



MEMORIA EJECUTIVA



CONGRESO
NACIONAL DE
EXCELENCIA
EMPRESARIAL



2023



Introducción

La constancia, clave para la mejora continua



CARLOS
MONTENEGRO

Director Ejecutivo de la
Cámara de Industrias

Esta vigesimosexta edición del Programa a la Excelencia significa un año más de labor honorable por parte de muchas de las industrias costarricenses para lograr niveles óptimos en sus operaciones. Trabajar tras esta meta es un verdadero orgullo para la Cámara de Industrias de Costa Rica. **“Son ustedes nuestros genuinos compañeros en el legítimo interés de promover que las empresas del país sean más competitivas y sostenibles. Por medio de procesos como los que contempla el Programa a la Excelencia y este encuentro, se brindan herramientas para aprender de modelos que llevan a la excelencia y nos permiten comparar indicadores hacia esta meta”**, dijo a los presentes [Carlos Montenegro](#), Director Ejecutivo de la Cámara de Industrias.

Este importante Programa permite implementar técnicas, mecanismos y prácticas para que distintas áreas, como innovación, procesos, talento humano, tecnología, sostenibilidad, entre otras; desarrollen metodologías que lleven al mejor nivel el trabajo conjunto y la obtención de resultados a nivel interno, que obviamente se reflejan positivamente a lo externo de cada una de las empresas participantes.

“Nuestra estrategia como Cámara se enfoca en la competitividad, aquella capacidad que permite a las empresas generar empleo, es por esta razón que buscamos la mejora del entorno para la realización de negocios, a la vez, que apoyamos el fortalecimiento de los procesos que impulsen la productividad”, dijo Montenegro.

Fue el 20 de noviembre de 1997 la fecha en la que se celebró por primera vez la Entrega de Premios a la Excelencia CICR, desde entonces la Cámara ha venido avanzado con firmeza y sostenibilidad en incentivar la evolución de las industrias para la construcción de un futuro más prometedor para Costa Rica.



En este Congreso Nacional de Excelencia Empresarial 2023 se contó con destacados conferencistas internacionales que dieron detalles de modelos implementados en las empresas, prácticas que les permitió dar giros en 180° hacia una mejor proyección del entorno interno y resultados más efectivos.

La práctica de la excelencia ha demostrado que tiene un poder importantísimo en la capacidad de las empresas para enfrentar los riesgos y determinar de manera más expedita las oportunidades. Estas capacidades de dirigir hacia objetivos clave han permitido a los casos de éxito de esta memoria cimentar una sólida cultura organizacional que trabaja bajo un mismo fin: la mejora continua.



LA EXCELENCIA OPERACIONAL EN ENTORNOS CADA VEZ MÁS CAMBIANTES: DEL VUCA AL BANI



Gustavo Canepa
Gerente de Proyectos Lean, Mejora Continua & Innovación, Botton Up Consulting Chile

Ambos son términos técnicos especializados y muy concretos, que logran llegar al cierre ideal de la charla de [Gustavo Canepa](#), Gerente de Proyectos Lean, Mejora Continua & Innovación, Botton Up Consulting, Chile, quien invitó a utilizar toda la información que se compartiría a lo largo del día como una reflexión.

Canepa empezó hablando de la facilidad de caer en la rutina productiva es algo que puede ser muy común, el trajín quizás no permite tener la claridad para detenerse a pensar unos minutos la manera de hacer las cosas. Si algo va bien, muchas veces no se piensa cambiar la marcha, pero es necesario replantear. Hacer un alto para evaluar y repensar la manera de hacer es muy importante, más de lo que muchas veces se piensa.

“Somos lo que hacemos repetidamente.
La EXCELENCIA, entonces, no es un acto; es un hábito.”

Aristóteles

“Cuando pensaba en excelencia, descubrí hace unos años atrás, que no tenía que ser con algo puntual, con un ejercicio o programa; sino tenía que ser algo continuo y por lo tanto cuestionar qué empezamos a hacer distinto para orientarnos hacia la excelencia”, dijo. Para esto se debe tener vocación de reiterar proyectos y una especie de sensibilidad para ver cómo se instalan en la práctica personal y empresarial.

Canepa le puso a la excelencia un apellido: Operacional. Haciendo énfasis en que esta va más allá de las sistematizaciones del negocio como tal, sino que abarca su totalidad, además debe tener la capacidad de irse adaptando a los cambios del entorno. Esto significa que debe tener una estrategia de negocio que integre el proceso desde que el cliente pide algo hasta que finalmente se le entrega y lo paga. Así, esto se trata de una visión estrechamente integral para que se logre sobrepasar los resultados.

Ahora, la interrogante está en cómo lograr esto de manera real y efectiva. **“No es un programa de mejoramiento continuo o un programa de entrenamiento, tampoco un esfuerzo focalizado a una sola área. Requiere irse modificando, lo que quiero transmitirles desde esta visión es que esto se trata de una estrategia de negocio paso a paso”**, detalló.

Para alcanzar este objetivo el experto recomienda al menos considerar tres elementos: la mejora continua, una filosofía instalada en toda la organización. Eso sí, desde la visión de la cultura de la empresa, desarrollando en las personas que colaboran el liderazgo que trabaja junto a procesos habilitadores debidamente establecidos. Esto trae a la realidad el enfoque de que el proceso de la excelencia es transversal, donde absolutamente todos deben participar.

Instalar las personas como centro de insumo para la mejora continua de la mano con los procesos habilitadores lo que garantiza la sostenibilidad de las medidas de mejora, sin esto es muy poco probable que sean sostenibles a lo largo del tiempo. Porque, lo peor es plantearlas, plantearlas, pero nunca llegar a ejecutarlas.

Todo el trabajo orientado a la excelencia no debe ser un fin, sino un medio para innovar y hacer las cosas de manera distinta. Someter a una organización a una labor de excelencia exige un replanteamiento integral y consciente de que hay nuevos caminos para llegar a las metas. **“La estrategia de excelencia es un medio para lograr cambios, por lo tanto, debemos definir los objetivos que se buscan y a su vez cuantificarlo”**, explicó.

Cambio de visión y complementación

Dirigir una empresa hacia esta meta va a significar un cambio de visión hacia una estructura transversal, donde la operatividad va de la mano con los procesos habilitadores ya mencionados. Esta interconexión entre los departamentos o áreas de la industria en la que se desenvuelve, permite derribar limitantes para dar respuestas o acciones determinantes hacia el cumplimiento de un objetivo. Eso es alinear la organización, verla como un sistema con fines comunes.

El experto dio ejemplos concretos de empresas de distinta naturaleza que iniciaron este camino de excelencia y cómo fueron resolviendo desafíos para lograr alinear toda su operación. Sin embargo, todas tenían un denominador común, casi la misma barrera, que era que las áreas no se conocían entre sí. Esto impedía trabajar con fluidez, bajo una misma orientación, se incurría en más riesgo de reprocesos.

La comunicación toma un papel destacable en este tipo de etapas, conversar y conocer toda la información disponible permite mejores acciones, además empieza a impulsar el liderazgo en los equipos. Apalancar esta migración hacia la excelencia involucra a los encargados de comunicación de la empresa fuertemente. **“Para mí, conversar es una de las herramientas más potentes de la mejora continua, poner los problemas sobre la mesa, identificarlos y colocarlos de acuerdo, para ver cómo queremos trabajar en pro de un objetivo”**, dijo Canepa.

Entonces, la excelencia operacional se piensa **Top-Down** pero se implementa **Bottom-Up** donde todos deben participar para lograr el éxito.

Uno de los modelos que permite alcanzar esta aspiración inicia por la definición del

propósito, donde se trabaja desde la estrategia y diversos profesionales de áreas del negocio. Para luego puntualizar los focos o pilares hacia dónde se van a orientar los esfuerzos, que lógicamente se enlazan con los objetivos. Se debe tomar en cuenta que también es muy necesario ir demostrando resultados. Y como ya se ha tocado el tema de la relevancia de la comunicación, establecer una especie de glosario interno para que aquellas palabras técnicas o de naturaleza organizacional estén alineadas a un mismo concepto para todos los colaboradores. Es parte del código interno del sistema que forma el negocio.

