

FUNDEVI y su compromiso con la excelencia

¹Fernando Gutiérrez Benavides

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

San José, Costa Rica

Marzo, 2013

Resumen

La presente investigación tiene como propósito identificar cuáles fueron los criterios utilizados por la Cámara de Industrias de Costa Rica para premiar a FUNDEVI con el galardón del Compromiso a la Excelencia. Dicha entidad ha definido una serie de directrices enfocadas en el mejoramiento continuo para las empresas costarricenses del sector industrial; lo cual, a su vez, ha permitido desarrollar un conjunto de mejores prácticas empresariales. El documento busca dar a conocer qué lecciones aprendió FUNDEVI con el proyecto: Sistema Integrado para la Generación de Ingresos, y cuáles destrezas son un ejemplo por seguir.

Palabras claves: Innovación, Calidad, EFQM, Modelo de la Excelencia, Procesos.

Abstract

The following investigation has been developed in order to identify the criteria's that Costa Rica's Chamber of Industries used to award FUNDEVI with the decoration for Compromise with Excellence. This entity has defined a series of standards in order to achieve a constant improvement, therefore developing a best practices guide for the companies of the industrial sector. The document explores the lessons that FUNDEVI learned with the project named: "Integrated System for Income Generation, and which skills are an example to emulate.

Key words: Innovation, Quality, EFQM, Excellence Model, Procedures.

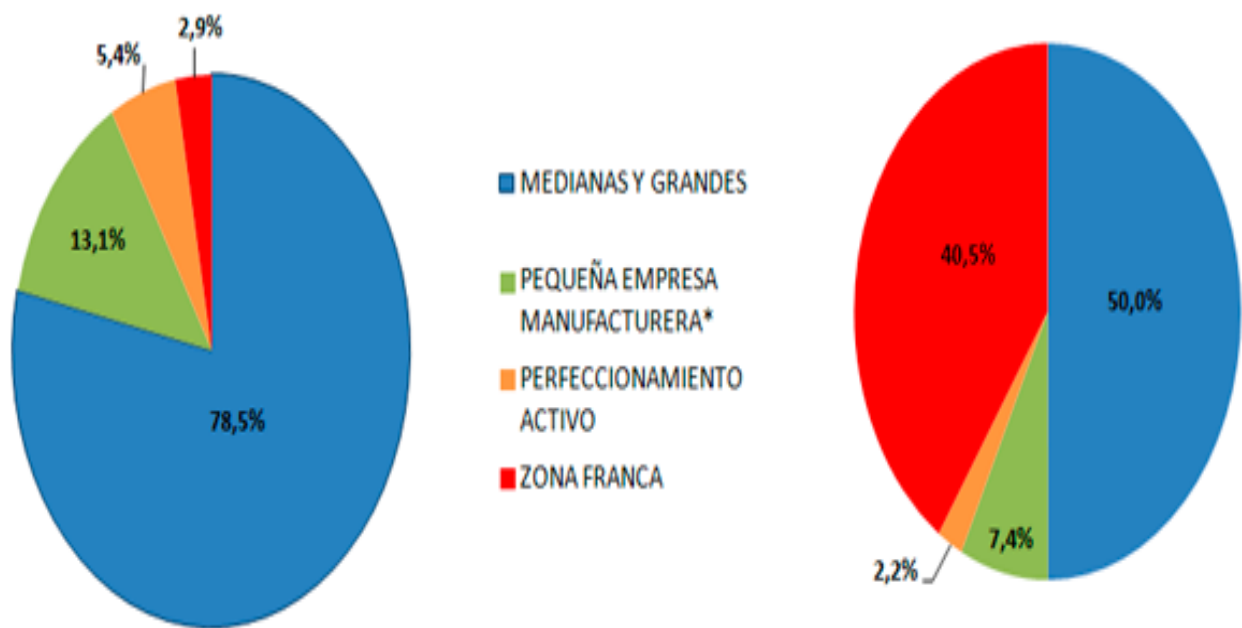
¹ El Licenciado Fernando Gutiérrez Benavides, postulante de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, labora como Analista de Negocios Sénior para la empresa FISERV SA, y puede contactársele al teléfono celular (8580-7490), o a su correo personal: fmgutierrezbenavides@gmail.com

Introducción

Según datos de la ²CICR (2012), el sector industrial ha mostrado una tasa media de crecimiento del 5,1% en los últimos veinte años. Dicho segmento se ha convertido en el principal motor que contribuye al crecimiento del producto interno bruto nacional. Conforme el país ha entablado relaciones comerciales con diversos países y entes globales, se ha presentado un mayor dinamismo en la producción nacional. En el gráfico 1, se muestra como las zonas francas han contribuido al aumento de la competitividad nacional, pasando de una representación de un 3%, a inicios de los 90, a casi un 41% para el periodo 2012.

Gráfico #1

Composición del sector empresarial costarricense



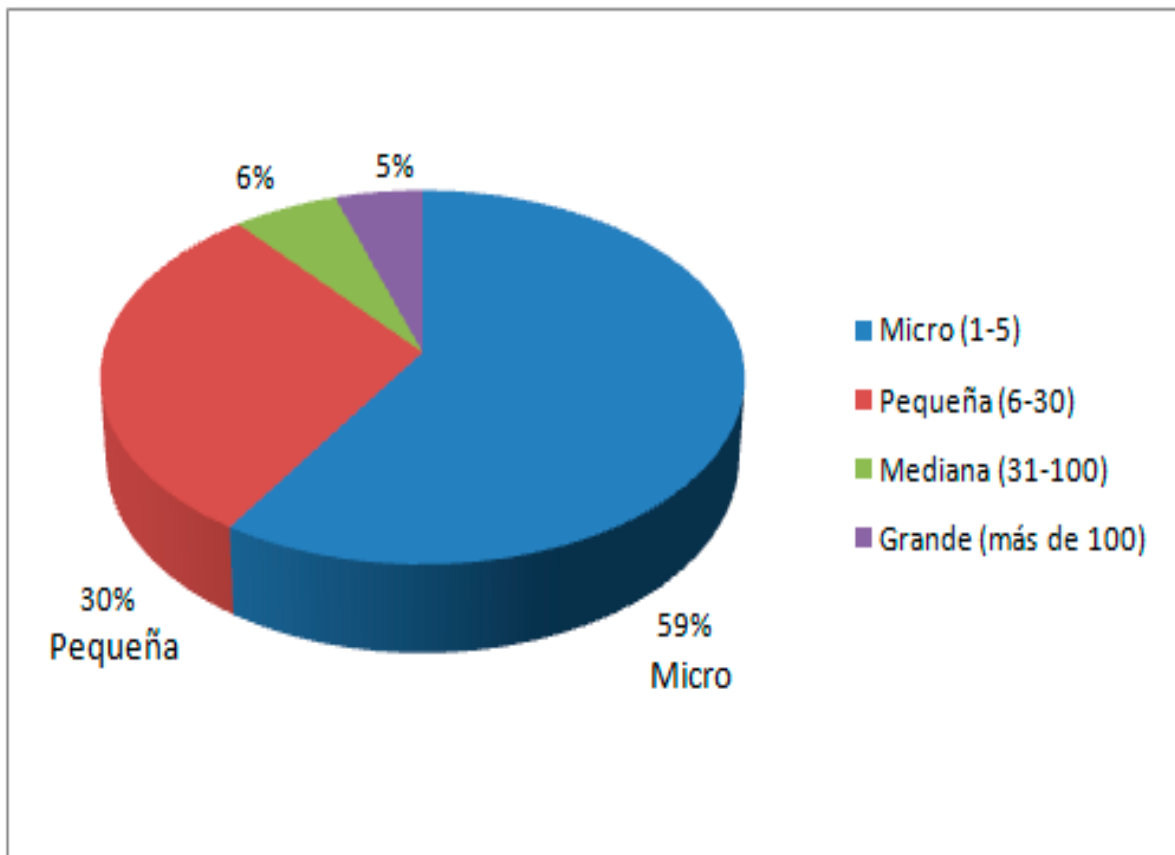
Fuente: Cámara de Industrias de CR (2012)

