

Industrialización crediticia: el caso del Banco Nacional de Costa Rica

Manuel Rolando Marín Viquez¹

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo describir el proceso de industrialización que ha vivido el Centro Institucional de Procesamiento y Administración del Crédito (CIPAC) del Banco Nacional de Costa Rica, a partir del año 2006, fecha en que el Banco decidió dotar de toda una estructura que soportara este importante cambio en la forma de gestionar sus unidades de desarrollo, con base en la labor desempeñada por la Unidad de Calidad y Control en la implementación del sistema de gestión de la calidad.

El proyecto asociado a la creación del centro de proceso nació en el 2001 y comenzó operaciones en el año 2002, incorporando a todas las agencias y sucursales que conformaban la Dirección Regional San José Este. En el año 2005 se fusionó con la Dirección Regional San José Oeste y se dio el traslado al Complejo Financiero de La Uruca.

Los objetivos planteados en el 2005 pretendían optimizar el uso de los recursos físicos y humanos, así como reducir los tiempos de respuesta al cliente.

ABSTRACT:

Nowadays in a competitive market like the financial, is essential to generate products and quality services for the clients. It's necessary for the organizations to incorporate managing models that would let them guarantee trustable systems and this will turn out in satisfaction for the customers.

To accomplish all this, it's very important a serious compromise from the Management and that it provides a structure that supports and backs these efforts, it also requires a proved methodology that can guarantee the goal and mostly important a sincere compromise from the employees with the quality topic.

Key words: products, services, quality, customer, workers, systems.

¹ Bachiller en Ingeniería Industrial, candidato a licenciado en Ingeniera Industrial, ULACIT.

Correo electrónico: mmarinv@bncr.fi.cr

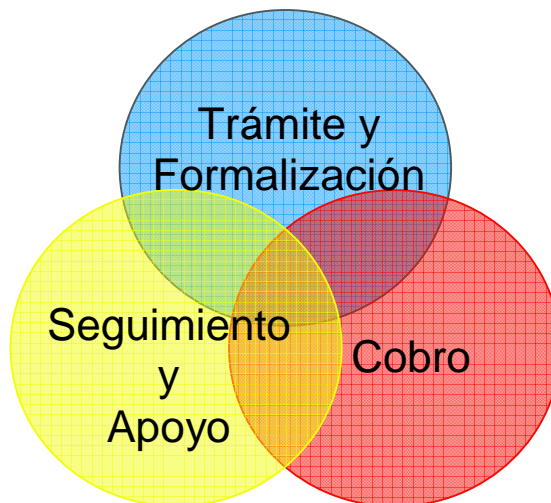
INTRODUCCIÓN

Durante muchos años, la calidad del servicio al cliente ha sido una preocupación constante en el Banco Nacional, ¿quién no ha escuchado los términos de calidad y servicio al cliente?, ¿cuántas veces se ha dicho que al cliente se le debe ofrecer la máxima calidad y el mejor servicio a la hora de atenderlo?; sin embargo, ¿tiene claro el Banco lo que se requiere para lograr esto?, ¿se encuentra la organización alineada y con la madurez suficiente para hacerlo? o ¿simplemente se ha tenido la falsa creencia de que la calidad y el servicio al cliente le compete únicamente a sucursales y agencias? Si es así, esta podría ser la causa del porqué ha sido tan difícil alcanzar esa excelencia en el servicio al cliente que tanto se desea.

El nuevo enfoque de calidad que el Banco está implementando como parte de su plan estratégico es un sistema de gestión de la calidad, es decir, un sistema integral basado en procesos y relaciones donde todos tienen una fuerte responsabilidad y un rol activo. De esta forma, la calidad se convierte en el medio para alcanzar la excelencia, objetivo principal de este sistema.

Como parte de los esfuerzos mencionados anteriormente, se tiene como referencia al CIPAC. Este centro de proceso está integrado por las siguientes tres áreas:

Fig. 1 Áreas del CIPAC



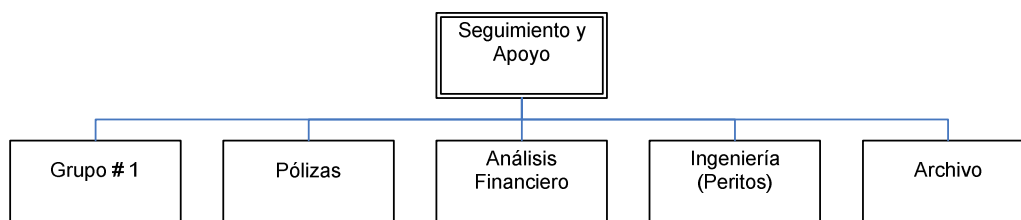
Fuente: Unidad de Calidad y Control

El área medular de la organización es la de Trámite y Formalización, que comprende las líneas de producción: Hipotecaria, Fiduciaria, Empresarial, Trámites Rápidos (Desembolsos de línea, *Back to Back* y Calce de Plazo), así como Tarjetas de Crédito, Microcréditos y BN Desarrollo (estos últimos tres subcontratados a la empresa ServiArchivos S.A.²).