La mejora continua es un trabajo de paso a paso, la definición de las razones por las que se busca puede guiar hacia cuales áreas o metas dirigirse primero.

EXCELENCIA OPERACIONAL

ERRORES COMUNES QUE SE COMETEN

AL QUERER IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA EX OP

1.

Pensar que con una capacitación ya estamos listos

2.

Quedarse solo con la definición estratégica

3.

Dejar fuera al personal del “Piso” de la planta.

4.

No retroalimentar al modelo y mejorarlo.

5.

Tener una “Receta” mágica para implementar.

6.

No considerar la historia organizacional.

7.

Creer que es solo una iniciativa del área de operaciones.

8.

Dejarla de manera estática y no considerar los cambios.

9.

Pensar solo en herramientas y dejar de lado la gestión del cambio.

La presencia de los desafíos

“Actualmente las organizaciones necesitan aprender mucho a tener flexibilidad, esa capacidad de replantear el foco para adaptarlo cuando más se necesita”, agregó Canepa. Y es que el panorama mundial y las tendencias de enfoque evolucionan y cambian con gran rapidez, los temas de impacto comercial de hace un año son distintos a los actuales, esto solo implica que las empresas deben fomentar su capacidad de adaptabilidad a sus estrategias de negocio.

En el 2023 cerramos el año con nuevos retos que encierran enfrentamientos y tensiones políticas entre Israel y Palestina, el uso, implementación e incorporación de la inteligencia artificial a todas las dinámicas humanas, así como el hecho contundente del impacto poderoso del cambio climático en la economía y la transformación de las cadenas de suministro.

Canepa compartió el concepto de VUCA, que surge en la Guerra Fría por los soldados de Estados Unidos al momento de referirse a situaciones complejas. Un entorno ambiguo, que no brinda claridad, fue exactamente lo que se vivió durante el tiempo de la pandemia del COVID-19, un momento histórico que requería creatividad para responder al escenario.

Al finalizar la pandemia entramos en un periodo de tiempo BANI, que significa estar en un ambiente frágil que propicia la ansiedad por su comportamiento no lineal. Lo imprevisto estaba siempre muy latente. ¿Cómo debemos actuar en un escenario así?, ¿debemos seguir hacien-

do lo mismo? Estas preguntas evidencian lo importante que recalcó el experto a lo largo de su exposición: es vital recapacitar.

“La ansiedad está ligada al estado de ánimo de una persona. Si se está así ¿es posible generar buenos resultados?”, cuestionó al develar los retos enlazados a la actualidad. Al plantear esto demuestra que no se puede seguir planificando y decidiendo de la misma manera, usando además las herramientas de siempre.

“ Es tan importante planificar lo que quiero que ocurra, como lo que no ”



Gustavo Canepa
Gerente de Proyectos Lean, Mejora Continua & Innovación, Botton Up Consulting Chile

Tomando en cuenta esto, la selección de talento humano se modificó, la selección de competencias es diferente, busca nuevos enfoques de habilidades blandas, por ejemplo. Por eso el énfasis de desarrollar liderazgo en los equipos que promueva el incremento de estas, un enfoque vital para las empresas ahora.

Para seguir aportando la cultura interna de una empresa debe saber identificar si está en un entorno VUCA o uno BANI, la gestión de las organizaciones ha evolucionado enormemente para generar valor al entorno.

PRÁCTICAS COSTARRICENSES DE EXCELENCIA A NIVEL INTERNACIONAL CASO DE ÉXITO:



Baxter
Productos Médicos

LA EXCELENCIA como un sistema de fases multidisciplinario



LAURA CRISTINA QUESADA
Plant Manager



ANDREA MÉNDEZ
Gerente de Producción

En Baxter existen tres elementos básicos para hacer las cosas con excelencia: pasión genuina, evolución constante e integración. [Laura Cristina Quesada](#), Plant Manager y [Andrea Méndez](#), Gerente de Producción dieron detalles importantes de cómo han logrado una transformación de su cultura hacia los resultados óptimos.

A nivel global más de 144 millones de pacientes reciben dispositivos médicos fabricados desde Baxter, esta es una de sus más grandes motivaciones para trabajar en una mejora continua sustentable. **“Es por esto por lo que hemos trabajado en programas, sistemas y una cultura de excelencia que nos reta día a día a hacer mejor las cosas”,** dijo Quesada. Desde 1987 la empresa valoró el talento, capacidad y oportunidades que había en el país para instalar una de sus plantas, esto abrió las puertas para que el sector médico tornara su mirada a nuestro talento nacional.

Hoy cuentan con más de 1400 colaboradores, un gran crecimiento pues en su inicio solo eran 35, la planta arrancó con solo una línea productiva, ahora ha evolucionado con operación verticalmente integrada que trabaja desde la transformación de plásticos, áreas de automatización para producto terminado hasta la esterilización.

“Adicionalmente, comenzamos labores como una planta de apoyo para la producción de más del 75% de los stents intravenosos que Baxter coloca a nivel mundial”, detalló. El alcance de las metas no se detiene con esto, para el 2008 participan

por el premio Shingo, siendo la primera empresa fuera de Norte América en participar y ganar el reconocimiento. Marcando un hito para muchas empresas nacionales y regionales que han seguido estos pasos.

Como la transformación es parte de su eje de desarrollo, han creado programas corporativos como We Care, que se basa en tres pilares: pacientes, su gente y el negocio. Lo que buscan con su ejecución es afirmar un impacto positivo con capacidad extensiva a los actores.

“La integración y la pasión son fundamentales para Baxter. Es gracias a nuestra gente que hemos alcanzado los resultados que hoy tenemos. En nuestra cultura interna reconocemos y celebramos los logros de cada uno de ellos, porque conocemos el nivel de complejidad de nuestra actividad. Además, nos motiva la visión de salvar vidas”, añadió Méndez.

Esta estrategia cuenta con seis fundamentos: excelencia desde el primer día, planes de desarrollo, capacitación constante, programas, comunicación bidireccional y reconocimientos. Todo funciona enlazado y busca fortalecer la sensibilización en las personas de Baxter para saber por qué y como hacen su labor desde el mismo foco de compromiso.

Dentro de esta filosofía integral, las expertas nombraron la importancia de hacer en los procesos, de ser necesario, una parada para analizar y corregir. Todo de la mano de darle el valor real al talento humano, que funciona como una carretera de dos vías que promueve y fortalece la motivación del personal.

“El 35% de nuestra gente que ahora está en el nivel profesional en un inicio estuvo en algún momento como operador de máquina, asociado de línea, entre otros. Ellos fueron estudiando apoyados por becas de Baxter con diversos enfoques, ahora han alcanzado niveles de ingeniería, administración, incluso nuestro director de calidad actual inició como asociado de línea”, explicó. Para buscar la meta de la excelencia, Baxter cuenta también con dos programas para evolución profesional que promueve el aprendizaje estructurado. Jump es uno de los varios programas que tienen con enfoques de superación y vanguardia.

Tienen programas de seguridad, calidad e ideas, todos ellos contemplan una participación de los colaboradores que detectan puntos de mejora y fortalecimiento. Esta es una manera efectiva de instaurar en la cultura la comunicación bidireccional, donde cada trabajador sabe que tiene las puertas abiertas para ser escuchado.

La excelencia no sería un camino posible si no se logra transmitir que es un asunto de todos y para todos, que no se trata de una actitud pasiva, por el contrario, requiere participación total y constante. Es la única forma de lograr la meta.

