

# Normas fundamentales y estándares de sector:

Oportunidad para el desarrollo de la competitividad de Costa Rica por la vía de la diferenciación y la cooperación

El desarrollo de los pueblos se centra en la actualidad, en estrategias orientadas a que sus organizaciones sean capaces de insertarse en el ámbito internacional por medio de bienes, servicios y métodos de trabajo diferenciados que les permitan ser competitivos, ya no solamente dentro de su área de atracción geográfica, sino también dentro del contexto mundial.

El "boom" internacional de buscar en las normas de la serie ISO 9000 una herramienta para asegurar la satisfacción del cliente y competir en el mundo globalizado, ha llevado a que más de 200 000 organizaciones alrededor del planeta se registren con dicho estándar. Lo anterior es sinónimo de capacidad en cuanto a la satisfacción de los requisitos y una garantía para el cliente, el gobierno y otros interesados del compromiso empresarial con la mejora continua.

Costa Rica no ha estado aislada de esta corriente. Muchas empresas visionarias han sabido integrarse a este concierto internacional por medio del desarrollo de sistemas de calidad ISO 9000, y más adelante, por medio de la implantación de sistemas orientados a sectores específicos.

El país cuenta con empresas certificadas de todo tamaño, tanto de capital nacional como extranjero y de variados sectores económicos. La tendencia es que este grupo selecto de empresas distinguidas continuará en crecimiento.

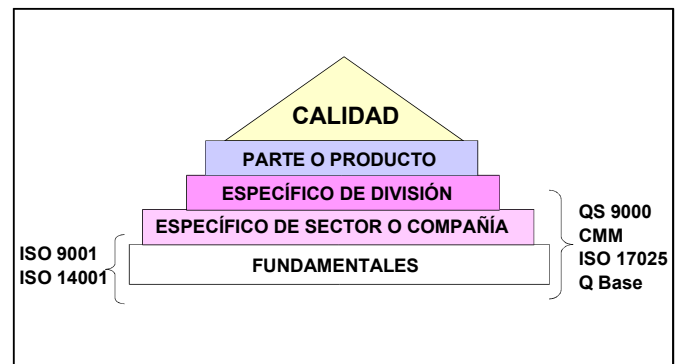
En el sector de café, así como en el sector de industria metalmecánica, la búsqueda de la efectividad de los procesos ha llevado a situaciones interesantes de compromiso, apoyo, alineación y entusiasmo sobre una visión de mejoramiento. De esta forma, organizaciones como COOCAFÉ han apoyado iniciativas de generación de capacidad en cooperativas afiliadas por medio de capacitación, cristalizando tangiblemente dos elementos complementarios de éxito para el desarrollo de sectores con recursos limitados: la cooperación entre empresas de un sector específico y el desarrollo de personal, tal que los mismos se enrumben hacia el logro de proyectos innovadores dentro de sus respectivas empresas. CoopeEIDos R.L., por ejemplo, fue el primer beneficio de café certificado del mundo, gracias al apoyo inter-organizacional y el empeño de personal.

La cooperación de otros organismos como SUSCOF, Ahold, Fundecooperación y CEGESTI, llevó a 5 beneficios de café a la obtención de forma simultánea del certificado ISO 14001. De la misma forma, el trabajo conjunto del INA y ASOMETAL, con el apoyo entre otros de CEGESTI, ha permitido que empresas

del sector metalmecánico mejoren sus procesos con base en criterios de calidad.

La búsqueda de soluciones innovadoras, ha llevado a empresas visionarias a aplicar normas sectoriales basadas en estándares fundamentales (ver figura 1), que han permitido la diferenciación empresarial y del país en materia de competitividad.

Figura 1. Normas Fundamentales y Normas de sector



Experiencias exitosas pueden citarse en casos como Wai Semicon, empresa ubicada en Barrio Cuba que asumió el reto de desarrollar el estándar QS 9000, logrando una doble certificación ISO 9002 - QS 9000, con el apoyo de CEGESTI en 2001.

QS 9000 es una norma siete veces mayor que ISO 9000. Utiliza esta última como base pero integra una serie de requisitos específicos para el sector automotriz propios de Ford, General Motors y Chrysler. En el mundo existen unos 8000 casos registrados con este estándar por lo que las certificaciones de este tipo en Costa Rica son altamente valiosas, especialmente si se piensa exportar componentes automotrices a mercados como Estados Unidos y Europa.

Similar a lo anterior, es la iniciativa por mejorar el aseguramiento de la calidad del software a nivel nacional que CAPROSOFT promueve brindando apoyo para que empresas como CEGESTI puedan apoyar la competitividad de este sector con la aplicación del modelo CMM.