Estas líneas de crédito están visualizadas como líneas de producción que están respaldadas por coordinadores, ingenieros de línea e ingenieros de calidad que apoyan la gestión de la producción y la calidad, para garantizar el cumplimiento de las promesas de calidad ofrecidas a los clientes externos e internos, así como mantener las variables de riesgo bajo control.

La segunda gran área es la de Seguimiento y Apoyo, que se divide en Grupo 1³, Pólizas, Análisis Financiero, Ingeniería⁴ y Archivo. Dicha subdivisión se puede apreciar más claramente en el siguiente esquema:

Fig. 2 Esquema del Área de Seguimiento y Apoyo



Fuente: Dirección del CIPAC.

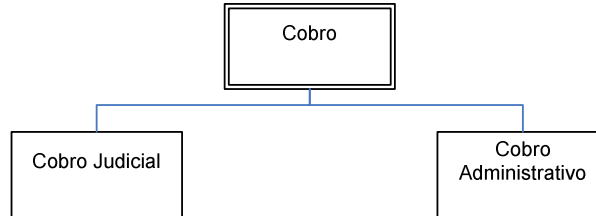
² Empresa subcontratada en el año 2007 para la ejecución de los procesos más operativos del CIPAC.

³ Grupo 1 se refiere a todos aquellos deudores del Banco Nacional cuya suma de deudas con la institución supera los cincuenta millones de colones, de acuerdo con la regulación de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

⁴ Ingeniería como departamento del Área de Seguimiento y Apoyo se refiere a los ingenieros peritos, los cuales son los que se encargan de hacer los avalúos de los créditos de empleados del Banco Nacional.

Por su parte, el área de Cobro está dividida en Gestión de Cobro Administrativo y Gestión de Cobro Judicial, tal y como se muestra en la siguiente figura:

Fig. 3. Esquema del Área de Cobro



Fuente: Dirección del CÁPAC.

Este Centro es el primer esfuerzo del Banco para transformar la forma de operar; se convierte en el departamento pionero en el mercado financiero costarricense al incorporar conceptos y herramientas ingenieriles para la mejora de sus procesos, en términos de productividad y calidad, teniendo muy presente la misión del CIPAC, que es "mejorar la calidad de vida al proveerle al cliente la facilidad de realizar sus sueños, de forma gratificante para nosotros".

METODOLOGÍA

Actualmente existe bastante información acerca del tema de calidad, de hecho es una palabra acerca de la cual se ha escrito mucho, es muy amplia y se puede conseguir vasta literatura al respecto.

En el presente artículo se describen algunos elementos importantes como marco teórico; sin embargo, el fondo del estudio está respaldado por toda la labor ejecutada por la Unidad de Calidad y Control⁵ del CIPAC, en el que se relata como ha sido el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad.

Se comenta cuáles son los pilares sobre los que se ha cimentado el sistema, los elementos que se han desarrollado en cada uno de ellos y las métricas de calidad que respaldan la mejora que se ha logrado obtener producto de estos esfuerzos. El primer paso consistió en recopilar información bibliográfica sobre el tema en diferentes bibliotecas de centros académicos del país, así como en la Unidad de Calidad y Control del CIPAC.

⁵ Esta Unidad está integrada por dos ingenieros industriales, uno de los cuales cuenta con vasta experiencia en el tema de calidad. La Unidad tiene a su cargo aspectos de calidad y también de riesgo.

ASPECTOS IMPORTANTES POR CONSIDERAR

Para entender este nuevo enfoque es importante aclarar algunos conceptos, el primero de los cuales es el término 'sistema'. Un sistema es un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí de manera sincronizada para alcanzar objetivos comunes. En el caso del Banco Nacional, el sistema de gestión de la calidad busca que todos los elementos que componen la organización estén alineados y sincronizados para lograr la excelencia en el servicio al cliente. Un 'sistema de calidad' es la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad (De Domingo y Arranz, 1998).

El 'cliente' es alguien que desea satisfacer alguna necesidad específica, por lo que recurre a la compra de un producto o a la contratación de un servicio, razón por la que espera altos niveles de calidad. De acuerdo con este concepto, el cliente se convierte en lo más importante para el negocio, debido a que se depende de él para obtener ingresos.

Por 'servicio' se entiende una experiencia conformada por diferentes puntos de contacto, en los cuales se dan los 'momentos de verdad'. El momento de verdad es la calidad ofrecida durante la interacción entre el que ofrece un servicio y el que lo recibe, y es donde se cumple o no la promesa de calidad ofrecida por la organización.