Este ciclo asegura un mecanismo de acción que por etapas filtra y construye un ambiente orientado a la excelencia, permite el control para anular reprocesos, facilitando el trabajo interdepartamental en Baxter. Además, este sistema impulsa la redefinición de metas para evitar el estancamiento de objetivos.

CICLO DE MEJORA CONTINUA



CULTURA DE EXCELENCIA: DESATANDO EL VALOR DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Alfredo Gómez
Socio de Consultoría, Deloitte

Entre los temas recurrentes en las conversaciones con los clientes está siempre presente la inquietud de tener el liderazgo en transformación digital. Ante esto, Deloitte se dio a la tarea de realizar un estudio que permitiera determinar cuáles son las mejores acciones y cómo tomarlas para que las empresas logren estos objetivos.

Según explicó [Alfredo Gómez](#), Socio de Consultoría, Deloitte, sí existe diferencia de retorno financiero después de lograr una transformación digital efectiva en una organización con respecto a una sin la debida planificación para el éxito. ***"De acuerdo con nuestro análisis una combinación correcta de acciones de transformación digital puede desbloquear hasta 1250 millones de USD en una en una compañía, un valor importante"***, recalcó Gómez.

De igual manera realizar este cambio sin la planificación y ejecución adecuada puede erosionar hasta 1500 millones de USD en las empresas. Al tratarse de una inversión,

evidentemente se espera un retorno, pero esto solo dependerá de una buena y correcta combinación de acciones, lo que exactamente trata este estudio.

Para iniciar, Deloitte analizó datos de 4651 presentaciones de la bolsa en Estados Unidos, eliminando de estos aquellas empresas que no fueron exitosas, con el fin de depurar los datos a los objetivos específicos de estudio. La búsqueda se centró en conocer cuántas de ellas incluían estrategia digital, inversiones tecnológicas enlazadas con la táctica corporativa, finalmente también las capacidades que tomaban en cuenta para estar preparados para la transformación digital.

Aunado a esto, Deloitte utilizó un modelo financiero que ayudara a demostrar el efecto de estas medidas sobre el valor de la empresa. Para esto fue necesaria una segmentación por áreas comerciales o de actividad de las industrias.

Acciones que marcaron la diferencia

Dentro de las primeras que se buscaron mapear estaba la estrategia digital, no desde el enfoque de un programa interno que contempla un rubro de inversión determinado, sino desde la construcción de un programa que logre proyectar cómo esas medidas pueden acercar a la empresa a los resultados y cuáles serían concretamente.

En segundo lugar, están las acciones de tecnología alineadas a una estrategia. ***"Aquí no solo hablamos de la estrategia digital, nos referimos a una implementación específica. Por ejemplo, inteligencia artificial, machine learning, la nube; todos estos diferentes temas enlazados siempre a un objetivo estratégico dentro de la empresa"***, explicó.

Finalmente, una acción que no puede quedar por fuera es el valorar la capacidad de cambio digital que tiene una empresa. Se trata de analizar cómo se hace para que una empresa alcance las capacidades necesarias para implementar esta transformación, ya que si carece de los procesos y el talento humano el proceso pierde viabilidad.

¿Cómo se realizó este análisis?

Hay habilidades y características específicas que Deloitte detectó eran vitales dentro de una compañía para que se orientara a una transformación verdaderamente real y efectiva. Una de ellas es la capacidad de cambio lo que incluye el esquema de procesos, análisis del alcance productivo des-

de la operación digital, estrategia empresarial hacia la transformación del negocio.

Estos conceptos eran clave para ligarlos a las tres acciones anteriormente delimitadas, pues evidencia una convergencia bien estructurada entre los objetivos, los insumos y el plan de acción.

Otro factor es la correlación entre la tecnología que se busca o se dispone y la estrategia desde la acción específica. Significa, por ejemplo, cuando una empresa decide instalar un sistema de CRM porque busca segmentar a sus clientes con el objetivo de buscar posicionarse en un segmento específico.

"Lanzamos un nuevo producto como parte de la estrategia de digitalización, donde utiliza la inteligencia artificial para hacer que la experiencia de nuestros clientes sea más personalizada en función de la información de colaboración colectiva sobre cómo los usuarios interactúan con la aplicación", dijo al referirse de un ejemplo perfecto de una compañía que sigue las fases recomendadas.

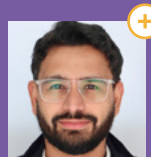
Es importante resaltar que este ejemplo también evidencia la visión de especificidad de un nuevo producto y cómo estas herramientas de transformación pueden acercar a este objetivo si se hace de manera organizada, siguiendo los pasos recomendados. Todo basado en datos, estrategia, y colaboración, no impulsado por tendencias.

Contar con estrategia digital les otorga a las organizaciones un valor agregado y mejores herramientas para competir.



BRIDGESTONE
SHARED SERVICES CENTER

NUESTRO VIAJE A LA EXCELENCIA



FEDERICO ÁLVAREZ

Bridgestone Business
Services Director



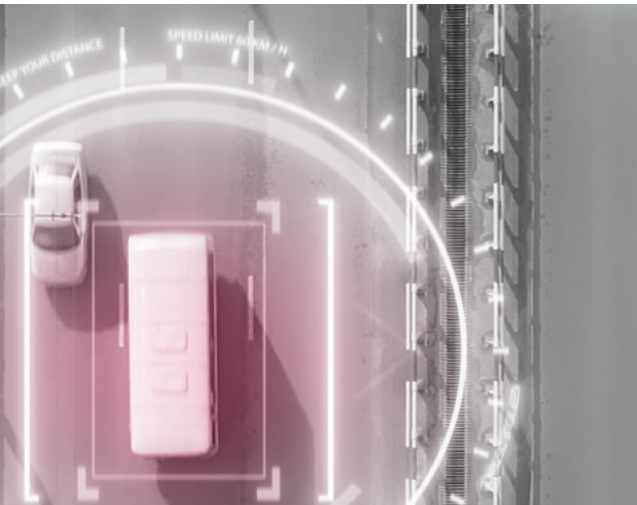
INDIRA ARAYA

Business Process
Innovation Lead

Innovar siempre será un reto persistente en las empresas, más aún cuando se lleva 50 sólidos años en el mercado. Bridgestone ha ido adaptando su productividad orientada a la evolución de la demanda, por eso su línea no se dedica solo a llantas, ahora fabrican bolas de golf y manufacturas específicas que el mercado vaya solicitando.

Como el mundo dirige su actividad hacia la digitalización, ellos también apuntan a la movilidad inteligente y la optimización del transporte como tal. A lo largo de su travesía, han experimentado fusiones, es en el 2012 que llegan a Costa Rica como centro de servicio, una experiencia muy interesante y enriquecedora según [Federico Álvarez](#), Bridgestone Business Services Director.

“Nuestro centro inicio como muchos más, enfocado en apoyo a las áreas financieras, para el año 2023 tenemos más servicios incorporados como tecnología y mercadeo. Esta experiencia nos ha ido dejando etapas de transformación que se ha terminado alineado a la mejora continua en pro de nuestros clientes”, dijo Álvarez.



Mejora continua, el objetivo eterno

Conocido como el departamento de Business Process Innovation, inició su fortalecimiento en el 2014 cuando ya contaba con una estructura muy robusta. Actualmente hay prácticas que se han mantenido a lo largo del tiempo como el programa de Lean Six Sigma.

Haciendo un viaje por el tiempo, el equipo contó que desde el 2018 surge el equipo de mejora 2.0, es cuando se hace toda una ampliación de los servicios ofertados, un paso para el fortalecimiento del área de innovación de procesos.

Esto funciona paralelo con el acceso al análisis de datos que llega para facilitar la toma de decisiones para orientarse aún mejor a los objetivos estratégicos que tenían como meta. Se debe tomar en cuenta que en toda esta sinergia se incorporaba todo el equipo de control interno, la ventaja de esto es que de manera preventiva se podían analizar todos los procesos. ***“Esto nos daba una sensación confortable y con respaldo, lo que luego vino a convertirse en reconocimientos y el impulso a participar en programas de excelencia como el de la Cámara de Industrias”,*** dijo [Indira Araya](#), Business Innovation Senior Supervisor.

