

**ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE
CERTIFICADOS DE INVERSIÓN
BANCO SAN JOSE**

LAURA MORA RIVERA

**Tesis presentada para optar el título de Licenciatura
en Administración de Negocios**

**ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y
TECNOLOGIA**

2003

DEDICATORIA

A mis dos hijos Jesús y Emanuel

Jesús, quien cada día me impulsa a seguir hacia adelante y de quien admiro tanto entusiasmo por aprender cosas nuevas.

Emanuel quien me recuerda que con paciencia y amor se ven los nuevos frutos.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su gran ayuda y comprensión, para que mis anhelos se hicieran realidad.

Al MSc. Carlos Soto profesor de la Universidad ULACIT, por su enseñanza en la realización de esta investigación.

A todos aquellos compañeros de los diferentes departamentos del Banco San José, que aportaron información base para la realización de este trabajo.

INDICE

TEMA	PAGINA
Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	ii
CAPITULO I INTRODUCCIÓN	8
1.1. Introducción.....	9
1.2. Justificación	10
1.3. Planteamiento del Problema	11
Situación Actual: Síntomas y Causas	11
1.4. Formulación del Problema	12
1.4.1.Sistematización del Problema	12
1.5. Objetivos	13
1.5.1. Objetivo General	13
1.5.2. Objetivos Específicos	13
1.5.3. Objetivo General de la Propuesta	13
1.6 Conceptualización de Variables:	14
1.6.1. Procedimiento	14
1.6.2. Costo del Proceso	14
1.6.3. Riesgo del Producto	14
1.6.4 Tiempo del Proceso	15
1.6.5 Percepción del Cliente.....	15
Ejecutores Deficientes.....	15
Buenos Ejecutores	15
Mejores Ejecutores.....	15
Excelentes Ejecutores.....	15
Indicadores.....	17

1.7	Formulación de Hipótesis	18
CAPITULO II	ENFOQUES: SITUACIONAL, CONCEPTUAL Y LEGAL	20
2.1	Enfoque Situacional	21
	Servicios Financieros	21
	Servicios en el área de Transacciones Internacionales	21
	Otros servicios	22
	El entorno	23
	En qué consiste el negocio y cómo está organizado	24
	Fortalezas	25
	Oportunidades	25
	Debilidades	26
	Amenazas	26
	Valores Corporativos que rigen la institución	26
	Mejoramiento Continuo	27
	Respeto a las personas	27
	Humildad y Espíritu de Servicio	27
	Disciplina	27
	Integridad	27
	Confiabilidad	27
	Flexibilidad e innovación	27
2.1.1	Proceso Actual	28
2.1.2	Lineamiento Para Apertura De Certificados De Inversión	29
2.1.3	Instrucción de Trabajo para Apertura de Certificados de Inversión	31
2.2	Enfoque Conceptual	35
2.2.1	Administración	35
	2.2.1.1 Características de la Administración	37
	Planeación	38
	Organización	38
	Dirección	39
	Ejecución	40
	Control	40
	Coordinación	41
	2.2.1.2 Administración Financiera	41
	Mercados Financieros	42
	Intermediarios Financieros	42
	Bancos Comerciales	43
	Agentes Financieros	44
	Modalidades de Inversión	44

Certificados de Inversión o Depósitos a Plazo	44
Sociedades de Fondos de Inversión (SFI)	45
Fondos de Inversión.....	45
Ventajas de invertir en un Fondo	46
2.3 Enfoque Legal	46
CAPITULO III METODOLOGÍA.....	49
3.1 Método de Investigación	50
3.2 Sujeto y Fuentes de Información	50
3.2.1. Fuentes de Información.....	51
3.3 Descripción de los Instrumentos.....	51
3.4 Validez de los instrumentos	52
3.5 Tiempo	52
3.6 Procedimiento	52
CAPITULO IV INTRODUCCIÓN A LOS CUADROS Y GRÁFICOS	54
4.1. INTRODUCCION A LOS CUADROS Y GRAFICOS	55
CUADROS Y GRAFICOS	55
Cuadro # 1.....	59
Gráfico # 1	60
Cuadro # 2.....	61
Gráfico # 2	62
Cuadro # 3	63
Gráfico # 3	64
Cuadro # 4	65
Gráfico # 4.....	66
Cuadro # 5	67
Gráfico # 5.....	68
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
5.1. Conclusiones	71
5.1.1 Objetivo # 1	71
5.1.2 Objetivo # 2	71
5.1.3 Objetivo # 3	72
5.1.4 Objetivo # 4	73
5.1.5 Objetivo # 5	73
5.2. Recomendaciones	74

5.2.1	Objetivo # 1	74
5.2.2	Objetivo # 2	75
5.2.3	Objetivo # 3	76
5.2.4	Objetivo # 4	76
5.2.5	Objetivo # 5	77
5.2.6	Propuesta de Pantallas.....	77
5.2.7	Propuesta del Proceso	89
5.2.8	Propuesta Depósito a Plazo Electrónico	100
5.2.9	Análisis Comparativo del Proceso de Certificados de Inversión	101
Bibliografía		113
Anexos		114

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la administración del proceso de Certificados de Inversión, para determinar si dicho proceso cumple con los estándares de calidad, lo que es la aspiración de todo sistema que ha sido sometido a una Certificación de Iso 9000. Esta norma busca mejorar la eficacia de gestión de la empresa, y es un proceso enriquecedor, que añade valor a los sistemas y aumenta la satisfacción del cliente y como fin último busca la excelencia.

Dentro de las normas de ISO 9000-2000, se incorpora un requisito, el cual pide que la organización mida periódicamente la satisfacción de los clientes, como una de las medidas de desempeño del sistema de gestión de la calidad, con el fin de que se cumpla el mejoramiento continuo en las organizaciones. Otro de los requisitos de la norma es el enfoque al cliente en los procesos para que este opine sobre las mejoras que se puedan hacer, inclusive medir la percepción de cuánto fue el tiempo de duración en atenderlo y cuál fue la calidad del servicio recibido.

Además dicha certificación permite la elaboración de los procedimientos e instrucciones que describen los procesos con los cuales se otorga el servicio al cliente. Estos procedimientos e instrucciones permiten que el personal de las organizaciones dilucide dónde está el valor agregado de sus servicios y pueda contribuir de una manera disciplinada y ordenada al mejoramiento continuo de dichos procesos. De igual forma, permite ver paso a paso los procedimientos y si en alguno se pueda simplificar tanto en tiempo como en costos.

Esta investigación ayudará a determinar si los procesos de Certificados de Inversión del Banco San José se están realizando de la mejor forma o si existen posibilidades de cambio. De igual forma, se debe comparar con los productos que vende el mercado y si los del Banco San José han logrado obtener satisfacción en el cliente a un menor costo y con más rapidez en el proceso.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La certificación del sistema de Calidad ISO 9000 le exige a la institución, servicios de alta calidad, que cumplan con la norma y que sean productos acordes con las nuevas tecnologías. En la actualidad los clientes tienen más opciones de efectuar sus inversiones y ellos analizan si éstas tienen algún valor agregado a sus estilos de vida. No únicamente hacen la inversión, sino que requieren que esta tenga un valor percibido.

Se analizará la percepción del cliente con el objetivo de que este pueda aportar su ideas y sus necesidades, tomando en consideración que sus expectativas son muy diferentes a los ofrecimientos que pueda dar la institución. Las organizaciones actuales deben comprender a sus clientes y deben asegurarse de interpretar sus necesidades, expectativas y deseos. El nombre de una institución será recordado por el cliente cuando ofrezca un valor al producto supremamente bueno.

El fin primordial de la propuesta es mejorar el proceso de certificados de inversión, mediante el análisis del tiempo, el costo del proceso y de la percepción del cliente. En el actual proceso hace que el cliente tenga que ser atendido en dos áreas: en Servicio al Cliente y en Cajas.

La propuesta analizará si el proceso es eficiente y efectivo, en todas sus etapas, tanto para certificados nuevos, como para la renovación y los certificados que los clientes dejan en custodia del Banco.

Dentro de la propuesta se planteará la opción de que los clientes puedan tener este servicio dentro de la Sucursal Electrónica, ya que actualmente tiene únicamente la opción a través de las Sucursales del Banco.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SITUACION ACTUAL: SINTOMAS Y CAUSAS

La competencia que existe entre las entidades financieras, tanto privadas como Estatales, les exige a las instituciones Bancarias brindar servicios de alta calidad, ya que el cliente que tiene inversiones en diferentes Bancos puede medir el servicio que le brindaron y deducir con cuál entidad financiera quiere seguir realizando sus inversiones.

La competencia ha permitido que todas las entidades financieras puedan ofrecer los mismos servicios, y las diferencias en las tasas de interés son muy pocas, sin embargo, lo que el cliente puede comparar es la atención recibida, la calidad del servicio, cuál fue la información financiera suministrada y el tiempo que tardó en poder recibir dicho servicio.

El cliente actual se informa más porque hay muchos más medios de información, como periódico, revistas, medios electrónicos, radio, televisión e Internet, donde se publican los ranking bancarios y puede decidir con quién hacer la inversión.

La Banca Privada ha dejado atrás aquel paradigma que existía de que sólo se invertía en la Banca Estatal. Las estadísticas han podido demostrar que tanto los Bancos Privados como los estatales pueden ser de mucha confianza para el inversionista costarricense y por qué no, para el inversionista extranjero.

La confianza se ha logrado con el tiempo, ya que existen muchos servicios que se brindan como valor agregado, razón por la cual muchos clientes que mantienen un producto con el Banco han decidido hacer múltiples transacciones como lo son pagos de servicios públicos, pagos de impuestos, solicitud de tarjetas de crédito, utilización de las tarjetas de débito como medios de pago y también el hacer sus inversiones con el Banco.

Además, en el caso del Banco San José su visión es ser uno de los Bancos líderes en el mercado, tanto a nivel nacional como a nivel centroamericano por tener presencia a nivel regional, con los Bancos del Grupo BAC. Su visión va muy acompañada de la Globalización o apertura comercial, la cual le exige a muchas empresas costarricenses abrir sus fronteras y buscar oportunidades de venta en la región centroamericana.

El Banco San José ofrece la oportunidad de que las empresas costarricenses puedan recibir sus pagos de sus ventas centroamericanas a través de los Bancos del BAC, sin necesidad de tener que esperar mucho tiempo por las transferencias de dinero, ya que los depósitos se pueden realizar en línea.

Debido a lo anterior es que se plantea la necesidad de analizar la administración del proceso de Certificados de Depósito a Plazo, con el fin de medir su costo, identificar el riesgo que existe de mantener certificados de inversión bajo la custodia del Banco, determinar su duración y si dicho proceso se puede simplificar en alguna de sus etapas.

Para el logro de los propósitos, también interesa determinar cuál es la percepción del cliente referente al servicio brindado y si este considera que se pueda mejorar aún más.

1.4. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿De qué forma se puede mejorar la Administración del proceso de Certificados de Inversión o Depósitos a Plazo del Banco San José?

1.4.1. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

1. ¿Cuáles han sido los resultados del procedimiento actual de Certificados de Inversión?

2. ¿Cuál es el costo de la Administración del proceso actual de Certificados de Inversión?
3. ¿De qué modo afecta al Banco de San José, el mantener Certificados en Custodia?
4. ¿Qué impacto tiene la duración del proceso de emisión de Certificados de Inversión en los clientes actuales?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Analizar el proceso de certificados de inversión, el tiempo de espera del cliente, costos y el nivel de servicio al cliente que se presta en el Banco San José.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Describir el procedimiento de certificados de inversión actual .
- Determinar el costo del proceso de certificados de inversión.
- Identificar el riesgo de mantener certificados en custodia del Banco San José.
- Determinar el tiempo de duración del proceso de Certificados de Inversión.
- Determinar la percepción del cliente, referente al servicio brindado para este servicio Bancario.

1.5.3. Objetivo General de la Propuesta:

Diseñar un sistema para mejorar el proceso de la Administración del Proceso de Certificados de Inversión, en todas aquellas partes que lo requiera:

- Diseño de una sola pantalla
- Cambio en el Proceso Actual
- Propuesta de otro medio electrónico, a través de Sucursal Electrónica.

1.6 CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES

1.6.1. Procedimiento: Se entiende por ello una guía para actuar; los procedimientos son métodos para llevar a cabo actividades. Algunos los consideran como una lectura aburrida, a menos que se aprenda.

Un procedimiento claro fortalece la capacidad de afrontar una situación confusa y causante de estrés

1.6.2. Costo del Proceso: Son los gastos de una empresa para producir un artículo. Los costos de producción en que incurre una empresa consisten en las obligaciones tanto explícitas como implícitas para con los dueños de los recursos. Estas obligaciones deben ser justo del tamaño suficiente para obtener y conservar los recursos en el empleo de la empresa. Existe el principio de costo alternativo o principio del costo de oportunidad. Los economistas definen costo de producción de un bien en particular como el valor de los bienes alternativos a que se ha renunciado y que se hubieran podido producir con los recursos usados en la fabricación de aquel. También están los costos de producción explícitos e implícitos. Los primeros son los costos de recursos alquilados o comprados por una empresa, para ser utilizados en su proceso de producción. Y los implícitos son los recursos propiedad de la empresa y que esta utiliza en el proceso de producción.

1.6.3 Riesgo del Producto: El riesgo es real y todas las organizaciones tienen que ver con éste. El riesgo está muy relacionado a magnitud; todas las personas afrontamos riesgos de diferente magnitud. Para evitar riesgos se

desarrollan los controles, de ahí nace la necesidad de las organizaciones de mantener revisiones periódicas de Auditorías tanto internas como externas y de mantener sus propios métodos. Los controles le permitan a la organización ver en qué se está fallando y en qué se puede mejorar para evitar pérdidas grandes. De igual forma existen empresas de seguros que les permiten a otras instituciones pagar primas y asegurar riesgos en caso de que estos se hagan realidad.

1.6.4 Tiempo del Proceso: Es la duración en segundos, minutos u horas de un proceso; éste puede determinar qué tan rápido o lento es dicho proceso. Ayuda, por medio de estadísticas a los dueños de empresas a tomar decisiones y a hacer análisis de costo beneficio.

1.6.5 Percepción del Cliente: los clientes actuales evalúan muchos factores antes de tomar una decisión: observan publicidad, leen artículos, escuchan las experiencias de sus amigos y tienen en cuenta sus experiencias personales con la organización, a partir de lo cual desarrollan una percepción. Comprender la percepción del cliente es vital para una organización exitosa. No es suficiente proporcionar un excelente producto, sino que el cliente debe percibirlo como tal. La percepción del cliente de hoy, en cuanto al desempeño de la organización, se puede clasificar en cuatro grandes categorías.

1.6.5.1. Ejecutores Deficientes: Son todas aquellas organizaciones que no cumplen con las expectativas y saldrán del negocio en una década.

1.6.5.2. Buenos Ejecutores: Son aquellas instituciones que reciben muy pocas quejas y muy pocos cumplidos. Todo el tiempo satisfacen el requerimiento del cliente.

1.6.5.3 Mejores Ejecutores: Satisfacen las necesidades y las expectativas del cliente la mayor parte del tiempo.

1.6.5.4. Excelentes Ejecutores: Son las organizaciones que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente todo el tiempo. Además, lo deleitan

suministrándole de manera sorpresiva mejores productos y servicios. Establecen nuevos estándares para el consumidor y satisfacen sus deseos. Son aquellas organizaciones que se mantendrán como líderes en el mercado.

INDICADORES

1. Procedimiento
 - Acción
 - Método de efectuar algunas cosas
 - Trámites Administrativos

2. Costo
 - Precio
 - Cantidad

3. Riesgo
 - Contingencia o posibilidad que suceda un daño
 - Desgracia o contratiempo

4. Tiempo
 - Oportunidad, ocasión o conjetura de hacer algo.
 - Duración de las cosas
 - Epoca durante la cual suceda alguna cosa

5. Percepción
 - Acción y efecto de percibir
 - Idea, acto del entendimiento
 - Comprender o conocer una cosa.

1.7 FORMULACION DE HIPOTESIS

Los certificados de Depósito a Plazo son el tipo de inversión más aceptado por los inversionistas , ya que son inversiones a plazo con una mayor rentabilidad, comparado con una inversión a la vista como son los Fondos de Inversión cuyo rendimiento es más bajo.

Los Depósitos a Plazo se ofrecen en colones y en dólares y sus montos mínimos son accesibles al público que desea este tipo de inversión.

A los Bancos les interesa su colocación porque se aseguran de fondos a corto, mediano y largo plazo y así pueden utilizarlos en otros proyectos como créditos Hipotecarios y Prendarios.

Se considera que el proceso de este tipo de transacción es uno de los más caros para el Banco, debido a que son muchos pasos que se hacen y porque a la vez interactúan muchas personas: una que emite, otra que revisa y otra que imprime. Todos estos pasos lo que hacen es aumentar el costo operativo.

Además un riesgo es que los certificados que son dejados en custodia puedan ser gomeleados , permitiendo fraudes en contra de la institución.

También los Bancos deben depositar en el Banco Central un porcentaje de lo captado el cual se llama encaje mínimo legal; y en cuyo caso el banco emisor de certificados no puede invertir sobre el monto total.

Para muchos clientes el producto es seguro ya que media un título valor, sin embargo, si estos títulos son extraviados el cliente debe esperar más de cuatro años para su recuperación.

Por lo anterior, se puede esperar que el desmaterializar los certificados de Inversión le permitirá al Banco San José disminuir el riesgo de fraudes o gomeleo de los títulos. A nivel interno, el proceso de certificado de inversión que el cliente deja en custodia, demanda mucho tiempo para el encargado de la custodia, porque este debe localizar al cliente una vez vencido el título. Cuando el cliente da las instrucciones el encargado debe proceder con la renovación o la cancelación; si es lo primero, el encargado debe custodiar el nuevo certificado y realizar los movimientos contables correspondientes en las cuentas del Banco San José . Los certificados deben ser arqueados como mínimo una vez al mes por un supervisor y dos veces al año por la Auditoría Financiera Interna del Banco.

Si los Certificados de Inversión se desmaterializan, al cliente únicamente se le entregaría un recibo electrónico, y no tendría ningún riesgo por extravío del título.

CAPITULO II

ENFOQUES

SITUACIONAL

CONCEPTUAL

LEGAL

2.1 ENFOQUE SITUACIONAL

El Banco San José, S.A. inició sus actividades el 01 de enero, 1986.