Por lo tanto, la calidad del servicio estará definida por lo que realmente sucede en el momento de verdad y la forma en cómo el cliente vive esta experiencia basado en sus propias 'motivaciones'. Las motivaciones son las que impulsan a los clientes a satisfacer sus deseos o expectativas. La satisfacción en el servicio es el gusto que experimente el cliente una vez que se ha cumplido con ese deseo o expectativa.

Otro término importante en una organización es la 'gestión de la calidad'; para Hicks (1980) significa el proceso de identificar, aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos humanos relacionados con ella, clientes, empleados, directivos, propietarios, proveedores y la comunidad, con respecto a los productos y servicios que esta proporciona. Otros autores como De Domingo y Arranz (1998) describen la gestión de la calidad como el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el

aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de la calidad.^

El Banco Nacional de Costa Rica, consciente del entorno tan competitivo en el que se desempeña, ha iniciado un cambio en su forma de gestionar, al pasar de una visión meramente administrativa a un concepto más industrializado; es decir, un proceso de industrialización que incorpore variables de productividad y calidad.

En este nuevo proceso se aplican herramientas ingenieriles en la organización y se incorpora el uso de la estadística para la toma de decisiones. El Centro Institucional de Procesamiento y Administración del Crédito no escapa a ello, más bien se convierte en el departamento pionero como primer proceso industrializado del Banco Nacional.

El CIPAC ha experimentado un proceso de conversión y ha variado su concepto de oficina administrativa gestionadora de crédito a una fábrica de crédito, en el cual las métricas de los procesos que ahí se llevan a cabo son elementales para garantizar el cumplimiento de las promesas de calidad y, aún más importante, para la toma de decisiones con el fin de cumplir esos compromisos con los clientes.

A nivel financiero, la colocación de créditos es uno de los principales generadores de utilidades para las organizaciones que prestan este tipo de servicios, es por este motivo que el Banco Nacional ha facilitado toda una estructura que soporte los esfuerzos en materia de productividad y calidad.

Al ser todos estos esfuerzos producto de una búsqueda de industrialización, quizá sea importante conocer o recordar de dónde nace precisamente la industrialización, y es que este es un proceso que se gesta a partir de la Revolución Industrial allá por el siglo XVIII y que tiene una estrecha relación entre producción y consumo. La invención de la máquina de vapor es el evento que inicia este proceso, lo que posteriormente llevó a que labores más artesanales como la confección de prendas para vestir, calzado y otras incorporaran procesos mecanizados para su elaboración.

La industrialización establece una estrecha relación entre manufactura y consumo, y tiene como objetivo (incluso actualmente) proporcionar a la sociedad una mejor calidad de vida, por cuanto hace que los trabajadores logren acceder a mejores salarios y con ello tengan un mayor poder adquisitivo, pudiendo entonces satisfacer las necesidades de sus familias.

La otra gran variable que se debe tomar en cuenta y que ha sido fundamental en el CIPAC en todo este proceso de transformación, es la calidad.

De Domingo y Aranz (1998) definen la 'calidad' como el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas. El término 'entidad' comprende un producto o un servicio, una actividad, una organización, una persona física o un proceso. Otra definición que tiene mucha aceptación es que la calidad es la satisfacción del cliente.

Una palabra clave en este enunciado es 'cliente', pues este término implica conocer quién es el cliente. Un cliente es aquel o a quien un producto o proceso impacta (Jurán y Gryna, 1995). Los clientes se pueden dividir en:

1. *Cientes externos*, los cuales incluyen no sólo al usuario final, sino también a los usuarios intermedios y a los comerciantes. Otros clientes no son compradores, sino que tienen alguna conexión con el producto, como los entes gubernamentales regulatorios.
2. *Cientes internos*, quienes incluyen tanto a otros entes de la organización a los que proporcionan insumos o información para continuar un proceso, como a otros a los que afecta.

Por otro lado, un producto es la salida de un proceso (Jurán y Gryna, 1995). Se pueden mencionar tres categorías de productos:

1. *Bienes*: cuestiones tangibles, por ejemplo: automóviles, tarjetas de circuitos, reactivos químicos.
2. *Software*: un programa de computadora, un informe, una instrucción, etc.
3. *Servicio*: de varios tipos como, por ejemplo, servicios bancarios, de seguros, de transporte.

La calidad es un término que se torna muy subjetivo, pues lo que para una persona puede ser de calidad, para otra persona puede no serlo. De ahí que su significado, o más bien uno de sus significados, "es la satisfacción del cliente".