² Cámara de Industrias de Costa Rica, por sus siglas en español.

En el gráfico 2 (CICR, 2012), se denota que la mayoría de las empresas industriales costarricenses son micro y pequeñas compañías (un 89%); lo cual señala que muchos costarricenses se han convertido en emprendedores, por lo que es necesario desarrollar una cultura enfocada en la calidad y en la excelencia para así lograr una verdadera ventaja competitiva como nación.

Gráfico #2

³Tamaño y número de empleados de las empresas costarricenses



Fuente: CICR (2012)

³ La CICR utilizó datos de la encuesta de Hogares de 2011 para elaborar el gráfico.

Durante la última década, la CICR ha fomentado un esfuerzo continuo por desarrollar un conjunto de elementos que maximicen la competitividad industrial; y así, mejorar las habilidades y destrezas empresariales, tanto a nivel nacional como internacional. Por consiguiente, dicha entidad premia anualmente a las organizaciones que muestran la mayor excelencia en distintas categorías. Al mismo tiempo, se han diseñado metodologías de aprendizaje continuo; así como la transferencia de conocimientos. A manera de síntesis, *“estas metodologías están basadas en un proceso de transferencia de parámetros de excelencia mundial y de mejoramiento, actualización y seguimiento continuo para incrementar la competitividad de las empresas y organizaciones públicas involucradas en nuestros diferentes programas.”* CICR (2012).

FUNDEVI es una fundación privada; la cual realiza un enlace entre la Universidad de Costa Rica y el sector productor nacional. Su objetivo como tal radica en canalizar el conocimiento y la investigación generada por la UCR hacia los diversos sectores productivos, y al mismo tiempo dirigir la experiencia adquirida en el área productiva hacia el recinto universitario. Actualmente, trabajan con 2700 proyectos, generando ingresos por 13 mil millones de colones. Es interesante recalcar que desde el 2004, comenzaron una alianza estratégica con la CICR con el fin de desarrollar un mejoramiento continuo en las distintas áreas de la organización, lo que les permitió obtener menciones honoríficas en las categorías de oro (en 2008 y 2009), además de una certificación ISO 9000, en el 2012.

Por consiguiente, surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles son las mejoras prácticas que implementó FUNDEVI para ganar el premio compromiso con la excelencia durante el 2012?** Dada la importancia del cuestionamiento que nos ocupa, el principal objetivo de la presente indagación consiste en identificar los principales elementos que le permitieron a FUNDEVI obtener la distinción del compromiso con la excelencia en la categoría de procesos durante el 2012. A su vez, nos permite desprender 3 objetivos específicos: 1) Determinar en qué consistió el proyecto ganador de FUNDEVI para la edición 2012. 2) Identificar los procesos que mostraron mejorías como resultado de la implementación del Sistema Integrado para la Generación de Ingresos. 3) Conocer las principales lecciones aprendidas por FUNDEVI, que podrían convertirse en mejores prácticas a implementar en la industria.

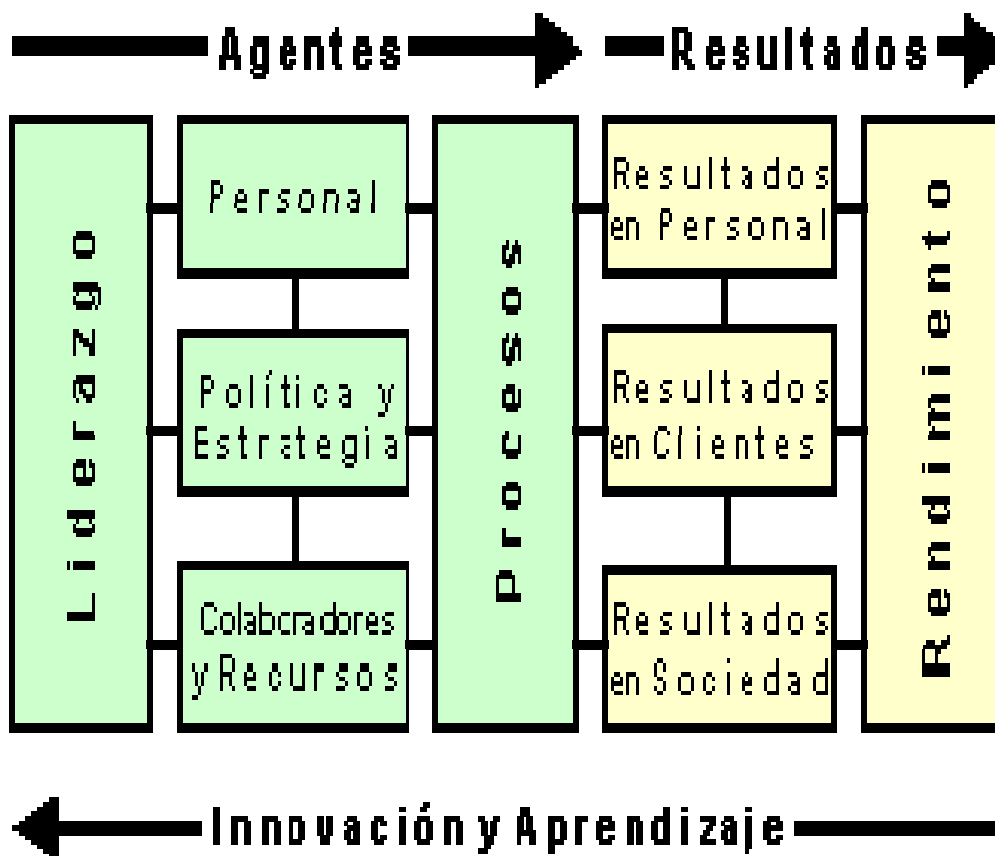
Asimismo, no se pretende generar información específica sobre cómo alcanzar un estándar de calidad ni cómo lograr la excelencia operativa. El documento busca identificar cuáles elementos le permitieron a la organización antes mencionada, lograr el reconocimiento en el área de los procesos con el proyecto denominado: Sistema Integrado para la Generación de Ingresos, es decir, el estudio y los resultados generados de este se centrarán en generar información que a su vez motive a futuros investigadores y empresarios a determinar los puntos esenciales que una organización nacional debe cumplir para lograr una alta distinción en el sector industrial, y así darle una ventaja competitiva en comparación a sus competidores.