Las actividades principales del Banco son ofrecer toda la gama de operaciones y Servicios Bancarios, tanto dentro como fuera del país, de conformidad con la Ley Orgánica de Sistema Bancario Nacional, las regulaciones del Banco Central de Costa Rica y la fiscalización y directrices de la Auditoría General de Entidades Financieras. Dentro de los servicios que ofrece el Banco encontramos:

- **SERVICIOS FINANCIEROS:**

- Crédito
 - a. Aceptaciones Bancarias
 - b. Créditos sindicados con bancos privados y estatales
 - c. Inversiones

- **SERVICIO EN EL AREA DE TRANSACCIONES INTERNACIONALES:**

- d. Cartas de Crédito de Importación y Exportación
- e. Cobranzas de Importación y Exportación
- f. Liquidación de Ingreso de Divisas
- g. Transferencia electrónica de fondos
- h. Venta de cheques de Viajero
- i. Venta de Dólares para pago de Tarjetas de Crédito
- j. Venta de Dólares para viajes al exterior
- k. Venta de Giros en dólares
- l. Emisión de tarjetas de crédito Visa y Master Card.
- m. Servicio de Cajas de Seguridad
- n. Servicio de Cobranzas Locales
- o. Certificados de Inversión Dólares y Colones
- p. Custodias

- q. Recaudación de Impuestos
- r. Garantías y Avales

- **OTROS SERVICIOS:**

- s. Recepción de Pagos de Servicios Públicos (agua, luz, teléfono, etc.)
- t. Recepción de Pagos de las tarjetas de crédito

En la Asamblea Extraordinaria de accionistas celebrada en junio de 1982, se acordó Fusionar el Banco San José, S.A. por absorción, donde prevalece el Banco con la Financiera Credomatic, S.A., entidad dedicada a la colocación y captación de Recursos Financiero, regulada por la Ley 5044 y sus reformas. La fusión se hizo efectiva, a partir del 30 de setiembre de 1992.

El 01 de julio de 1992, se abre la primera sucursal donde se ofrecen los mismos servicios de oficinas centrales, actualmente existen diecisiete sucursales, tres Rapibancos, 20 Cajas Auxiliares, las cuales trabajan bajo los principios y filosofías del banco. Y cuenta con setecientos cincuenta empleados.

Desde su fundación, Banco San José concibió como plan de largo plazo, expandirse dentro del universo de las finanzas tomando siempre en consideración que la solidez e imagen de la entidad, dependería del rigor con que se mantuviera dentro de líneas éticas que evitaran el detrimento directo o indirecto del Banco mismo o de la industria Bancaria en general.

Bajo estos lineamientos, Banco San José ha estado a la cabeza en cuanto a la innovación y desarrollo de productos bancarios en Costa Rica, cuya puesta en funcionamiento invariablemente ha sido precedida por el estudio profundo y por la formación de capacidad general y capital adecuado, a fin de asegurarse el éxito en los proyectos que emprende.

En el período que va de 1986 al año 2001, Banco San José muestra un sano crecimiento constante, sin desmedro alguno en sus activos. Esta línea ha permitido que, de igual manera, crezca su patrimonio, como resultado de una política racional de dividendos, acompañada de una sana capitalización.

Lo anterior acompañado en procurar de mantener la excelencia plena y la mayor rentabilidad de la entidad, así como desarrollar y mantener efectivamente una imagen honorable y de respeto frente a la comunidad financiera nacional e internacional y cumplir cabalmente con las leyes del país, las regulaciones del Banco Central de Costa Rica y con toda aquella normativa que le corresponda.

El Banco San José procura mantener el mejor equipo humano dentro del sistema bancario y financiero del país.

El Entorno:

Durante los últimos 10 años la industria Bancaria Privada ha tenido un alto incremento de diversas entidades, que definitivamente fomentan la competitividad, obligándolas a realizar esfuerzos que les permitan obtener y mantener un posicionamiento en el mercado.

Dentro de la infinidad de esfuerzos que realizan estas entidades, se encuentra el ofrecimiento de una gran gama de servicios, que están dirigidos a una clientela selecta.

El Banco San José cuenta con una gran ventaja de ser líder en el Mercado Financiero y de ocupar los primeros lugares en el ranking Bancario, asimismo su fortaleza y posicionamiento es el resultado de las alianzas estratégicas con compañías fuertes como lo es Credomatic de Costa Rica.

Dentro del ámbito internacional, el Banco de San José ha contactado con Bancos del Grupo BAC , con el propósito de facilitar sus servicios a nivel centroamericano, y parte de Estados Unidos. Este nexo económico le da mayor presencia al Banco dentro del mercado.

La intensificación en el momento de una globalización a nivel Bancario, donde las exigencias del cliente y la tendencia del mercado son tener un mejor nivel tecnológico y mejor servicio, obligan al Banco San José a mantenerse en un constante cambio.

¿En qué consiste el negocio y cómo está organizado?

Con el transcurso de los años, el Banco San José se ha consolidado como una de las mejores instituciones financieras privadas, que goza de mucho prestigio y confianza por parte de los costarricenses, razones por las cuales ha diversificado sus servicios aprovechando la popularidad y las circunstancias del mercado.

Ejemplo de ello es la ley que reformó el Sistema Financiero Nacional, emitida en setiembre de 1995, la cual fue la apertura del monopolio que durante 47 años mantuvo la Banca Estatal, permitiéndole al Banco San José, ofrecer servicios que la ley no permitía, especialmente la administración de Cuentas Corrientes.

La estructura de las sucursales está constituida por un Jefe de Sucursal, un asistente, y coordinador. En algunas sucursales se cuenta con un coordinador de Cajas y un Asistente contable. En cada una hay dos áreas: servicio al cliente de mostrador y servicio al cliente de cajas.

Fortalezas

- Servicio Personalizado y de Calidad
- El Banco cuenta con una cartera de clientes muy fuerte y leal
- Cuenta con una imagen consolidada de seguridad, estabilidad y respaldo.
- Tecnología de avanzada en el trámite electrónico de dinero, el cambio es inmediato en cualquier sucursal.
- Personal altamente calificado
- Cuenta con una red de 17 sucursales y 3 Rapibancos y 21 cajas auxiliares
- Banco líder en tarjetas de crédito y débito, con la alianza de Credomatic CR.
- Actualmente ocupa los primeros lugares en el ranking Bancario.
- Apertura de nuevos servicios a nivel de Centroamérica y Estados Unidos
- Infraestructura y sistemas adecuados en constante actualización
- Empresa Certificada en las Normas de ISO 9001.
- Se cuenta con un horario flexible al servicio al cliente de Lunes a Viernes de 8 a.m. a 7 p. M. Y los sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.
- Servicios de Cajeros Automáticos, las 24 horas del día
- Manejo del 100% de la facturación en MasterCard y American Express y del 75% en Visa

Oportunidades:

- Aprovechar la posición actual de ser líder en el Mercado Bancario
- Apertura de la economía, por el rompimiento de Monopolios
- Establecimiento de nuevas sucursales a nivel nacional
- Apertura de Mercado a nivel Centroamericano
- Aprovechar más la capacidad instalada en Sucursales, como parqueo y las instalaciones internas.
- Aprovechamiento de nueva tecnología para los servicios automatizados
- Disminución de costos operacionales con la adquisición de técnicas de avanzada.

Debilidades

- Mala percepción que posee el Costarricense de la Banca Privada, sobre el respaldo de las inversiones.
- No todos los servicios se encuentran enlazados mediante redes de Información
- Ninguna de las sucursales cuenta con el servicio de autobanco.
- Algunas sucursales no ofrecen la comodidad de parqueo para sus clientes.
- Actualmente el Banco no brinda el servicio de préstamos personales.

Amenazas

- Agresividad de la competencia de la banca pública a la Privada
- Implantación de nuevas alianzas estratégicas o de fusión por parte de otras entidades
- El fenómeno de la globalización, al entrar nuevas entidades bancarias en el mercado.
- Mercado nacional relativamente pequeño
- Crisis económica y baja producción nacional.

VALORES CORPORATIVOS QUE RIGEN LA INSTITUCIÓN

Los valores corporativos son la racionalidad del trabajo en la Institución, el ordenamiento de la relación laboral, los principios éticos y morales, las actitudes necesarias para desarrollar el trabajo personal y colectivo, tanto dentro como fuera del Banco.

Por tanto, el conjunto de valores organizacionales que el Grupo ha incorporado, tienen como propósito ejercer influencia directa en las actitudes, la conducta, la motivación y los resultados de la organización, mediante un comportamiento organizacional que, alineado a estos valores, ayudan a establecer las bases morales y actitudinales que se desean promover en el ambiente de trabajo.

MEJORAMIENTO CONTINUO: Es el compromiso de buscar la excelencia en todo lo que se hace y es una condición para asimilar la dinámica de cambios constantes en beneficio del desarrollo personal e institucional.

RESPECTO A LAS PERSONAS: Es garantizar justicia y equidad a todos los clientes internos y externos, mediante la conservación de un ambiente libre de discriminación por etnia, sexo o religión. Es la forma en que aceptamos las virtudes y limitaciones, tanto laborales como personales, de los compañeros.

HUMILDAD Y ESPIRITU DE SERVICIO: Es la disposición de cada empleado para atender sus deberes de la manera más eficiente y a los clientes de la manera más amable, con el fin de que estos se sientan satisfechos. Son cualidades que se requieren para que el trabajo sea cada vez mejor, como demandan los clientes.

DISCIPLINA: Es un factor primordial en el cumplimiento de los objetivos, debido a la complejidad del trabajo y al entorno tan demandante de nuestros días.

INTEGRIDAD: Compromiso de tener los más altos niveles de honestidad en las relaciones con los compañeros, clientes y el banco, sin excepciones.

CONFIABILIDAD: La solidez y confidencialidad de nuestras actitudes y servicios deben generar confianza y certeza en todo momento.

FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN: Es la capacidad de adaptarnos a las necesidades de los clientes internos y externos.

2.1.1 PROCESO ACTUAL:

Dentro del proceso de Certificados de Inversión, el cliente se presenta a la Sucursal al área de mostrador, este debe tomar una ficha y esperar ser atendido por un oficial de servicio al cliente. Cuando este último atiende al cliente, escucha la solicitud y ofrece los certificados de inversión, los cuales son inversiones a un determinado plazo, que van desde un mes a doce meses, con diferente periodicidad para pago de intereses, mensual, trimestral, semestral, al vencimiento y en dos monedas, colones o dólares.

Una vez que el cliente tomó la decisión, el oficial de servicio procede a llenar los datos, y le imprime el comprobante del certificado para que el cliente pase a pagar a cajas por medio de pago con cheque o efectivo o por una transferencia de su misma cuenta. Luego de que el cliente cancela, pasa nuevamente al mostrador a retirar su certificado de inversión y el oficial de Servicio al cliente le solicita a la custodia de la sucursal que proceda a imprimir el certificado para ser entregado al cliente.

La anterior explicación es uno de los servicios de las modalidades de inversión, y es más común cuando un certificado se abre por primera vez. En algunos casos el cliente solicita llevarse el certificado para guardarlo ya sea en cajitas de Seguridad o en la casa; sin embargo, un alto porcentaje de la cartera de certificados, es llevada a través de custodia, la cual consiste en que el cliente se presenta una sola vez a hacer el trámite y solicita que al vencimiento del título sea únicamente llamado para avisarle y él indica en qué condiciones desea la renovación ya sea que se cancele o se vuelva a renovar por un plazo similar al anterior. El cliente puede variar las condiciones, enviando las indicaciones vía Fax para que la custodia proceda con la renovación del certificado.

Una vez que la custodia tiene las indicaciones del cliente, ella procede a Renovarlo y es custodiado por el Banco.

Dentro de la propuesta se quiere estudiar el desmaterializar el papel valor, esto con el propósito de evitarle al Banco Posibles fraudes y pérdidas millonarias, además se evaluaría las implicaciones legales para el Banco de igual forma el seguro de dichos valores.

También se estudiará la posibilidad de que el cliente tenga la oportunidad de realizar sus propios certificados de inversión a través de la Sucursal Electrónica, para lo cual se contará con la opinión de expertos en la materia.

Los siguientes son los lineamientos establecidos por el Banco San José para apertura de certificados de inversión y que constan en los procedimientos e instrucciones regionales del Sistema de Calidad.

2.1.2 Lineamiento Para Apertura De Certificados De Inversión

No se abrirá ningún certificado a personas que se encuentren dentro del archivo de excepciones, en estos casos, se debe seguir el procedimiento establecido para el manejo del archivo de excepción.

Los certificados de inversión emitidos con cheques de otros Bancos o del exterior deben ser pignorados y no ser entregados al cliente hasta cumplido el plazo de congelamiento que estipula la política de recepción de cheques del exterior, esto debe ser anotado por quien apertura el certificado en la pantalla de instrucciones especiales del mismo.

Para inversiones recibidas superiores a \$10,000,00 o equivalentes en colones , en Banco San José, se debe abrir una cuenta, si el cliente no la tiene. De manera que al cancelar el certificado de inversión no se entregue en efectivo, sino que se acredite en su cuenta.

Para cualquier inversión recibida en Banco 23 (BSJ International Bank) se emitirá el certificado (documento no negociable) y será obligatoria la apertura de una cuenta en dólares, si el cliente no la tiene. De manera que al cancelar el certificado no se entregue en efectivo, sino que se acredite en su cuenta.

Las tasas de interés de los Certificados de Inversión deben ser establecidas por el Departamento Financiero.

Antes de cambiar cualquier certificado de inversión, el cajero debe revisar todas las características de seguridad del documento para verificar si es nuestro: firmas que sean las autorizadas, y de buena calidad, sello blanco, papel que contenga el sello de agua del Proveedor, palabras, números y logos invisibles en lugares determinados, tintas, áreas protegidas (sin alteraciones), entre otros. En caso de existir alguna duda, debe consulta a su superior.

Si la persona que se presenta a la caja es el inversionista inicial, debe presentar la identificación vigente y en buen estado (cédula de indentidad, cédula de residencia, o pasaporte); el cajero debe dejarse copia del documento de identidad.

No se cambiarán en efectivo certificados por montos arriba de \$10,000,00 o equivalente en colones, para ello el medio de pago sería crédito en una cuenta del beneficiario o mediante cheque de gerencia a nombre del beneficiario o mediante cheque de gerencia a nombre del beneficiario del certificado. Una vez revisado a satisfacción procede lo siguiente:

- El Jefe de Sucursal o Asistente debe verificar en el sistema las características del documento.
- Si la persona que se presenta a la caja es el inversionista inicial, debe presentar la identificación vigente, y en buen estado.

- Si la persona que se presenta a la caja es diferente al inversionista inicial, el Jefe o Asistente debe confirmar el traspaso del certificado con el inversionista inicial, lo que debe quedar documentado.
- Si el certificado cuenta con más de un endoso, el Jefe de Sucursal o Asistente debe realizar su mayor esfuerzo, para confirmar la cadena de endosos, lo cual debe quedar documentado. Si no se localiza al inversionista inicial y a la cadena de endosantes, para cancelar el certificado debe ser autorizado por escrito, siguiendo el orden jerárquico de acuerdo a los montos establecidos a Jefes y Gerentes.

Si existiera alguna duda respecto a la legitimidad del título o del tenedor, deben comunicarse con el Jefe de Seguridad del Banco.

2.1.3. Instrucción de Trabajo para Apertura de Certificados de Inversión

El cliente se presenta al mostrador de atención a clientes e indica que desea un certificado de inversión.

El oficial de servicio al cliente le indica al cliente la alternativa: Banco San José, o BSJ International y las condiciones disponibles de inversión, (tasa, plazo, periodicidad de tasa de interés de acuerdo con la información recibida regularmente por el Departamento Financiero.

Los mínimos actualmente son \$1500,00 dólares y 50.000,00 en colones y en BSJ International el mínimo es de \$1500,00.

Si el cliente acepta realizar la inversión, el oficial de servicio al cliente procede con lo siguiente:

"El oficial de servicio al cliente solicita la identificación al cliente".

Busca en el sistema el número de Cif del cliente, cuando se trata de una renovación o cuando el cliente tiene otras inversiones con el Banco. Si el cliente no tiene CIF, el oficial de servicio al cliente procede con la apertura y completa la fórmula.

Para la apertura, el oficial de servicio al cliente accesa al Menú Principal del As400C, en la opción No. 4 (Certificados, Préstamos, Aceptaciones) y en el Menú MDL00, opción #1 (certificados de depósito ingresa los datos del Certificado de Inversión en el sistema.

Si el Certificado de Inversión es de Banco el código de Banco es 01, cuando se trata de una renovación, el oficial de servicio al cliente debe digitar el monto de renovación del certificado.

Cuando la inversión es para el BSI International el código de Banco 23, y se deben especificar las conclusiones de renovación y cancelación automática.

Se imprime el recibo multiuso, el cual debe ser verificado por el oficial de servicio al cliente según las instrucciones del cliente. Si en el recibo no están correctos los datos de tasa y / o plazo, el oficial de servicio realiza las modificaciones en el sistema y anota manualmente la corrección que se hizo en la parte inferior del recibo (no se aceptan tachones) y le solicita la firma de un visto bueno al supervisor o encargado de custodia.

Si el recibo tiene errores, en el monto, descripción del medio de pago y/o nombre del cliente, el oficial de servicio al cliente ingresa al sistema en el certificado y mediante el comando F4 digitado 2 veces (F4, F4) procede con la eliminación de la información para volver a ingresar los datos correctos.

El oficial de servicio al cliente entrega al cliente el original y copia del recibo multiuso impreso y le indica que pase a las cajas a realizar el pago y que regrese al mostrador de servicio al cliente para completar el trámite

Cuando el cliente realizó el pago de su inversión, regresa al mostrador de servicio al cliente y entrega al oficial de servicio al cliente el original de los recibos de caja que confirman la cancelación del Certificado de Inversión y el original y copia del recibo multiuso sellado por el cajero.

El oficial de servicio al cliente verifica la legitimidad de los recibos de caja y que el monto de estos coincida con las instrucciones contenidas en el recibo multiuso. Si se determina un error en el pago, el oficial de servicio al cliente le indica al cliente que regrese a la caja para ejecutar la transacción correctamente.

El oficial de servicio al cliente solicita la aprobación del Certificado al Supervisor o al encargado de custodia entregándole el recibo original y el recibo multiuso (original y copias).

El supervisor o encargado de custodia verifica la legitimidad de los recibos de caja y comprueba que el dinero haya sido acreditado en la cuenta puente.