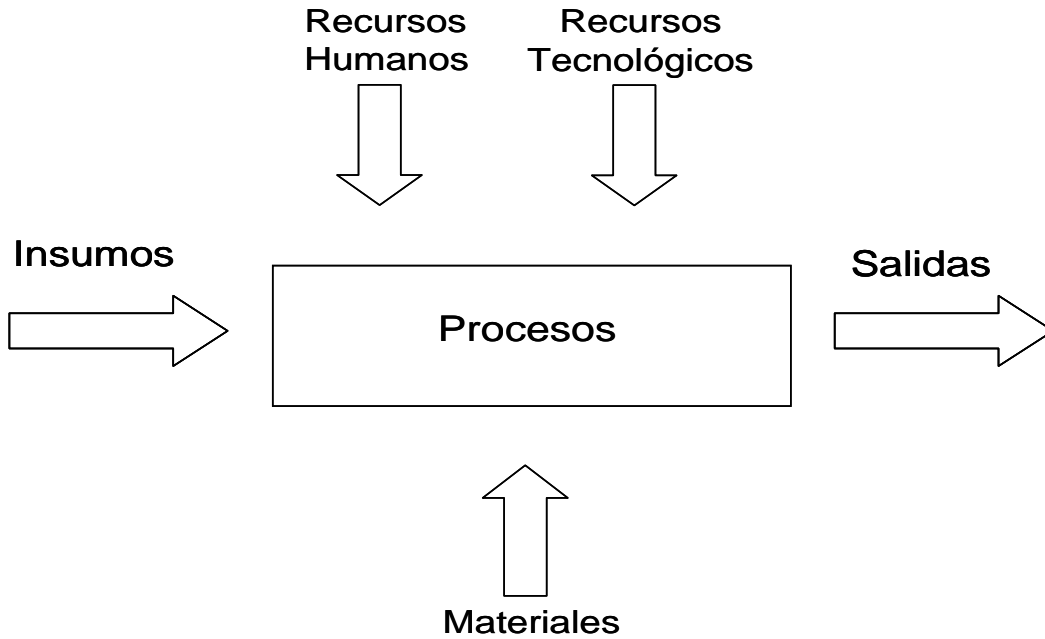
Como se ha mencionado anteriormente, los factores determinantes que han hecho que el CIPAC esté cumpliendo los objetivos por los que fue creado, han ido de la mano desde que se brindó el respaldo para ello. La productividad y la calidad han sido las variables mensurables y sobre las cuales hay todo un proceso de mejoramiento continuo.

Este artículo se enfoca en la labor desarrollada por la Unidad de Calidad y Control en el Centro de Proceso, cuyo objetivo es la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

PILARES SOBRE LOS QUE SE SUSTENTA EL SISTEMA

Como todo sistema, el CIPAC también contiene los elementos básicos que requiere, es decir, insumos que ingresan y se convierten en salidas con recursos humanos, tecnológicos y materiales que inciden sobre los procesos que se ejecutan. Esta lógica del proceso se ilustra en la siguiente figura:

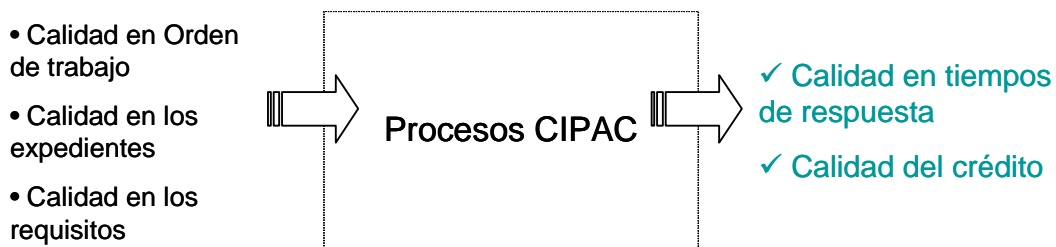
Fig. 4 Mapa conceptual de un sistema



Fuente: Unidad de Calidad y Control

Resulta determinante y esencial que los insumos que ingresan al proceso sean insumos adecuados, que cuenten con las características y especificaciones idóneas para garantizar la calidad de las salidas. Véase la fig. 5

Fig. 5 Esquema de insumos, procesos y salidas del CIPAC



Fuente: Unidad de Calidad y Control

Para empezar, se debe mencionar que el objetivo general de la Unidad de Gestión y Calidad es establecer un sistema integrado de control de calidad que asegure la correcta ejecución de los procesos.

Por otro lado, los objetivos específicos son:

1. Desarrollar el sistema mediante la metodología Six Sigma.
2. Asesorar en la estructura requerida para dar soporte a las diferentes áreas de calidad.

A continuación se presenta el mapa conceptual sobre el cual se basa toda la metodología desarrollada en el CIPAC, con respecto al tema de la calidad.

Fig. 6 Pilares del sistema de gestión de calidad del CIPAC



Fuente: Unidad de Calidad y Control

INDICADORES

En realidad no existe una definición oficializada sobre lo que es un indicador; sin embargo, algunos organismos lo definen como una herramienta para establecer de una manera mucho más precisa objetivos e impactos. Otras definiciones hablan de medidas verificables de resultados o cambios, o bien de medidas para tomarlas como patrón para comparar el progreso de una o más actividades.

Crosby (2000) menciona que son estadísticas que les permiten a las organizaciones estudiar dónde están y hacia dónde se dirigen con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto.