Poco a poco la dinámica de pensamiento se dirige a los cambios de innovación 3.0, un claro indicador de que la práctica de la excelencia no es estática y que va muy de la mano con la invención. El reto real está en mantenerse en un rumbo de excelencia mientras se buscan maneras distintas y mejores de evolucionar, esto todavía más desafiante que alcanzarla.



“Cuando nosotros empezamos a notar nuevas tendencias de mercado a nivel de tecnología, metodologías de mejora continua; a la vez que buscamos aumentar la demanda de nuestros clientes tratamos de estandarizar más los procesos, rebajar costos y mantener o superar la expectativa de excelencia”, dijo Álvarez al referirse a este desafío.

Para lograrlo se requiere de un equipo más grande y maduro en experiencia, pues hay que tener claro que como no hay una receta fija, lo que en algún momento funcionó estratégicamente, puede que no sirva para los logros que se buscan alcanzar en la actualidad. Una evidencia contundente de que no solo se trata del factor tecnológico o de herramientas disponibles, sino que las medidas de mejora continua deben tener una identidad alineada a la cultura de la empresa, a su razón de ser.

El detenerse, analizar y visualizar es fundamental en este punto de madurez de crecimiento de una industria. El equipo en Bridgestone lo hizo, esta pausa les dio la oportunidad de reconsiderar cuál es el valor que se deseaba aportar a la compañía.

Entonces, el hacer un alto no es una tendencia, sino una práctica efectiva comprobada que permite ver si las medidas en las que se trabajan realmente estarán apuntando a lo que se espera obtener, dan además ese espacio de reconexión y corrección que toda industria de vanguardia debe tener en la mira.

¿Cómo trasladar la propuesta desde la oficina de innovación a la realidad cotidiana?

Bridgestone ha construido a nivel interno una pirámide de acción que se enlaza a sus valores para lograr este cometido. La base se cimienta en la satisfacción del cliente, empezando por aplicar una escucha activa de los clientes desde sus necesidades, experiencias y expectativas; de esta manera usar acciones que les permitan llegar a ellas.

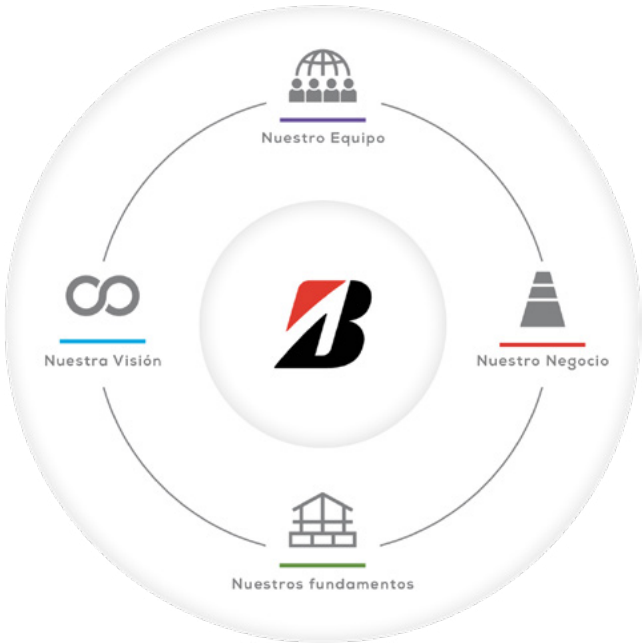
Sobre este pilar se encuentra el valor agregado, desde el equipo de innovación, se crean soluciones creativas que marquen la diferencia. Así, posicio-

nan a Costa Rica como un centro destacado y efectivo a la hora de ejecutar sus objetivos desde un enfoque más interactivo con una sólida continuidad. La cima piramidal llega al cumplimiento.

“Logramos consolidar embudos de innovación de diferentes países y procesos, donde se genera un caso de negocio robusto, que a veces es la parte que más cuesta, el organizar. Esta medida nos permite realmente priorizar y tener un orden en el programa de mejora continua. Las conversaciones correctas se dan porque tenemos los datos para escoger hacia dónde apuntar”, detalló Álvarez.

Finalmente, en Bridgestone la excelencia no es el destino, sino un viaje diario que enriquece el que hacer de una gran industria.

CULTURA BRIDGESTONE





Boston Scientific
planta el Coyol

La Clave de
LA EXCELENCIA



NATALIA MONTOYA
Directora de Calidad

Una empresa que busca prácticas de mejora continua y una cultura de excelencia depende de un gran insumo: las personas. Aquellos colaboradores que día a día llegan a las instalaciones con ganas de hacer la cosas, con ese sentido de pasión. En Boston Scientific consideran esta como la clave de su excelencia operacional.

Surge ante esto la interrogante de cómo mantener esta motivación en su personal, justamente esto es el centro de su estrategia. **“Nuestra cultura tiene dos factores primordiales: primero que cada una de las personas que trabajan con nosotros comprenda que nuestra prioridad son los pacientes, a ellos les debemos cada una de las decisiones que tomamos diariamente”,** explicó como primer fundamento [Natalia Montoya](#), Directora de Calidad.

El segundo componente clave es el talento humano, cada uno de los colaboradores que forma el equipo total de Boston Scientific. Esta conciencia común ha generado un camino de dos vías que va de la mano con motivación y la responsabilidad necesaria para mover a los resultados los resultados para dirigirse a la dirección deseada.

Esta práctica ha sido muy poderosa, porque un colaborador pasa de ser guía, término utilizado para los que están en la línea, de producción a convertirse en un actor fundamental para el cambio de la organización, al comprender de mejor manera las metas a través de todo el sistema de gestión con el que cuentan.

“Esto ha generado algo que yo llamo independencia profesional, pues cada uno aprende que ese cambio organizacional y los

resultados que se obtengan dependen en gran medida de mi propia participación. La excelencia operacional que tenemos en Boston consiste en haber entregado el poder a cada uno de nuestros colaboradores”, dijo Montoya.

Una práctica como esta impulsó la filosofía ganar-ganar, sabiendo que la excelencia operacional toca su carrera y les brinda oportunidades para destacar desde una manera integral. Al contar con profesionales impulsados a la mejora el clima interno de la empresa se retroalimenta.

El poder en el talento y la cultura organizacional

Si el personal no se siente identificado con la estrategia y las metas, muy difícilmente una empresa logre sus objetivos. Sin embargo, en este caso en particular, también entran en juego factores determinantes: propósitos claros y prioridades bien definidas. En Boston Scientific el propósito son sus pacientes y la prioridad es la calidad de clase mundial con un excelente servicio. Eso sí, sin dejar de lado que al ser una empresa la rentabilidad es fundamental y debe estar entrelazada con los demás objetivos.



Una vez que esto funciona como una especie de ciclo, en la empresa ha utilizado también referencia de modelos empresariales de excelencia como el Shingo. **“No es un secreto que nuestro modelo está muy asociado a esto, en el 2018 obtuvimos Shingo Prize, lo cual fue una excelente oportunidad para nuestra organización para colocar en blanco y negro lo que ya veníamos trabajando hace mucho tiempo”,** puntualizó.

Todos los colaboradores manejan la información exacta del estatus de producción y las necesidades reales, a toda hora en su turno correspondiente. Esta ha resultado ser una de sus armas más poderosas en el camino hacia la excelencia. Dentro de su cultura hay un sistema de gestión diaria que da soporte a la excelencia, son cinco pasos escalonados claves a todo nivel que contemplan el reconocimiento diario, definición de expectativas de comportamientos ideales y un sistema de comunicación de prioridades.