Para los certificados del Banco San José se accesa la cuenta puente de la sucursal verificando que el número de lote del cajero coincida con el usuario que generó el recibo, en el Menú Principal en las opciones 14 (consultas Generales) 51 (Menú otras opciones) 7 Estados de Cuentas Contables. Para los certificados del BSJ International la verificación se realiza en la cuenta 900211061 y de igual forma se comprueba que el lote del cajero coincida con el usuario que indica el recibo de cajas.

Si el pago y los datos del certificado están correctos, el Supervisor o el encargado de custodia aprueba el certificado de inversión en el sistema e imprime los documentos (certificados y cupones) según el Reglamento del Manejo de Certex. Si los datos en el sistema o en el recibo no son correctos, se le solicita al oficial de servicio al cliente que modifique la información.

Si después de aprobado el certificado y antes de haberlo entregado al cliente, el Supervisor, el encargado de custodia o el Oficial de Servicio al cliente detectan un error en la impresión y /o en las condiciones indicadas en el título que contradigan las acordadas con el cliente, se procede con la anulación del certificado físicamente y a nivel de sistema.

Si el error es detectado por el cliente o por alguna otra área del Banco externa a la Sucursal que emitió el certificado de inversión, el cliente se presenta a la Sucursal para que procedan con la anulación del certificado físicamente y a nivel del sistema, y se emite nuevamente el certificado para sustituirlo al cliente. La persona que recibe la información del error del certificado procede conforme lo estipula el Procedimiento para revisión de producto no conforme.

Cuando se trata de Certificados BSJ International lo que se le entrega al cliente es el original del recibo multiuso y sólo si el cliente lo solicita se le entrega en lugar del recibo multiuso, el recibo con el formato del BSJ International.

Si el cliente no pagó en efectivo, el certificado de inversión no se entrega inmediatamente, por lo que el Oficial de Servicio al Cliente le devuelve el original del recibo multiuso y el Supervisor o encargado de custodia conserva la copia del recibo multiuso y los recibos originales de cajas para adjuntarlos al certificado de inversión que quedan en custodia temporal, por el tiempo que se requiera para la confirmación de los fondos del medio de pago y el cliente se retira.

Si el certificado de inversión es de entrega inmediata, el encargado de custodia entrega las copias de los títulos al oficial de servicio al cliente para que recoja la firma del recibido conforme del cliente.

Custodia Permanente: El encargado de custodia adjunta al original del título la copia blanca del mismo, el original de la carta de custodia, la copia del recibo multiuso y el

crédito del asiento contable de la cuenta de orden (81101-100-02-XX) o (81101-200-02-XX).

En el archivo de copias de Certificados de Inversión, el encargado guarda la copia blanca del título que quedó en custodia, la cual debe llevar un sello que indique, “certificado en custodia”, así como el original del recibo de cajas.

En el archivo de los títulos de custodia permanente se conserva el título con su respectiva copia y documentos requeridos, en espera a que el cliente lo retire.

El encargado de custodia digita en el sistema el siguiente movimiento contable para reflejar en la cuenta y contracuenta de orden la custodia del título

2.2 ENFOQUE CONCEPTUAL

2.2.1 Administración

La administración en el mundo moderno está presente en todas las áreas de una organización y esta como tal está formada por un grupo de personas con objetivos y metas planteadas, no es autosuficiente, ya que interactúan con un ambiente externo, del cual toman los recursos para cumplir su fin.

Cuando se habla de administración se entiende como el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente, con la cooperación de un grupo organizado de recursos, para obtener resultados, además, se establecen principios para asegurar la acción combinada entre los grupos de personas.

En la administración toda actividad práctica abarca el resolver y el hacer, en esto interviene la toma de decisión. No se debe olvidar que una buena administración se debe al hacer, ya que se aseguran acciones efectivas y a la toma de decisiones, en una forma correcta.

Para Terry y Franklin, 1985 Pág. 22 " *La administración es un proceso muy particular consistente en actividades de planeación , organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y recursos*"

Por lo tanto, la administración es un conglomerado de planes mediante los que, a través de una serie de acciones y procesos bien ejecutados, se logra un fin común. Por ello se dice que la administración se considera ciencia porque se utilizan una serie de procedimientos y técnicas para desarrollar las funciones, por las cuales se puede visualizar una serie de necesidades de una organización. Además, la resolución de los problemas y la dirección de la empresa no está basada en la autoridad del dueño de la empresa o en decisiones basadas por intuición, sino en principios ya establecidos.

También, se considera que la administración es un arte por que el hecho de ejecutarla, es una habilidad donde se utiliza la iniciativa y la creatividad, para el desempeño de las funciones.

En realidad se entiende como administración, un proceso lógico de conducción de recursos humanos con elementos de arte o de ciencia y complementos con el uso de recursos tecnológicos, que son capaces de garantizar resultados que son posibles de alcanzar únicamente por medio de la acción creadora.

Según Terry y Franklin, 1985, Pág. 25 " *Si la ciencia enseña a uno a conocer, el arte enseña hacer*".

Esto nos afirma que la administración es la combinación de la ciencia y el arte, ya que como ciencia utiliza una serie de métodos para investigar cuáles son las necesidades de una empresa, dar las posibles soluciones y llevar el control de una

buena ejecución y es un arte porque para realizar lo anterior se necesita una serie de habilidades y aptitudes humanas que permitan buenos resultados.

2.2.1.1 Características de La Administración

El éxito de la administración se basa en el hecho del logro de sus objetivos, por lo cual esta se mide con el alcance de sus metas. Se dice que la administración siempre tiene un propósito y a la vez este hace que sucedan cosas. Ello significa que con una serie de planes establecidos y por medio de una buena ejecución de estos, se puede alcanzar el fin del negocio.

La administración se logra por la participación y el esfuerzo de varias personas, es un trabajo en equipo, en el cual no se acepta, el individualismo o el acaparamiento de todas las funciones, por lo tanto es social; sin embargo, no hay que dejar de lado que una persona se puede especializar en un área, pero cuando esta se convierte en un gerente o administrador tiene que fijar un acuerdo de todos los objetivos necesarios y hacer que los demás los cumplan. Se dice que la administración es también una disciplina porque se evidencia el resultado de sus esfuerzos, los cuales se logran a través de sus empleados entusiastas y su adecuada coordinación; se dice que es intangible ya que es una fuerza invisible que permite el alcance de algo.

Dado que la administración se aplica para garantizar el mayor grado de cooperación del conjunto humano, se puede decir que es social, además, está constituida por una serie de principios y prácticas, las cuales permiten establecer sistemas, procedimientos y controles capaces de facilitar el logro de objetivos comunes, que individualmente no es posible lograr y por este proceso dinámico se pueden identificar las principales etapas de la administración que son: Planificación, Organización, Dirección, Ejecución, Control, Coordinación.

PLANEACION:

Para Stephen P. Robbins, 1992, Pág. 27 “ La planeación consiste en ver hacia delante, imaginar, administrar de una forma racional el uso de los recursos, es un esfuerzo de previsión del futuro, cuando se utiliza correctamente le da prestigio y capacidad a las organizaciones. *“Planeación contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades”*

Es decir, la planeación representa el dar pensamiento a las necesidades futuras, para realizar los objetivos de la organización, por esto es que las actividades se enfocan a los resultados deseados, ya que todo lleva un orden y propósito específico. Con la planeación se puede visualizar las necesidades, además, proporciona una base para el control de todas las actividades y normas en un desempeño específico, lo cual estimula la realización porque orienta e impulsa una labor.

ORGANIZACIÓN

Generalmente el líder tiene que verificar y coordinar las actividades de otros para alcanzar los objetivos a nivel general e individual: es responsable de la motivación y activación de los subordinados. Se dice que detrás de una organización, siempre hay un líder, el cual además debe reunir las cualidades propias de un buen administrador. El líder es de una gran calidad moral, humana y profesional, y de capacidad creadora, reflexiva y realizadora.

Para Stephen P. Robbins, 1992, Pág. 03 “ *La organización es una ordenación, sistemática de personas realizada para alcanzar un objetivo específico.*”

La organización se encarga de lograr que un grupo de personas trabajen con eficiencia y obtengan una satisfacción personal al trabajar juntos y poder alcanzar claramente objetivos planeados. Cabe señalar que su importancia se debe al hecho, de promover la negociación y colaboración entre las personas de un grupo y

mejorar la efectividad y eficiencia, por medio de la definición clara de las líneas de autoridad y responsabilidad, permitiendo la activación y control de las actividades.

DIRECCIÓN:

Las compañías necesitan de la conducción de la organización hacia los objetivos previstos, además, la orientación y la dirección de las actividades que debe cumplir el grupo, utilizando principios científicos y técnicos.

Es el saber mandar, coordinar y controlar con sabiduría, dando órdenes precisas para obtener resultados a base de cooperación y comunicación.

El encargado del procedimiento es un líder, quien logra influir en otras personas para trabajar voluntariamente, en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder o por el Grupo.

Reafirmando lo anterior, la unidad de dirección y de acción se alcanza a través de un centro de mando único.

De acuerdo a James F. Stoner, 1992, Pág. 10 “ *Dirección implica dirigir, motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales*”.

Según este autor, el administrador superior inculca en sus subordinados, una visualización de las tradiciones, la historia, objetivos y políticas de la empresa, y una vez que los subordinados están orientados, el superior tiene la responsabilidad de aclarar sus tareas, guiándolas hacia el mejoramiento del desempeño y motivándolos a trabajar con confianza.

EJECUCIÓN:

Se entiende la puesta en marcha de todo el conjunto de recursos hacia la búsqueda de los objetivos. Es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen para alcanzarlos.

La base o el inicio de la ejecución, los da la planeación y la organización ya que estos brindan los planes a las personas y la estructura para su realización.

Para Terry & Franklin, 1985, Pág. 57 *“Ejecutar significa poner en acción y es apropiado para esta función administrativa que trata de proporcionar poder estimulante o de mantener un ambiente de trabajo en el cual los miembros quieran desempeñarse lo mejor posible”.*

Se dice que ejecutar es poner en función los procedimientos para el alcance de los objetivos y la meta propuesta.

CONTROL:

Se lleva a cabo por medio de una serie de indicadores a través de los cuales se puede identificar el momento en que una o varias partes de la organización están incumpliendo con las metas y con los objetivos propuestos.

Para el tratadista James F. Stoner, 1992, Pág. 63 *“El Control se trata de un proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas , realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, su organización, su dirección y a tomar medidas cuando se necesita” .*

Reafirmando lo anterior, se dice que el control mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde están las desviaciones e indica las acciones o corregir para tales casos, de manera que asegura el cumplimiento de los planes.

COORDINACIÓN:

La coordinación es un elemento vital al éxito o al fracaso de una organización y tiene como elemento paralelo una excelente comunicación. Cuando la comunicación se ve obstaculizada, la coordinación sufre un impacto negativo que repercute en la ejecución de los planes.

De acuerdo con Edward Freeman 1995, Pág. 346 *“ La coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes, departamentos o áreas funcionales de una organización, al fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. Sin la coordinación los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones en el seno de la organización”.*

De lo anterior se desprende que, la coordinación es el logro de la armonía del esfuerzo individual hacia el alcance de las metas del grupo, que es el propósito de la administración. Se dice que es la ayuda del buen entendimiento de las personas, ya que existen diferentes opiniones, por lo que se debe lograr una integración de pensamiento.

2.2.1.2 Administración Financiera

La Administración Financiera les permite a las empresas una administración eficiente del flujo de fondos implica la existencia de algún objetivo o meta y cumple con el objetivo primordial de la empresa, que es maximizar la riqueza de los accionistas.

Los Directores Financieros han tenido que cambiar su papel, debido a que antes únicamente recibían fondos y debían administrar el efectivo de la empresa. Actualmente deben ser más participativos en el mercado, ante una mayor competencia entre las empresas, hay una inflación cambiante, y se deben hacer inversiones fuertes en los avances de equipo tecnológico. También se deben

preocupar por el medio ambiente, la energía, los temas sociales y por la importancia de las operaciones internacionales.

Lo anterior influye en que el Director Financiero se considere en la empresa como el Director General, puesto que las decisiones que tome repercuten en el crecimiento de la economía en general y en la riqueza de la empresa y de sus accionistas.

Mercados Financieros:

La función de los Mercados Financieros tienen un papel importante en los objetivos y las metas de las empresas mercantiles.

El propósito de los Mercados Financieros en una economía es asignar los ahorros en forma eficiente y son esenciales para asegurar la formación del capital adecuado y el crecimiento económico.

Mientras más desarrollados estén los Mercados Financieros de un país, será mayor la eficiencia para mejorar los mercados secundarios, en donde se pueden encontrar o vender valores existentes.

Intermediarios Financieros:

Los intermediarios financieros incluyen instituciones tales como los Bancos Comerciales, los Bancos de Ahorro, las Asociaciones de Ahorro y Préstamos, las compañías de seguros de vida y los fondos para pensiones.

Bancos Comerciales:

Los Bancos Comerciales son la fuente más importante de fondos para las empresas en general.

Los Bancos reciben de las personas físicas y jurídicas, compañías y gobiernos, depósitos a la vista y a plazo y a la vez realizan préstamos e inversiones.

Los préstamos que se le hacen a estas empresas con estos fondos, son préstamos para necesidades estacionales, préstamos a corto plazo, préstamos a cinco años y préstamos hipotecarios.

Además, de realizar la función de Banca, los Bancos también administran sus operaciones con las empresas mercantiles a través de sus departamentos de fideicomisos, que invierten en bonos y en acciones de la empresa.

También existen otras instituciones de depósitos que incluyen Asociaciones de Ahorros y Préstamos, los Bancos de Ahorros, Mutualistas y las Cooperativas de Crédito.

Los fondos de pensiones y otros fondos de jubilación se establecen para brindar ingresos a las personas cuando se retiran. Durante la vida de trabajo el empleado por lo general contribuye al fondo, al igual que su empleador.

El fondo invierte estas aportaciones y le paga el importe acumulado en forma periódica al trabajador retirado o establece una anualidad.

Agentes Financieros:

Estas instituciones financieras llevan a cabo una función de corretaje necesaria.

Cuando los agentes reúnen a quienes necesitan fondos con aquellos que tienen ahorros, no están realizando una función directa de préstamo, sino que más bien están igualando la demanda y la oferta de fondos.

Los banqueros de inversión se dedican a la venta de acciones y bonos de empresas.

Los banqueros de hipotecas se dedican a la adquisición y colocación de hipotecas. Esas hipotecas provienen en forma directa de las personas y negocios o, lo que es más normal, a través de consultores y bienes raíces.

Modalidades de Inversión:

Certificados de Inversión o Depósitos a Plazo:

Los Certificados de Depósito se realizan en los Bancos Comerciales por un período especificado y a una tasa de interés determinada.

Los Bancos del mercado de dinero cotizan tasas sobre los Certificados de Depósito, éstas tasas se cambian en forma periódica de acuerdo con los cambios en otras tasas del mercado de dinero.

Sin embargo, la tasa máxima que se le permite pagar a los Bancos está regulada por el Banco Central quien es el ente regulador.

Por lo general los vencimientos originales de los certificados de depósitos oscilan entre 30 y 360 días.

El riesgo de falta de pago es por quiebra del Banco, posibilidad que en la mayor parte de los casos es bastante remota.

Sociedades de Fondos de Inversión (SFI):

Son sociedades anónimas que tienen como objetivo exclusivo la administración de fondos de inversión y complementariamente la comercialización de fondos de inversión locales y extranjeros, de acuerdo con los términos del contrato de administración que celebren al efecto, y de los lineamientos que dicte la Superintendencia General de Valores según el fondo que se trate.

El objetivo de las Sociedades de Fondos de Inversión es administrar el patrimonio del Fondo según las políticas de inversión, llevar al día el registro de inversionistas, cobrar dividendos, intereses y cualquier otro ingreso que genere la cartera del fondo, llevar al día la contabilidad y mantener vigente y proveer al día toda la documentación que sea requisito presentar al ente regulador y a los inversionistas; emplear en la defensa de los derechos de los inversionistas del Fondo la diligencia necesaria y los mecanismos legales establecidos para tal efecto.

Fondos de Inversión:

Los fondos de inversión son una forma de ahorro en el mercado que responde a los intereses de muchos inversionistas. Un fondo de inversión es el patrimonio integrado por aportes de personas naturales o jurídicas para su inversión en valores, u otros activos autorizados por la Superintendencia General de Valores, que administra una Sociedad de Fondos de Inversión por cuenta y riesgo de los que participan en el Fondo. Las inversiones del Fondo están representadas mediante participaciones o títulos de participación. Las carteras de inversión de los fondos obedecen a parámetros y políticas bien definidas, que marcan el campo de acción que debe seguir la Sociedad de Fondos de Inversión en su administración.

Ventajas de invertir en un Fondo:

- Diversificación de Cartera
- Disminución de riesgo que puede ser diversificada
- Manejo técnico y profesional de cartera
- Acceso a gran variedad de mercados y emisores

2.3 ENFOQUE LEGAL

Las entidades financieras están reguladas por normativas, las cuales están dentro de La Ley Reguladora de Mercado de Valores, la Ley Orgánica del Banco Central y el Código de Comercio. De estos, existen varios artículos que están relacionados con las cuentas bancarias, con los depósitos a plazo, con los títulos valores y sus implicaciones.

Referente a certificados de inversión se pueden citar los siguientes artículos; el Código de Comercio en su artículo 525 dice “ Los depositantes de títulos valores, efectos o documentos que devenguen intereses o dividendos, quedan obligados a efectuar el cobro de éstos en las épocas de sus vencimientos, así como también a practicar cuantos actos, diligencias o recursos sean necesarios para que los efectos depositados conserven su valor y los derechos que les son inherentes con arreglo a las disposiciones legales”.

El artículo 672 dice “ Para ejercitar los derechos que consten en un título valor, es indispensable exhibirlo. Al ser pagado, el tenedor que reciba el pago está obligado a entregar el título debidamente cancelado.

De igual forma, la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica en su artículo 116 Intermediación Financiera, dice “Únicamente pueden realizar intermediación financiera en el país las entidades públicas o privadas, expresamente autorizadas por Ley para ello, previo

cumplimiento de los requisitos que la respectiva Ley establezca y previa autorización de la Superintendencia.

La autorización de la Superintendencia deberá ser otorgada cuando se cumpla con los requisitos legales.

Para efectos de esta ley, se entiende por intermediación financiera la captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones...”

Con los artículos anteriores se puede resumir que debe existir un documento que exhiba la inversión, lo que no permite que se dé la desmaterialización del título; sin embargo, analizando la Ley Reguladora de Mercado, se pueden citar algunos artículos que tratan directamente de oferta pública de valores y en donde entran otros productos para los cuales pueden ser a plazo y no necesariamente debe existir un documento que respalde la inversión.

