puede inscribir cualquier tipo de empresa que desee optar por el reconocimiento; el proceso consta de las siguientes etapas:

- Capacitación en el criterio de evaluación.
- Elaboración del Informe por el premio.
- Período de evaluación.
- Revisión, validación y comunicación.
- Congreso de Premiación.
- Actividades de transferencia de conocimientos: Sesiones Compartiendo la Excelencia.

- **Programa para la Excelencia:** se crea en el año 2002 y está orientado a las organizaciones que tienen más interés en el proceso de mejora y no tanto en optar un reconocimiento, no obstante existe la posibilidad de que, según los resultados obtenidos en la evaluación las organizaciones, puedan optar a algún reconocimiento por el desempeño demostrado; lo que se busca es el mejoramiento continuo de las empresas, al introducir prácticas que implementan empresas de categoría mundial.

Dentro de este Programa se cuenta con especialistas conocidos como facilitadores que se encargan de acompañar y guiar a las empresas en todo el proceso:

- Diagnóstico acompañado de desempeño.
- Sensibilización general.
- Visitas de diagnóstico del facilitador.
- Elaboración del informe por el facilitador.
- Retroalimentación y orientación del plan de mejora.
- Desarrollo de programas específicos de mejora.
- Desarrollo de proyectos de mejora.
- Reevaluación continua.

- **Compromiso con la Excelencia:** inicia en el año 2010 y tal como indica Cámara de Industrias de Costa Rica (2012): “*se orienta a cualquier organización, ya sea participante o no del Premio a la Excelencia o Programa para la Excelencia y aplica para proyectos de mejora desarrollados en una de las siete categorías del modelo de gestión*” (p. 11). En este proceso se sigue el siguiente esquema:
 - Elaboración del Informe del proyecto.
 - Período de evaluación.
 - Revisión, validación y comunicación.
 - Congreso de Premiación.
 - Entrega de Informe de Evaluación y Retroalimentación.

Para esta categoría en específico se tiene una premiación especial donde se reconoce económicamente a las empresas PYME que tengan proyectos de mejora relevantes en la categoría Ambiente y que deseen optar por el reconocimiento Compromiso con la Excelencia, donde el Banco Popular y de Desarrollo Comunal otorga a los mejores proyectos presentados con \$5.000 al mejor proyecto, \$3.000 al segundo lugar y \$2.000 al tercer lugar (Cámara de Industrias de Costa Rica 2012).

Dentro de este Programa se ha incorporado el Modelo de Evaluación para la Excelencia diseñado por la propia Cámara de Industrias a la medida de las necesidades de las empresas pertenecientes al mercado costarricense, pero con su base en el anteriormente citado Modelo Baldrige tal como lo comenta Arias (2013). Además, se han tomado en cuenta alrededor de 15 o 20 modelos existentes entre premios a nivel Latinoamericano, certificaciones ISO, entre otros, con el fin de desarrollar el patrón propio de la Cámara.

Un elemento de especial importancia en este modelo y que vale la pena rescatar, es el enfoque de énfasis en el elemento Responsabilidad Social que lo diferencia del resto de modelos, como lo menciona Arias (2013). Desde el año 2008 la incorpora como categoría común para todas las demás de forma transversal e integrada, que debe ir siempre alineada con las estrategias empresariales.

Este aspecto es conocido mundialmente como sostenibilidad corporativa que describen Asif, Searcy, Garvare y Ahmad (2011):

Las organizaciones deben considerar explícitamente los impactos económicos, ambientales y sociales de sus actividades... Esta idea se ve reforzada por la literatura que habla sobre el desarrollo sostenible en el contexto de la "triple P", lo que implica que una organización crea más valor en el largo plazo, se encuentra con menos riesgos, y hace menos daño si toma en consideración ambiental (planeta), social (personas) y las

cuestiones financieras (ganancia) en vez de centrarse sólo en el beneficio (p. 1-2).

