



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

LICENCIATURA EN INGENIERIA INDUSTRIAL

TEMA

Modelo de sistema de gestión de calidad en el área de tarjetas en el banco de
costa rica

Estudiante: Carlos Lacayo Chang.

PROYECTO DE GRADUACION PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN INGENIERIA INDUSTRIAL

San José – Costa Rica
PRIMER CUATRIMESTRE, 2006

ii. Acta de aprobación

ULACIT
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Tribunal Examinador

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador compuesto por:

Gabriel Leandro
Director del CIDE

Ricardo Medina
Director de la Escuela de Ingeniería Industrial

José Félix Amado
Tutor

iii. Resumen

El presente trabajo tiene como propósito evaluar el proceso de otorgamiento de tarjetas en la institución Banco Costa Rica, así como la interrelación que tienen los diferentes subprocesos de apoyo y las actividades emprendidas por la organización para la mejorar de esta condición.

Para cumplir con el objetivo de validar las causas de los problemas en el componente anteriormente mencionado, se procedió a caracterizar la problemática existente dentro del proceso mediante la utilización de la herramienta como graficas de control y AHP. De esta manera se presentan en el documento las fases en las que se basa la herramienta, cada uno de sus procesos y los pasos correspondientes a cada proceso.

Una vez caracterizada la herramienta (procesos y pasos), se muestra el diagnóstico donde se va desglosando cada unos de los procesos anteriormente mencionados. Se establecen las muestras, los análisis realizados y los datos resultantes de cada una de las fases, así como importancia de cada una de ellas.

Esto con el fin de establecer mejor la causa raíz de problema del proceso de otorgamiento, específicamente en la utilización de las tarjetas BCR por lo clientes en el cual se concentra el proyecto con el fin validar la información y así poder brindar alternativas de solución que permitan desarrollar una estrategia para que los clientes utilicen estos productos.

Durante el desarrollo de la investigación se logró detectar causas propias del proceso y mejoras potenciales en el otorgamiento que se utiliza de la medida en cuestión, basados en los resultados obtenidos se determinó que era necesario de acuerdo al estudio la implementación del sistema de gestión de calidad y la elaboración de herramientas que nos permitan atacar dicha causa, a su vez con la aplicación de la auditoria se determino que el BCR no cuenta con el sustento suficiente para obtener un sistema de calidad como lo requiere la Norma ISO-9001:2000, en la que debe trabajar en la documentación, registros y mucha

motivación al personal sobre este nuevo paso. Dentro del diseño se procedió a establecer herramientas que permitieran controlar aspectos relacionados con el proceso de otorgamiento de tarjetas. Adicionalmente se realizara el estudio Económico-Financiero, para adquirir el sistema de gestión de calidad, y las técnicas para analizar la factibilidad del proyecto.

En conclusión se determinó que no se tenía presente por parte de la Gerencia los beneficios que tiene el negocio de tarjetas y la importancia que da al BCR, en lo que respecta a la variable de adquirencia que se ha dejado de lado y por lo cual se quiere atacar como punto de lanza, a su vez se pretende retomar el ciclo de las tarjetas mediante el ciclo Demming; para así poder tener el incremento del 10% sobre la utilización de las tarjetas BCR.

Por otra parte, se recomendó crear un catalogo de comercios afiliados al BCR, ya que en el momento de la entrega de tarjetas se le puede entregar este servicio donde el cliente encontrará todos los comercios afiliados y promociones y descuentos por utilizar las tarjetas BCR.

IV. Dedicatoria

A Dios y a la virgen por la oportunidad que me dieron de realizar este proyecto de investigación.

A mis padres por todo el apoyo que me han dado a lo largo de la vida, por la perseverancia que me inducen para seguir adelante con mis estudios.

A mis hermanos por todo el apoyo que me dieron en el desarrollo de este proyecto.

V. Agradecimientos

A todas las personas que me dieron el apoyo y la información requerida para el desarrollo de este proyecto.