CMM es un modelo de madurez de capacidad desarrollado por la Universidad Canergie Mellon de Estados Unidos cuya aplicación es mundial. Este modelo organiza y gestiona inicialmente la calidad en el desarrollo de proyectos de software y posteriormente, de la organización, haciendo los procesos cada vez más visibles y predecibles.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa,



Otras normas como ISO 17025, relacionada con el aseguramiento de la calidad en laboratorios de ensayo y prueba, o bien FAIM, norma de mudanza y transporte internacional de carga, con la que ya se certificó Mudanzas Mundiales, han podido insertarse en el mercado nacional.

Otra oportunidad que se visualiza para las PYMES es la metodología Q Base, la cual resume y se basa en ISO 9000. De uso en Canadá, el sur de Asia y Oceanía, Q-Base permite que en poco tiempo (alrededor de 6 meses) y a un costo más accesible comparado con ISO 9000, las empresas puedan establecer sistemas de calidad acreditables. En síntesis, es una oportunidad para todas aquellas empresas nacionales que requieren demostrar que tienen en marcha un sistema de calidad.

Aunado a lo anterior, se ha podido desarrollar una metodología conjunta, en ocasiones referida como "ISO 23000", nombre ficticio que se refiere a la integración en un solo proceso de cambio de la implementación de ISO 9000 e ISO 14000 en clientes que así lo solicitan, y que unifica los beneficios de ambas normas dentro de una filosofía altamente competitiva, donde la calidad se logra de la mano con el ambiente. Esta metodología ha llevado a que organizaciones como COOPEPALMARES (beneficiadora de café) y ETIPRES (fabricante de etiquetas autoadhesivas), implementaran, certificaran y continúen mejorando un sistema integrado fomentando nuevas oportunidades de desarrollo y ahorros significativos en utilización de recursos.

Parte de las barreras importantes para el logro de la implementación de estos sistemas radica en el costo y en aspectos como la resistencia al cambio. Sin embargo, la búsqueda de opciones como el apoyo de organizaciones y cámaras sectoriales, la integración de normas y la unión y cooperación entre empresas, parece ser el ¿cómo? que muchos empresarios buscaban.

Lo que es un hecho es que el esfuerzo vale la pena pues, entre los beneficios que estas empresas apoyadas por CEGESTI han logrado, pueden citarse los siguientes:

- Mejoramiento de la productividad, reducción del desperdicio, mayor control de proveedores, reducción de costos, así como mejora la calidad y la satisfacción percibida por el cliente.
- Independencia a la ampliación de mercado, el acceso nuevos mercados (en especial Europa) o bien, confianza de la casa matriz para trasladar las líneas de producción a Costa Rica.
- Al ser estándares de aceptación mundial, se han logrado mayores oportunidades de apoyo internacional. Mejora la imagen externa así como interna, es un cambio cultural positivo.

- Posibilita el monitoreo constante de los indicadores de ejecutoria de los procesos, lo que facilita la toma de decisiones. Mejora de la comunicación, efectividad, presupuestabilidad y creación de procesos más rentables.

Por ejemplo, empresas como Wai Semicon han podido aumentar considerablemente sus exportaciones y su productividad, disminuyendo los desperdicios y los costos, u otras como CoopePalmares, han logrado disminuir sus costos de producción y mejorar sus controles para entregar un producto de excelente calidad.

Los métodos para alcanzar el desarrollo están dados en las normas y en los mecanismos que las diferentes organizaciones han ideado para alcanzar sus metas. Cinco elementos son requeridos únicamente en ellas para tener éxito:

- Una visión significativa y clara, dentro de la cual se enmarque la normalización como una herramienta que contribuye a alcanzar las aspiraciones en materia de competitividad.
- Consistencia en cuanto a los valores y coordinación e integración entre todos, en aras de "vivir" cada día la filosofía que las normas traen consigo, al tiempo que se perciban sus frutos.
- El involucramiento y el desarrollo de la capacidad de todos en la empresa. En café por ejemplo, ha sido palpable el hecho de que todos, con sus capacidades, pueden contribuir al logro de los objetivos propuestos al darle oportunidad a las personas y hacerlos partícipes, independientemente de su nivel educativo o de mando.
- La administración del cambio, lo que se traduce en ser capaces de aprender mientras se es consistente con la filosofía que se implementa hacia lo interno.
- Cooperación organizada. Este aspecto es, en el caso de muchas empresas, la única forma factible de superarse.

Estos pilares deben permitir organizaciones flexibles y estables que crean en sí mismas y que hagan al país más competitivo.

**Roger Forbes**  
**CEGESTI**