Ahora vemos a continuación los 7 criterios por evaluar mediante el Modelo de Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, que incluyen en todas las seis primeras categorías la Responsabilidad Social que se integra finalmente mediante la inclusión de aspectos de estas otras. Es un sistema de puntajes que van de la más alta a la más baja ponderación al que se someten tanto las empresas que forman parte del Programa para la Excelencia como los participantes del Premio a la Excelencia:

Cuadro 1. Variables de Calificación y Puntuación Programa a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica

1. LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	155 puntos
1.1. Liderazgo	40 pts
1.2. Relación con las partes interesadas (RS)	25 pts
1.3. Gobierno organizacional (RS)	45 pts
1.4. Planificación estratégica	30 pts
1.5. Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	30 puntos
2. ENFOQUE AL CLIENTE Y EL MERCADO	120 puntos
2.1. Conocimiento del cliente y el mercado	40 pts
2.2. Manejo de relaciones con el cliente	35 pts
2.3. Satisfacción e insatisfacción del cliente	30 pts
2.4. Relaciones comerciales justas (RS)	15 pts
3. ENFOQUE HACIA EL TALENTO HUMANO (RS)	90 puntos
3.1. Compromiso y desempeño (RS)	30 pts
3.2. Desarrollo y aprendizaje (RS)	30 pts
3.3. Ambiente laboral (RS)	30 pts
4. PROCESOS	100 puntos
4.1. Estructura de procesos	35 pts
4.2. Procesos creación de valor y procesos de apoyo	45 pts
4.3. Responsabilidad social en los procesos de la cadena de valor (RS)	20 pts
5. INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	75 puntos
5.1. Innovación	25 pts
5.2. Tecnología	25 pts
5.3. Manejo del conocimiento	15 pts
5.4. Innovación y tecnología socialmente responsable (RS)	10 pts
6. AMBIENTE (RS)	60 puntos
6.1. Responsabilidad ambiental (RS)	30 pts
6.2. Manejo del impacto ambiental (RS)	30 pts
RESULTADOS	400 puntos
R.1 Resultados de liderazgo y planificación estratégica	75 pts
R.2 Resultados de enfoque al cliente y el mercado	80 pts
R.3 Resultados de enfoque hacia el talento humano (RS)	60 pts
R.4 Resultados de procesos	55 pts
R.5 Resultados de innovación y tecnología	50 pts
R.6 Resultados ambientales	35 pts
R.7 Resultados transversales de responsabilidad social	45 pts
RESPONSABILIDAD SOCIAL	315 puntos
1.2 Relación con las partes interesadas	25 pts
1.3 Gobierno organizacional	15 pts
2.4 Relaciones comerciales justas	15 pts
3.1 Compromiso y desempeño (RS)	30 pts
3.2 Desarrollo y aprendizaje (RS)	30 pts
3.3 Ambiente laboral (RS)	30 pts
4.3 Responsabilidad social en los procesos de la cadena de valor	20 pts
5.4 Innovación y tecnología socialmente responsable	10 pts
6.1 Responsabilidad con las generaciones futuras	30 pts
6.2 Manejo del impacto ambiental	30 pts
R.3 Resultados de enfoque hacia el talento humano	60 pts
R.6 Resultados ambientales	35 pts
R.7 Resultados transversales de responsabilidad social	45 pts

Fuente: Elaboración Propia, Información Cámara de Industrias (2012)

Estas variables de evaluación las clasifican dentro del Modelo en dos tipos:

1. VARIABLES DE GESTIÓN: se refieren a los métodos que la organización utiliza y mejora para cumplir con los requisitos de las variables de las primeras seis categorías, las cuales se evalúan a la luz de cuatro dimensiones:

- Enfoque: sistemas, métodos, políticas para cumplir con el proceso.
- Despliegue: medida en la cual se pone en práctica el enfoque.
- Aprendizaje: cuestionar lo que se está haciendo, implementar nuevas y mejores prácticas.
- Integración: se alinean las necesidades con todas las variables del modelo a través de la mejora continua (Arias, 2013).

Así lo enfatiza la Cámara de Industrias de Costa Rica (2012):

En las variables de gestión las dimensiones de Enfoque, Despliegue, Aprendizaje e Integración están conectadas para enfatizar que las descripciones de enfoque deberían siempre indicar el despliegue en forma consistente con los requisitos específicos de la variable. Según los procesos maduren su descripción también debería incluir cómo han ocurrido ciclos de aprendizajes, así como se ha logrado la integración con otros procesos y unidades de trabajo.

2. VARIABLES DE RESULTADOS: son los productos obtenidos en la categoría de Resultados y se evalúan a la luz de estas cuatro dimensiones:

- Desempeño: grado en que se cumplen las metas y que se demuestre su efectividad.
- Tendencias: el comportamiento a lo largo del tiempo de esos resultados.
- Comparaciones: con respecto a los modelos de referencia y acá entra también el antes mencionado Benchmarking como punto de comparación y medición del éxito.
- Importancia: los resultados deben ser relevantes para el desempeño de la organización.