A mis jefes, que gracias a ellos se pudo analizar los datos, y su ayuda.

VII. Índice General

PORTADA.....	I
II. ACTA DE APROBACIÓN	II
III. RESUMEN	III
IV. DEDICATORIA	V
V. AGRADECIMIENTOS.....	VI
VIII. LISTA DE CUADROS	XI
IX. LISTA DE FIGURAS	XII
CAPITULO1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.1.1 Identificación de la organización	2
1.1.2 Antecedentes históricos.....	2
1.1.3 Misión.....	3
1.1.4 Visión	3
1.1.5 Ubicación geográfica	3
1.1.6 Estructura organizacional	3
1.1.7 Cantidad y cualidades del recurso humano	4
1.1.8 Productos.....	4
1.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO EN ESTUDIO	5
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CENTRAL	7
1.3.1 Implicaciones	7
1.3.2 Justificación	7

1.3.3 Objetivo General _____	8
1.3.4 Objetivos específicos _____	8
1.3.5 Alcance y limitaciones _____	9
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1-PORQUE ES IMPORTANTE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO. _____	11
2.2- CONDICIONES CAMBIANTES DE LOS NEGOCIOS RESPECTO A LA CALIDAD _____	12
2.2.1 14 puntos de Edward Demming _____	12
2.2.2. Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y servicios	12
2.2.3 Adoptar la nueva filosofía _____	13
2.2.4 No seguir dependiendo de las inspecciones masivas _____	13
2.2.5 Acabar con la costumbre de conceder negocios solos con base en el precio marcado. _____	14
2.2.6 Mejorar en forma constante y permanente en el sistema de producción y los servicios. _____	14
2.2.7 Instruir métodos modernos de capacitación en el trabajo _____	14
2.2.8 Instituir el liderazgo _____	14
2.2.9 Acabar con el miedo _____	15
2.2.9 Reducir las barreras entre las áreas staff _____	15
2.2.10 Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo ____	15
2.2.11 Eliminar las cuotas numéricas _____	16
2.2.12 Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo _____	16
2.2.13 Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación _____	16
2.2.14 Tomar medidas para lograr la transformación _____	16
2.3 NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN _____	16
2.3.1 Normalización y calidad _____	18
2.3.2 Normalización _____	18
2.4 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD _____	19
2.4.1 Principios de gestión de la calidad _____	19
2.5 AUDITORIAS DE CALIDAD _____	20

2.5.1	Conceptos Básicos _____	20
2.5.2	Características comunes de las auditorias _____	21
2.5.2	Objetivos de las auditorias _____	21
2.5.4	Tipos de auditorias _____	22
2.5.5	Según el origen del equipo auditor _____	22
2.6.-	NORMAS ISO 9000 Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA. _____	23
2.6	AHP (ANALYTIC HIERARCHY PROCESS) _____	24
3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO		26
4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL		30
4.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO _____	30
4.2	DIAGRAMA LÓGICO DEL PROCESO _____	31
4.3	INFORMACIÓN DE ENTRADA DEL MODELO _____	31
4.3.1	Requerimiento de información. _____	32
4.3.2	Hechos relevantes / Antecedentes: Situación que da origen al proyecto ____	32
4.4	ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y EFECTOS O CONSECUENCIAS _____	35
CAPITULO 5. SOLUCIONES AL PROBLEMA PLANTEADO		50
5.1	MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL CICLO DEMMING ____	50
5.1.2	ESTRATEGIA DE UTILIZACIÓN DE LAS TARJETAS BCR _____	53
5.1.3	ESTRATEGIA DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS BCR _____	53
5.1.3	CONTROL _____	53
5.1.4	COLOCACIÓN DE TARJETAS _____	55
5.1.5	ESTUDIO FINANCIERO _____	56
5.1.5.1	Calculo Económico-Financiero _____	56

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
6.1 CONCLUSIONES	59
6.2 RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	66
APÉNDICE A	67
APÉNDICE B	68
ANEXOS	75