El artículo 2 . Oferta pública de valores indica.

“Para efectos de esta ley, se entenderá por oferta pública de valores todo ofrecimiento, expreso o implícito, que se proponga emitir, colocar, negociar o comerciar valores y se transmita por cualquier medio al público o a grupos determinados. Asimismo, se entenderá por valores los títulos valores y cualquier otro derecho de contenido económico o patrimonial, incorporado o no en un documento, que por su configuración jurídica propia y régimen de transmisión puedan ser objeto de negociación en un mercado financiero o bursátil.

Únicamente podrán hacer oferta pública de valores en el país los sujetos autorizados por la Superintendencia General de Valores, salvo los casos

previstos en esta ley. Lo mismo se aplicará a la prestación de servicios de intermediación bursátil y demás actividades reguladas por ella.

Esa Superintendencia, de oficio o respondiendo a consultas que se le formulen, establecerá criterios de aplicación general conforme a los cuales se precise si una oferta es pública y si un documento o derecho no incorporado en un documento, constituye un valor en los términos del párrafo anterior”.

En el primer párrafo del artículo explica claramente que se puede ofrecer oferta pública por cualquier medio al público o a grupos determinados, sea expreso o implícito, permitiendo ofrecer inversiones donde no medie ningún valor por escrito.

Cumpliendo con las regulaciones que establece la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) a la entidades financieras, se le consultó directamente si el Banco San José pueda tener algún impedimento en el sistema financiero de ofrecer el nuevo producto denominado “Depósito a Plazo Electrónico”. La respuesta fue basada en el artículo 116 de la Ley Orgánica del Banco Central el cual indica:

“...para efectos de esta ley, se entiende intermediación financiera la captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en que se formalicen las transacciones...”

Con base en el artículo anterior , la SUGEF le indica al Banco San José, que no encuentra impedimento legal o reglamentario para que el Banco San José ponga en funcionamiento el producto financiero denominado “Depósito a Plazo Electrónico”.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Método de Investigación

Se utilizó el método descriptivo y analítico con el objetivo de analizar la Administración del proceso de certificados de Inversión del Banco San José, S.A.

Esta investigación permitió identificar el proceso actual de certificados de inversión, con el objetivo de analizar el tiempo del proceso, y la percepción del cliente.

Para F.H. Canales el método de investigación descriptivo es "Una etapa Preparatoria del Trabajo Científico que permite ordenar el resultado de las observaciones de las conductas y las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos".

3.2 Sujeto y Fuentes de Información

Para obtener la información que se utilizó en la investigación, se entrevistaron siete Jefes de Sucursales del Area Metropolitana: Sabana, Oficinas Centrales, Avenida Segunda, Moravia, San Pedro, Curridabat. Se escogieron éstas por ser las de mayor movimiento. La encuesta se muestra en el anexo número 1 .

También se entrevistó a los oficiales de servicio al cliente de esas mismas sucursales, por ser las personas involucradas en el proceso. Ver anexo Número 2.

Se entrevistaron 84 clientes de las siete sucursales entre las semanas del 18 al 28 de noviembre del 2002. **Se tomó el criterio de entrevista a todos los que llegaban a pedir el Certificado de Inversión en esas semanas.**

El oficial de servicio al cliente le entregó al cliente la encuesta para que la llenara. Ver anexo número 3.

3.2.1. Fuentes de Información:

Se utilizaron como fuentes de información, Manuales de Procedimientos, datos de archivos, Ley Orgánica del Banco Central, Ley Reguladora de Mercado y Código de Comercio.

Para el análisis comparativo del proceso de certificados de inversión se visitaron los Bancos, Banco Costa Rica, Banco Popular, Banco Banex, Banco Cuscatlán, Banco Interfín, Banco Promerica, Banco Scotiabank, entre las fechas del 03 de febrero al 07 de marzo del 2003. Se observó el proceso y se obtuvieron documentos de información.

3.3 Descripción de los Instrumentos

Para el estudio de las variables se utilizó una entrevista a los Gerentes, Jefes de Sucursales, Colaboradores de Sucursales y clientes que utilizan los servicios de Certificados de Inversión.

Según Mena Redondo Oscar “Entrevista se entiende por una cita la cual se le práctica al entrevistado, y el investigador por medio de la observación y un serie de ítems logra obtener información, de una actividad en estudio y generalmente se desarrolla una guía, para cubrir todos los puntos importantes que se deben investigar.

Usualmente se le práctica a una o más personas, pero siempre a grupos pequeños.

Otro instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual es un medio para recopilar información acerca de aspectos específicos por medio de varias preguntas planteadas en forma escrita con ese fin”. El cuestionario se le aplicó a los clientes que solicitaron el producto de Certificados de Inversión durante una semana en las siete sucursales del Banco San José, del gran área metropolitana.

El cuestionario como tal debe llevar un orden lógico, debe ser claro y corto. Generalmente se utiliza para grupos medianos de 15 a 500 personas. El cuestionario puede ser abierto, cerrado o mixto.

Para Mena Redondo Oscar “ La encuesta es un medio similar a la entrevista, pero se aplica a muchas personas, grupos grandes”

3.4 Validez de los instrumentos

La entrevista y el cuestionario fueron revisados por personal especializado y el Jefe de Control Interno de Sucursales, con el propósito de indicar si la información solicitada era precisa o en definidos casos para realizar los cambios para la confección de los instrumentos finales.

3.5 Tiempo

Las entrevistas a Jefes de Sucursales se hicieron del 18 de noviembre al 29 de noviembre del 2002.

Los clientes se entrevistaron del 18 de noviembre al 29 de noviembre del 2002.

Los documentos analizados son los utilizados actualmente por el Banco San José 2003.

3.6 Procedimiento

Una vez obtenida la información de las entrevistas y de los cuestionarios, esta se complementó con un análisis documental, específicamente de aquellos documentos utilizados por el banco y los bancos visitados.

Una vez aplicado lo anterior se realizará un análisis de la información obtenida, se utilizarán gráficos y cuadros, para lograr interpretaciones básicas, para llegar a un resultado concreto.

CAPITULO IV

INTRODUCCIÓN

A LOS

CUADROS Y GRÁFICOS

A. En esta primera parte aparecen 2 componentes, **A₁**, **A₂** que corresponden a entrevistas efectuadas a Gerentes de Sucursales, y Colaboradores de Sucursales.

B. Los cuadros del No. 1 al No. 5 corresponden a la información ofrecida por los clientes que visitaron las sucursales y que fueron encuestados.

Para efectos del análisis y con el fin de contribuir a ordenar las conclusiones y recomendaciones se estructura de la siguiente forma:

Para Objetivo específico NO. 3, se ubican los cuadros del No. 3

Para Objetivo específico NO. 4, se ubican los cuadros del No. 4 y 5

Para Objetivo específico NO. 5, se ubican los cuadros del No. 1 y 2

A₁ Con respecto a la entrevista efectuada, a los Gerentes de Sucursales, en lo concerniente al proceso actual de Certificados de Inversión, ellos consideran que el cliente debe pasar a mostrador, luego a cajas y por último al mostrador, haciendo el proceso complicado.

De igual forma opinan que se deben acceder muchas pantallas, en las que se utilizan pocos espacios, y hace que el proceso requiera de más tiempo.

Además, ellos agregan que este proceso requiere del control cruzado (mostrador, cajas, custodia y Jefe) lo que hace el proceso más lento, ya que una persona de mostrador emite el título valor, el cajero recibe el medio de pago, el custodio revisa e imprime el título y el Jefe debe revisarlo y, dependiendo el monto, debe firmarlo.

Cuando se les consultó referente al riesgo de mantener Certificados de Inversión en custodia, ellos consideran que el Banco debe asumir una gran responsabilidad cuando los clientes dejan los títulos en custodia del Banco ya que se deben custodiar y el Banco no cobra ninguna comisión por este servicio; agregan que existe

el riesgo de que los títulos se puedan gomelear, y además el proceso interno que se le hace a los certificados requiere de mucho cuidado y de arqueos frecuentes.

Se les preguntó acerca de la propuesta de otro producto donde no medie documento valor, con el fin de disminuir el riesgo. Ellos indican que el proceso sería más ágil a nivel interno y que la aceptación del producto, depende de la cultura del cliente y que influye la forma en que se le venda el producto al cliente para hacerlo más atractivo.

En lo que respecta al tiempo de duración del proceso de Certificados de Inversión, opinan que el tener que acceder tantas pantallas en el proceso, aumenta el tiempo de espera y el que interactúen tantas personas en el proceso.

Y referente a la percepción del cliente, ellos coinciden en que el cliente siente que el proceso es lento y que a veces se quejan por tener que hacer más de una fila; algunos clientes han dado a conocer la molestia del trámite tan lento a través de Buzón de Sugerencias que tiene el Banco.

Y referente a la propuesta de analizar la Administración del Proceso de Certificados de Inversión en la disminución de pantallas y el desmaterializar el Certificado, opinan que mejorará la calidad en el servicio, se logrará la disminución del tiempo de espera y como resultado se espera más aceptación y fidelidad por parte del cliente.

A₂ En la consulta efectuada a los Colaboradores de Sucursales, estos consideran, en lo referente al procedimiento de los Certificados de Inversión, que el proceso es lento y que se puede simplificar para que el cliente no tenga que hacer varias filas, una en el mostrador, otra en cajas y por último en el mostrador. Manifiestan que el tiempo de duración depende del número de personas que estén haciendo fila en las cajas y en el mostrador.

También mencionan que el Oficial de Servicio al Cliente tiene que ir varias veces a la custodia, la primera vez para pedir número de Certificado de Inversión, la segunda

para solicitar la revisión y la impresión del título y la última para llevarle a la custodia la copia del certificado de inversión con el recibido conforme del cliente y la cédula de identidad, para que la custodia lo revise y proceda a entregar el título. Finalmente el oficial de Servicio al Cliente procede a hacerle la entrega del certificado al cliente.

Además, si la persona que desea el Certificado de Inversión no es cliente del Banco, se le debe abrir el número único o CIF, documento " El conozca a su cliente" y si el monto es superior a \$10,000,00, se le apertura una cuenta contable, haciendo el proceso más lento.

Ellos opinan que si el Oficial de Servicio al Cliente es una persona con experiencia puede hacer el proceso más rápido, por cuanto consideran que las personas de nuevo ingreso influyen en que el proceso sea lento, debido a las pantallas que se deben acceder y que no todos los espacios se llenan.

Otros afirman que la impresión del producto contribuye a que sea lento, ya que se utiliza una sola impresora para Certificados de Inversión y Cupones y otros valores como Cheques. Además, otros consideran que las impresoras que actualmente tienen las sucursales no están en buenas condiciones.

Referente al punto de riesgo, ellos opinan que los clientes siempre piden un valor que respalde la inversión. Por tanto, se debería hacer mucha publicidad para poder vender el nuevo producto, donde no va a mediar ningún título valor y que se debe empezar por hacerle ver al cliente el riesgo de mantener en las casas documentos de valor que se prestan para fraudes, así como el extravío del documento y el tiempo que debe esperar para que le sea devuelto (cuatro años).

Afirman que si se logra no imprimir los títulos, el proceso será más rápido y estaría más seguro el cliente.

Y sobre el tiempo de duración del proceso, ellos consideran que tiene que ver el procedimiento del producto, porque varias pantallas se deben llenar y tienen que pedir vistos buenos para tasas preferenciales. Recomiendan dar un parámetro al oficial de servicio al cliente para que pueda ofrecer un porcentaje más a los clientes preferenciales.

También indican que la impresión del certificado se ve afectada porque la custodia debe atender a otros oficiales de servicio al cliente con otros trámites como entrega de tarjetas, impresión de cheques y otros; no solo está el producto de Certificados de Inversión.

Y referente a la percepción del cliente, afirman que el cliente considera que el proceso es lento, que debe hacer varias filas y que el Banco se ha preocupado por mejorar otros productos y que, por el contrario, el proceso de Certificados de Inversión ha sido el mismo por muchos años.

Ellos afirman que el cliente en varias ocasiones hace ver su molestia por el tiempo que se tarda y que es un producto que se atiende igual que otros, que se le debería dar un trato preferencial y más exclusivo.

CUADRO NO. 1

¿Cómo calificaría el servicio brindado por el Oficial de Servicio al Cliente?

Percepción del cliente sobre el servicio brindado en las sucursales del Banco San José, según frecuencias, noviembre 2002.

Servicio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	37	44%
Muy Bueno	27	32%
Bueno	20	24%
Regular		
Malo		
Total	84	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan las sucursales, noviembre 2002.

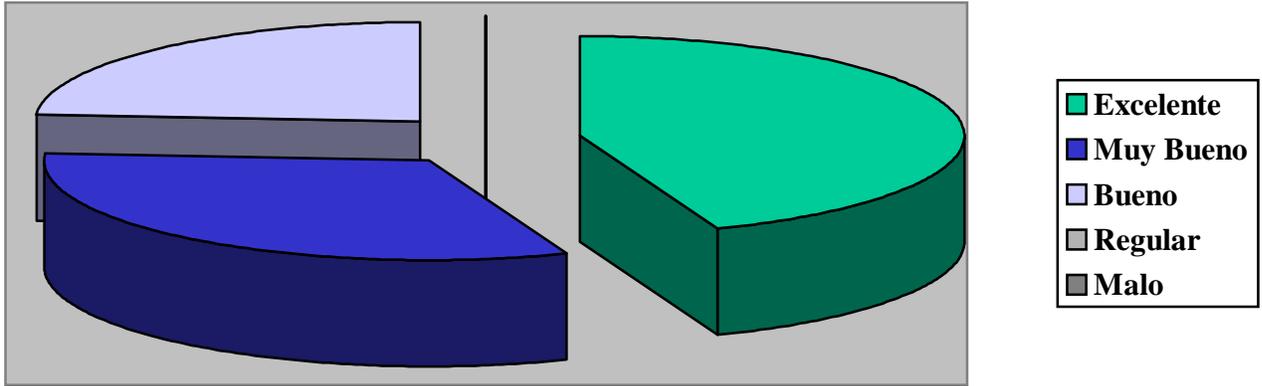
Como se observa, el 44% de los clientes encuestados considera que el servicio brindado en las Sucursales fue excelente, el 32% lo consideró muy bueno y el 24% lo considera bueno. Las respuestas que se obtuvieron están dentro del Marco Positivo de Bueno a Excelente, sin embargo, el Banco tiene un 56% como reto de mejora, ya que este porcentaje se encuentra en la calificación de bueno a muy bueno que se puede convertir a excelente.

Aquí podemos observar que hay diferencia de criterios de acuerdo a como lo haya percibido el cliente; según la teoría de la percepción, esta es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado al ambiente.

Los individuos pueden mirar el mismo objeto y percibirlo de manera diferente y en ello influyen algunos factores, los cuales pueden residir en el objeto que percibe, o blanco que es percibido o en el contexto de la situación en que se da la percepción.

Cuando un individuo mira a un blanco e intenta interpretar lo que ve, esa interpretación está influida por características personales del sujeto perceptor. Estas características personales que afectan la percepción incluyen actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias anteriores e ilusiones.

Gráfico No.1 "Percepción del Cliente del Servicio brindado por el Banco San José, noviembre 2002 "



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan las sucursales, noviembre 2002.

CUADRO No. 2

¿Qué conocimiento sobre el producto considera usted que tenía la persona que le atendió?

Percepción del cliente sobre el servicio brindado en las sucursales, del Banco San José, referente al conocimiento del producto, según frecuencias, noviembre 2002.

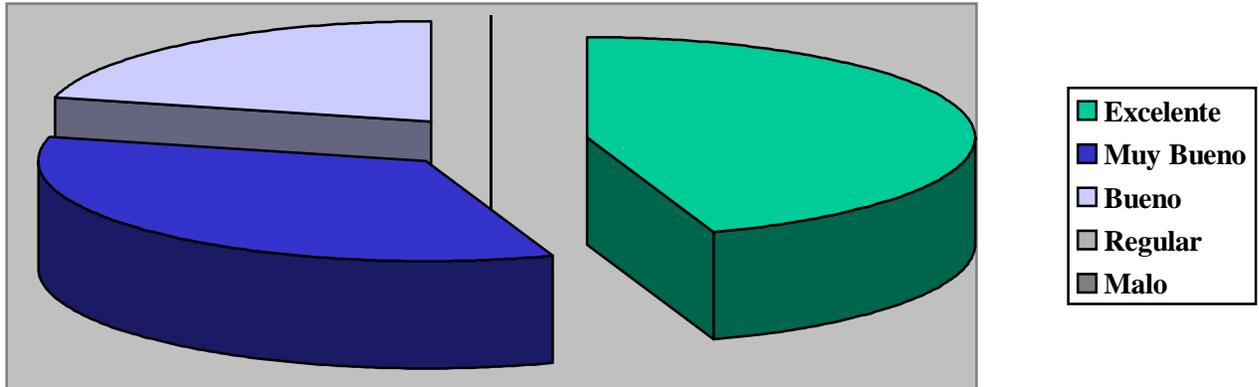
Servicio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	38	45%
Muy Bueno	29	34%
Bueno	18	21%
Regular		
Malo		
Total	84	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan las sucursales, noviembre 2002.

Como se observa, el 45% de los clientes encuestados considera que el conocimiento sobre el producto brindado en las Sucursales fue excelente, el 34% lo consideró muy bueno y el 21 % lo considera bueno. Las respuestas que se obtuvieron están dentro del Marco Positivo de Bueno a Excelente, sin embargo, el Banco tiene un 55% como reto de mejora, ya que este porcentaje se encuentra en la calificación de bueno a muy bueno que se puede convertir a excelente.

Aquí se puede observar que un 55% debe reforzar aún más sus conocimientos referente al producto de certificados de inversión, ya que el cliente considera que el conocimiento que tenía esa persona no era excelente.

Gráfico No.2 "Conocimiento del Producto brindado por Sucursales del Banco San José, noviembre 2002"



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan las sucursales, noviembre 2002.

CUADRO No. 3

¿Pensando en su seguridad (Robo, Pérdida, Gomeleo) usted prefiere un Certificado de Inversión o un producto, donde no medie un título valor (Depósito a Plazo Electrónico)?.

Riesgo entre depósito físico o electrónico, según percepción del cliente del Banco San José, según frecuencias, noviembre 2002.