“Las reuniones de stand en el piso de producción, donde suceden las cosas, le permite a todo el equipo en 25 minutos conocer los resultados en las últimas 24 horas. En esos minutos podemos entender el estado de una organización y es suficiente para estar todos alineados en las necesidades de la organización, también saber hacia dónde vamos”, explicó. Otras reuniones de similar naturaleza surgen en otros departamentos en distintos turnos, una gran fortaleza comunicativa para propiciar planteamientos de mejora.



8 PRINCIPIOS ESTÁNDAR que dirigen nuestra organización

- Observar y hacerlo visible
- Flujo y Respuesta a la demanda
- Abrazar la Mejora Continua
- Involucramiento
- Calidad en la fuente
- Enfoque en el proceso
- Alineamiento estratégico
- El cliente es lo primero

Como esta dinámica funciona en una especie de ciclo, hay un verdadero conocimiento del camino que está tomando la organización en sus metas, fortaleciendo la sinergia entre equipos.



MOOG Medical Devices

CAMINO HACIA LA EXCELENCIA



RAQUEL PÉREZ

Site Production Manager

“La excelencia operacional hay que vivirla, eso viene desde los líderes. Son ellos quienes empiezan con ella, se puede tener el mejor diseño de estrategia para la excelencia, pero si los líderes no están comprometidos con ella, no pasará nada”, fue parte de la frase de inicio de la charla por parte de [Raquel Pérez](#), Site Production Manager.

Basada en los principios Shingo, rescató el liderazgo con humildad y respeto a todos los individuos. Entran en escena verbos que determinarán mucho: tener y querer. El impacto del impulso neurológico al decir “tengo que” indica una obligación, algo que generalmente impone y no necesariamente sale de la motivación. En cambio, al decir “quiero” la sensación y el impulso es otro, más positivo.

MOOG INC.

1951

FUNDADA POR BILL MOOG

14,000

EMPLEADOS

25

PAÍSES



MOOG DISPOSITIVOS MÉDICOS SRL -CR

13

AÑOS EN COSTA RICA

604

COLABORADORES

56%

MUJERES

44%

HOMBRES



TURNOS

A	6:00 a.m.–2:00 p.m.
B	2:00 p.m.–10:00 p.m.
C	10:00 p.m.–6:00 a.m.
D	8:00 a.m.–5:00 p.m.

Las personas ya tienen compromiso y pasión, pero no se trata de un asunto de generación espontánea, se necesita que los líderes influyencien para que esto suceda. La excelencia es un hábito, una práctica que conlleva mucha disciplina. **“La Cámara de Industrias ha ayudado a muchas empresas, empezando por MOOG para crear ese camino hacia la excelencia”,** recalcó Pérez.

La excelencia en MOOG

Planear, hacer, revisar y ajustar; es el resumen de las acciones que encierran su proceso. Su cultura ve muy positivo la visita de auditores y evaluadores, ya que esto es una puerta hacia el crecimiento que deriva en reconocimiento. El norte en MOOG está marcado por crear constancia en el propósito.

La base de su filosofía hacia la excelencia son sus valores, dentro de ellos se incluye la comunicación, pues a través de ella les es posible conocer todos los flancos y estados reales de la organización, su funcionamiento como tal. Este valor fomenta el hacer un alto sabio, para analizar cuando se presenta un desafío o error, es el espacio ideal para analizar con la intención de buscar soluciones, no culpables.

Otros fundamentos de gran importancia son la excelencia operacional y la innovación. Estos ayudan a apalancar el cumplimiento de la misión de MOOG: servicios de clase mundial para incidir positivamente en las vidas de los pacientes.

Enfocándose en la planta de producción, su concepto ha evolucionado, a partir del 2014, las labores de manufactura se alinean a la estrategia LEAN, hasta ser reconocidos por la Cámara de Industrias por

los cambios logrados. Entonces, los entrenamientos demostraron como impactaban verdaderamente si eran especializados.

En 2016 y 2017 surgen cambios relevantes, años cruciales para hacer una pausa, con el objetivo de personalizar algunas herramientas internas que facilitaran e impulsaran la disposición de los involucrados. Aquí se evidencia la importancia de dar y encontrar el sentido del por qué se hacen las cosas.

Pérez habló con total naturalidad de las ventajas de mostrar los problemas, que con una muy buena comunicación se traducen en oportunidades para cambiar la forma de hacer las cosas hacia mejores resultados. En este caso en particular, las reuniones son los escenarios ideales para esta práctica, lo que ha bajado los tiempos de estas, haciéndolas más eficientes con procesos de los departamentos visibles para toda la cadena productiva.

Tras este camino, en el 2019 MOOG recibe el reconocimiento en cinco categorías de excelencia, impulsándolos para ir por certificación ISO 14001, preámbulo hacia el Shingo Prize.

En la vida siempre hay espacio para los imprevistos, justo lo que sucede en el 2020 cuando apuntaban a este premio, debieron dirigir todos sus esfuerzos hacia la resiliencia ante una pandemia que imponía nuevas maneras de hacer. **“Nos enfocamos completamente en que las personas estuvieran bien, pues la producción no podía detenerse”**, recordó.

Los dos años siguientes se dedicaron a estudiar y conocer más de Shingo, así alinean su estrategia operativa a esos principios. Actualmente, se encuentran en la construcción de metodologías para convertir las nuevas oportunidades de mejoramiento en logros de reconocimiento.

LOGROS



Reducción de scrap en 37% (2020 vs 2023)



Aumento de capacidad del cuarto de producción en un 125%



Ampliación Nuevo Edificio



Transferencia de nuevos productos

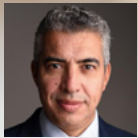


Reconocimientos de la CICR



Reconocimiento - Medalla Bronce Shingo

TRABAJANDO CON GERENTES: ENSEÑANZAS Y VIVENCIAS DE LÍDERES EMPRESARIALES



Francisco Villalobos
Senior Partner and Founder de ICS

Francisco Villalobos, Senior Partner and Founder de ICS, inició su charla rescatando el valor mencionado por los anteriores expositores, la importancia de buscar la solución y no a quién culpar. **“Creo que uno tiene la obligación vital, con uno mismo y con los demás, de estar agradecido en el lugar que se está hoy y por el que se está construyendo. Así como tener la responsabilidad para tener presentes a los que vienen después”**, dijo.

Las acciones de hoy marcan el mañana, eso es definitivo. Todas las empresas tienen líderes, trabajar con ellos da un panorama muy amplio para aprender y destacar distintas habilidades. Desde la consultoría en impuestos y temas legales, Villalobos ha descifrado a través de procesos complicados, la maestría para la resolución de problemas y la capacidad de enfrentar desafíos.

Ventana de enseñanza hacia los rasgos del líder

Dentro de las cualidades iniciales que tienen Villalobos dijo que los líderes entienden, conocen también, muy bien los riesgos. En este caso en particular anticipar visitas y acontecimientos, por ejemplo, de materia tributaria, permiten una mejor proactividad a la hora de enfrentar lo que es una realidad inevitable.

Un buen líder visualiza el futuro, trabaja el día de hoy sin perder de vista que puede venir, para tratar de tener acciones o respuestas a la mayoría de lo previsto. Si no se tiene en orden los aspectos tributarios, las opciones de compra, las posibles alianzas o fusiones, hasta el deceso de alguna figura de impacto dentro de una corporación, su valor puede disminuir limitando considerablemente las oportunidades.

Otra cualidad que marca la diferencia es que los líderes sienten genuina pasión por lo que hacen, tienen un propósito bien establecido. Este comportamiento inspira confianza, pues los demás perciben que ellos saben lo que hacen, entre estas características su perfil personal los hace excelentes vendedores amenos para llevarse bien con sus contactos de interés, por ende, trabajan bien en equipo.

“ Es tan importante planificar lo que quiero que ocurra, como lo que no ”



Francisco Villalobos
Senior Partner and Founder de ICS

La muy buena capacidad de comunicación es otro rasgo presente en ellos por lo que transmitir los objetivos les resulta fácil. Un líder debe tener una visión aguda, según Villalobos a lo largo de sus 30 años de experiencia trabajando con ellos, se ha dado que son muy atentos a los detalles.