Como se mencionó anteriormente, estas son las variables utilizadas para la valoración de las empresas, tanto en el Programa para la Excelencia como el Premio para la Excelencia; de esto se derivan finalmente una serie de reconocimientos para las empresas participantes, según Arias (2003):

1. **Compromiso con Excelencia:** se brinda a proyectos de mejora de empresas participantes, en el cual además existe una recompensa económica para empresas PYME.

2. **Mención honorífica:** se brinda a empresas que logran demostrar una mejora significativa de un año a otro, de más de 20%, en alguno o todas de las categorías que se evalúan.

3. **Ruta a la Excelencia:** se le da a todos aquellos que cumplan con los siguientes criterios y estén dentro del Programa o el Premio:

- Bronce: más de 350 puntos.
- Plata: más de 400 puntos y al menos 20% en cada categoría.
- Oro: más de 450 puntos y al menos 20% en cada categoría.

4. **Premio a la Excelencia por Categorías:** se brinda a calificaciones generales mayores a 500 puntos, con un mínimo de 60% de los puntos de la categoría y un mínimo de desempeño general de 20% en todas las demás.

En esta la categoría de Responsabilidad Social debe tener calificaciones mayores a 500 puntos y se requiere un mínimo de 50% en las variables que componen la categoría y un mínimo desempeño general del 45% en todas las demás categorías.

5. **Premio General a la Excelencia:** evaluaciones que superan el límite de 500 puntos, además de ser ganadoras de al menos dos categorías (más del 60% de los puntos en cada una) y tener un mínimo desempeño general de 50% en todas las demás categorías. Cámara de Industrias de Costa Rica (2012).

Aspectos Metodológicos

El enfoque de la investigación tiene un desarrollo cuantitativo y cualitativo. Para el proceso cualitativo se tiene que el alcance es esencialmente descriptivo y explicativo; esto por cuanto se pretende conocer y analizar la trayectoria de una mediana empresa: Florex Centroamericana S.A. Donde el diseño se perfila fenomenológico por cuanto se enfoca en la experiencia individual de esta empresa en un período de tiempo dado: que la lleva a insertarse en un proyecto de la Cámara de Industrias de Costa Rica enfocado a premiar la Excelencia empresarial.

Esta investigación tiene carácter descriptivo, ya que lo que se pretende es conocer a fondo, las decisiones, hechos o acciones que llevaron a la citada empresa a ingresar al Programa a la Excelencia de la Cámara y sobre todo a hacerlo exitosamente. El propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; desde este punto la investigación se enfoca cuantitativa tal como lo citan Hernández, Fernández, Baptista (2010): *“Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población y así proporcionar su descripción”* (p. 152).

Desde el punto de vista cualitativo, la muestra con la que se trabaja este caso es no probabilística, seleccionada por conveniencia, ya que se eligió una empresa ganadora de la Premiación realizada por la Cámara de Industrias de Costa Rica 2012, en este caso Florex Centroamericana S.A. Los instrumentos que se utilizarán para la obtención de la información requerida serán los que estén disponibles y accesibles, tales como: literatura del Programa a la Excelencia de la Cámara, información escrita sobre la empresa antes citada. Además, se utiliza la herramienta de entrevista no formal o conversación con un representante del Programa a la Excelencia de la Cámara y un funcionario involucrado con el proyecto de la empresa en estudio que se realiza de forma personal y cuyo enfoque va dirigido a investigar todas las Variables evaluativas del Programa y Premio a la Excelencia; también se utiliza la observación como instrumento, durante la investigación, con el fin de describir acertadamente los escenarios.

Una vez obtenida información suficiente, se procede a ordenarla y analizarla para de esa forma plantear satisfactoriamente los resultados obtenidos y así cumplir con los objetivos propuestos al inicio de esta investigación.

Como limitaciones se puede agregar que quizá la empresa no facilite información numérica en cuanto al proceso de evaluación, dado que suelen ser datos bastante resguardados y privados.

Discusión y resultados

Después de analizar a fondo el Programa para la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, mediante la documentación existente y la entrevista con el señor Sergio Arias, representante de dicho Programa tal y como se refleja en el Marco Teórico, se procede a realizar la entrevista no formal con la señora Silvia Chaves vicepresidenta y codueña de la empresa Florex Centroamericana S.A; se determinan las características propias de la operación y función de esta empresa que la hacen sobresalir en el mercado de industrias costarricense.