Aspectos Teóricos

Como bien cita Hernández (1997), la excelencia empresarial se define como “aquella situación en la cual una empresa actúa mejor que el resto de sus competidores, lo cual le permite obtener un diferencial comparativo”. En lo concerniente a la calidad y al mejoramiento continuo, existe una metodología que ha revolucionado el tema de las mejores prácticas empresariales. En el gráfico 3, la Fundación Europea para la Gestión de Calidad ⁴ (2013), define 9 criterios distintos con los cuales se puede alcanzar como un todo, o en categorías individuales, la excelencia empresarial.

Gráfico #3

Modelo EFQM



Fuente: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm> (2013)

⁴ European Foundation for Quality Management (EFQM)

A continuación, se explican los criterios del modelo EFQM:

1. **Liderazgo:** Indica cómo el equipo directivo desarrolla y facilita el alcance de la visión y la misión, así como los valores necesarios para el éxito a largo plazo.
2. **Personal:** Consiste en el compromiso del personal con el desarrollo, puesta en marcha y mejora continua del sistema de gestión.
3. **Política y estrategia:** Se enfoca en materializar la misión y visión, mediante una estrategia apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos.
4. **Colaboradores y recursos:** Utiliza los conocimientos de las personas y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo.
5. **Procesos:** Consiste en cómo perfeccionar los procesos, con el objetivo de apoyar la política y la estrategia empresarial para así generar valor e innovación.
6. **Resultados en el personal:** Lo que logra la organización en relación con su personal.
7. **Resultados en los clientes:** Lo que se consigue con los clientes externos.
8. **Resultados en la sociedad:** Lo que obtiene la organización en correlación con su entorno social, local, nacional e internacional.
9. **Rendimiento final de la organización:** Es el rendimiento final planificado.

Por otra parte, existe otra metodología con gran aceptación a nivel global, conocida como la Guía de Calidad Mundial (2013), que define una serie de criterios para alcanzar la excelencia empresarial, los cuales se mencionan a continuación:

1. **Sensibilización:** Consiste en realizar la configuración inicial y conocer el estado actual del sistema de gestión. Además, se definen las pautas relacionadas con el alcance del sistema como tal, los principales problemas que se presentan, la temática del trabajo en equipo y los usuarios actuales y potenciales.
2. **Análisis:** La empresa establece un análisis FODA para determinar los factores críticos para el éxito. Temas como: la identificación de los grupos de interés, análisis de los competidores, procesos claves, son algunas de las pautas por seguir.
3. **Planteamiento estratégico:** Se define la estrategia que se va a seguir en la empresa, y se da un proceso de comunicación en todos los niveles. Temas como: la visión, la misión, los valores, objetivos, tácticas y retos a futuro, se analizan a fin de alinear a la organización con las mejores prácticas de la industria.
4. **Procesos:** Se identifican los procesos claves y se asigna al personal encargado de mejorarlos. Asimismo, se realiza un análisis del antes y del después, a fin de tener los parámetros adecuados para poder comparar las implementaciones realizadas.
5. **Mejora continua:** Se diseñan encuestas de satisfacción, cuadros de mando integral, e indicadores de desempeño por evaluar.
6. **Relación con los clientes:** Finalmente, se busca desarrollar un canal de promoción y venta que vaya de acuerdo con las nuevas tecnologías para así aumentar la lealtad de los clientes.

Basándose en ambas metodologías, la Cámara de Industrias de Costa Rica diseñó un método denominado Modelo de la Excelencia. Este ha permitido lograr grandes avances en el tema del benchmarking y de la competitividad industrial a nivel nacional. Además, fomenta el mejoramiento continuo de las diversas empresas de la industria, las cuales son galardonadas dependiendo de los esfuerzos y las mejoras continuas. Según explica la CICR (2012), el ⁵Modelo de la Excelencia opera bajo 3 ejes:

El premio a la excelencia, el cual se orienta a las organizaciones que desean obtener reconocimiento por sus buenas prácticas de gestión y resultados, a través de realimentaciones de expertos sobre su desempeño versus estándares mundiales.

Por otra parte, el programa a la excelencia, el cual consiste en un proceso de diagnóstico integral que permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de una organización. Este está orientado a las organizaciones que tienen más interés en las mejoras y no tanto en optar por un reconocimiento. Las compañías como tales, pueden escoger las siguientes áreas de mejora: planificación estratégica para la excelencia (se centra en mejorar la competitividad empresarial), identificación de las oportunidades de mercado para la excelencia (busca detectar oportunidades en los mercados nacionales e internacionales), clima organizacional de excelencia (evalúa y analiza los resultados y presenta un programa de trabajo para mejorar la cultura de la organización), estandarización y mejora de los procesos para la excelencia (consiste en identificar procesos claves y de apoyo con miras al desarrollo de esfuerzos para estandarizarlos y mejorarlos), innovación para la excelencia (su eje es el desarrollo de procesos que permitan aprovechar las oportunidades de innovación para ser más competitivos), producción más limpia (para la mejora ambiental), y responsabilidad social.

El último eje es el del compromiso con la excelencia, el cual consiste en el reconocimiento de proyectos de mejoramiento continuo, desarrollados en cualquier área de gestión del modelo antes mencionado. FUNDEVI participó durante la edición de 2012 a través de esta modalidad.

La CICR (2012) define, en su guía de información, que:

Para evaluar el modelo de la excelencia, cada una de las siete categorías evaluadas se descompone en una serie de variables, las cuales permiten desarrollar un examen integral, que permite a los evaluadores adquirir un conocimiento profundo y completo acerca del estado de la categoría en análisis. Una vez definidas las mismas, se establece una serie de apartados para identificar el comportamiento actual de las variables y con base en ello realizar una evaluación de su desempeño. A su vez, cada una de ellas cuenta con una serie de indicadores claves en los cuales la compañía debe mostrar sus logros, sus tendencias y su comparación con modelos de referencia. En las variables de procesos, las dimensiones principales son: enfoque, despliegue, aprendizaje e integración. (SIC).

⁵ También se le conoce como Modelo de Gestión.

Por otra parte, en lo concerniente a las variables de resultados, estas se refieren a los resultados y productos obtenidos por la organización en relación con la forma en la cual se alcanzan los requerimientos en las dimensiones de: desempeño, tendencias, comparación e importancia. Por último, las calificaciones son asignadas con base en tablas de calificación establecidas, en las cuales se definen niveles de madurez de las empresas. (Pgs.14-15).