Para definir los indicadores, primero se deben determinar los aspectos o variables críticas dentro de los procesos que componen la organización. Existen algunas preguntas que facilitan la validación de los indicadores, tales como cuestionarse si el indicador es útil, si aporta valor agregado para la toma de decisiones e, incluso, si es adecuada la periodicidad establecida.

Los indicadores son muy útiles porque permiten dar seguimiento y predecir la tendencia de los distintos fenómenos y procesos. Actualmente, a nivel de calidad, el CIPAC tiene definidos los siguientes indicadores:

1. Porcentaje de devoluciones por oficina (se calculan en relación con los ingresos y casos devueltos por oficina).
2. Tiempos de procesamiento por etapa (se toman de la base de datos SIPCO).
3. Tiempos de procesamiento por línea (se toman de la base de datos SIPCO).
4. Porcentaje de error por proceso (se obtiene mediante muestreos diarios en cada una de las líneas).
5. Porcentaje de error por empresa valuadora (se obtiene mediante la solicitud de corrección de avalúo y en relación con los avalúos asignados por empresa).
6. Porcentaje de error por notario en la elaboración de documentos legales (el insumo para este indicador es la solicitud de corrección de documento legal y en relación con los casos asignados por notario).
7. Porcentaje de error en la creación de garantías (mediante muestreos cada dos días).
8. Porcentaje de error en desembolsos por línea (se toma como insumo un registro creado para tal fin).
9. Tiempos de procesamiento de pólizas (se obtiene de la base de datos SIPCO).

10. Índice de satisfacción al cliente (se toma de encuestas de satisfacción al cliente que se aplican trimestralmente).
11. Porcentaje de error en los procesos ejecutados por la empresa subcontratada (se obtiene mediante un muestreo al 100% por parte de los revisores designados para tal fin, y en relación con la producción reportada por la base de datos SIPCO).
12. Producción individual vrs. meta (se obtiene de la base de datos SIPCO y se compara con el estándar de producción diario establecido).

Todos estos indicadores permiten monitorear los procesos más críticos del CIPAC, con lo cual se puede analizar la tendencia que presentan, retroalimentar el proceso y generar un mejoramiento continuo.

Estos indicadores se toman a partir de la información que brinda la base de datos SIPCO, se procesan y se generan las estadísticas que brindan información importante para la Dirección. Estos indicadores son revisados semanalmente por cada una de las líneas, en compañía del director de Producción, del ingeniero de procesos y del ingeniero de calidad.

Estos indicadores son los que determinan el rendimiento que va ofreciendo cada línea de producción.

ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Otro de los pilares es el sistema de acciones correctivas y preventivas que principalmente se basa en el establecimiento de un procedimiento de atención a reclamos⁶. El objetivo es poder brindar una respuesta expedita tanto a los clientes internos como a los clientes externos, previo a una investigación. Esto se traduce en información que retroalimenta el sistema y propicia un mejoramiento permanente en la organización. La función de las acciones correctivas está estrechamente asociada con un tema muy conocido: el mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo es uno de los aspectos que contempla la norma ISO⁷ 9000, con el firme objetivo de preservar la calidad tanto en los procesos de servicio como en los de manufactura. Por ello, es necesario que las organizaciones determinen procedimientos que lleven a una optimización de los procesos que se ejecutan, iniciando cuando se da una no conformidad, hasta que se dan las medidas necesarias y se llevan a cabo las correcciones para que no se vuelva a repetir.

Para Hodson, (1996) optimizar y mejorar un proceso significa "modificarlo para hacerlo más eficiente y efectivo" (Pág. 87). La forma de modificar los procesos dependerá en mucho de las características de la organización.

Mediante las acciones correctivas y preventivas es que el CIPAC se alinea al tema del mejoramiento continuo.

Sin duda alguna, las acciones correctivas y preventivas que se han implementado en el centro del proceso han traído consigo una serie de beneficios, entre los cuales se pueden mencionar:

1. Ha facilitado el seguimiento de las no conformidades cuando estas se presentan en el sistema de gestión de la calidad.
2. Ha fomentado el mejoramiento continuo.
3. Es uno de los aspectos importantes para una eventual certificación.

La administración de la calidad total requiere un proceso constante que será denominado "mejoramiento continuo", en el cual la perfección nunca se obtiene, pero es algo que siempre se debe buscar (Jurán y Gryna, 1993).

⁶ El procedimiento de atención a reclamos establece la forma en que se atenderán las quejas de los clientes tanto internos como externos, generando de manera sistémica información oportuna para el mejoramiento y la toma de decisiones.

⁷ International Standard for Organization.

En términos generales, cuando una organización como el Banco Nacional, y más específicamente el CIPAC, aplica técnicas o metodologías como la del mejoramiento continuo, lo que está haciendo es contribuyendo a mejorar las debilidades y a apoyar los aspectos positivos y fortalezas que posea.