Planear el camino a la Excelencia

La empresa inicia en el año 2009 un camino hacia un aprendizaje más elevado. En esta búsqueda de una autoevaluación que les permitiera acortar brechas en su negocio, llegan al Programa para la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica, después de investigar otras ofertas que brindaba el mercado en esa época.

El Programa a la Excelencia, se enfoca en establecer procesos de mejora, continuos y es justamente lo que la empresa buscaba en ese entonces: un acompañamiento y guía con el fin de establecer claramente su horizonte y a la vez autoevaluar el estado de su negocio con miras al mejoramiento y expansión. Para ese momento, Florex no tenía un interés directo en los premios del Programa a la Excelencia, sino que se sometía a la exhaustiva herramienta de evaluación utilizada por la Cámara que brinda resultados valiosos para el autoanálisis y progreso. Mediante ella, la empresa también se gana un valor agregado por el aporte de consultores especializados en

industria, propiamente, que cuentan con esa visión real y al día del mercado y que tal como lo plantea el Modelo son componente clave del sistema.

En esa primera incursión la empresa gana el Premio Ruta a la Excelencia, categoría Bronce, para la cual es necesario obtener más de 350 puntos generales. Dos años después se hace acreedora del mismo premio pero en categoría Oro, donde es necesario obtener más de 450 puntos y al menos 20% en cada categoría evaluada. Por tanto, en ese periodo se experimentó un aumento de 100 puntos en el modelo o 28,5%; pero, además se obtiene el standard de al menos 20% en cada categoría que expresa un crecimiento integral por parte de la empresa.

En el intermedio de los tres años que tiene Florex de participar en el programa, logra ganar el Premio al Compromiso con la Excelencia enfocado al área Ambiental, con el cual se hizo acreedor de un reconocimiento económico otorgado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal; este fue un proyecto de estrategia integral, ya que la naturaleza de esta empresa es totalmente amigable y en función del medio ambiente.

Figura 1. Premios Florex Centroamericana S.A en Programa a la Excelencia



Fuente: Entrevista Silvia Chaves, Florex Centroamericana S.A.

Una estrategia integral

La responsabilidad social se introduce en el Modelo como un elemento que interseca cada una de las otras seis categorías, dado su valor. Para el caso específico que se analiza, se enfoca específicamente en el compromiso que tiene la empresa con el medio ambiente y cómo esto desencadena en bienestar para la humanidad.

Florex define muy claramente, dentro de su Misión, quién es: “Una empresa que investiga, diseña, produce, y comercializa productos y servicios para mejorar la calidad de la vida de las personas, en armonía con el medio ambiente”. Esto lo confirma Silvia Chaves quien hace énfasis en la razón de ser de la empresa, que se resume en hacer productos en pro de la ambiente y que contribuyan al bienestar humano como un balance que permita al ser humano continuar su camino y desarrollo, pero de forma responsable y sostenible; tal como se percibe, la empresa tiene en el elemento ambiente una de sus más fuertes áreas, ya que todo su funcionamiento gira en torno a este.

Figura 2. Pilares de la misión Florex Centroamericana S.A.



Fuente: Entrevista Silvia Chaves, Florex Centroamericana S.A

Como es sabido y tal como lo propone el modelo, para llevar a buen puerto todas las metas y enfoques deseados, es indispensable el liderazgo y la planificación estratégica, no en vano es la categoría con más alto puntaje (155 puntos en total). Este es justamente uno de los puntos en los cuales se ha enfocado Florex, desde su ingreso al Programa en 2009, cuando la empresa necesitaba recurso externo de asesoría para crear sus planes estratégicos anuales. De la mano del esquema de la cámara, fueron descifrando la ruta y estructura que debían seguir, hasta que finalmente en este 2013 se “lanzaron” a realizar su propio plan hecho en su totalidad dentro de la empresa.

Figura 3. Evolución del proceso de Planificación Estratégica Florex Centroamericana S.A.