Una vez explicado esto, la CICR (2012) define el siguiente esquema para el reconocimiento de los logros obtenidos:

- 1) Compromiso con la Excelencia: Permite premiar proyectos de mejora, implementados en temáticas asociadas a alguna de las siete categorías del modelo de excelencia, y cuyo impacto haya sido destacado. En el caso específico de FUNDEVI, se participó en la categoría de procesos.
- 2) Mención honorífica por mejora en desempeño: Se brinda a las organizaciones que participan en el programa y en el premio en varias ediciones y que demuestran mejoras en su desempeño entre sus participaciones.
- 3) Reconocimiento a la Ruta a la Excelencia (por puntaje):
 - a. Nivel bronce: Se otorga a organizaciones con 350 puntos o más en la evaluación, ya sea del premio o del programa a la excelencia.
 - b. Nivel plata: Se otorga a empresas con 400 puntos o más, ya sea del premio o del programa a la excelencia y un mínimo desempeño general del 20% en todas las demás categorías.
 - c. Nivel oro: Para organizaciones con 450 puntos o más, ya sea del premio o del programa a la excelencia y un mínimo desempeño general del 25% en todas las demás categorías.
- 4) Premio a la Excelencia por Categorías: Son para calificaciones mayores a 500 puntos, y con un mínimo del 60% de los puntos de la categoría y un mínimo desempeño general del 20% en todas las demás calidades.
- 5) Premio a la Excelencia en Responsabilidad Social: Se requieren cuantías mayores a 500 puntos y se requiere un mínimo del 50% en las variables que componen la categoría y un mínimo desempeño general del 45% en todas las demás.
- 6) Premio a la Excelencia General: Se otorga a compañías que igualan o superan el límite de los 500 puntos, además de ser ganadoras por al menos dos categorías (más del 60% de los puntos en cada una) y tener un desempeño general del 50% en todas las demás calidades.

Desde su desarrollo, muchas empresas en CR han logrado una distinción por su compromiso continuo a mejorar e innovar. A su vez, el instrumento permite a los altos mandos, tomar mejores decisiones estratégicas y establecer planes para alcanzar los objetivos planteados.

Aspectos metodológicos

El desarrollo de la investigación tiene un enfoque mayoritariamente cualitativo, (aun cuando involucra ciertos elementos cuantitativos), el cual, desde la perspectiva de los autores Hernández, Fernández, y Baptista (2010), *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”* Dado que la indagación se centra en un modelo ya establecido y probado por la Cámara de Industrias de Costa Rica, la perspectiva antes mencionada se considera la más acertada.

Seguidamente, el alcance de esta es descriptivo-explicativo. Según indican Hernández, Fernández, y Baptista (2010), *“el primero se centra en identificar rasgos del fenómeno que se analiza, tendientes a una población determinada; mientras, el segundo responde al por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta.”* Al existir una guía preestablecida por la CICR, el alcance se centra en describir y explicar cuáles fueron las lecciones y mejores prácticas desarrolladas por FUNDEVI para obtener el premio al compromiso con la excelencia.

Posteriormente, en lo que respecta al diseño de la investigación, se considera el diseño no experimental como la mejor alternativa, pues según Hernández, Fernández, y Baptista (2010): *“consiste en estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.”* (SIC). Por otra parte, para facilitar la recolección de información, se utilizará un diseño de investigación transeccional, la cual según los autores antes citados, permite *“describir variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado.”* Esto por cuanto el procedimiento como tal se limita al evento de premiación a la excelencia del año 2012. Asimismo, la investigación es de tipo transeccional descriptivo, la cual, según los autores antes mencionados (2010), *“permite indagar la incidencia de las categorías o niveles de una o más variables en una población, las cuales son puramente descriptivas.”*

El propio investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos, razón por la que el mismo se convierte en el instrumento de la indagación. La técnica utilizada es una combinación de entrevista presencial, guiada por un cuestionario y observación. Por un lado, la entrevista como tal permitirá tener un mayor acercamiento con la persona que dirigió el proyecto ganador. Por otra parte, el cuestionario guiará la conversación bajo un conjunto de 10 preguntas preestablecidas, las cuales permitirán responder tanto a la pregunta de investigación como a los objetivos de esta. En relación al tipo de interrogantes, 5 son cerradas (con opciones preestablecidas) y 5 abiertas (no delimitan las alternativas de las respuestas).

Finalmente, el muestreo por utilizar es del tipo no probabilístico. Hernández, Fernández, y Baptista (2010) lo definen como: *“una muestra dirigida y supone un procedimiento de selección informal, en un determinado tiempo y lugar, por lo cual no pueden ser generalizables a una población.”*

Por consiguiente, se procedió a realizar un muestreo por conveniencia a la empresa FUNDEVI, una de las compañías ganadoras del premio al compromiso con la excelencia. Para ello, se seleccionó al señor Mario Rumoroso, quien estuvo comprometido con el proceso y las implementaciones realizadas. A continuación, se presenta un cuadro resumen de los diversos elementos que se considerarán para esta investigación:

Cuadro #1

Matriz básica de investigación

Objetivo General de la Investigación		
Identificar los principales elementos que le permitieron a FUNDEVI obtener la distinción de compromiso con la excelencia en la categoría de procesos durante la edición de 2012.		
Objetivos específicos	Variables	Indicador
Determinar en qué consistió el proyecto ganador de FUNDEVI para la edición 2012	Sistema Integrado para la Generación de Ingresos	Proyecto: 1) Definición y eje del proyecto. 2) Áreas de implementación. 3) Criterios metodológicos evaluados.
Identificar los principales procesos que mostraron mejoras como resultado de la implementación del Sistema Integrado para la Generación de Ingresos.	Procesos	Procesos: 1. Valor agregado. 2. Flujo del proceso. 3. Tiempos de acreditación. 4. Calidad. 5. Eficiencia. 6. Gastos. 7. Satisfacción de usuarios. 8. La cuenta 23.
Conocer las principales lecciones aprendidas por FUNDEVI, que podrían convertirse en mejores prácticas por implementar en la industria.	Lecciones aprendidas y mejores prácticas	Lecciones aprendidas: 1) Beneficios que genera el programa de la CICR. 2) Principales lecciones aprendidas. 3) Principales recomendaciones de la CICR. Mejores prácticas: 1) Benchmarking. 2) Competitividad Empresarial. 3) Flujo de conocimientos. 4) Innovación y liderazgo. 5) Alineamiento estratégico. 6) Enfoque al cliente.