A través de este proceso, lo que el Banco Nacional busca en todos sus niveles es ser más competitivo, es afianzar todas sus operaciones para hacerle frente a los megabancos que se están instalando en el mercado financiero costarricense.

Algunas ventajas que se han logrado a través del mejoramiento continuo en el centro del proceso de crédito son:

1. Ha incrementado la productividad y ha llevado a que la institución sea más competitiva.
2. Se han logrado resultados cuantificables en relativamente poco tiempo.
3. Ha optimizado los procesos crediticios.
4. Ha eliminado la duplicidad de funciones.

En toda esta temática del mejoramiento continuo hay que cuestionarse el porqué mejorar. Los clientes son las personas más importantes en el negocio y, por lo tanto, los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de estos (Jurán, J.M. y Gryna F.M., 1993).

La búsqueda de la excelencia en el centro del proceso de crédito consiste en asumir cada día nuevos retos, esto deber ser progresivo y continuo.

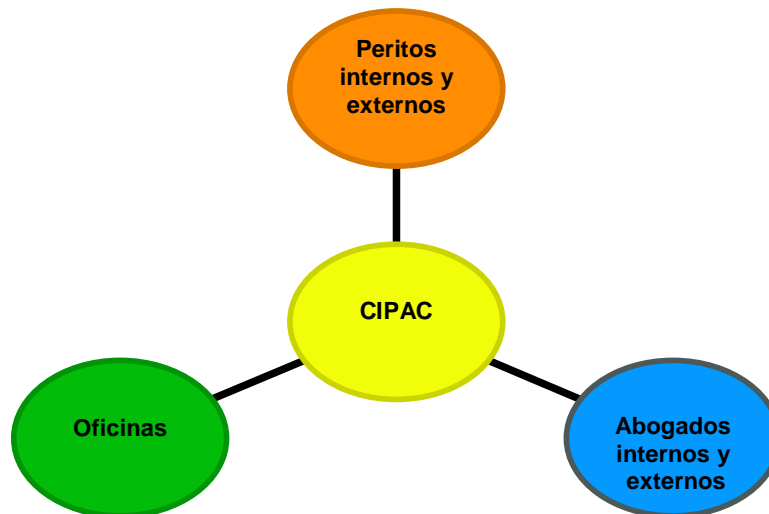
EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Uno de los fundamentos dentro de un sistema de gestión de calidad radica en la medición de los proveedores que intervienen en el proceso. La conformidad con que estos suministren el insumo determinará en muchos casos el cumplimiento de las promesas de calidad de la organización.

Uno de los principales objetivos del CIPAC se centra en la reducción al máximo de los tiempos de respuesta al cliente, razón por lo cual resulta determinante que los distintos entes que intervienen en el proceso de crédito cumplan con los tiempos estipulados para cada una de las etapas que ejecutan.

La labor del CIPAC es y deber ser en definitiva un resultado positivo de un buen trabajo en equipo. La relación entre los proveedores y el Centro de Proceso se puede observar en la Fig. 7.

Fig. 7 Interacción CIPAC-Proveedores



Fuente: Unidad de Calidad y Control

CONTROL DE PROCESOS

El control de procesos es uno de los pilares importantes que se desarrollan en el CIPAC y que permite o debe permitir tener los procesos bajo control, máxime aún en una organización como el Banco Nacional, que administra y maneja fondos públicos.

Aparte de garantizar la calidad de todos los procesos que ejecuta, el Banco como tal debe certificar también el riesgo, intentando llevarlo al 0% en todas las áreas involucradas.

El riesgo es una variable de vital importancia a nivel financiero y que, de hecho, es controlada hasta por entes externos a la organización, tal como sucede con la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). El riesgo está determinado por los daños potenciales que pueden darse por un proceso presente o por sucesos que se den a futuro (Hodson, 1996). En palabras aún más sencillas de comprender, el riesgo es la posibilidad de que ciertos peligros puedan llegar a materializarse.

El Área de Trámite y Formalización del CIPAC, que es la parte medular del centro de procesamiento de crédito, tiene inmersas en sus procesos actividades de control de la calidad para cada una de las líneas que le conforman.

La Unidad de Control y Calidad ha establecido puntos críticos de control en la línea Hipotecaria, Fiduciaria, Trámites Rápidos, Tarjetas de Crédito, Microcréditos y BN Desarrollo. Con esto se pretende que en cada una de las etapas de los procesos, el tramitador del crédito verifique que está cumpliendo con los puntos mínimos de revisión, para garantizar la calidad y el riesgo en el crédito que se procesa.