Fuente: Entrevista Silvia Chaves, Florex Centroamericana S.A

Este rubro es un buen ejemplo de cómo las empresas ponen en práctica realmente las mejoras esenciales que salen del proceso de autoevaluación. Para la Planeación Estratégica de Florex, se inicia con una revisión de las diferentes áreas que conforman la empresa y sus indicadores en el año anterior para identificar los puntos de mejora y oportunidad sobre los cuales se va a basar el planeamiento del año en curso. Cabe mencionar que la gerencia continúa teniendo un papel preponderante en este proceso. Ambos dueños tienen un papel latente en la compañía y fungen como los principales líderes que encabezan la planificación de la mencionada estrategia; finalmente se les comunica a los directores de cada departamento, los enfoques y esfuerzos por ser realizados en el nuevo período. El objetivo es que estos manejen sus propias estrategias y se encarguen de desplegar el plan con todos los colaboradores de la empresa y con sus socios comerciales, en la medida de lo necesario.

Los procesos y el talento humano

Florex es una empresa que, desde sus inicios en el 2003, viene creando una forma de trabajar estructurada, con un alto nivel de coherencia durante todo el ciclo de vida del producto. En este concepto centran sus tareas y abarca desde la fase previa al diseño del producto, donde se da la formulación, hasta la forma en que se manejan los desechos, tanto en la fábrica como el deshecho producido por el cliente final. Durante su participación en el Programa, se enriquece la formulación de procesos, tanto para el área de producto como para la fábrica y también las

oficinas administrativas de la compañía. Esto, ha permitido, mediante esta estructuración documentada, la automatización y orden de las tareas que se deben desempeñar bajo lineamientos claros y definidos.

Claro está que esta área de proceso productivo siempre da espacio para más mejoras y Florex lo tiene claro. Contantemente se encuentran en la búsqueda de las mejores prácticas en temas de calidad y manejo de la producción en la industria, para así tener esos parámetros que los ayuden a conseguir su mejora continua, tanto a nivel de industria como de formulación de productos amigables; en esta área el trabajo de desarrollo e innovación es constante.

Figura 4. Proceso Ciclo de Vida de Producto Florex Centroamericana S.A.



Fuente: Entrevista Silvia Chaves, Florex Centroamericana S.A

La empresa se encuentra estructurada por áreas que responden a subprocesos: despacho, producción, financiera, recursos humanos, entre otras y cada una de ellas cuenta con un coordinador líder que es quien asume la responsabilidad de guiar a su personal hacia la consecución de los objetivos planteados. Cabe mencionar que, a criterio de Silvia Chaves, el programa ha aportado gran relevancia, en términos del valor del talento humano y su independencia, ya que se ha enfatizado en asignar mayor responsabilidad a los líderes para manejar sus áreas de forma más soberana, sin ser necesario tanto contacto de gerencia en todos los aspectos de la empresa. En dicho aspecto se recalca cómo el Programa permite ver un impacto realmente favorable en un área sumamente importante en las medianas empresas, ya que

se encuentran en un nivel más avanzado de crecimiento y requieren ir siendo introducidas en la funcionalidad, mediante la independencia.

A su vez, en este sentido, en Florex se ha venido reforzando en los últimos años la capacitación de su talento humano en las diferentes áreas especializadas, en la cual ya se ha abierto espacio para pasantías internacionales que permitan conocer nuevos mercados y sus prácticas, así como una fuerte proyección de la cultura organizacional de la compañía donde los valores y visión de la misma deben de ir integrados al trabajo diario. Es por esto que en el proceso de expansión que han gozado, donde se ha incorporado una buena cantidad de nuevos recursos, se brindan inducciones realizadas por el mismo personal donde el enfoque principal es llevar el mensaje de la forma de operación y los principios que rigen la forma de trabajo en esta compañía.

Figura 5. Manejo del Recurso Humano Florex Centroamericana S.A.



Fuente: Entrevista Silvia Chaves, Florex Centroamericana S.A

El mercado y sus actores

Para la vicepresidenta de la empresa, uno de los aspectos que han sufrido una gran mejora es la comunicación, para lo interno de la organización, pero principalmente para con sus socios externos: proveedores y clientes; saber escuchar convierte esa retroalimentación en un importante insumo para el mejoramiento continuo y acertado en pro de las partes interesadas.

Los proveedores para una empresa de la naturaleza de Florex son un aspecto crucial y a la vez un gran desafío, ya que mucho del éxito de la empresa va de la mano con la calidad y estándares de sus materias primas que sean coherentes con esa armonía ambiental que promueven los productos que venden y que al fin y al cabo es el sello personal y diferenciado que ofrece la compañía en un mercado altamente competido. Por esto, el proceso de selección de proveedores se ha vuelto sumamente específico y selectivo para asegurar que al final lleguen solamente los mejores en su especialidad y que lleguen a formar parte del equipo empresarial. Con ellos se realizan constantes reuniones con el fin de alinear requisitos, prácticas y hasta cultura organizacional, ya que, como lo describen, se debe incorporar desde el nivel estratégico hasta el operativo. Por la creencia en la responsabilidad social que promulga la empresa acá, se puede apreciar cómo mediante el seguimiento continuo en el Programa de la Cámara, se logran identificar esos aspectos fundamentales que requieren mejoras con el fin de hacer crecer la compañía.