Fuente de elaboración: Propia (2013)

Resultados de la investigación

La investigación como tal devenga una serie de resultados interesantes sobre el desempeño y mejoría en los procesos de cobro de la fundación. Como bien se puede denotar en el instrumento (ver anexo), las primeras 3 preguntas están ligadas al primer objetivo específico (ver cuadro 1, página 10). El enfoque mismo del proyecto ⁶SIGI se centraliza en lograr una estandarización y homogenización de los procesos de facturación y cobro durante el 2012. Por consiguiente, fueron evaluados por la CICR bajo el criterio de procesos. Como bien indica el señor ⁷ Rumoroso (2013), “FUNDEVI no poseía una metodología que le permitiera llevar un control adecuado de los procesos de cobro dentro de la fundación. Finalmente, a finales de 2011, se logró unificar una idea de qué se deseaba hacer y cómo se iba a hacer”. Lo anterior nos permite determinar de que existían tres problemas principales; uno de ellos: un doble control a mano de depósitos, lo cual generó la creación de una cuenta por cobrar denominada ⁸cuenta 23, así como devoluciones innecesarias e información desactualizada.

Para poder lograr una mejor gestión de cobro y una oportuna toma de decisiones, era necesario alinear a las áreas de finanzas, servicio al cliente y logística, con la visión y estrategias de la organización. Según explicó el entrevistado (2013): “el proceso de cambio no fue sencillo. Habían personas que estaban renuentes al mismo, y éstas tendrían que marcharse. Al mismo tiempo, se requería una fuerte inversión en tecnología, capacitación y tiempo para así lograr homogenizarlo y aplicarlo a todas las diversas sedes regionales.” (SIC). Por consiguiente, el resultado del proceso tendría que generar un flujo entre las tres áreas previamente mencionadas, tal y como se evidencia en el gráfico #4.

Grafico #4

Ejes del SIGI



Fuente: Reporte del SIGI enviado a la CICR (2012)

⁶ Sistema Integrado para la Gestión de Ingresos por sus siglas en español.

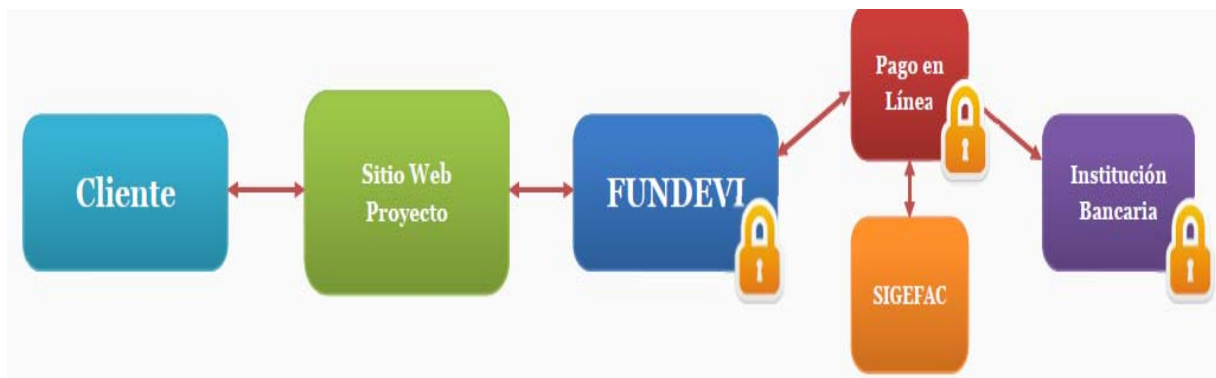
⁷ Director de proyectos de FUNDEVI.

⁸ Según explicó el Sr. Rumoroso, la Cuenta 23 consiste en una cuenta por cobrar en la cual se registran todos los cobros que no se sabe a qué cliente pertenecen.

Por ende, mediante un alineamiento del nuevo proceso con la visión de la empresa, se buscaba brindar un valor agregado tanto para los clientes como para los usuarios. Es decir, el cliente involucrado en cada proyecto tendría la certeza de que sus pagos llegarían con prontitud para dar inicio al proyecto, mientras que el coordinador no detendría el proyecto por falta de fondos. Como bien se puede apreciar en el gráfico 5, se logró un flujo continuo entre el servicio brindado y el proceso realizado.

Gráfico #5

Flujo continuo de la información



Fuente: Reporte del SIGI enviado a la CICR (2012)

Al mismo tiempo, se logró una mayor trazabilidad, acceso a la información en tiempo real, así como un mejor control y seguimiento de los depósitos de los diversos clientes. Esto, a su vez, permitió personalizar mejor el servicio de acuerdo con las necesidades de cada sucursal regional. Según explica Rumoroso (2013), *“imagínese una multinacional con muchas filiales en todas partes, y cada filial tiene su propia forma de registrar los cobros de ingresos. Si no se cuenta con un proceso estándar, se daría un caos total y no habría forma de tomar decisiones oportunas. El éxito de nuestro proceso radica en cómo logramos alinear al unísono diversas formas de hacer lo mismo”*. Sintetizando, el eje principal del proceso de cambio experimentado durante el 2012, se enfocó en lograr un aumento en la calidad y en crear un parámetro para la mejora continua y así desarrollar mejores prácticas dentro de la fundación.

Como bien se denota en las preguntas 4-6 del cuestionario (ver anexo), los indicadores de eficiencia, satisfacción de usuarios, tiempos de entrega, y gastos, mostraron mejorías con la implementación del nuevo proceso. En el gráfico 6, se aprecia una relación entre la eficiencia, el tiempo de entrega y la satisfacción de usuarios. Desde la óptica de la fundación, la eficiencia se mide en qué tan rápido se acredita el pago del cliente. Durante el 2011, el promedio general del indicador se situaba en el 75%, mientras que durante el 2012 mejoró en 7 puntos porcentuales. Asimismo, el tiempo de acreditación logró fijarse en menos de tres días para casi un 90% de los clientes, lo que, a su vez, generó satisfacción dentro de estos y en los funcionarios de la fundación.

Grafico #6

Promedios generales de eficiencia entre el 2011-2012 Del proceso de cobros de FUNDEVI

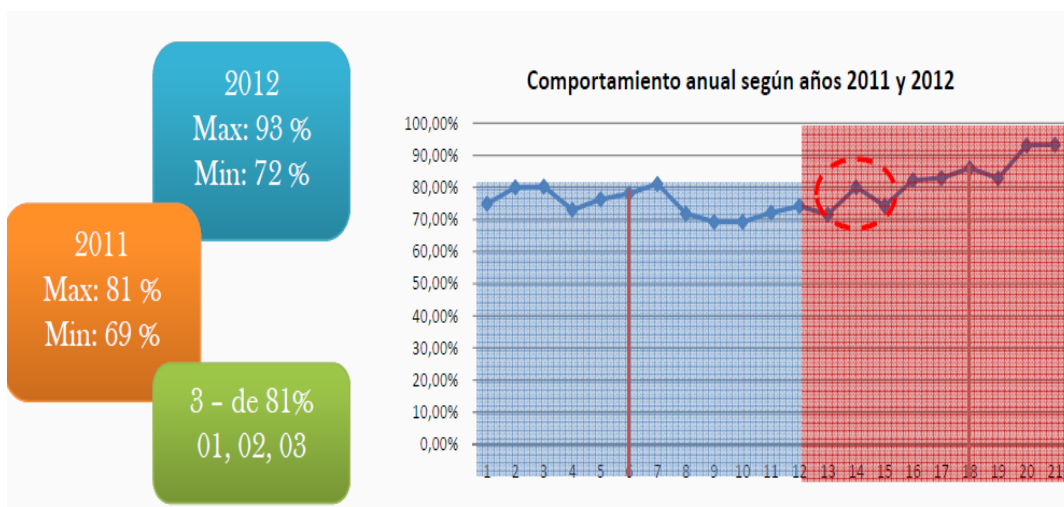


Fuente: Reporte del SIGI enviado a la CICR (2012)

Asimismo, el gráfico 7 denota que el tiempo de acreditación durante el 2012 fue menor a tres días, situándose en un intervalo de entre 72% al 93%, mientras que durante el 2011, el rango oscilaba entre el 69% al 81%.