VIII. Lista de cuadros

Cuadro 1.3.5.1 Alcances y limitaciones.....	9
Cuadro 4.4.1 Matriz AHP.....	33
Cuadro 4.5.1 Criterio de calificación de la norma ISO.....	38
Cuadro 4.5.2 Calificación de la Norma ISO 9001: 2000.....	41 a 42
Cuadro 4.5.3 Incremento en el uso de las tarjetas proyectado en años.....	44
Cuadro. 4.5.4 Comparación de la cartera asignada vrs la aprobada.....	47
Cuadro 5.1.1.1.4.1 Total de tarjetas otorgadas.....	55
Cuadro 5.3.1.1 Inversión inicial del sistema de gestión de calidad.....	56
Cuadro 6.1.1 Línea de crédito aprobada y disponible.....	61

IX. Lista de figuras

Figura. 1.1.1 Tarjetas BCR.....	5
Figura 4.2.1 Diagrama de flujo del otorgamiento de crédito BCR.....	31
Figura 4.3.2.1 Variables del proceso de otorgamiento tarjetas.....	34
Figura 4.5.1 Diagrama ishikawa proceso otorgamiento tarjetas.....	36
Figura 4.5.2 Total de tarjetas otorgadas 2006.....	37
Figura 4.5.3 Ingreso por comisiones año 2005 y 2006.....	45
Figura 4.5.4 Evolución del saldo de la cartera de tarjetas.....	46
Figura 5.1.1.1.1 Fases del modelo de gestión de calidad.....	51
Figura 5.1.1.1.4.1 Comportamiento interanual del uso de las tarjetas.....	54

Figura 5.1.1.1.4.2 Utilización vrs línea aprobada.....55

Figura 6.2.1 Ciclo de tarjetas.....63

Capitulo 1
Introducción

Capítulo 1. Introducción

1.1 Generalidades de la organización¹

Esta empresa posee hasta el día de hoy 150 oficinas en lo largo y ancho de todo el país, cuyas oficinas centrales están ubicadas en el edificio llamado **Banco Negro**, esta empresa es una empresa estatal por lo cual se rige por todas las políticas y directrices de las empresas estatales del país, la organización se describe de la siguiente manera: gerente General, Junta Directiva, comités de distintos interés organizacionales.

1.1.1 Identificación de la organización²

La organización Banco de Costa Rica cuenta con **2280 funcionarios** distribuidos en todos el país en diferentes áreas; por ejemplo (áreas) comerciales, (gerencias) tarjetas, logística y procesos, auditoria, seguridad, legal, mercadeo, riesgo operativo, normativa de crédito, etc.

Durante los últimos años se ha preocupado adicionalmente por modernizar e innovar sus servicios y atención al público procurando mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología.

1.1.2 Antecedentes históricos³

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando lo varió por el actual. A sólo siete años de su fundación el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896.

¹ Fuente: Página de Internet www.bancobcr.com.

² Fuente: Pagina en Intranet Somos BCR.

³ Fuente. Página de Intranet Somos BCR.

Otros acontecimientos económicos se fueron sucediendo con los años hasta que en 1928 descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas.

En 1948 la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Se define como institución autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de 1949.

1.1.3 Misión

Ganar clientes con servicios de alta calidad y personal comprometido.

1.1.4 Visión

Ser el mejor banco en servicio al cliente y en medios electrónicos, con personal orgulloso de trabajar para el BCR.

1.1.5 Ubicación geográfica

Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes en ese momento; y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras.

La empresa Banco de Costa Rica tiene sus oficinas centrales que se encuentra San José Costa Rica, Avenida Segunda, conocido con el edificio del Banco Negro.

1.1.6 Estructura organizacional⁴

La empresa cuenta con **156 oficinas** en lo extenso del territorio nacional por lo que el enfoque de estudio se realiza en el proceso de otorgamiento de tarjetas visa- crédito, a su vez la dirección en las siguientes áreas:

⁴ Fuente: Página de Intranet Somos BCR.