Figura 6. Flujo comunicación Florex Centroamericana S.A

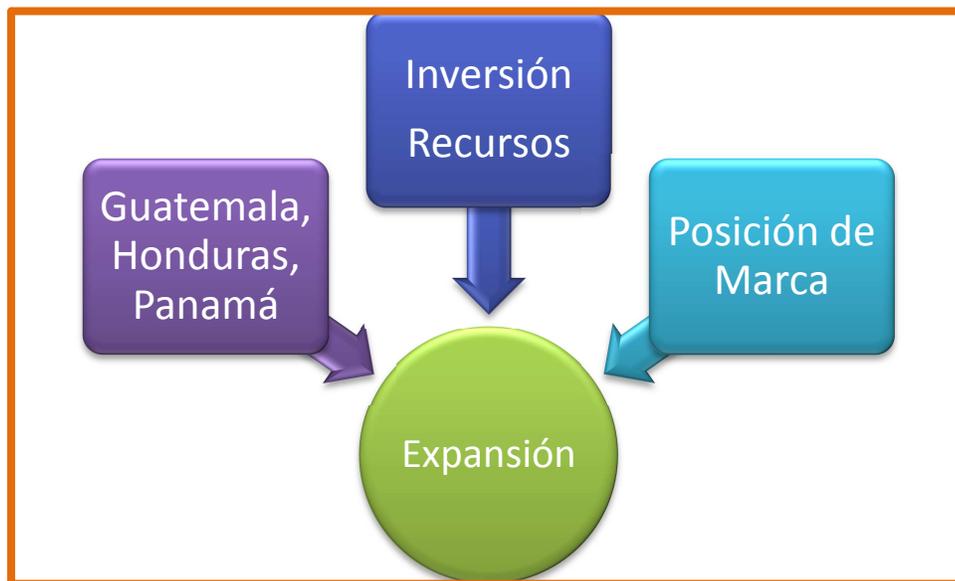


Fuente: Entrevista Silvia Chaves, Florex Centroamericana S.A

Tal como se mencionaba, el mercado donde se encuentra situado Florex de productos de limpieza, es sumamente extenso y cuenta con una gran cantidad de competidores. La focalización en ser un producto amigable con el ambiente, respaldado por certificaciones y sellos nacionales e internacionales, ha hecho que la empresa busque nuevos horizontes. Es así como en

el año 2011 se inicia con una penetración al mercado centroamericano, específicamente en Guatemala, donde paulatinamente han ido ganando terreno hasta contar hoy con muy buena presencia. A la vez se han ido sumando Honduras y Panamá en medida de lo posible, ya que es una tarea nueva y que requiere de grandes esfuerzos humanos y monetarios en crear ese vínculo y posicionar la marca, no solamente en términos del producto, sino en la cultura y buenas prácticas por las que se rige la empresa; a su vez se recalca el hecho que los productos de Florex no están enfocados a mercados de consumo masivo sino más bien a nichos específicos.