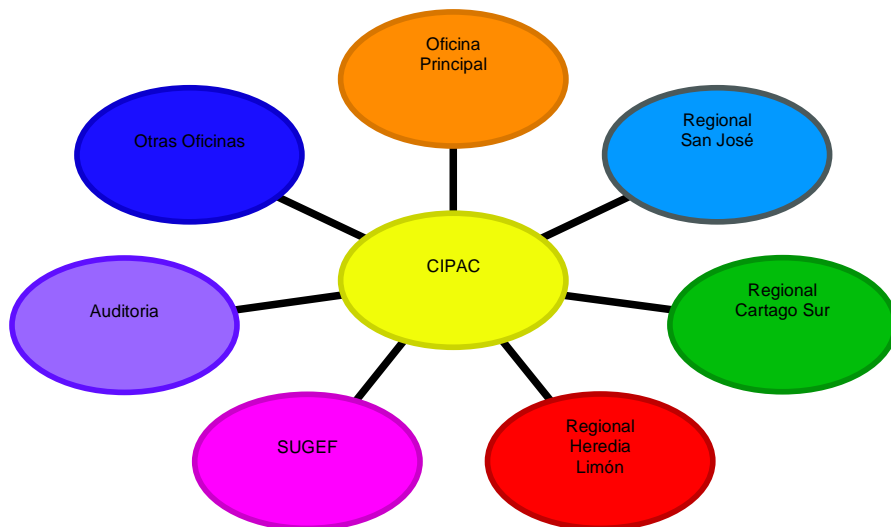
Todos los departamentos del Banco Nacional son auditados por una Auditoría General, integrada por personal de la entidad y que está por encima de la Gerencia General. Esta dependencia está bajo la tutela de la Junta Directiva del Banco.

En el CIPAC, y de manera sistemática, una vez que la Auditoría brinda el informe final a la jefatura, la Unidad de Calidad y Control analiza los aspectos que corresponden al control operativo del centro y, de manera metódica, incorpora las observaciones pertinentes para subsanar los aspectos débiles que señala el informe de Auditoría y que conciernen al control operacional de la organización.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Actualmente existe un acuerdo consensuado con respecto a que el principal atributo que determina la posición de una organización en el largo plazo es la percepción u opinión que tienen los clientes sobre un producto-servicio. Para que los clientes del CIPAC tengan un concepto positivo sobre su gestión, la organización debe satisfacer y superar todas las necesidades y expectativas. Esto es lo que se ha denominado 'calidad del servicio' (Duncan, 1989).

Fig. 8 Clientes del CIPAC



Fuente: Unidad de Calidad y Control

En el entendido de que conocer la percepción de los clientes del centro de proceso (véase la Fig. 8) resulta preponderante para la organización, es de suma importancia contar con información veraz y fidedigna que genere valor agregado para conocer las características y atributos en los que se fijan los clientes para determinar la calidad del servicio ofrecido.

Para competir hoy contra los megabancos que se están instalando en Costa Rica, la calidad y, más específicamente, la calidad del servicio que se ofrece se está convirtiendo en un pilar imprescindible. Desde esta perspectiva, la calidad del servicio que pueda ofrecer el CIPAC es un elemento estratégico primordial que ofrece además una ventaja competitiva y perdurable en el tiempo.

Un alto nivel de calidad en el servicio brinda a cualquier organización múltiples beneficios, tales como: motivación de su personal, productividad, diferenciación ante los demás entes del mercado financiero, mejoramiento de su posición financiera, mayores utilidades, etc. Como se ha comentado, una buena gestión de la calidad del servicio se ha convertido en un elemento estratégico prioritario para las organizaciones y cada vez son más los que enfocan sus esfuerzos en tratar de definirla, medirla y, como tercer paso, mejorarla.

En el CIPAC, por la propia naturaleza del producto que ofrece, que en este caso sería un servicio, la definición y métricas de la calidad resultan ser un tanto complejas, dado el hecho de que la calidad es un término si se quiere subjetivo, aunado a la propia problemática derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Bacá, 1999). El mismo autor también señala que el Modelo de las Deficiencias establece que la calidad del servicio es una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Bajo este precepto, el éxito del CIPAC está en reducir o eliminar esa discrepancia, y esto se consigue con una gestión eficiente por parte de la jefatura.

Para alcanzar este importante objetivo del sistema de gestión de la calidad, la Unidad de Calidad y Control ha elaborado una encuesta de satisfacción al cliente⁸, la cual ha permitido conocer la percepción de los clientes en relación con el servicio ofrecido. Esta encuesta fue realizada a los gerentes y jefes de crédito de las agencias y sucursales.

⁸ La encuesta de satisfacción del cliente que se ejecutó está siendo procesada y servirá como insumo para determinar las promesas de calidad de la organización.

En definitiva, los resultados que arroje la encuesta le permitirán al CIPAC establecer un punto de partida en cuanto al cómo lo miran desde afuera, que sin duda alguna retroalimentará todos los procesos que se ejecutan, a fin de promover en la organización un proceso de mejoramiento continuo.

ESTRUCTURA DE CALIDAD

La estructura de calidad que el modelo de gestión de la calidad sugiere y bajo el cual el CIPAC ha venido trabajando desde el año 2006, establece una Unidad de Calidad y Control que trabaja con dos ingenieros industriales, uno de ellos con vasta experiencia en calidad, certificada Black Belt.