Un real liderazgo toma decisiones basado en datos, pero es muy revelador que los

consideran, pero no dejan de escuchar su intuición. Esto lo combinan con una capacidad analítica para visualizar los impactos a largo plazo pues no pierden la visión hacia donde van. Todo esto está ligado con asegurarse de tener la gente correcta, y un buen líder sabe muy bien seleccionar quien va a su lado y quien debe retirarse.

“He notado que son personas cada vez más conscientes del entorno, entre más líderes jóvenes hay más presente tiene este factor. Entienden que no basta con cumplir el pago de impuestos y cargas sociales, es necesario hacer más”, dijo Villalobos. Esto nos lleva a otra característica muy determinante, son personas con alta creatividad e innovación, sobre todo en el momento de resolución de problemas.

Todas estas características mencionadas son muy importantes, ¿pero servirían de algo sin saber escuchar y aprender de los errores? Parece que no. Villalobos destacó que su capacidad de escucha se percibe en la fortaleza de su manera de poner atención a lo que se les dice o explica.

Estos rasgos fueron encontrados por el experto a partir de una investigación propia, la cual luego compartió con los líderes de su entorno. Se dio a la tarea de preguntarles su opinión, cuáles pensaban que eran más concluyentes; logró confirmar que esas habilidades son vitales para un liderazgo asertivo y perdurable.

PRÁCTICAS COSTARRICENSES DE EXCELENCIA A NIVEL INTERNACIONAL
CASO DE ÉXITO:



ICU Medical

El riesgo de caer en la zona de buen desempeño...



ADOLFO AMADOR GONZÁLEZ

Gerente de Excelencia Operacional

Llegar a la cima del desempeño puede ser una motivación, que una vez alcanzada, adquiere estática. Se recurre al peligroso comportamiento de la zona de confort, porque, al fin y al cabo, ya estamos haciendo bien las cosas. ¡Mucha atención con este pensamiento! Con esa valiosa reflexión inició su charla [Adolfo Amador González](#), Gerente de Excelencia Operacional.

EMPEZAMOS CON UNA ESPERANZA.
ALCANZAMOS UN SUEÑO.
REINVENTAMOS EL MAÑANA.

-  2700 Colaboradores
-  63K m2
-  10 cuartos limpios
-  64 prensas de moldeo
-  13 Líneas de ensamble
-  Más de 110 equipos automatizados.



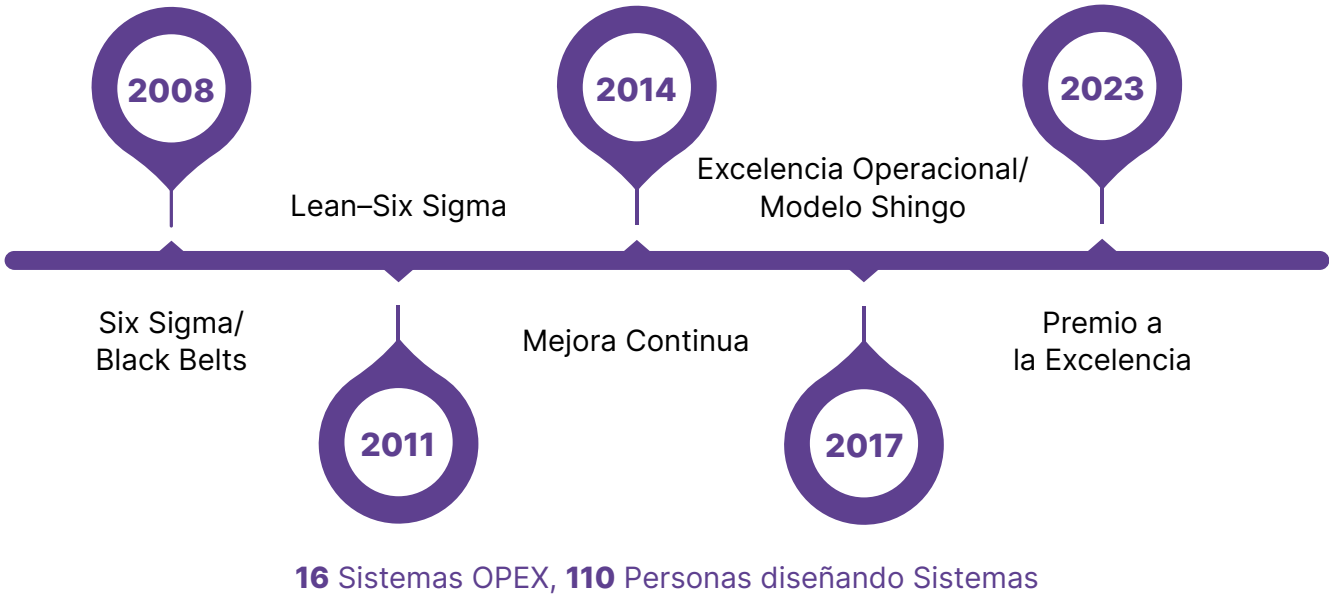
Cuando una corporación llega a estar satisfecha de sus resultados hay que pensar en cuál sería el valor agregado de pasar por un proceso de transformación cultural. El detenerse en los resultados obtenidos es un paradigma que siempre hay que plantearse romper.

“Cuando iniciamos como planta el 1999, éramos Abbott y era el resultado de un ensayo en el que la corporación decide tomar muchas plantas y operaciones a nivel mundial,

para consolidarlas en una sola en Costa Rica. Dejamos de ser varias operaciones descentralizadas para ser una planta unificada y coordinada con producto terminado”, dijo Amador.

En ese momento la planta tenía excelentes niveles de calidad en todas sus áreas, entonces la decisión de iniciar un viaje de excelencia operacional surgió a nivel local. Esto es un orgullo para ICU Medical, pues era una meta y no estaba promovida por la necesidad de hacerlo.

VIAJE HACIA LA EXCELENCIA OPERACIONAL



Del 2008 hacia atrás, todo estaba muy enfocado en Six Sigma, reducción de la variación y expertos encargados de resolver a la organización. Para el 2011 incorporan el LEAN donde se fomenta un ambiente más colaborativo, con lo que en el 2014 evolucionan a la creación de departamentos de mejora continua, lo que significa la base del camino actual.

Pero se marca el hito en el 2017, donde el camino de excelencia operacional se afianza considerablemente y de manera más robusta. En este camino van adaptando metodologías hasta llegar a Shingo, para a través de gestión de comportamientos, alcanzar resultados consistentes.

En este punto, Amador hace una observación de suma importancia, al obtener buenos resultados en una empresa también es necesario analizar cuánto fue el sacrificio para llegar a ellos. Lograr una base metodológica como las expuestas asegura lograr las metas sin un estrés organizacional orientado al desgaste.

En ICU Medical apostaron por integrar a los equipos multidisciplinarios que trabajan en mejora continua, entre ellos expertos en ciencias sociales como antropólogos, sociólogos y psicólogos. Así, en 2023 incursionan en la participación de los premios a la excelencia de la Cámara.

Sus claves para el éxito

- **Alta gerencia comprometida:** sumando a esto deben ser creyentes en el propósito, esto facilita la fluidez del proceso.
- **Vínculo fuerte con el sistema de gestión de calidad:** conocer con claridad el paso a paso, con buena gestión de comunicación entre los departamentos.
- **Empoderamiento y descentralización:** fomentar autonomía, diseñar mecanismos que permitan a los equipos autonomía.
- **Involucramiento de todos los niveles:** contar con representantes de todas las capas organizacionales en el proceso de excelencia y generar participación.
- **Seguimiento y monitoreo de la gestión de los sistemas:** demostrar resultados con reuniones recurrentes para informar estatus y realizar reajustes.