División Comercial: se divide en plataforma de servicio al cliente y seguimiento de cartera de crédito.

Centro de Soporte Operativo: se divide en Jefe del CSO analistas de crédito, y formalizadores de crédito.

1.1.7 Cantidad y cualidades del recurso humano

La entidad financiera posee un recurso humano calificado en las siguientes áreas:

- Bachiller en educación media.
- Bachillerato de Universidad
- Licenciatura
- Maestría

Por otra parte, posee dentro sus competencias del personal conocimientos en las áreas del sector financiero y leyes aplicables y cursos de formación requeridos por las entidades de reguladoras financieras.

1.1.8 Productos⁵

Para objeto de nuestro estudio el presente trabajo se le dará el enfoque a los siguientes productos:

⁵ Fuente: Página de Intranet Somos BCR.



Figura 1.1.1 Productos Tarjetas de crédito BCR

Fuente: Gerencia de Tarjetas BCR

⁶Estas 2 últimas tarjetas pueden otorgarse sin fiador si el cliente cumple con las condiciones estipuladas en los perfiles aprobados para tal fin que se encuentran en las Disposiciones Administrativas de Crédito. (Ver anexo 1).

1.2 Descripción general del proceso en estudio

Cabe recalcar que el diagrama de flujo del proceso, anteriormente expuesto corresponde a la esquematización de los procesos de otorgamiento de tarjetas visa- crédito (nacional- internacional); los productos que emergen de este proceso son: **visa- crédito nacional y visa- crédito internacional** (se toma en cuenta el proceso de estos artículos, dado que, son los de mayor demanda actualmente).

Este proceso gesta su origen en la recepción de requisitos “oficina comercial”, ubicada en cualquier oficina del BCR; puesto que es en este aposento donde un oficial comercial, recibe de los clientes que van a hacer pedidos personalmente (vale aclarar que no sólo se encarga de recibir pedidos en persona, sino que

⁶ Fuente: Disposiciones administrativas de crédito.

también los recibe vía telefónica). La mecánica de recepción de solicitudes es la siguiente; el cliente se apersona en el punto de venta de la empresa, donde se le facilita un catálogo o brochure con todos los productos (tarjetas) que ofrece el BCR, se le recibe los requisitos (cédula de identidad, orden patronal, formularios de Sugef, entre otros rubros).

El mismo oficial comercial se encarga de hacer llegar la solicitud y demás requisitos al Centro de Soporte Operativo; cuando se reciben los pedidos estos se discuten y revisan (por parte de la gerencia), para así, llegar a conclusiones claras y evidentes, de qué lo requisitos están en orden y completos.

Es importante hacer alusión a que en esta empresa se respetan y se tratan de cumplir los tiempos de respuesta de otorgamiento de la tarjeta; si se da algún inconveniente con la solicitud o algún requisito se le hace saber al cliente inmediatamente. Sí la tarjeta es aprobada, este se pasa a ser la captura en el sistema (incorporar datos del cliente).

La primera demora (obligada) se prolonga 3 días hábiles, para esperar que envíen el reporte de información confidencial de Sugef (para realizar el análisis del cliente con respecto a otras entidades financieras).

Posteriormente el analista que capturan la tarjeta (nacional e internacional) de la forma detallada (**ver diagrama de flujo del proceso de otorgamiento de tarjeta en el apéndice 1**). Este proceso presenta demoras bastante significativas la segunda consiste en esperar a que el plástico sea elaborado por lo que se realiza en periodo nocturno, y estará lista al día siguiente de realizar la captura (días hábiles), y depende de donde se este solicitando la tarjeta porque tendrá que enviarse por mensajería Estas dos dilataciones constituyen “cuellos de botella” preocupantes en cuanto al otorgamiento de tarjeta visa- crédito.

1.3 Planteamiento del problema central

Desconocimiento de los factores que inciden en el comportamiento del otorgamiento de tarjetas BCR, en la empresa denominada Banco de Costa Rica.