Físico o Depósito Electrónico a Plazo	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
SI	36	43
NO	40	47
NO OPINA	8	10
TOTAL	84	100

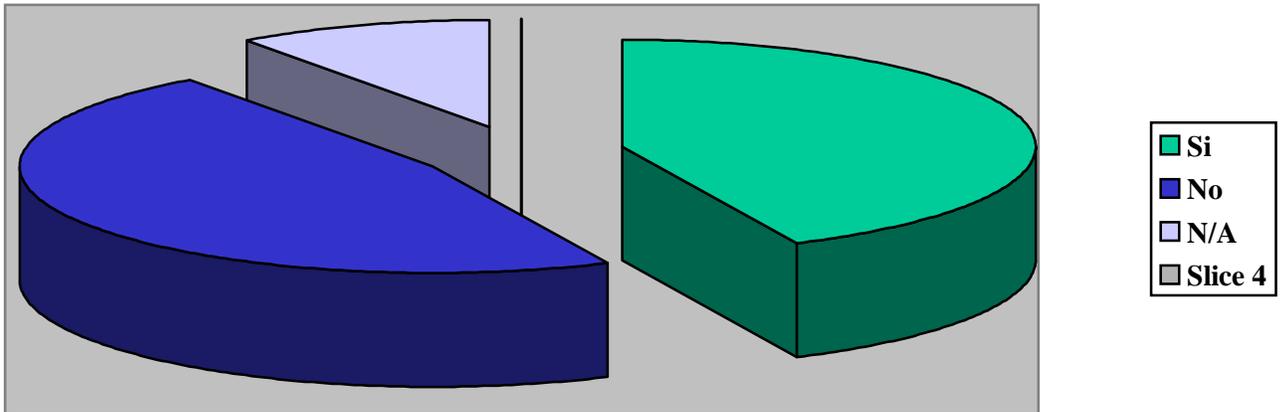
Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan las sucursales, noviembre 2002.

Como se observa, el 43 % de los clientes encuestados prefieren el certificado de inversión ya que la mayoría se sienten más seguros con el físico, el 47% opinaron que no, ya que dijeron desconocer el producto de depósito electrónico, indicaron pedir más información y 10 % no opinó.

Para lograr disminuir la incertidumbre o desconocimiento del cliente referente al nuevo producto de depósito electrónico, se recomienda hacer publicidad, donde se expliquen las ventajas que tiene el nuevo producto, inclusive se le puede ofrecer un premio al cliente que utilice esta nueva modalidad, el cual puede ser dar una tasa más atractiva en los depósitos electrónicos, diferente a la que se les brinda cuando solicitan el físico del título.

La publicidad puede ser a través de Brochure o en la misma sucursal electrónica.

Gráfico No.3 "Riesgo entre depósito físico o electrónico, según percepción del cliente del Banco San José, según frecuencias, noviembre 2002"



Fuente: Encuesta realizada a los clientes que visitan las sucursales, noviembre 2002.

CUADRO NO. 4

¿Cuánto fue su tiempo de espera (inicio transacción hasta entrega de producto)?.

Tiempo de espera para trámite según clientes del Banco San José, según frecuencias, noviembre 2002.

TIEMPO DE ESPERA EN MINUTOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
10	43	51
20	26	31
O más de 20	14	18
TOTAL	84	100

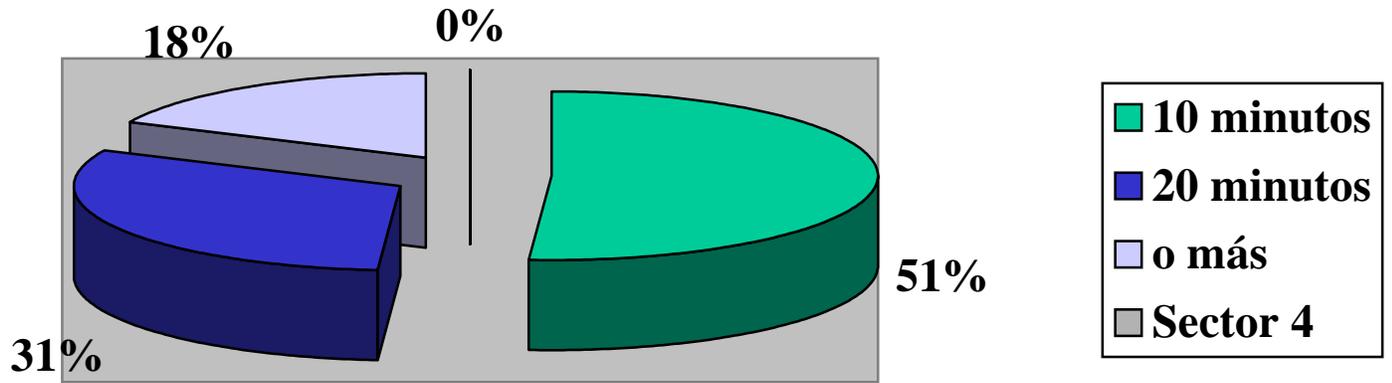
Fuente: Encuesta realizada a clientes que visitan sucursales, noviembre 2002.

Como se observa, el 51% de los clientes encuestados consideran que el tiempo de espera para el trámite de un Certificado fue de 10 minutos, el 31% lo percibió de 20 minutos y un 18% considera que el tiempo fue más de 20 minutos.

De acuerdo con los tiempos standard que maneja el Banco San José, para el producto de Certificados de Inversión, se tiene que el proceso de duración debe ser no más de 15 minutos. Lo que el cuadro anterior demuestra es que el 51% de los clientes encuestados considera que sí se cumple con el tiempo standard, el 31% dice que el tiempo promedio es de 20 minutos y el 18% considera que es más de 20 minutos. Se obtiene que los dos últimos porcentajes no cumplen con el tiempo de espera promedio, es decir un 51% afirma que el tiempo es de 10 minutos y el 49% opina que el tiempo es de 20 minutos o más.

Lo anterior nos demuestra que el proceso de Certificados de Inversión deberá ser mejorado ya que un porcentaje cercano al 50% opina que el proceso tarda más de 20 minutos .

Gráfico No.4 "Tiempo de espera para trámite según clientes del Banco San José, según frecuencias, noviembre 2002".



Fuente: Encuesta realizada a clientes que visitan sucursales, noviembre 2002.

CUADRO NO. 5

¿Considera que el tiempo de espera fue (rápido, regular, lento)

Percepción del tiempo de espera para el trámite de los clientes del Banco San José, según frecuencias, noviembre 2002.

TIEMPO DE ESPERA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
RAPIDO	51	61%
REGULAR	22	26%
LENTO	11	13%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuesta realizada a clientes que visitan sucursales, noviembre 2002

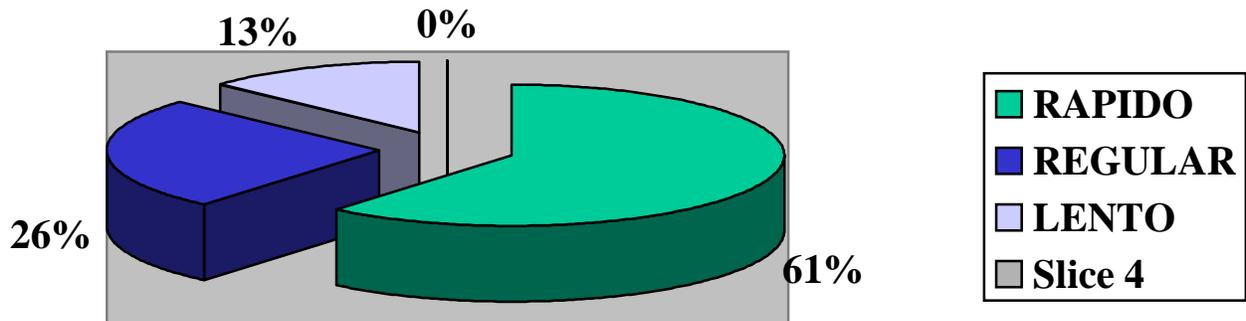
Como se observa, el 61% de los clientes encuestados consideran que el tiempo de espera fue rápido, el 26% regular y un 13% considera que el tiempo de espera fue lento.

Los sistemas de calidad actuales les permiten a las empresas, dar servicios de alta calidad, los cuales van ligados al tiempo de espera y al tiempo del proceso, el cual puede ser rápido, regular o lento.

Más del 61% de los clientes opinan que el servicio es rápido, sin embargo un 39% lo califican entre lento y regular. Este último porcentaje, en cuanto al tiempo de espera, no es conveniente para una empresa que se encuentra certificada con la Norma ISO 9000, ya que exige productos y servicios de alta calidad y cumplir con los estándares de tiempos establecidos para este proceso.

Aplicando el control de calidad que como en este caso se aplican mediciones y muestreos del tiempo de espera y duración del proceso, dan como resultado que el proceso puede simplificarse o plantearse si hay necesidad de recurso humano más capacitado o en cantidad.

Gráfico No. 5 "Percepción del tiempo de espera para trámite según clientes del Banco San José, según frecuencias, noviembre 2002"



Fuente: Encuesta realizada a clientes que visitan sucursales, noviembre 2002.

Como se observa en los hallazgos antes descritos, con base en la metodología empleada, el Banco San José tiene oportunidades de mejora conforme la percepción de clientes, Jefaturas de Sucursales y Oficiales de Servicio al Cliente.

Si bien los porcentajes de un buen servicio son altos, ello no significa que no se debe trabajar sobre aquello cuya percepción no sea excelente, máximo cuando lo que se trata es de introducir un nuevo producto como lo es el Depósito Electrónico.

Además, tanto los Jefes de Sucursal como los Oficiales de Servicio al Cliente consideran que el proceso es lento ya que el cliente debe ser atendido en dos áreas en Servicio al Cliente y en Cajas y el Oficial de Servicio al Cliente debe ingresar a varias pantallas para emitir el certificado de inversión.

Con base en esta conclusión se puede proponer una mejora en el proceso a nivel de pantallas, el poder simplificar la emisión del certificado de inversión e ingresar a una sólo pantalla, así como que el cliente no tenga que hacer fila en dos áreas y pueda ser atendido en el mostrador y que el oficial de servicio al cliente le pueda recibir el medio de pago.

En los casos donde el medio de pago es efectivo se sugiere la creación de una caja especial en el área de cajas donde le permita al cliente de certificados de inversión ser atendido sin necesidad de hacer fila.

De lo anterior se puede concluir que el Banco San José debe mejorar en un corto plazo, tanto en el proceso de Certificado de Inversión así como implementar la propuesta del Certificado electrónico máxime que actualmente existen otras entidades bancarias que ya lo ofrecen de acuerdo al análisis comparativo realizado en otros bancos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1 Objetivo # 1

Describir el procedimiento de Certificados de Inversión Actual.

Se concluye que el procedimiento actual de Certificados de Inversión es un proceso complicado, debido a que el cliente debe hacer varias filas en diferentes partes, primeramente en el mostrador, luego pasa a cajas y por último de nuevo en el mostrador.

En cuanto al proceso en el sistema tecnológico, se concluye que los oficiales de servicio al cliente deben acceder 5 pantallas para aperturar un certificado de inversión en las que se utilizan pocos espacios. Algunas de estas pantallas son utilizadas por otros departamentos como Crédito, Internacional y otros; por este motivo quedan varios espacios sin llenar.

Debido a que es un proceso delicado y de riesgo, este requiere de un control cruzado (mostrador, cajas, custodia y Jefe) haciendo el proceso más lento y por ende aumenta los tiempos de espera.

5.1.2. Objetivo No. 2

Determinar el costo del proceso de Certificados de Inversión

Referente al objetivo #2 se determina que el Banco San José mide el costo de producto del Certificado de Inversión a través del sistema de costeo ABC y el costo de certificado es de \$2,04.

En este costo se incluyen los gastos de salario de personal, agua, luz, teléfono, alquiler y seguridad y suman un factor, este factor multiplicado por el tiempo determina el costo.

Si el tiempo en la transacción disminuye, el costo disminuye. Se concluye que si la propuesta del proceso y la disminución de pantallas presenta una disminución, de igual forma, a nivel de costos, se debe ver la variación. Y el costo por ese tiempo será cargado en otras transacciones del Banco.

5.1.3. Objetivo No. 3

Identificar el riesgo de mantener Certificados de Inversión en la custodia del Banco San José

Para el tercer objetivo, se determinó que sí existe riesgo, debido a que el Banco debe asumir una gran responsabilidad cuando los clientes toman la decisión de dejar los títulos en custodia del Banco.

Estos certificados deben ser custodiados en las bóvedas del Banco hasta la fecha de vencimiento; se analizó que existe el riesgo de que se puedan gemear o sustraer, además de que el proceso interno que se realiza requiere de mucho cuidado, de tiempo y de arqueos constantes.

Por el ofrecimiento de este servicio el Banco no cobra ninguna comisión y no existe póliza que cubra estos títulos en caso de pérdida, extravío, robo o asalto.

5.1.4. Objetivo # 4

Determinar el tiempo de duración del proceso de Certificados de Inversión.

En cuanto al tiempo de duración se concluye que debido a que el oficial de servicio al cliente debe accesar cinco pantallas, hace más lento el proceso, de igual forma el hecho de que el cliente pase primero al mostrador, luego a cajas y por último regrese nuevamente al mostrador, aumenta el tiempo de espera.

A lo anterior se debe agregar a que si el monto del certificado es un monto alto, requiere de una tasa preferencial, y solicitar vistos buenos, ya sea al Jefe o al Departamento Financiero, con lo cual le aumenta la tardanza.

El tiempo óptimo del Proceso de Certificados de Inversión según el sistema de calidad es de 15 minutos, sin embargo, de acuerdo con las mediciones realizadas en las sucursales el promedio se encuentra entre 15 a 30 minutos.

Y referente a la encuesta realizada a los clientes que visitaron las sucursales, el 51% de los encuestados consideran que sí se está cumpliendo con el tiempo standard, el 31% dice que el tiempo promedio es de 20 minutos y un 18% dice que es más de 20 minutos. Esto nos demuestra que el tiempo del proceso debe ser mejorado para este porcentaje cercano al 50%.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1. Para el objetivo #1

Se propone habilitar una caja especial o caja rápida, esta caja recibirá ciertos trámites los cuales permiten agilizar el servicio y sobre todo, como trato preferencial al cliente, este no tendría que pasar hacer toda la fila, sino que una vez que es atendido en el mostrador y el medio de pago es efectivo, se le solicita que pase a la caja especial; el cajero procede a recibir el dinero y pasa nuevamente al mostrador.

Cuando el medio de pago son retiros a cuentas, cambios de cheques nuestros, cheques de otros Bancos o Renovaciones de Certificados, se plantea que los oficiales de servicio al cliente tengan el programa de IBS Branch (sistema de cajas), el cual le permite al oficial de servicio al cliente poder hacer retiros de la cuenta del cliente, hacer un cambio de cheque nuestro, o recibir valores de otros Bancos en el mismo mostrador. Esto permite que el cliente no tenga que trasladarse a las cajas o a la caja especial, y sea atendido solamente en el mostrador.

Dentro de los requerimientos que el oficial de servicio al cliente tiene para poder dar el servicio de cajas en el mostrador, son una capacitación en el manejo del IBS Branch, manejo de valores, y revisión de firmas, la cual será impartida en cada sucursal por los tesoreros o jefes de cajas.

Además, se requiere instalar el programa de IBS Branch en las actuales máquinas y una impresora financiera, que estará asociada a las máquinas de servicio al cliente. Se revisará la capacidad de recurso tecnológico que tienen las sucursales y si existe la necesidad de realizar alguna inversión en compra de equipo.

Se propone que a los oficiales de servicio al cliente se les dará una clave de usuario, el cual únicamente tendrá 4 pasos necesarios para realizar la apertura de un

certificado, bloqueando la posibilidad de realizar otras transacciones que no tienen que ver con el proceso.

Dentro del proceso de Certificados de Inversión se propone una sola pantalla, con el propósito de facilitarle al usuario llenar la información requerida en el sistema AS400C.

Para poder crear una sola pantalla se sugiere una hoja Macro o interfase la cual una vez llena se encarga de alimentar las cinco pantallas en el AS400C (sistema integrado financiero del Banco San José)

5.2.2. Para el Objetivo #2

Para el objetivo #2 se recomienda que se apruebe la propuesta de la disminución de las pantallas, así como la disminución de pasos en el proceso, como resultado se da una disminución en tiempo de espera y este disminuye de acuerdo con el costeo ABC.

De igual forma si el certificado de Inversión se logra desmaterializar, para el Banco habrá una disminución importante en costo de papel de seguridad el cual tiene un valor de \$0.13 centavos de dólar para el Certificado de Inversión y de \$0.05 centavos de dólar para el cupón. De acuerdo con la información suministrada por la custodia general del Banco, en 6 meses se utilizan 20.000 ejemplares para un costo total de \$2.938,00.

5.2.3. Para el Objetivo #3

Se recomienda que los Certificados de Inversión que se dejan en custodia, no se impriman y se le ofrezca al cliente el producto Depósito a Plazo Electrónico, en el cual no va a existir un documento valor, sino que únicamente existiera el recibo multiuso.

La ventaja con esta propuesta es que el certificado original no se imprime, y al cliente se le entrega un recibo electrónico, el cual no es negociable ni transferible por endoso.

Dentro del proceso interno, se eliminará la carta que debe dejar firmada el cliente, no se hará el movimiento contable a la cuenta de orden, y no se realizarán arqueos periódicos. Además, el banco no corre el riesgo de que dichos valores sean gomeleados o sustraídos.

Con la comparación de la Administración del Proceso de Certificados de Inversión entre Bancos, se pudo comprobar que existe un Banco que ofrece esta modalidad de producto, donde no media ningún título valor, el documento entregado al cliente no es transferible por endoso, ni negociable y el cliente lo puede descontar en cualquier momento sin cobro de comisión.

5.2.4 Para el Objetivo # 4

La propuesta para el Objetivo # 1 repercute en el Objetivo # 4, si se disminuye el número de pantallas y se propone una sola pantalla para agilizar el trámite.

De igual forma, la implementación de una caja rápida o especial para que el cliente pase cuando el medio de pago es efectivo agiliza el tiempo de espera y la propuesta de que el oficial de servicio al cliente tenga el sistema de cajas IBS Branch

en el mostrador permite que el cliente no se traslade de un lugar a otro, sino que siempre será atendido en el mostrador.

5.2.5 Para el Objetivo # 5

Una vez implementadas las propuestas anteriores se plantea la aplicación de una encuesta a los clientes que solicitan este servicio , para conocer la percepción referente a los cambios que se le realizarán al proceso.

Ya que las propuestas planteadas son un cambio radical al proceso.