Gráfico #7

Oscilaciones de los promedios de tiempos de entrega entre el 2011-2012 del proceso de cobros de FUNDEVI

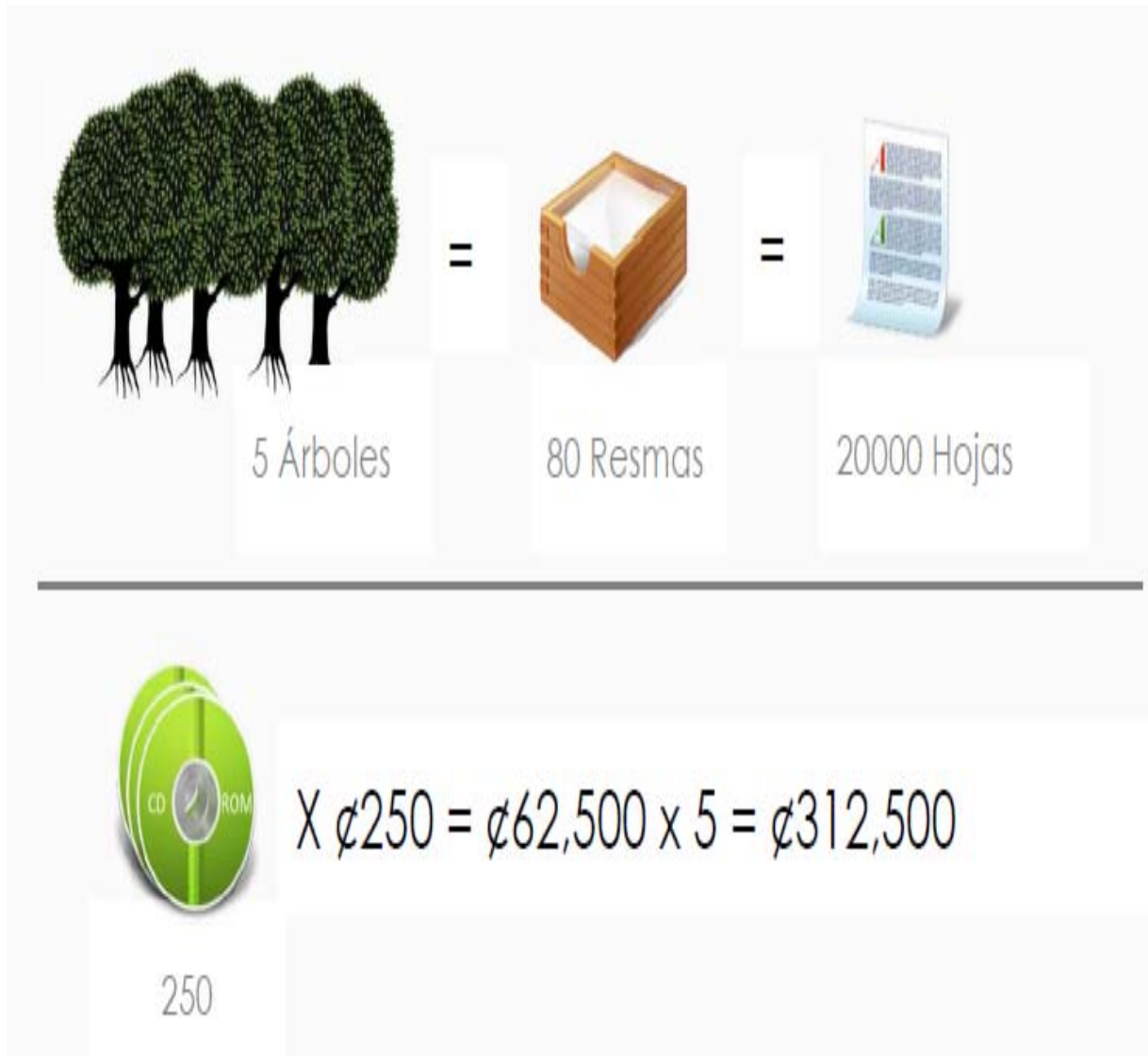


Fuente: Reporte del SIGI enviado a la CICR (2012)

Por otra parte, si bien el gráfico 8 nos indica que el ahorro generado en gastos por resmas de papel y discos compactos fue relativamente bajo (esto en términos monetarios), claramente el valor en intrínseco en términos ambientales fue mayor, lo cual favorece y fortalece la imagen de la organización.