Figura 7. Nuevos Mercados Florex Centroamericana S.A



Fuente: Entrevista Silvia Chaves, Florex Centroamericana S.A

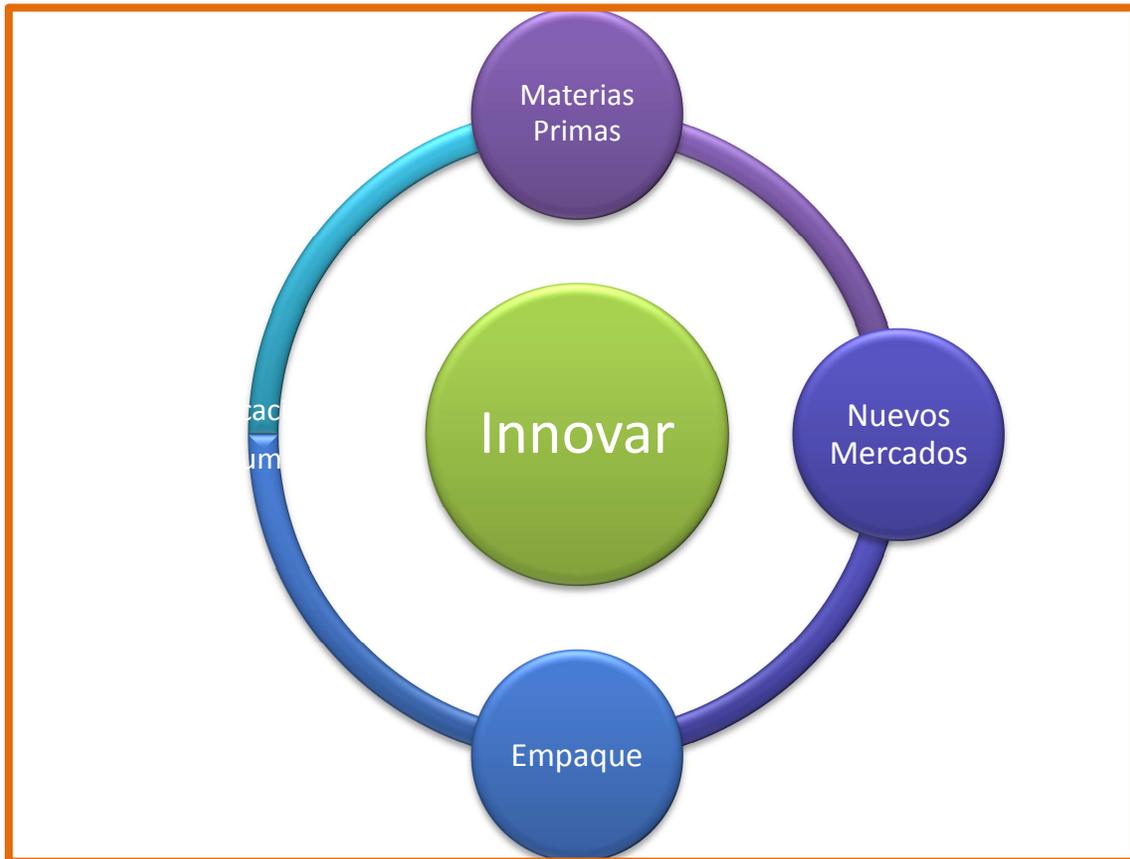
Innovar y mantenerse

Para la empresa el tema de innovación es clave, ya que es precisamente eso lo que les permite mantenerse posicionados en un mercado sumamente saturado y lleno de competidores, pero donde no muchos ofrecen la diferenciación real que propone Florex. Los productos responden a análisis y estudios completos que dan finalmente con mezclas que ofrecen lo mejor a sus clientes y que mediante certificaciones y sellos verdes garantizan que son realmente amigables con el ambiente desde su contenido hasta su empaque. Este punto representa un gran desafío, ya que tiene que ser de alto atractivo para el consumidor, pero a la vez se mantienen fieles a su discurso de concepto verde; esto, produce un esfuerzo mayor por mantener esa coherencia.

En este mercado, indica Silvia Chaves, la innovación y mejora de estándares es incesante, debido al nivel de exigencia de los consumidores. Afirma que no solamente deben producir y vender buenos productos sino lograr mantener y posicionar la marca en un mercado que es

bastante difícil y donde la preferencia por este tipo de productos no es siempre la más elevada. Por ello, la educación del consumidor final se convierte también en un reto para Florex, más en los nuevos mercados a los que se están expandiendo, pero lo van logrando a criterio de su vicepresidenta.

Figura 8. Estrategia Innovación Florex Centroamericana S.A



Fuente: Entrevista Silvia Chaves, Florex Centroamericana S.A

Conclusiones

- El Modelo a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica posee una estructura holística de competencia mundial que comprende todos los factores más relevantes que se deben procurar para hacer una empresa exitosa mediante un sistema estricto y definido que busca el mejoramiento continuo y sostenido.
- El Programa para la Excelencia de la Cámara, brinda a las Pequeñas y Medianas empresas del mercado costarricense un marco de apoyo como punto de partida para crear el Plan Estratégico como pieza clave que normalmente representa un reto para este tipo de

organizaciones y cuenta con consultores asignados para guiar de forma profesional este proceso fundamental.