5.2.6 Propuesta de Pantallas

Como parte del análisis realizado, en este apartado se desarrolla la propuesta técnica para el manejo de los Certificados de Inversión.

Actualmente en el proceso de certificados de inversión, las pantallas que se deben acceder del sistema AS400C, son cinco pantallas, en las que aparece información que no se debe llenar y que no se utiliza en el producto de certificados de inversión. Esto se debe a que dichas pantallas se utilizan para diferentes departamentos como son el Departamento de Crédito, Departamento de Préstamos, Cartas de Crédito e Inversiones.

A continuación se presenta un detalle del Mantenimiento de Certificados de Inversión en el sistema AS400C.

Pantalla No. 1: "Mantenimiento de Certificados de Depósito"

- En la primera pantalla se debe seleccionar el producto, se anota el número de Banco, ya que en la Contabilidad hay un número asignado de acuerdo con el

tipo de inversión , ya sea si es inversión Nacional o Extranjera, si es Nacional se identifica con Banco 01 y si es extranjera con Banco 23.

- Se debe anotar el número de sucursal, cada sucursal se identifica con un número, esto permite las contabilidades separadas.
- El tipo de Moneda se debe anotar CRC si son Colones y USD si son dólares
- Se anota número de cuenta contable, cada sucursal cuenta con un número de cuenta diferente, lo que le permite a la Sucursal , poder controlar su propia cartera de inversión y a través de este número se puede seleccionar un reporte mensual, que le permite a la Sucursal identificar todos aquellos certificados que vencieron ese mes y poder llamar al cliente y avisarle del vencimiento y realizar una labor de venta, con el fin de que el cliente vuelva a invertir su dinero con el Banco San José. De acuerdo con la comparación que se hizo entre Bancos, este servicio no lo ofrecen, únicamente el Banco Interfín y el Scotiabank llamaron para recordar de la inversión. Para el Banco San José es importante llamar al cliente y recordarle este servicio, lo cual lo ve como un valor agregado al producto.
- En este espacio se debe anotar el número de contrato, este número lo tienen impresos el físico del Certificado de Inversión en el lado superior derecho. Hay valores físicos en colones y dólares y se diferencian con un código si son colones se anota el número 100 que lo identifica como colones y luego el número del certificado, es decir 10088220 y si son dólares se anota 110 y el número de certificado, quedaría 11088220.
- En contraseña se anota la clave que cada usuario tiene para poder acceder este sistema, y a través de esta clave se puede identificar la persona que elaboró el certificado de inversión.

Pantalla No. 2: "Mantenimiento de Certificados de Depósito"

- Número de Cuenta: en el espacio de número de cuenta automáticamente aparece la cuenta contable y el número de contrato, información que se llenó en la primera pantalla.

- Número de cliente: se refiere al número único que se le asigna al cliente de primer ingreso, este número es automático y es producto de los datos personales del cliente que fueron ingresados en el sistema, a través de este número se podrán identificar todas las transacciones que mantiene el cliente con el Banco San José. También se conoce como número CIF que significa “Customer Information File”
- En el espacio del Oficial: se anotan las iniciales del oficial de servicio al cliente que está emitiendo el certificado de inversión.
- Los códigos Geográficos Riesgo, Residencia o Industria son utilizados por el departamento de Crédito y no se deben llenar.
- Monto Original: se anota el monto de la inversión en números.
- Tasa de Cambio: no se anota ninguna información
- Tasa (6 decimales) se anota la tasa bruta de inversión que ganará el título
- Fecha Valor de Apertura: se anota la fecha del día que se está realizando en Certificado de Inversión.
- Base anual: no se anota ninguna información, automáticamente indica base 360.
- Fecha de vencimiento: una vez que se llena el espacio de la fecha Valor, automáticamente el sistema calcula la fecha de vencimiento
- Tipo de Tasa Flotante: no se llena ninguna información
- Término: se debe anotar el plazo del certificado (30, 60, 180, 360), es importante que el oficial de servicio al cliente le aclare al cliente que en caso de no hacer una inversión con meses exactos no podrá ser negociado ante el Puesto de Bolsa.
- Interés de Penalización: este espacio no se llena.
- Cliente línea de crédito: este espacio no se llena lo utiliza departamento de crédito.
- Calcular intereses: no se llena.
- Ciclo /Fecha Revisión Tasa: este espacio no se llena.
- Retención de Impuestos: este espacio no se llena.

- Cuenta Contrapartida: se anota el número de cuenta, donde una vez vencido el certificado el monto principal será acreditado.
- Código de correspondencia: no se llena.
- Tabla de Tasas: este espacio es alimentado por el Departamento Financiero.
- Número de Referencia: este espacio únicamente se llena si se está renovando el certificado, se debe anotar el monto principal sin decimales. El Departamento Financiero utiliza esta información para llevar un control de los certificados renovados.
- Tipo de renovación: si es al vencimiento se anota la letra D y si es mensual se anota la letra I.
- Tasa de renovación: este espacio no se llena.
- Monto de repago: este espacio no se llena.
- Período de repago: si es al vencimiento no se anota ninguna información y si es mensual se anota la fecha de apertura del certificado y la letra D.
- Cuenta de repago: se anota 01 que se refiere a Banco 01 y el tipo de moneda ya sea CRC o USD y la cuenta contable que se afectará a la fecha de vencimiento.
- Código de usuario: este espacio no se llena.
- Forma de pago: este espacio no se llena.
- Código de usuario: este espacio no se llena.
- Forma de pago: este espacio no se llena.
- Código de usuario: este espacio no se llena.

Pantalla No. 3 “ Transacciones Mantenimiento de Contratos”

- Número de cuenta: aparece el número automáticamente de cuenta de la cartera de certificados y el número de contrato o certificado.
- Número de cliente: aparece el número de CIF automáticamente o el número único del cliente y el nombre del cliente.
- Principal

- Nuevo Incremento: aparece el monto del certificado de inversión y la cuenta contable de cada sucursal.
- Intereses
- Pago: este espacio no se llena.
- Reversión de pago: este espacio no se llena.
- Ajuste de incremento: este espacio no se llena.
- Ajuste de Decremento: este espacio no se llena.
- Impuestos
- Retenciones: este espacio no se llena.
- Valor Agregado: este espacio no se llena.
- Narrativa de la Transacción: se anota el número de contrato y el nombre del cliente, de toda la pantalla es la única línea que se llena.

Pantalla No. 4: "Mantenimiento de Certificados de Depósito"

- Número de Cuenta: aparece automáticamente el número de cuenta contable de la cartera de certificados de inversión y el número de contrato.
- Número de cliente: aparece el número de Cif o número único del cliente y el nombre del cliente
- Instrucciones Especiales: en esta pantalla se anota: forma de pago, Número de documento valor y el monto, se anota si es renovación y el número de certificado renovado; se indica si el certificado queda en custodia temporal o permanente y se ponen las iniciales de la persona que lo confecciona.

Pantalla No. 5 "Mantenimiento al Maestro de Contratos"

- Información de Titulares: aparece automáticamente el nombre del cliente y la dirección.

- Nombre y título: aparece automáticamente el nombre del cliente y el nombre abreviado y el número de identificación, en estos espacios se anota un adicional al certificado.

PROPUESTA DE PANTALLA

Anteriormente se detallaron las cinco pantallas que se utilizan para la apertura o renovación de un certificado de inversión y en ellas se pueden ver los espacios que el usuario debe llenar y aquellos que no se utilizan en el proceso y que son de interés para otros departamentos como son Departamento de Crédito, Formalización y Cobro y Departamento Internacional.

La propuesta de una sola pantalla se realiza con el propósito de facilitarle al usuario el llenar la información en el sistema AS400 C y contiene solamente los espacios que sí se requieren. Esta propuesta fue enviada al Departamento de Cómputo y fue analizada por un Comité de Mejora. Ellos indicaron que el sistema AS400C no permite separar los productos y que estas pantallas ya estaban determinadas para los diferentes departamentos.

La sugerencia que el comité de mejora planteó es el crear una pantalla en ambiente Macro o interfase y una vez que esta se llene con toda la información del certificado, se encargue de alimentar las cinco pantallas del AS400C.

Esta propuesta, además de disminuir el tiempo del proceso, crea una pantalla que sería más amigable para las personas de nuevo ingreso, especialmente cuando están en el período de entrenamiento. Actualmente sucede que un gran porcentaje de los espacios se deben dejar en blanco y cuando por error se han llenado, provocan diferencias en los otros departamentos que utilizan las pantallas.

La propuesta de la pantalla se llenaría de la siguiente manera:

- Número de sucursal: se llena manualmente de acuerdo con el número que tiene asignado cada sucursal.
- Moneda: se llena el tipo de moneda CRC si son colones y USD si son dólares.
- Cuenta Contable: esta aparece por default, porque al anotar la moneda y la cuenta contable aparece Banco 01 que son inversiones nacionales o Banco 23 inversiones extranjeras.
- Número de Cif: es el número único del cliente con la opción F10 despliega pantalla automática.
- Segundo titular: se anota manualmente.
- Monto de renovación: se anota manualmente.
- Monto de incremento: se anota manualmente.
- Monto apertura: aparece por default (sería la sumatoria de los dos anteriores).
- Fecha valor: se anota manualmente, fecha que se apertura el certificado.
- Fecha de Vencimiento: aparece por default.
- Cuenta contrapartida: se anota manualmente.
- Tabla de Tasa: este espacio lo llena el departamento de Financiero.
- Tipo de Renovación: si es al vencimiento se anota la letra D y si es mensual se anota la letra I.
- Plazo: se anota manualmente (30, 60, 90, 180, 360).
- Período de pago: se anota manualmente.
- Tasa: se anota manualmente.
- Retención de Impuestos: aparece automáticamente S/N
- Cuenta de repago: aparece por default.
- Tipo de título: TN (CP/TP).
- Instrucciones especiales: anotar forma de pago, número de documento valor o número certificado renovado; si el certificado queda en custodia indicar si es temporal o permanente

Una vez que toda la información se incluye en la pantalla se procede a imprimir el recibo multiuso y se le dan las instrucciones pertinentes al cliente.


```

Fecha: 3/19/03      BANCO SAN JOSE      Hora: 11:50:40
EN PROCESO      Mantenimiento de Certificados de Depositos
Número de Cuenta.....: 01 CRC 000 213051000212 100307745
Número de Cliente.....: _____
Oficial 1 / oficial 2 ..: _____
Código Geográfico de Riesgo...: _____
Código Geográfico (Residencia): _____
Código de Industria.....: _____
Línea de Negocios (Sector)....: _____
Monto Original.....: _____ .00      Tasa de Cambio.....: _____ .000000
Tasa (6 Decimales).....: _____ .000000      Fecha Valor/Apertura: _____
Base Anual.....: 360 (360/65/66)      Fecha de Vencimiento: _____ Ov: N
Tipo de Tasa Flotante..: _____      Término.....: _____ (D/M/Y)
Interés de Penalización: _____ .00 (%)      Tipo de Interés.....: S (P/R/S/M/A)
Cliente/Línea Crédito..: _____      Calcular Interés....: 1 (1/N)
Ciclo/Fecha Revis. Tasa: _____      Retención/Impuestos.: _____ (1/2/3/N)
RENOVACION E INSTRUCCIONES DE PAGO      Centro de Costos.....: _____
Cta/Contrapartida: _____      Código Correspondencia: _____ (0 a 9)
Tabla de Tasas ..: _____ (A-Z & 1-9)      Número de Referencia: _____
Tipo Renovación..: _____ (CMD9 Help) DR/CR      Tasa Renovacion/Tipo.: _____ .000000
Monto de Repago..: _____ / CR      Periodo de Pago.....: _____ D/M/Q/S
Cuenta de Repago.: _____      Código de Usuario....: _____
Forma de Pago....: _____ (C/F/T/1/2)      Código de Usuario....: _____
F2=Transac F3=Ignorar F4=Borrar F7=Fin F10=Buscar F11=Benef. F24=Mas Funciones
    
```

Pantalla No. 2: "Mantenimiento de Certificados de Depósito"

Fecha:	3/19/03	BANCO SAN JOSE		Hora:	11:54:08
Transacciones Mantenimiento de Contratos					
Número de Cuenta:	01 000 CRC 213051000212 100307745				
Número de Cliente:	1036193 JORGE ALBERTO NAVARRO BONILLA				
	<u>Principal</u>	<u>Interés</u>			<u>S a l d o</u>
ANTES.....:	.00	.00			.00
DESPUES.....:	1,000.00	.00			1,000.00
PRINCIPAL	<u>Monto</u>	<u>Bn</u>	<u>Suc</u>	<u>Mda</u>	<u>Cta Contable</u>
Nuevo/Incremento.....:	1000.00	01		CRC	185011000212
Disminución/Cancelar.....:	.00				
INTERES					
Pago.....:	.00				
Reversión de Pago.....:	.00				
Ajuste/Incremento.....:	.00				
Ajuste/Decremento.....:	.00				
IMPUESTOS					
Retenciones.....:	.00				
Valor Agregado.....:	.00				
<u>Narrativa de la Transacción</u>	<u>Fecha</u>	<u>Nueva Tasa</u>		<u>Tasa de</u>	
APERTURA CONTRATO 100307745	<u>Valor</u>	<u>Interes</u>	<u>Cambio Mda</u>		
	19 3 3				

Pantalla No. 3 “ Transacciones Mantenimiento de Contratos”

5.2.7 Propuesta del Proceso

El procedimiento y la instrucción de trabajo que actualmente se realiza en el proceso de certificados de inversión, indica que una vez que el cliente ha sido atendido en el mostrador y el oficial de servicio le ha ofrecido el producto y el cliente determina a qué plazo realiza la inversión, el oficial de servicio al cliente le indica que debe pasar a cajas con el recibo multiuso y hacer la fila correspondiente. Una vez que el cliente llega a cajas, el cajero revisa el recibo y le recibe el dinero en efectivo o los valores.

Una vez que el cajero confirma la transacción, le devuelve al cliente el recibo sellado, con el cual pasa de nuevo al mostrador y contacta al oficial de servicio al cliente que le atendió y le solicita el Certificado de Inversión. El oficial de servicio al cliente se desplaza a la custodia y le solicita la copia del Certificado de Inversión, luego va donde el cliente y le pide que le firme el recibido conforme y le solicita la identificación. El oficial de servicio le lleva a la custodia el recibido conforme y la identificación y esta verifica y procede a entregar el Certificado Original al cliente y este se retira.

Propuesta No. 1.

La primera propuesta en el Proceso de Certificados de Inversión se refiere a que cuando el medio de pago del cliente es efectivo, este debe pasar a cajas y hacer la fila correspondiente.

Se propone habilitar en las sucursales de la Gran área Metropolitana el servicio de "**Caja Rápida**", esta caja recibe ciertos trámites los cuales permiten agilizar el servicio y sobre todo, como trato preferencial al cliente, este no tendría que pasar hacer toda la fila, sino que una vez que el oficial le entrega el recibo multiuso, el cliente pasa directamente a la caja rápida y el cajero procede a recibir el medio de pago, en este caso el efectivo.

La ventaja que existe es que el cliente no debe esperar haciendo la fila normal, sino que pasa a la caja especial, y el oficial de servicio al cliente se desocupa más rápido ya que no tiene que esperar que el cliente haga toda la fila y así puede seguir atendiendo otros clientes.

Propuesta No. 2

Cuando el medio de pago son retiros de cuentas, Cambio de Cheques Nuestros, Cheques de Otros Bancos o Renovaciones de Certificados de Inversión se plantea que los oficiales de servicio al cliente tengan el programa de IBS Branch (sistema de cajas), el cual les permite poder hacer un retiro de la cuenta del cliente, hacer un cambio de cheque nuestro, recibir valores de otros Bancos o hacer renovaciones de certificados de inversión.

La ventaja de que el oficial de servicio al cliente tenga el IBS Branch, permite que el cliente no se tenga que movilizar de un lado a otro y estar haciendo filas en dos partes, una en servicio al cliente y la otra en cajas.

Dentro de los requerimientos que el oficial de servicio al cliente tiene para dar el servicio de Cajas directamente en el mostrador, será una capacitación del manejo del IBS Branch, manejo de valores y revisión de firmas, la cual será impartida por el Jefe de Cajas o Tesoreros.

Además se requiere instalar el programa de IBS Branch en las actuales máquinas y una impresora financiera. La impresora estará asociada a las máquinas de servicio al cliente. Se debe revisar la capacidad de recurso tecnológico que tienen las sucursales y si existe la necesidad de realizar alguna inversión en compra de equipo.

El departamento de Cómputo realizará las pruebas y se harán en ambiente, lo cual permitirá medir si puede ser factible el instalar en el mostrador el IBS Branch y la impresora financiera.

Se propone que a los oficiales de servicio al cliente se les dará un usuario, el cual únicamente tendrá los 4 pasos necesarios para realizar la apertura de un certificado, bloqueando la posibilidad de realizar otras transacciones que no tienen que ver con el proceso.

Propuesta No. 3

Cuando el cliente solicita hacer un certificado de inversión y ya tiene un certificado con el Banco, pero desea hacerle un aumento de dinero, debe pasar a la caja especial que se sugiere en la propuesta No. 1, ya que los oficiales de servicio al cliente no podrán recibir efectivo; serán denominados como cajeros secos.

Propuesta No. 4

Esta propuesta es para aquellos certificados de inversión que ya se mantienen en la custodia del Banco. Se plantea la necesidad de que el custodio (persona que custodia los certificados de inversión que el cliente no retira y que los deja bajo la supervisión del Banco), tenga el sistema del IBS Branch, con el propósito de que cuando los certificados vengzan, el custodio pueda comunicarse con el cliente y le indique sobre el vencimiento. El cliente le dará instrucciones de renovar o redimir.

Si las indicaciones que el cliente le dio al custodio fueron renovar el certificado, el custodio puede acceder al IBS Branch y cancelar el título original y volvería hacer el ingreso del nuevo certificado de Inversión.

Propuesta 4.1

Dentro de esta propuesta se plantea la opción de que los certificados de inversión no se impriman y que se le ofrezca al cliente un nuevo servicio del Depósito Electrónico

a Plazo en el cual no media ningún documento valor, sino únicamente el recibo multiuso.

Las ventajas con esta propuesta es que el certificado original no se imprime, y al cliente únicamente se le entrega un recibo multiuso el cual no es negociable ni transferible por endoso. No se tendría que hacer carta donde el cliente autoriza a que el certificado se debe quedar en custodia, no se tendría que hacer el movimiento contable a la cuenta de orden para que el certificado quede registrado, tampoco se realizarían arqueos periódicos de los certificados en custodia y el Banco no corre el riesgo de que dichos valores sean gемеleados o sustraídos.