Gráfico #8

Ahorros en gastos de papel y discos compactos durante el periodo 2012

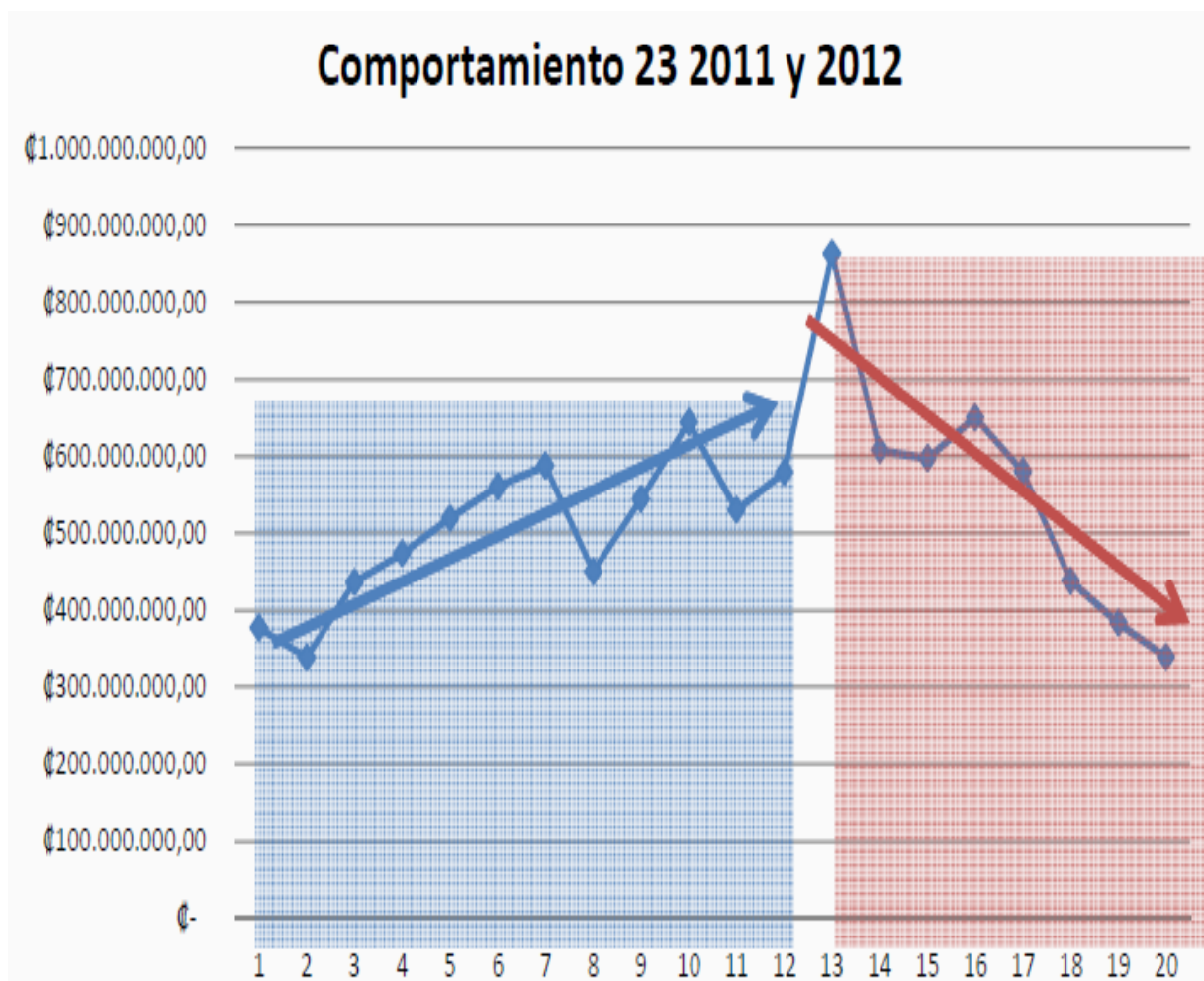


Fuente: Reporte del SIGI enviado a la CICR (2012)

Finalmente, en lo que respecta a la cuenta 23, esta muestra un decrecimiento para el periodo 2012 (ver gráfico 9). Durante el mes de enero de 2012, las posibles devoluciones rondaron los 850 millones de colones. Esto previo a la implementación del proceso; sin embargo, durante el resto de 2012, se presenta una tendencia decreciente, lo que sitúa al indicador en 300 millones de colones, esto a finales de agosto del 2012. Por consiguiente, la implementación de un cambio, en el proceso de cobros, ha generado una menor tasa de devolución y ha permitido un mejor control de ingresos.

Gráfico #9

Comportamiento de la cuenta 23 durante el 2011 y parte del 2012



Fuente: Reporte del SIGI enviado a la CICR (2012)

Conclusiones de la investigación

En el momento de integrar los datos de la investigación, se concluye, en términos generales, que la principal lección aprendida por FUNDEVI durante el año 2012 consiste en alcanzar un estándar de excelencia y mejora continua a través de un liderazgo estratégico, capaz de enfrentar un entorno cambiante y, a su vez, adaptar su visión y áreas estratégicas hacia la excelencia.

A continuación, se presentan las tres lecciones que condensan la idea antes explicada:

- 1) Desarrollo de una metodología de procesos enfocada en el mejoramiento continuo:** Como bien se condujo a través de la investigación, la fundación presentaba un proceso de control poco eficaz, plagado por controles deficientes que generaba prácticas inapropiadas de cobro y riesgos de fraudes. A partir de la implementación realizada, se disminuyó la duplicidad de funciones, se redujeron las molestias de los clientes y de los funcionarios encargados de la gestión de cobro. El éxito de FUNDEVI radica en que a lo largo de los años han gestionado con la CICR un proceso de realimentación continua, el cual les ha permitido innovar en distintas áreas, incluidos los procesos.
- 2) Desarrollo de mejores prácticas a nivel organizacional:** Desde la perspectiva del Director de Proyectos de FUNDEVI, la participación en los programas de la excelencia les ha permitido desarrollar un conjunto de mejores prácticas en toda la fundación. Por un lado, les permite compararse con otras fundaciones (como las del TEC, UNA y UNED) para así determinar su nivel de competitividad. Por otra parte, fomenta un espíritu emprendedor, el cual permite detectar áreas claves en las que se puede mejorar. Un claro ejemplo de esto ha sido el área de procesos, en la cual lograron una mayor homogeneidad a la hora de realizarlos. Al mismo tiempo, genera una mayor transferencia de conocimientos entre las organizaciones participantes. Esto ayuda a identificar las mejores prácticas de la industria; por ejemplo: a raíz de los premios de la excelencia 2012, FUNDEVI y FUNDEUNA se han reunido para establecer una serie de estándares y procedimientos en temas de procesos, enfoques, innovación, entre otros. Por último, es una excelente fuente para aumentar la confianza y la lealtad de los clientes actuales y potenciales, realzar la imagen y promocionarse como un líder innovador dentro de la industria.
- 3) Mayor facilidad para la toma de decisiones:** Ante un entorno cada vez más cambiante, la integración de datos y la facilidad para la toma de decisiones es un requisito primordial para alinear los objetivos y estrategias con la visión de una organización. Anteriormente, la fundación carecía de un enfoque claro en el tema de cobros, lo cual impedía una oportuna acreditación de fondos, errores, retrasos y suspensión de proyectos. La implementación del nuevo proceso permitió reducir indicadores como la cuenta 23, la cual pasó de un tope de 800 a 300 millones de colones. Esto a su vez permitirá desarrollar indicadores de medición para así tomar decisiones oportunas acerca de tiempos de espera, gastos, valor agregado, innovación, entre otros temas.