Un vistazo a los retos

- **Romper el paradigma:** pasar de querer ser muy bueno a ser excelentes, ir más allá.
- **Credibilidad:** extender el propósito y el compromiso con honestidad, propiciar la participación.
- **Roles y responsabilidades:** dar a conocer que absolutamente todos están en esta meta.
- **Impacto:** ¿Cuándo veremos los resultados prometidos? Entender que es un proceso evolutivo.
- **Sostenibilidad:** asegurar que el sistema funcionará, que tiene la capacidad de adaptarse al cambio.

PILARES OPEX





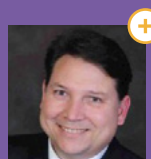
Hologic Surgical Products

Nuestro camino hacia la **EXCELENCIA** operativa en Costa Rica



MARIANELA ALFARO

Business Excellence Leader



NILO CARAVACA

Vice President, Operations,
Multi Site

Especialistas en dispositivos médicos, enfocados en la salud femenina, Hologic ha logrado grandes alcances gracias a su sistema de excelencia. Sin embargo, a pesar de no existir recetas o fórmulas para alcanzar esa meta, sí hay factores en común como el propósito.

Para [Marianela Alfaro](#), Business Excellence Leader el propósito es lo que dictamina qué se quiere ser y qué es necesario hacer para llegar a eso, la claridad es importante. Esta visión es un trabajo continuo en la empresa.

En el año 2016 se busca estandarizar y buscar un involucramiento del talento en la empresa, había a disposición muchas herramientas, pero era necesario sincronizar esfuerzos para el objetivo común. Alinearlas era vital, para poder gestionar mejor el recurso del tiempo y el esfuerzo en miras a resultados distintos.

Se inicia un análisis de modelos operacionales desde sus fortalezas, alcances y la sincronía con la cultura organizacional. El elegido es el modelo Shingo por su amigabilidad con la filosofía del negocio, donde su base es el talento humano orientado a comportamientos ideales.

"Buscábamos tener buenos resultados y mantenerlos a lo largo del tiempo", añadió. La labor se enlaza con los principios de Hologic para iniciar el fomento de las acciones en el personal que aseguran llegar al objetivo de excelencia operativa. Además, asegurar las herramientas disponibles para que el personal pueda lograrlo.

La llegada de los resultados

Se tiende a romantizar todo el concepto de excelencia operacional movidos por los reconocimientos, sin embargo [Nilo Caravaca](#), Vice President, Operations, Multi Site habló del aspecto de inversión que esto significa para una empresa que tiene proyección al futuro.

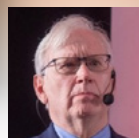
Tener una cultura de clase mundial e invertir en excelencia operacional es una de las mejores decisiones que una empresa puede tomar. ***"Desde mi experiencia como responsable de planta de Hologic Costa Rica, desde el enfoque de negocio, el haber tomado esta decisión fue una de las mejores inversiones que hemos hecho"***, dijo.

- ➡ La percepción de riesgo disminuyó impactantemente, un proceso que derivó tiempo pero que también dejó como ganancia el involucramiento de todos en la empresa.
- ➡ Este logro también garantizó salud organizacional para los colaboradores.

- ➡ Reducción significativa de incidentes gracias al cambio de cultura organizacional. Además, los niveles de compromiso en las personas aumentaron, tomando en cuenta que ellos son el insumo más importante.
- ➡ Tener excelencia operacional no hace a una empresa exenta de retos o desafíos por resolver. Lo más significativo es el cambio de respuesta que se le da y la rapidez para ejecutar medidas.
- ➡ El crecimiento puede tener momentos de subida y bajada, muchas circunstancias como productos nuevos, pueden incidir en esto.
- ➡ Mejora la gestión de desperdicios de producción y retorno de inversión.
- ➡ Reducción de costos.



LA INTERSECCIÓN DE LA MEJORA CONTINUA Y LA GESTIÓN DE RIESGOS



Michael D. Nichols
Nichols Quality Associates (USA)

Michael D. Nichols, Nichols Quality Associates (USA) inició su charla haciendo un viaje en el tiempo, al pasado, específicamente al 2008 cuando el mercado hipotecario estadounidense colapsó. Para ese entonces trabajaba en un importante banco, del cual reservó su nombre, y dentro de la nueva modalidad para hacer frente a esto los empleados de nivel profesional debían asistir a una nueva capacitación para la gestión de riesgos. Él era parte del equipo de mejora y asistió.

“Fuimos a la capacitación y nos estaban mostrando esta nueva herramienta que habían inventado para detectar fallos y modos de fallo. Ellos no lo inventaron. Sabes, esto fue hace casi 60 años, lo estaban promocionando como algo nuevo en la gestión de riesgos. Y esa es una de muchas historias que he visto en las que las dos profesiones podrían alinearse mejor. Entonces,

esta fue una situación en la que la herramienta de una caja de herramientas funcionó con otra”, dijo como preámbulo para ilustrar las herramientas que iría sacando de su caja para lograr un cometido real.

Y es que en mejora continua hay muchas herramientas disponibles, todas oportunidades de mejora que requieren valoración previa antes de implementar. Es aquí donde su experiencia se despliega: el desarrollo de la gestión de procesos conlleva los informes de avances, detección de indicadores clave, establecimiento de metas y la búsqueda de recursos financieros.

Modelos hay muchísimos, pero se refirió a un ejemplo en concreto: Costa Rica y sus volcanes, activos o no, implican riesgo. Entonces la gestión de riesgo se hace por categorías las cuáles necesitan una buena comunicación para que las personas de una empresa la comprendan.



Es necesaria una manera de medir y evaluar el riesgo, una línea o periodicidad para hacerlo, así como valorar si es financieramente importante para la sostenibilidad del negocio. Esto a su vez, lleva al planteamiento de mitigación, sin embargo, eso solo es una parte de toda esa caja de herramientas de las que habla Nichols. ***“En un número muy reducido de categorías, los riesgos operativos son probablemente el área de oportunidad más importante para todos aquí. Así es como yo lo veo. La mayoría de las empresas que he visto tienen entre 10 y 12 categorías dentro del riesgo operativo.”***, dijo.

Ante todas esas categorías de gestión del riesgo, el reto es alinear toda la corporación y su función. Para Nichols con demasiada frecuencia estas funciones son muy limitadas. La mejora continua es sólo en la línea de producción o la gestión de riesgos es sólo en el lado financiero o contable.

Una muestra de los principios clave

Integración, una palabra con constancia e importancia en su charla. Para lograrlo hay una serie de fases que arrancan desde una estrategia organizacional, y esta debe incluir también los factores externos como los clientes, otra oportunidad de mejora.

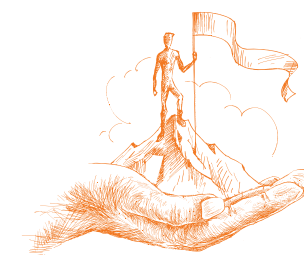
Establecer un grupo de encargados para correcciones internas que visualicen la alineación y los objetivos, esto da pie a la construcción y fortalecimiento de objetivos conjuntos. También aclara el panorama de los roles y las responsabilidades en el proceso. Todas las personas de la corporación que identifiquen un riesgo

también sabrán que pueden acudir a ese equipo, generando una cultura para delegar asertivamente si es necesario. Claro está, el recurso tecnológico también es otra herramienta que entra en juego aquí.

Es aquí cuando un desafío aparece, la capacidad para priorizar los recursos disponibles que sustente un sistema de retroalimentación de todo el proceso. Con un ejemplo detallado, el experto dijo que al hacer esto se evitan reprocesos o incidencias financieras cuando una empresa desee sacar un nuevo producto. ***“¿Cuáles son las técnicas más recientes que he visto en la gestión de riesgos y de las que he oído hablar? Esencialmente se parece mucho al modelo de la FDA. Lo que voy a hacer es llevar a cabo varios escenarios y evaluar el impacto. Tal como lo haría con el nuevo producto donde intentaba decir qué podría fallar”***, agregó.