De acuerdo con la comparación que se hizo con diferentes Bancos, hay un Banco que ofrece esta modalidad de producto, lo cual le permitiría al Banco San José introducir más fácilmente el producto por la experiencia acumulada en el mercado financiero.

Propuesta No. 1 Apertura de Certificado de Inversión con Efectivo:

1. Oficial de Servicio al cliente informa al cliente, de tasas, plazos, y medio de pago.
2. Si el cliente es nuevo o no tiene inversiones: Oficial de Servicio al Cliente procede a aperturar Cif.
3. Si el cliente se encuentra en el archivo de negative File no se procede con la apertura.
4. Si el cliente no está en archivo de excepción, el Oficial de Servicio al Cliente, ingresa los datos del cliente en el sistema y automáticamente tiene número Cif.
5. Oficial procede a llenar el formulario de Conozca su cliente.
6. Si el monto del certificado es superior a \$10,000,00 debe proceder a la apertura de una cuenta.
7. Sistema genera recibo multiuso
8. Si es efectivo (el oficial solicita a cliente pasar a cajas).
9. Oficial entrega el recibo multiuso al cliente y le solicita pasar a cajas.
10. El cliente pasa a las cajas y debe hacer la fila correspondiente
El cliente pasa a caja Especial no hace toda la fila.
11. Cajero recibe valores y sella recibos.
12. Si Certificado de Inversión es de entrega inmediata
13. Cliente entrega recibo sellado al Oficial de Servicio al cliente
14. Custodia entrega copia del Certificado de Inversión y entrega al Oficial de Servicio al cliente, para que cliente firme
15. Oficial de Servicio al Cliente le solicita cédula al cliente y la lleva a la custodia quien debe revisar el recibido conforme y que la firma coincida con la identificación presentada.
16. Custodia entrega original del Certificado de Inversión para ser entregado al cliente.
17. Custodia archiva copias.
18. Fin del Procedimiento.

Propuesta No. 2 Apertura de Certificado de Inversión con Retiro de Cuenta, Cheques Nuestros, Cheques de Otros Bancos o Certificados de Otros Bancos o Renovaciones sin aumento de dinero.

1. Oficial de Servicio al cliente informa al cliente, de tasas, plazos, y medio de pago
2. Si el cliente es nuevo o no tiene inversiones: Oficial de Servicio al Cliente procede a aperturar Cif.
3. Si el cliente se encuentra en el archivo de negative File no se procede con la apertura.
4. Si el cliente no está en archivo de excepción, el Oficial de Servicio al Cliente, ingresa los datos del cliente en el sistema y automáticamente tiene número Cif.
5. Oficial procede a llenar el formulario de Conozca su cliente.
6. Si el monto del certificado es superior a \$10,000,00 debe proceder a la apertura de una cuenta.
7. Sistema genera recibo multiuso
8. Si es con retiro a cuenta
9. Oficial entrega el recibo multiuso al cliente y le solicita pasar a cajas.
10. El cliente pasa a la caja y hace la fila normalmente

Propuesta 2.1.

Oficial de Servicio al cliente tiene el IBS Branch, y hace lo siguiente:

Retiros de Cuenta:

Pasos en el IBSBRANCH:

Elijo Código (501) y aparece

Número de Cuenta

Verificación del Número de Cuenta

El monto

Moneda digitada CRC

USD

Moneda a Entregar

Se procede a verificar firmas cuando estén escaneadas

Y se pone a firmar al cliente y se verifican firmas contra documento de identificación.

2 Paso Ingreso a la Puente

Código (111)

Referencia

Moneda

 CRC

USD

Monto

Concepto

(cuenta puente)

El Oficial de Servicio al Cliente presenta a la custodia recibo multiuso y el retiro de cuenta firmado por el cliente o una impresión de estado de cuenta donde aparece el retiro firmado por el cliente. (usar impresoras financieras)

**Cambio de Cheques Nuestrros:
Elijo código 502:**

Número de Cuenta	<input type="text"/>
Número de Cheque	<input type="text"/> <input type="text"/>
Monto del Cheque	<input type="text"/>
Moneda digitada	CRC O USD O
Moneda a entregar	<input type="text"/>

Se procede a verificar las firmas del cambio del cheque.

2 Paso Ingreso a la Puente

Código (111)	
Referencia	<input type="text"/>
Moneda	<input type="text"/> CRC USD
Monto	<input type="text"/>
Concepto	<input type="text"/>

(cuenta puente)

Nota: los cheques que se tramiten en el mostrador serán procesados de acuerdo con la instrucción, nombrar persona que los recoge.

11. renovación sin aumento es de entrega inmediata, si no es de entrega inmediata pasa al No. 18.
12. Custodia entrega copia del Certificado de Inversión y entrega al Oficial de Servicio al cliente, para que cliente firme.
13. Oficial de Servicio al Cliente le solicita cédula al cliente y la lleva a la custodia quien debe revisar el recibido conforme y que la firma coincida con la identificación presentada.
14. Custodia entrega original del Certificado de Inversión para ser entregado al cliente.
15. Custodia archiva copias.
16. Fin del Procedimiento.
17. Si el medio de pago fue cheques de otros Bancos o Certificados de Otros Bancos, el Oficial de Servicio al cliente debe indicarlo en el recibo multiuso, le entrega recibo multiuso y le indica al cliente que pase a cajas(en el recibo le anotamos fecha en la cual debe pasar a recoger Certificado de Inversión).
18. Cliente se retira.

Propuesta 2.2.

El oficial de servicio al cliente recibe los cheques o Certificados de otros Bancos y los procesa en el IBS BRANC como sigue:

Elige Código 201 si el cheque o certificado es local en colones
202 Si el cheque es del exterior
204 Si el cheque o certificado es dólares local

Referencia

Monto

Solicita aprobación de un supervisor

2 Paso Ingreso a la Puente

Código (111)

Referencia

Moneda CRC
USD

Monto

Concepto
(cuenta puente)

Nota: los cheques o certificados de otros Bancos que se tramiten en el mostrador serán procesados de acuerdo con la instrucción, nombrar persona que los recoge

19. Oficial de Servicio al cliente le indica a la custodia que Certificado fue cancelado con Cheques de Otro Banco o Certificados de Otro Banco y la custodia procede a guardarlo en la custodia.

20. Fin del procedimiento.

Propuesta No. 3 Renovación de Certificado de Inversión con aumento de dinero en efectivo

1. Oficial de Servicio al Cliente ofrece tasas, plazo .
2. Cliente aporta identificación y certificado de inversión vencido.
3. Oficial de Servicio al Cliente ingresa datos al sistema
4. Sistema genera recibo multiuso y se entrega al cliente.
5. El cliente pasa a las cajas y debe hacer la fila correspondiente

Propuesta 3.1.

El cliente pasa a caja Especial no hace la fila. Cajero recibe valores y sella recibos. Cliente pasa nuevamente a Servicio al cliente sin tomar ficha

19. Si Certificado de Inversión es de entrega inmediata
20. Cliente entrega recibo sellado al Oficial de Servicio al cliente
21. Custodia entrega copia del Certificado de Inversión y entrega al Oficial de Servicio al cliente, para que cliente firme
22. Oficial de Servicio al Cliente le solicita cédula al cliente y la lleva a la custodia quien debe revisar el recibido conforme y que la firma coincida con la identificación presentada.
23. Custodia entrega original del Certificado de Inversión para ser entregado al cliente.
24. Custodia archiva copias.
25. Fin del Procedimiento.

Propuesta No. 4 Certificados en Custodia del Banco.

1. El Encargado del manejo de la custodia de los Certificados de Inversión procede a llamar al cliente y le avisa del vencimiento del título, de acuerdo a la carta FGSJ 9.33.5.1.
2. El Encargado procede a realizar la renovación de acuerdo a solicitud del cliente al plazo y la tasa ofrecida y envía Carta FGSJ 9.33.5.1 vía Fax para que sea firmada por el cliente y devuelta a la Sucursal para ser archivada junto con el CI.
3. El Encargado debe pasar los valores a las cajas para que los certificados sean cancelados y renovados.

PROPUESTA 1:

Encargado de custodia tiene IBS Branch y cancela título y cupón.

Pasos IBSBRANCH:

Renovación de Cupón

Elige Código 9400:

En número de certificado anota el número de cupón anterior

Si es colones anota 100 más número de certificado.

Si es dólares anota 1100 más número de certificado.

En número de cupón anota si es uno o dos o tres, etc.

Después de consultar el pago.

En forma de pago anota "otros" (esto quiere decir cuenta puente)

Referencia el número de puente de la sucursal

Ejemplo:

Consulta Número de Certificado: 100296638

Pago Número de Cupón: _____

Forma de Pago Interés Neto a pagar _____

Efectivo Número de cuenta _____

Depósito o Cuenta Referencia 185011000212

Otros

Renovación de Certificado

Código 7000 si es colones

Código 7100 si es dólares

Número de Certificado: 100296638

Total a pagar: 50.000,00

Monto en otros: 50.000,00

Cuenta mayor a otros: 185011000212 (Cuenta Puente)

Si se presentara certificado en dólares es igual cambia 100 por 1100.

4. El encargado adjunta original del Certificado de Inversión más la carta FGSJ 9.33.5.1. y el crédito del asiento contable a cuenta de orden.
5. El encargado guarda una copia del certificado, en el archivo consecutivo de las copias de los certificados, debe llevar un sello estampado en la copia "*CI EN CUSTODIA*" así como el original del cliente
6. El encargado de custodia, guarda el original en el archivo de custodia en caja fuerte en espera de que el cliente dé las nuevas instrucciones.

PROPUESTA 2.

Si cliente acepta Depósito a Plazo Electrónico: "CI Desmaterializado"

- No se imprime certificado original, únicamente recibo multiuso
- No se hace carta FGSJ9.33.5.1.
- No se realiza el movimiento contable.
- No se deben realizar arqueos periódicos a los valores en custodia ya que no existirán.

Ventajas: Menos riesgo para el Banco el mantener títulos impresos que pueden ser gomeleados o sustraídos.

Desventaja: Dichos títulos no están cubiertos por ninguna póliza.

5.2.8 Propuesta Depósito a Plazo Electrónico

1. Número de inversión: lo daría el sistema automáticamente.
2. La Fecha: sería automática.
3. El nombre del cliente: sería automático con la misma clave que ingresó en Sucursal Electrónica, automáticamente genera el Cif.
4. El cliente digitaría el monto que desea para su inversión.
5. Deberá seleccionar la letra V, donde le despliega todas las cuentas que tiene y escogerá la cuenta a debitar.
6. El cliente ingresa al cuadrado donde está el señor con la barra, el cual desplegaría un cuadro con todas las alternativas de inversión, y él escoge, plazo, tasa, periodicidad y automáticamente se llenarían los espacios correspondientes.
7. Cliente anota el nombre del adicional del depósito.
8. Deberá escoger el número de cuenta donde desea que se acredite el dinero al vencimiento.

5.2.9 Análisis Comparativo del Proceso de Certificados de Inversión

Con las diferentes visitas realizadas a los Bancos, se puede decir que no existe punto de comparación entre Bancos, ya que cada uno tiene su forma y estilo de ofrecer el servicio a los clientes, en especial la transacción de Certificados de Inversión, o Certificados de Depósito a Plazo.

En lo que respecta a tiempos de espera hay una gran diferencia entre Bancos, en el momento de la prueba se podía contar con diferentes factores, como son la afluencia de clientes, el día de la visita y el procedimiento de la entrega de los valores.

En algunos Bancos, a pesar de que el medio de pago era cheque, elaboraban el certificado inmediatamente. De igual forma, se puede mencionar que en el Scotiabank no utilizan el certificado de inversión, sino un producto que llaman ScotiaFlex, el cual es un depósito a plazo, producto similar al que se está considerando dentro de la propuesta. El documento entregado por este Banco no es un documento de valor, no es transferible por endoso y se puede descontar antes del vencimiento sin cobro de comisión. También en el Banco Interfín ofrecen, a través del sistema virtual, la posibilidad de realizar certificados de Inversión teniendo una cuenta enlazada a este producto. Esta segunda opción también está considerada dentro de la propuesta de este trabajo.

El Scotiaflex ofrece rapidez a la hora de atender al cliente, sin embargo, el documento entregado es un documento hecho a mano el cual le puede crear desconfianza al cliente.

La propuesta del Banco San José, es la de ofrecer un documento que no sea transferible por endoso, ni negociable en el Puesto de Bolsa, y que de igual forma pueda ser descontado en cualquier momento que lo requiera el cliente. El documento que se le entregaría al cliente, es un comprobante electrónico.

Este producto puede desarrollarse en aquellos certificados que el cliente desea dejar en custodia del Banco. Este servicio puede tener el nombre de “Custodia Electrónica”, y como principal ventaja tendría: el evitar el gomeleo de documentos, el robo de documentos de valor dentro de la custodia, la pérdida del documento y el tiempo que tarda el cliente en recuperarlo (4 años). El gomeleo y el robo en custodia provocarían al Banco grandes pérdidas económicas.

En cuanto a la calidad del servicio, el Banco Banex , Interfín y Scotiabank fueron los mejores Bancos en cuanto a dominio de información, debido a que mostraron preocupación de parte del personal porque el cliente entienda el producto y no solamente ofrecieron el producto de Certificados de Inversión, sino que le suministraron información de cuentas de ahorro y otros productos. Además, estos Bancos le solicitaron llenar el conozca su cliente y el presentar recibo de luz.

El Scotiabank es el Banco que maneja mejor publicidad, tanto en calidad como en información. Los documentos entregados son claros e invitan al cliente a leerlos. Y el cubículo donde es atendido el cliente muestra mayor seguridad ya que no se atiende en el mostrador, donde otros clientes puedan escuchar las transacciones que realiza el otro cliente y el mismo oficial recibe el dinero.

En el Banco Popular utilizan el sistema de que el oficial de servicio al cliente recibe el medio de pago, sea efectivo o valores, le ahorra tiempo al cliente y le evita al cliente el hacer varias filas en diferentes partes.

Durante el tiempo de espera del cliente , se observa que una persona del mostrador, hace el cierre de caja, contó fajos de 5.000,00, 10.000,00 y monedas, de igual forma fajos en dólares, hizo el cuadro en la pantalla y en la impresora financiera, e imprimió una hoja similar al journal que se utiliza en el Banco San José.

El mostrador de servicio al cliente, es más ancho que el del Banco San José, lo cual no le permite al cliente el poder tratar de tomar dinero que no le pertenece del archivo que ellos utilizan, si lo tratara de hacer sería muy evidente para el oficial de seguridad que permanece siempre detrás de los oficiales de servicio al cliente.

La persona que atendió al cliente era de nuevo ingreso y algo muy positivo fue que una vez concluido los trámites, ella se disculpó por el tiempo de espera, indicando que era una persona de nuevo ingreso.

El Banco Promérica y el Cuscatlán fueron los Bancos de los que se pudo percibir mala atención por parte de los funcionarios, ya que ellos no mostraron interés a la hora de vender el producto, inclusive en el Banco Cuscatlán los compañeros; hablaban entre ellos, organizando sus horas de almuerzo mientras el cliente esperaba. Se pudo ver que la persona que primeramente llamó al cliente no dominaba el producto de Certificados de Inversión y le solicitó al cliente que esperara que otra persona se desocupara. Una vez que el cliente fue atendido, la persona que le atendió se mostró indiferente y seguía conversando con sus compañeros; se puede observar que hay muy buena camaradería entre ellos. Al preguntarle si tenía sucursal electrónica, la persona tomó un formulario y se lo entregó al cliente y le pidió que se lo llevara para la casa que lo leyera y que luego lo trajera lleno y que el pin le tardaría 3 ó 4 días.

En el Banco Promérica, a la hora de la visita había pocos clientes (2), y había 4 oficiales de servicio al cliente. Los oficiales de servicio al cliente pueden recibir en sus cubículos el dinero en efectivo y valores, lo cual agiliza el trámite, sin embargo, conversan entre ellos, mientras atienden el cliente. Inclusive se escucharon malas expresiones del funcionario en contra de dos compañeros, ante la presencia del cliente, lo cual es incómodo y le resta calidad en el servicio al Banco.

Referente al servicio que se brinda en el Banco San José y con algunas quejas que han expuesto diferentes clientes en diferentes Sucursales del Banco, el cliente

percibe que el tiempo del proceso es muy largo, que no existe una caja especial para estos trámites y que deben esperar mucho tiempo para ser atendidos.

Comparando el servicio que da el Banco San José, con el servicio que dan los otros Bancos, la diferencia en tiempo de espera no es relevante. Sin embargo, el Banco de San José, puede mejorar el servicio con una caja especial, donde el cliente, una vez atendido en el mostrador y a la hora de hacer el pago en efectivo, pueda pasar directamente. En caso de que el medio de pago sea un valor, renovación, o retiro de efectivo de una cuenta lo pueda realizar en el mismo mostrador. Para que esto se logre, se le debe asignar a cada oficial de servicio al cliente el sistema de IBS Branch, el cual es utilizado actualmente por los cajeros y se les solicitaría únicamente los accesos para que realicen el trámite de Certificados de Inversión.

Para que los oficiales de servicio al cliente puedan dar este servicio en el mostrador, se requiere de una capacitación en sitio por sucursal, la cual puede ser impartida por los Jefes de Cajas o por los tesoreros. Esta capacitación incluiría el verificar firmas, características o dispositivos de seguridad de cheques y certificados, endosos y el realizar un cuadro diario sobre las transacciones.

El departamento de Cómputo, en conjunto con el comité de mejoras, está elaborando las pruebas de la instalación del IBS Branch en las máquinas del mostrador de servicio al cliente, con el propósito de valorar el equipo tecnológico requerido así como los accesos permitidos, para evaluar la propuesta de que el cliente no tenga que pasar a las cajas a dejar sus documentos de valor y sea atendido directamente en el mostrador.

Se recomienda que de las visitas hechas a diferentes Bancos, se puedan tomar los buenos hábitos y procedimientos que se pudieron observar, así como la papelería que utilizan. Se considera que el Banco de San José cuenta con una deficiencia en lo que es información escrita para el cliente y que no existen brochures con los diferentes productos que tiene el Banco.

De los diferentes Bancos se tomaron muestras de publicidad las cuales serán presentadas en el comité de mejora, con el propósito de valorar e implementar algunas en el Banco.

De todo lo anterior se concluye que el Banco San José debe mejorar inmediatamente el proceso del producto y el cual se debe realizar en un corto plazo.