Esta estructura es la que se encarga de respaldar todo lo concerniente a los temas de calidad en el CIPAC, y sirve de enlace con la Dirección de Gestión de la Calidad del Banco Nacional de Costa Rica.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La definición de los objetivos estratégicos gira en torno a la implementación del sistema de gestión de la calidad, en el sentido de que enfoca todos los esfuerzos a la consolidación de dicho sistema.

DOCUMENTACIÓN DE CALIDAD

Indudablemente, la documentación es un aspecto muy importante para cualquier organización. A nivel de ingeniería industrial, es necesario contar con documentos que faciliten la ejecución de las tareas, que generen la trazabilidad necesaria, e incluso, ante una eventual certificación internacional dicho elemento resulta primordial.

Para cumplir con este aspecto dentro del modelo de gestión de la calidad propuesto, la Unidad de Calidad y Control ha desarrollado varios procedimientos, uno de los cuales es el procedimiento de devoluciones, que establece cuáles van a ser los lineamientos para que un expediente de crédito sea devuelto a la oficina. Asimismo, se ha creado el procedimiento para atención de reclamos, el cual establece el método para recibir y procesar los reclamos de los clientes y que esto sirva para retroalimentar el pilar de las acciones correctivas y preventivas.

CONCLUSIONES

Sin duda alguna la implementación de un sistema de gestión de la calidad requiere el establecimiento de pilares elementales que permitirán a la organización alcanzar este objetivo. Se puede decir que para obtener calidad en el servicio brindado, se requiere un compromiso de toda la organización y un apoyo incondicional de la Dirección.

En este caso en particular, el CIPAC ha ido tratando de abarcar los pilares que han regido la metodología de trabajo que se ha utilizado. Actualmente esta metodología ha sido puesta en práctica principalmente en el Área de Trámite y Formalización, y aún faltan las demás áreas de la organización.

Los indicadores han permitido monitorear el desempeño por áreas y han sido el insumo para tomar decisiones que han cambiado incluso algunos métodos de trabajo. Los indicadores son primordiales y seguirán siendo los medidores para darle seguimiento a la gestión operativa y administrativa del centro; estos son y serán esenciales para llevarle el pulso a la organización.

La evaluación de proveedores es un aspecto fundamental que ha propiciado múltiples beneficios. Como se ha mencionado anteriormente, el CIPAC tiene varios proveedores, de hecho la actividad sustantiva se da entre sucursales y el centro de crédito, por lo que la medición e incorporación de herramientas para la estandarización ha tenido un impacto muy importante para la gestión.

Aunado a lo anterior, las métricas que se han generado y se siguen dando en relación con la medición de la calidad y de los tiempos de respuesta para los notarios en la elaboración de documentos legales y para las empresas valoradoras en cuanto a la confección de avalúos, están resultando muy importantes para la toma de decisiones.

Por otro lado, el control de procesos es un aspecto que se ha llevado y que se ejecuta mediante muestreos de calidad inicialmente en las líneas de producción que conforman el Área de Trámite y Formalización, por lo que está pendiente llevarlas a cabo en las otras áreas del CIPAC.

El cumplimiento de la medición de la satisfacción del cliente ha iniciado con una encuesta para medir la percepción que tienen los clientes con respecto al centro de proceso; ello permitirá tener un punto de referencia a partir del cual trabajar y mejorar, siendo este un proceso sistemático que se ejecutará trimestral o semestralmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bacá, G. (1999). *Introducción a la Ingeniería*. México: Editorial MC Graw Hill.
- Crosby, P. (2000). *La Calidad y yo, una experiencia de vida*. España: Editorial Pearson Education.
- De Domingo y Aranz. (1998). *Calidad y Mejora Continua*. España: Editorial Donostiarra.
- Duncan, R. (1989). *Control de Calidad y Logística Industrial*. México, D.F.: Editorial Alfa y Omega.
- Greck, P. (2001). *Introducción a la Ingeniería*. Bogotá: Editorial Prentice Hall.
- Hicks, P. (1980). *Ingeniería Industrial y Administración*. México: Compañía Editorial Continental.
- Hodson, W. (1996). *Manual del Ingeniero Industrial*. México: Editorial MC Graw Hill.
- Jurán, J.M. (1989). *Jurán y el Liderazgo para la Calidad*. México D.F.: Ediciones Díaz de los Santos.
- Jurán, J.M. Gryna F.M. (1993). *Manual de Control de Calidad*. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Jurán, J.M. y Gryna F.M. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Romero, O. (2006). *Introducción a la Ingeniería, un enfoque industrial*. México: Editorial Thompson.
- Sumanth, D. (1999). *Administración para la Productividad Total*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Wright, P. (1994). *Introducción a la Ingeniería*. México: Editorial Pearson Education.