Nichols cree que el liderazgo realmente tiene un límite para impulsar el cambio, pero como fue evidente a lo largo de este Congreso, es necesario que la cultura interna se vaya completando a todo eso. Con respecto a los datos, planteó el cuestionamiento de la recopilación y el uso que se les da, sino el obtener los datos correctos para lo que se desea lograr.

Finalmente, con toda esta caja de herramientas está el control, porque el revisar y analizar los posibles riesgos debe ser una labor absolutamente proactiva.



NUESTRO PERSISTENTE CAMINO A LA EXCELENCIA

Para la Cámara de Industrias el acompañamiento y el fomento de la excelencia es un compromiso muy ligado a su historia, este año en particular se celebra el 80 aniversario de su fundación.

Hace 26 años que se entrega el Premio a la Excelencia a todas aquellas industrias que velan no solo por la mejora continua, sino que inciden en la competitividad del país. A lo largo de los años esto ha evolucionado a un sólido Programa de la excelencia que integra evaluación, formación y acompañamiento que refuerza la destreza y el aporte de cada una las empresas en un entorno cada día más retador.

“Desde el año 2000 el Premio fue declarado de interés nacional público, a lo largo de estos años, desde su creación, es importante reconocer el impulso y la labor conjunta de las empresas promotoras. Para la Cámara de Industrias es esencial contar un sector empresarial robusto, con sistemas de gestión avanzados y la digitalización”, dijo Sergio Capón, Presidente de la Cámara de Industrias.

Debemos tener presente que la excelencia es un importante catalizador de la innovación, en un mundo tan competitivo, mantenerse a la vanguardia de manera sostenible y resiliente es vital. *“Agradecemos profundamente al Conglomerado Financiero del Banco Nacional, a través de quienes se ha capacitado a más de 100 líderes de excelencia empresarial y buenas prácticas”,* agregó.

124 evaluadores han entregado a lo largo de este año su tiempo, conocimiento y dedicación para lograr seleccionar a los merecedores de este reconocimiento, gracias a ellos el modelo se sigue propagando exitosamente en la industria costarricense.

¡Felicitaciones a las 23 empresas que reciben este importante reconocimiento y que hacen la diferencia!



Ganadores de Premio a la Excelencia



OKAY Industries Costa Rica SRL
Premio a la Excelencia. Áreas:
★ Cultura, liderazgo y estrategia
★ Talento humano
★ Procesos



PRYSMIAN GROUP Centroamérica y Caribe
Premio a la Excelencia Áreas:
★ Talento humano
★ Clientes y mercados



Unilever de Centroamérica, S.A
Premio a la Excelencia. Área:
★ Procesos

Ganadores de Reconocimiento Excelencia Empresarial



Boston Scientific - Heredia
Reconocimiento Excelencia
Empresarial: Nivel Consolidado



**ICU Medical
Costa Rica LTDA**
Reconocimiento Excelencia
Empresarial: Nivel Consolidado



**Zollner Electronics
Costa Rica LTDA**
Reconocimiento Excelencia
Empresarial: Nivel Consolidado

Ganadores de Reconocimiento Excelencia Empresarial



ATL Technology
Reconocimiento Excelencia
Empresarial: Nivel Maduro



ERP Lawyers & Associates
Reconocimiento Excelencia
Empresarial: Nivel Efectivo



Coopesantos R.L.
Reconocimiento Excelencia
Empresarial: Nivel Efectivo

Ganadores de Compromiso con la Excelencia



Baxter Productos Médicos
Optimización del proceso de liberación de producto terminado. Área:
☆ Procesos



Abbot Medical Costa Rica División Vascular
Implementación de una estrategia de reducción de accidentalidad. Áreas:
☆ Talento humano
☆ Innovación y tecnología.



Bridgestone Shared Services Center
Rayos X de los Activos de Bridgestone Argentina. Área:
☆ Procesos

Ganadores de Compromiso con la Excelencia



Terumo BCT
Transferencia de procesos de manufactura de Lakewood a Costa Rica. Área:
☆ Procesos



BN Fondos y BN Valoresz
Fondo de Inversión de Desarrollo de Proyectos BN. Áreas:
☆ Responsabilidad social
☆ Ambiente
☆ Clientes y mercados



Zollner Electronics Costa Rica LTDA.
Mejora de la eficiencia del proceso y reducción de defectos para clientes médicos. Área:
☆ Procesos

Ganadores de Compromiso con la Excelencia



Bridgestone Business Services
Implementación del régimen de zona franca enfocado en Almacén de Producto terminado y gestión de pedidos de exportación.
★ **Ganador Plata**
Área: Procesos



ICU Medical Costa Rica LTDA
Mejora en el sistema de control de humedad relativa de los cuartos limpios de la planta. Áreas:
★ Ambiente
★ Innovación y tecnología.
Sistema de visión integrado a robot colaborativo para el proceso de etiquetado. Área:
★ Innovación y tecnología.



Coopelesca R.L.
Laboratorio de neurociencias empresariales. Áreas:
★ Innovación y tecnología.
Transformación del proceso de gestión de datos en la red eléctrica. Área:
★ Procesos

Ganadores de Compromiso con la Excelencia



Abbvie
Creación de un sistema de estándares para control de consumo de Operating Supplies.
★ **Ganador Oro**
Área: Procesos
Mejoramiento en el proceso de revalidación de esterilización a través de un enfoque de anticipación y mitigación de riesgos. Área:
★ Procesos



ATL Technolgy
Mejora del proceso de compra y utilización de consumibles. Áreas:
★ Procesos
★ Clientes y mercados
Mejora de “On Time Delivery”
Área:
★ Clientes y mercados



Bridgestone de Costa Rica
Aumento de producción de unidades en el Departamento de Armado. Área:
★ Procesos
Incrementar el confort del conductor al usar llantas Bridgestone, mediante la mejora de la uniformidad. Área:
★ Procesos

Ganadores de Compromiso con la Excelencia



Edwards Lifesciences Costa Rica

Mejora en el tiempo de entrenamiento por medio de la Metodología LEAN. Área:

Procesos

Optimización de líneas de manufactura por medio de Metodología LEAN. Área:

Procesos

Lankester: Optimización del Proceso de Reclutamiento. Área:

Talento humano

Ganadores de Compromiso con la Excelencia



Establishment Labs

Programa de identificación y corrección de actos y condiciones inseguras a través de la participación del colaborador “SAS Reporta”. Áreas:

Talento humano

Procesos

Implementación de procesos de MRP en el equipo de Cadena de Suministro. En el área de:

Procesos

Transferencia del proceso de producto terminado a SEGEX.

Ganador Bronce

Área: Procesos



Bourns Costa Rica

Supply Risk Mitigation. Áreas:

Procesos

Clientes y mercados

Tratamiento Térmico para la estabilización del voltaje para el Tubo de Descarga 2036-09-SM. Áreas:

Procesos

Clientes y mercados

Industrialización del protector IsoMOVTM como plataforma de expansión de mercados. Áreas:

Innovación y tecnología

Procesos

Clientes y mercados



INS Servicios

Mejora en el indicador de calidad para proceso de notificación en RPA. Áreas:

Procesos Clientes y mercados

Disminución de siniestros abiertos con más de 90 días. Áreas:

Procesos Clientes y mercados

Implementación de una metodología de planes de sucesión. Áreas:

Liderazgo y estrategia

Talento humano

Mejorar el indicador contractual para registro de los eventos e inclusión de imágenes en el CRM. Áreas:

Innovación y tecnología

Procesos Clientes y mercados

Aumento en la efectividad del seguimiento de propuestas indemnizatorias del área de servicio al cliente del CGRA. Áreas:

Procesos Clientes y mercados



@CIndustriasCR



camaradeindustriacr



Cámara de Industrias de Costa Rica