- El autoanálisis empresarial lleva al crecimiento de las organizaciones mediante la identificación de las brechas existentes y generar planes concretos de acción para abordarlas en pro de la mejora y evolución constante de las empresas.
- La escala de reconocimientos con que cuenta el Programa a la Excelencia de la Cámara, crea un marco de incentivo para las empresas, tanto que se encuentran interesadas en seguir el camino a la Excelencia como para aquellas que tienen estructuras de clase mundial y son excelentes en su área y vale la pena ser valoradas como tal en el escenario nacional e internacional.
- Para la empresa Florex Centroamericana S.A., entrar al Programa de la Cámara, significó una búsqueda de guía y asesoramiento en términos de planeación estratégica. Finalmente desembocó después de tres periodos consecutivos en un nivel de crecimiento significativo en todos los ámbitos que abarca el modelo: donde se dio un aumento del 28,5% en el puntaje total del modelo. Además, se obtiene en el período 2011 – 2012, un estándar de al menos 20% en cada categoría y es ganadora de premio Ruta a la Excelencia Categoría Oro.
- Florex ha desarrollado desde sus inicios una estrategia integral en función del ambiente, no solamente en sus productos, sino en sus procesos, instalaciones y el desarrollo de su negocio; aquí se recalca el nivel de compromiso que tiene la empresa para con el medio ambiente y el bienestar social.
- La empresa inició siendo una micro empresa y pasa luego a pequeña; se constituye actualmente como mediana, siempre al mando de sus dueños quienes son los gerentes que aún continúan altamente involucrados en todas las áreas, pero últimamente con más independencia cediendo más control a nivel de coordinadores de áreas.
- En los últimos años, junto al crecimiento que ha experimentado la empresa, se vienen aumentando los refuerzos al talento humano, mediante capacitación más especializada, así como inclusión de más personal.
- Una de las áreas con mayor refuerzo y mejora desde la primera inclusión en el Programa, ha sido la automatización y documentación de procesos establecidos que generen un estándar de trabajo y funcionamiento de la empresa.
- Durante el proceso del Programa a la Excelencia, la empresa ha incursionado en nuevos mercados internacionales que permitan una mayor expansión, enfocados a generar mayor rendimiento en un mercado que tiene límites debido a su especialización.
- El proceso de innovación es uno de los aspectos que más se recalca en Florex, es contante y fuerte con el fin de mantener los estándares y crear nuevos y mejores productos en pro del crecimiento; por ello, es fundamental tanto a nivel estratégico como operativo.

Recomendaciones

- En el marco del Programa para la Excelencia se recomienda a las pequeñas y medianas empresas que están buscando una guía que facilite el crecimiento y evolución de sus organizaciones, la participación en dicho modelo, con el fin de contar con una guía especializada que ayude en el proceso de consecución de sus objetivos.
- Dado el nivel de madurez actual de la empresa Florex Centroamericana S.A. en el marco del Modelo a Excelencia de la Cámara de Industrias, se recomienda a la empresa participar en el período 2012 – 2013, en la categoría de Premio a la Excelencia.

Bibliografía

- Arias, Sergio. (2013). Entrevista Encargado del Programa a la Excelencia. Cámara de Industrias de Costa Rica.
- Asif M, Searcy C, Garvare R, Ahmad N. Including sustainability in business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence* [serial online]. July 2011;22(7):773-786. Available from: Business Source Premier, Ipswich, MA.
- Calhoun J. Using the Baldrige Criteria to Manage and Assess the Performance of Your Organization. *Journal for Quality & Participation* [serial online]. Summer2002 2002;25(2):45-53. Available from: Academic Search Premier, Ipswich, MA.
- Cámara de Industrias de Costa Rica. (2012). Guía de Información General 2012. Recuperado de: http://cicr.com/docs/Excelencia/Guia_de_Informacion_General_2012.pdf
- Chaves, Silvia. (2013). Entrevista Vicepresidenta de la empresa Florex Centroamericana S.A.
- DeJong D. Quality improvement using the Baldrige Criteria for Organizational Performance Excellence. *American Journal of Health-System Pharmacy* [serial online]. June 2009;66(11):1031-1034. Available from: Academic Search Premier, Ipswich, MA.
- Florex Costa Rica. (2013). Quienes somos. Recuperado de: http://www.florexcr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=18&lang=es
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5 Edic.). México; McGraw-Hill
- New Zealand Management [serial online]. A Roadmap to Excellence. September 2003;50(8):24-25. Available from: Business Source Premier, Ipswich, MA.

- Sousa, R.& Voss, C. A. (2002) Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), pp. 91–109.