**Análisis Comparativo de la Administración
del Proceso de Certificados de Inversión
Realizado: Mes Enero y Febrero 2003**

BANCO	Monto Mínimo		Horario	Tiempo de Espera minutos	Tiempo del Proceso minutos	Tiempo total de la Visita minutos
	Dolares	Colones				
Banco Interfin	\$ 2.000,00	¢ 500.000,00	8 a.m. a 6 p.m.	15	95	110
Banco Banex	\$ 2.000,00	¢ 500.000,00	8 a.m. a 6 p.m.	20	50	70
Banco Cuscatlán	\$ 2.000,00	¢ 500.000,00	8 a.m. a 6 p.m.	10	20	30
Banco Scotiabank	\$ 1.500,00	¢ 500.000,00	8 a.m. a 5 p.m.	18	25	43
Banco Costa Rica	\$ 1.000,00	¢ 100.000,00	8 a.m. a 3 p.m.	20	15	35
Banco Promerica	\$ 500,00	¢ 50.000,00	8 a.m. a 7 p.m.	2	18	20
Banco Popular	\$ 500,00	¢ 50.000,00	8 a.m. a 7 p.m.	20	30	50
Banco Nacional	\$ 500,00	¢ 50.000,00	8 a.m. a 5 p.m.	20	20	40
Banco San José	\$ 1.500,00	¢ 50.000,00	8 a.m. a 7 p.m.	15	20	35

Banco: Banco Interfín

Lugar: San Pedro

Hora de Llegada: 2:00 p.m.

Hora de Atención: 2:15 p.m.

Hora de Salida: 3:50 p.m.

Fecha: 13 febrero 2003

Comentarios:

Se solicitó información al oficial de servicio al cliente sobre certificado de inversión, y apertura de una cuenta, le dieron información de los mínimos y las tasas de interés, solicitó recibo de luz, o agua y la cédula de identidad. Llenó información en la pantalla con datos personales, tienen un sistema parecido al AS400C.

Primero abrió la cuenta, llenó en la pantalla datos personales, luego tomó una libreta de ahorro y le anotó a mano el número de cuenta y nombre del cliente y le entregó la libreta, luego le pidió el cheque de gerencia el cual la oficial de servicio al cliente se dejó en el mostrador, entregó un recibo con la información del certificado parecido a los de dataflex y le solicitó que pasara a las cajas hacer el depósito hora: 2:35 p.m., no existe la caja especial.

El cajero le solicitó la libreta y le pidió que se desplazara a un lugar donde tienen hojitas de depósito y que tomara una y que la llenara para el depósito, tomó la libreta y el dinero y la introdujo en una impresora financiera y salió impreso fecha y monto del depósito y el saldo. Luego el cliente le entregó el recibo del certificado y el cajero se levantó a recoger el cheque que la otra compañera se había dejado en el mostrador y procedió a sellarlo luego se volvió a levantar y solicitar una firma de un supervisor en el recibo similar a dataflex y procedió a entregarlo.

El cliente pasó nuevamente al mostrador, hora 2:45 p.m.. La oficial tenía listo un documento similar al conozca su cliente lo tenía ya impreso con los datos personales y únicamente le preguntó de donde provienen los ingresos y los mínimos y máximos que manejaría, el cliente le preguntó a qué se debía esa información y le dijo que se lo solicitan la Sugef al Banco.

Le entregó otro recibo el cual llenó manualmente y donde especifica el monto condiciones del Certificado y una leyenda que dice "guardar en bóveda ya que canceló con cheque, le entregó éste recibo para recoger original al día siguiente.

Luego imprimió en la impresora el certificado original y lo firmó se levantó a recoger otra firma y sacó fotocopia y le entregó copia del certificado.

Se solicitó información sobre sucursal electrónica y ellos le llaman Interbanca, le solicitaron al cliente llenar un contrato con las condiciones y le indicó que en 4 días le entregan el Pin ya que lo tienen que mandar hacer en Sabana.

Hora Finalización: 3:50 p.m.

Comentarios Extras:

Le entregaron información por escrito

Había un solo oficial controlando la puerta

La oficial de servicio al cliente dejó en el mostrador una hoja la cual el cliente pudo ver y era de Datum, y donde indicaba en cuales Bancos ya se habían hecho consultas de este cliente, si tenía cuentas y si tenía hojas delictivas.

Banco: Banco Banex

Lugar: San Francisco de Dos Ríos

Hora de Llegada: 4: 10 p.m.

Hora de Atención: 4:30 p.m.

Hora de Salida: 5:20 p.m.

Fecha: 06 de febrero 2003

Comentarios:

Se solicitó información al oficial de servicio al cliente para abrir un certificado de inversión. El oficial solicitó recibo de luz, o agua y la cédula de identidad, llenó una pantalla en el sistema con los datos personales y le indicó que por ser de nuevo ingreso abriría un número de cliente.

A la 4:40 p.m. aperturó el certificado y de nuevo llenó datos en el sistema, no tienen tasas de interés impresas, le entregó un papelito para que las anotara, a las 4:45 p.m. El oficial le indicó al cliente pasar a las cajas, hizo fila 15 minutos. Le entregó al cajero el cheque y él le devolvió un recibo sellado.

A las 5 p.m. pasó el cliente de nuevo al mostrador y la joven le indicó que se dejara el recibo sellado que le entregó el cajero.

Le indicó que por haberlo pagado con cheque debe esperar cinco días para poder retirar el original.

Pidió información sobre sucursal electrónica y ellos le llaman "Sucursal Virtual". De nuevo llenó unos datos e imprimió un contrato y puso a firmar al cliente, le entregaron dos sobres sellados, uno con el pin para entrar a la sucursal y el otro con 42 Test Kids, los cuales le permiten al cliente hacer transferencias. Cuando estos se terminen debe presentarse a cualquier sucursal a retirar otros 42 Test Kids, si se le perdieran debe reportarlos y pedir unos nuevos, cada vez que utilice uno debe tacharlo para su control.

Hora finalización 5:20 p.m.

Comentarios Extras:

Cuando el cliente entró a la sucursal no había oficial de seguridad, estaba tomando café, había cuatro cajeros y 2 en servicio al cliente y uno de servicio al cliente estaba preparando la tula a vistas de los clientes.

No tienen fichas, no tienen información de tasas impresas.

Para la apertura de cuenta Maestra debe presentar constancia de salario y la orden patronal.

Solicitaron recibo de agua o luz

Entregó toda la documentación de apertura de cuenta y explicó muy claro

La fluidez y el dominio de la muchacha que atendió fueron muy buenos.

Banco: Banco Cuscatlán

Lugar: Curridabat

Hora de Llegada: 1: p.m.

Hora de Atención: 1: 10 p.m.

Hora de Salida: 1:30 p.m.

Fecha: 13 de febrero 2003

Comentarios:

Cliente fue atendido por una persona que se encontraba en mostrador, le preguntó qué deseaba. El cliente le indica que quería información de certificados de inversión y cuentas, el funcionario le dice que no le podía atender, le pidió que se sentara en una silla de espera, luego le pidió que pasara con un oficial de servicio al cliente que se había desocupado y cuando el cliente pasó a pedirle el trámite le dijo que él no se encargaba de eso y discutió con la muchacha que anteriormente había atendido al cliente. El joven le indicó al cliente que no lo podía atender pero si quiere espere aquí y cuando se desocupa la compañera de la par ella le atiende. La muchacha se desocupó y no me preguntó qué deseaba, el compañero le dijo que había un cliente a la espera.

El cliente le indicó que deseaba información de certificados de inversión, ella le anotó las tasas de interés en un papelito con el logo del Banco Cuscatlán, en eso momento eran las mejores tasas en el mercado.

Cliente aperturó un certificado a un mes plazo, le pidió cédula y un recibo de luz o agua llenó una información a mano con los datos personales y se levantó y se lo entregó al compañero que estaba a la par y ella le indicó al cliente que el compañero abre las cuentas.

Luego ella procedió a llenar en el sistema la información con datos personales y las condiciones del certificado de inversión. Le solicitó a un compañero que le alistara la impresora y mandó a imprimir un comprobante de ingreso; una vez impreso le pidió al cliente que pasara a las cajas con el recibo, y que no tenía que volver al mostrador que pasara a recoger el certificado en 4 días.

En cajas no había fila, el cajero solicitó el cheque y el recibo. El cajero lo revisó, anotó detrás del cheque el número de recibo y le entregó la copia del recibo sellada y firmada.

Comentarios Extras:

Había un oficial fuera del Banco y dos dentro del Banco, hay doble puerta para entrar, la persona que primeramente atiende al cliente no sabe de los trámites, le solicita al cliente que pase con otro compañero quien tampoco sabe, discuten entre ellos.

Mientras atendían al cliente, el oficial que le atendió empezó a planear a donde iba almorzar con el compañero de la par, luego entró un cliente al Banco y empezaron a decir, vio fulano de tal se llevó las inversiones que tenía aquí, a qué vendrá.

Banco: Banco Scotiabank

Lugar: Desamparados

Hora de Llegada: 9:17a.m

Hora de Atención: 9:35 a.m.

Hora de Salida: 10 a.m.

Fecha: 13 de febrero 2003

Comentarios:

La hora de atención 9:17 a.m.. Se le solicitó información sobre certificado de inversión, y aperturar una cuenta. El oficial de servicio al cliente se levantó y le pidió a la persona de atrás que atendiera al cliente, le solicitó que pasara a una oficina y allí le atendió una ejecutiva, en cubículo privado. La ejecutiva le dio la información y en un papelito le anotó las tasas que estaban actualmente, le aclaró al cliente que el documento que le entregaría, es un documento que no es negociable ni transferible por endoso y que le permite descontarlo en cualquier momento sin cargos por sus características y se llama "ScotiaFlex" o Scotiarápido.

La ejecutiva le solicitó fotocopia de la cédula y recibo de agua o luz, se levantó del cubículo y salió a sacar fotocopias, llenó en la pantalla datos personales y le dio información del tipo de cuentas que tienen. Ellos las manejan por cantidad de retiros hay una que permite sólo dos retiros, otra con 8 transacciones, 20 transacciones y 40 transacciones y sobre la primera no hay cargos las restantes si hay cargos mensuales en colones.

El cliente le indicó que abriera la cuenta de 2 retiros y tomó una libreta y llenó a mano el nombre de la cuenta Scotiamax Ahorro Colones y anotó el número de cuenta, luego tomó unos plásticos y le solicitó al cliente firmar en ellos y luego despegó el plástico del cartón y lo pegó en la libreta con la firma, le indicó que si al vencimiento renueva el certificado que le puedo dar indicaciones por teléfono y ellos depositan el certificado en la cuenta.

Luego llenó a mano un documento que se llama Certificado de Depósito No transferible ni negociable o Scotiaflex, anotó número de cédula, Número de sucursal, Nombre, Fecha de Apertura de Ci, Fecha vencimiento, monto Capital, plazo, llenó unas cuentas contables. Anotó la tasa neta, la cual es la más baja en el mercado, la misma información que anotó a mano la ingresó al sistema, en dos pantallas. Le solicitó medio de pago (cheque) y ella se levantó y fue a las cajas, regresó con el documento o Scotiaflex firmado y sellado por el cajero y procedió a entregárselo al cliente, por ser este tipo de documento no hay tiempo de entrega y se puede descontar en cualquier momento.

Hora finalización: 10 a.m.

Comentarios Extras:

Hay un solo oficial de seguridad

Había un solo oficial de servicio al cliente; cliente no tuvo que esperar.

La primera persona que atiende no es la que me brinda la información y el servicio. Trasladaron al cliente del mostrador y lo llevaron a una oficina.

La información escrita que me le entregaron es muy llamativa invita al cliente a leerla.

Banco: Banco de Costa Rica
Lugar: Plaza del Sol, Curridabat
Hora de Llegada: 2:50 p.m.
Hora de Atención: 3:10 p.m.
Hora de Salida: 3:25 p.m.
Fecha: 04 de febrero 2003

Comentarios:

Hora de atención a las 3: 10 p.m.. Se solicitó información sobre certificados de inversión, entregaron una hoja con tasas y montos mínimos 100.000,00 colones \$500,00 dólares.

El oficial solicitó el medio de pago. Como el medio de pago era cheque, indicó que entregarían el certificado hasta el viernes (5 días).

El oficial se levantó del cubículo y sacó copia del cheque, volvió a su cubículo e ingresó al sistema y llenó dos pantallas, con datos personales del cliente , luego se levantó y recogió de una impresora que estaba detrás de él, el certificado de Inversión lo revisó y lo selló y anotó a máquina de escribir la fecha de entrega, luego lo firmó y le solicitó al compañero de al lado que pusiera la otra firma, luego le despegó una colilla que estaba anexa al certificado, la cual puso al cliente a firmar y se la entregó para que pudiera retirar el Certificado de Inversión.

Le entregaron información de fondos de inversión

Hora Finalización: 3:25 p.m.

Comentarios Extras:

El sistema de fichas no existe. El guarda es quien le indica a los clientes que se vayan pasando, se pasan de una silla a otra como en el seguro,

El oficial de servicio no pasó al cliente a cajas, detrás del cheque anotó a máquina de escribir el número del certificado de inversión.

No solicitaron recibo de luz, ni el conozca su cliente.

Banco: Banco Promerica

Lugar: San Pedro

Hora de Llegada: 4:00 p.m.

Hora de Atención: 4:02 p.m.

Hora de Salida: 4:20 p.m.

Fecha: 04 de febrero 2003

Comentarios:

Hora de atención a las 4:00 p.m.. Se solicitó información sobre certificados de inversión, le indicaron al cliente que el monto mínimo es de 50,000.00 y \$500,00 no tienen nada impreso. Le dieron una hoja donde le indicaron que anotara las tasas de acuerdo a la pizarra. Había 4 oficiales de servicio al cliente. Le solicitaron la cédula al cliente y llenó unos datos en la pantalla. Mientras el joven llenaba la información, le solicitó que llenara dos hojas, no le explicaron que era, pero era un documento de Transacciones del cliente (conozca su cliente). El funcionario se levantó de su cubículo y entró a una oficina y trajo dos hojas impresas.

Le solicitó llenar otra hoja de datos personales que era únicamente para el certificado de inversión y luego las selló.

Le pidió el cheque y lo selló y lo guardó en un archivo con llave.

El cliente preguntó que cuando le entregarían el certificado de inversión y le dijeron que al día siguiente después de las 2:30 p.m. Le entregaron una de las copias del certificado para retirarlo. Si el pago fuera en efectivo el mismo funcionario lo recibe.

Hora Finalización: 4:20 p.m.

Comentarios Extras:

Tienen la puerta controlada con un solo oficial

No tienen sistema de fichas. El mismo oficial le indica a los clientes cuando deben pasar a ser atendidos.

No tienen sucursal electrónica.

Mientras el cliente esperaba en el Banco, el OFS que le atendía habló con la compañera de al lado y le dijo que rico se la tiran, se refirió a dos oficiales SC que se habían levantado y entrado al comedor.

Banco: Banco Popular

Lugar: San Pedro

Hora de Llegada: 4:05 p.m.

Hora de Atención: 4:25 p.m.

Hora de Salida: 4:55 p.m.

Fecha: 03 de febrero 2003

Comentarios:

Hora de atención al cliente 4: 25 p.m.. Se solicitó información de apertura de cuentas y le ofrecieron al cliente inversión a la vista con una tasa del 9%.

Solicitaron al cliente la cédula y el oficial de servicio al cliente llenó en el sistema una pantalla que llaman " ficha de cliente", anotó nombre, número de cédula, dirección, apartado postal, luego llenó documento en una máquina de escribir, donde anotó número de cuenta, número de cédula y nombre. Pidió al cliente firmar, luego le solicitó el dinero y lo recibió en el mostrador lo anotó en el sistema y en una impresora financiera colocó un recibo donde salió impresa la fecha, el signo de depósito y el movimiento y el saldo. Tomó el documento hecho a máquina y el recibo lo metió en un estuche plástico y le indicó al cliente que cuando desee hacer depósitos o retiros debe presentarse a las cajas con la libreta (hora final 4:35 p.m.).

Hora inicio 4:35 p.m.

Se solicitó la apertura de un certificado de inversión y el oficial de servicio al cliente le indicó que el mínimo era de 50.000,00 colones, el cliente lo solicitó a un mes y la tasa ofrecida fue de 11,35% neta. El oficial llenó nuevamente una pantalla con datos personales del cliente y 3 pantallas más con las condiciones del certificado, luego le solicitó al compañero del lado preparar la impresora que comparten y mandó a imprimir desde su máquina el Certificado de Inversión, los cuales están colocados en una impresora fija y salen de una caja con llave.

La funcionaria se levantó de su puesto y se retira a recoger el CI, se va a solicitar una firma A y una B ya que el certificado salió sin firma, así lo indicó la compañera de al lado y luego regresa, le anota un sello en una copia que dice " queda en custodia temporal" y ella anota en un espacio en blanco por 5 días, luego toma las 3 copias y se las entrega al cliente para que firme, toma el certificado original y lo anota en un libro de actas donde anota Número de certificado de Inversión, Monto, fecha y nombre de funcionaria y en otro libro de actas anota el número de cupón, monto fecha, y nombre de funcionaria, se levanta y le entrega el CI original a otra compañera que está en una oficina. La otra compañera lo recibe y no le firma ningún documento por la entrega del valor.

Le indicó al cliente eso es todo.

Hora finalización: 4:55 p.m.

Comentarios Extras:

No pidió recibo de luz

No pidieron conozca su cliente

Siempre está un oficial de seguridad detrás de ellos

Una vez que el cliente se va a retirar la joven indica " señora disculpe si la hice esperar mucho, soy nueva en el puesto ".

Costo libreta 1.250 anuales y no hay castigos por mínimos

BIBLIOGRAFIA

Rodríguez, Leonardo. Planificación Organización y Dirección de la pequeña Empresa, South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, EUA.

James A.T. Stoner R. Edward. Administración. 5ta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1995

Mena, Oscar. Gestión de Compras. 2da Edición. Edición Gráfica Carlos Prada y Ligia Ramírez, San José.

Kotler, Philip. Mercadotecnia, 3 Edición. Prentice May Hispanoamericana, S.A., 1989.

República de Costa Rica. Código de Comercio. 1999. Imprenta Nacional. San José. Costa Rica, 2000.

Vargas, Francisco Luis. Ley Reguladora de Mercado de Valores, 2000

Schonberger, Richard J. Manufactura de Categoría Mundial. 2da Edición, Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1990.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control de la Calidad?. Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1989,

ANEXOS