Recomendaciones

- 1) **Desarrollo de una metodología de procesos enfocada en el mejoramiento continuo:** Para evaluar el modelo de excelencia, cada una de las siete categorías evaluadas se descompone en una serie de variables, las cuales permiten desarrollar un examen integrado, que ayuda a los evaluadores a adquirir un conocimiento profundo y completo acerca del estado de la categoría en análisis. El eje en el cual fue evaluado FUNDEVI, fueron los proyectos; sin embargo, la fundación tiene las características y capacidades para poder competir por el premio a la excelencia. Para ello, deben abarcarse las dimensiones principales como enfoque, despliegue, aprendizaje e integración. El Sr. Rumoroso es una persona dedicada y le gustan los retos y el proceso de cambio, y ahora cuenta con un equipo balanceado, dispuesto a enfrentar retos; no obstante, si los altos mandos de la fundación no están anuentes a impulsar nuevas mejoras, es difícil implementar nuevas innovaciones. Por ende, el cambio a nivel estratégico y gerencial debe realizarse para que las nuevas implementaciones vayan más acorde a un entorno cambiante.
- 2) **Desarrollo de mejores prácticas a nivel organizacional:** Los estándares desarrollados por parte de la CICR han sido un excelente parámetro para poder crecer a nivel empresarial; sin embargo, FUNDEVI solo se ha enfocado en los temas de procesos y no ha fomentado un plan de desarrollo e innovación con el fin de promover la innovación y el mejoramiento para así desarrollar indicadores de competitividad. Desde la óptica de la CICR, es necesario impulsar enfoques de benchmarking y outsourcing, así como reingeniería a diversos procesos actuales. Esto a su vez, conllevará a un crecimiento integral de la organización. Por otra parte, se deben reforzar las variables de resultados, en relación con la forma en la cual se alcanzan los requerimientos en las dimensiones de: desempeño, tendencias, comparación e importancia.
- 3) **Mayor facilidad para la toma de decisiones:** El tema de la toma de decisiones es algo que desde la óptica general debe revisarse próximamente. Si bien el SIGI muestra un escenario alentador para el proceso de cobros, todavía no se han desarrollado indicadores para la medición de temas relacionados con el proceso de cobro como: periodo medio de cobro, velocidad de rotación de las cuentas por cobrar, monto máximo de la cuenta 23, entre otros. Por ende, se recomienda la adquisición de un sistema de tipo ERP para poder tener una mejor planificación de los recursos, y de esta manera lograr una adecuada toma de decisiones. Asimismo, la trazabilidad de la información debe visualizarse en tiempo real, de manera que los clientes y usuarios puedan ver, desde el sitio web de FUNDEVI, los avances en el proceso de cobros.

Bibliografía:

1. Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Número y tamaño de la empresa. Recuperado de: http://www.cicr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=548:numero-y-tamano-de-empresa&catid=472:perfil-de-la-industria-en-costarica&Itemid=41
2. Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Producción. Recuperado de: http://www.cicr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=546:produccion&catid=472:perfil-de-la-industria-en-costarica&Itemid=41
3. Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Programa a la Excelencia- Guía de Información General. Recuperado de: http://www.cicr.com/docs/Excelencia/Guia_de_Informacion_General_2012.pdf
4. Cámara de Industrias de Costa Rica (2012). Cámara de Industrias premia a organizaciones que buscan la excelencia en su gestión. Recuperado de: http://www.cicr.com/index.php?option=com_content&view=article&id=646:camara-de-industrias-premia-a-organizaciones-que-buscan-la-excelencia-en-su-gestion&catid=441:comunicados-de-prensa&Itemid=3
5. CR Hoy (2012). PYMES potencian la competitividad a través de la innovación. Recuperado de: <http://www.crhoy.com/pymes-potencian-la-competitividad-a-traves-de-la-innovacion/>
6. TQM (2013). Modelo EFQM de la Excelencia. Recuperado de: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>
7. Guía de la calidad (2013). Modelo EFQM de la Excelencia Empresarial. Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/excelencia-empresarial>
8. Collier, D. A. y Evans, J.R. (2009). Administración de Operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor (2a ed.). México : Cengage Learning
9. Evans, J.R. y Lindsay, W.M. (2008). Administración y control de la calidad. (7a. Ed.). México: CENGAGE Learning
10. Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ª. ed.). México: McGraw Hill.
11. Hernández, M (1997). Propuesta para determinar el grado de excelencia empresarial. Cuadernos de estudios empresariales, 7, 189-212.
12. BILIB (2013). Las metodologías de calidad son el camino para la excelencia empresarial. Recuperado de: <http://www.bilib.es/noticias/noticia/articulo/las-metodologias-de-calidad-son-el-camino-para-la/>
13. NOVASOFT (2010). Un modelo empresarial basado en la Excelencia Empresarial (EFQM) y Calidad. Recuperado de: <http://franciscobarrionuevo.eu/files/2010/04/ponencia-una-excelencia-2010.pdf>
14. Entrevista aplicada al Sr. Mario Rumoroso (11 de febrero del 2013).
15. FUNDEVI (2012). Reporte del SIGI enviado a la CICR.

Anexos

Cuestionario final para la investigación en FUNDEVI

- 1) ¿En qué consistió el proyecto denominado “Sistema Integrado para la gestión de ingresos: aplicaciones colaborativas y personalizadas para el cliente” y cuáles fueron los principales ejes de este?

- 2) Favor marcar una X en la o las áreas de la empresa en las cuales su proyecto fue implementado

ÁREA	IMPLEMENTACIÓN
Finanzas	
Mercadeo	
Ventas	
Logística/Operaciones	
Recursos Humanos	
Producción	
Servicio al cliente	
Otras	

- 3) Favor marcar una X en los criterios en los cuales su proyecto fue evaluado:

Nombre del criterio	¿Fue evaluado?
Liderazgo y planificación estratégica	
Enfoque al cliente y al mercado	
Enfoque al talento humano	
Procesos	
Innovación y tecnología	
Ambiente	
Responsabilidad social	

- 4) En una escala (donde 1 genera poco impacto y 5 genera mucho impacto), clasifique el impacto de los siguientes indicadores a la hora de implementar el nuevo proceso:

Indicadores de impacto	5 Genera mucho impacto	4 Genera impacto	3 Impacta	2 Genera poco impacto	1 No impacta
Valor agregado					
Mejor flujo del proceso					
Tiempos de acreditación					
Calidad					
Eficiencia					
Gastos					

- 5) Indique cuáles de los siguientes indicadores mostraron mejorías con la implementación del proceso:

Indicadores que mostraron mejorías con la implementación del proceso	Mostró mejoría	No mejoró	Variaciones mostradas entre el 2011 y el 2012
Eficiencia actual versus eficiencia anterior			
Satisfacción de usuarios (clientes y empleados)			
Valor agregado			
Calidad			
Gastos			

- 6) ¿En qué consiste la cuenta 23 y por qué afecta a los indicadores de los procesos?

7) ¿Cuáles considera usted que son los principales beneficios que otorga un programa de excelencia?

8) ¿Cuáles considera que fueron las lecciones más importantes que les brindó el proyecto?

9) ¿Cuáles considera usted que son las principales recomendaciones que les ha dado la Cámara de Industrias para continuar siendo innovadores en los procesos?

10) ¿Cuáles de las siguientes mejores prácticas considera usted que su organización tiene dentro de la industria en la cual operan?

Mejores prácticas	Marcar una X si la considera importante
Benchmarking continuo	
Competitividad empresarial	
Flujo de conocimientos	
Innovación y liderazgo	
Alineamiento estratégico	
Mejor servicio al cliente	
Otras (favor señalar)	