1.3.1 Implicaciones

Es por estas situaciones que el proyecto de investigación que se va a desarrollar pretende obtener con la utilización de diferentes herramientas una idea amplia de la situación actual de la empresa en cuestión; puesto que al llegar al panorama deseado de la situación, se puede dar paso a las soluciones correspondientes, para dar inicio a la inclusión e implementación (mejora) del sistema de otorgamiento de tarjetas visa- crédito que la organización actualmente posee, lo cual traería repercusiones muy positivas en aras de la mejoría de la empresa y prestigio de la misma.

1.3.2 Justificación

El Banco de Costa Rica no posee procedimientos definidos para el otorgamiento de tarjetas, esto ocasiona que se trabaje de diferentes maneras, con tiempos de respuestas inoportunos a los clientes, diferencia en cuanto a los requisitos en las diferentes oficinas del BCR.

Es por estas situaciones que el proyecto de investigación que se va a desarrollar pretende obtener con la utilización de diferentes herramientas una idea amplia de la situación actual de la empresa en cuestión; puesto que al llegar al panorama deseado de la situación, se puede dar paso a las soluciones correspondientes, para dar inicio a de la creación del modelo para el otorgamiento de tarjetas visa- crédito que la organización pretende implementar para lograr un estandarización de sus procesos mas estratégicos y significativos, lo cual traería repercusiones muy positivas en aras de la mejoría de la empresa y prestigio de la misma.

Por otra parte este proyecto de graduación, lo que persigue primordialmente es enfocarse en lo que se va a ver beneficiada la empresa, si se instituye el modelo propuesto para el otorgamiento de tarjetas visa- crédito; puesto que, algunos factores a favor serían: prestigio internacional y como local, el personal se instruiría mejor y por ende llegaría a conocer más el producto, se implementaría la calidad de servicio a los clientes, los productos lucirán más atractivos ya que la empresa posee las tasa de interés mas baja del mercado y por ende es que hay que buscar mejorar los tiempos de respuestas de entrega de la tarjeta visa- crédito con la finalidad de ganar la mayor cantidad de clientes en el territorio nacional e internacional como esta reflejado en la visión de la empresa, la productividad mejoraría, la empresa vendería un producto más competitivo, entre otros beneficios invaluable.

1.3.3 Objetivo General

Analizar el proceso de otorgamiento de tarjetas visa-crédito en la entidad financiera denominada; Banco de Costa Rica.

1.3.4 Objetivos específicos

- Comparar las condiciones en que se encuentra el proceso de otorgamiento de tarjetas visa- crédito basado en los requerimientos que contempla la norma ISO- 9001:2000.
- Determinar la documentación que maneja la entidad actualmente en lo relacionado con la calidad y mejora continua con la finalidad de verificar con los requerimientos de la norma ISO- 9001: 2000.
- Diseñar e implementar indicadores para controlar y evaluar la calidad del servicio en el otorgamiento de tarjeta visa crédito.

1.3.5 Alcance y limitaciones

En el desarrollo del trabajo de investigación realmente no existió ningún tipo de problemas ya que las áreas involucradas dieron la información correspondiente.

En el siguiente cuadro se muestra un análisis de la información proporcionada por los clientes de acuerdo a la percepción hacia al Banco de Costa Rica.

Se determinaron 4 fases o valores que son; innovación, confianza de marca, eje del desarrollo.

Cuadro 1.3.5.1 Alcances y limitaciones

VALORES	POSICIÓN PERCIBIDA POR EL CLIENTE	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>INNOVACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ Competencia financiera	<ul style="list-style-type: none">➤ Pocos servicios➤ Poca disponibilidad de servicios
<i>CONFIANZA EN LA MARCA</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ Empresa Estatal➤ Regulación➤ RH especializado➤ Experiencia	<ul style="list-style-type: none">➤ Deterioro de la calidad➤ Poca comunicación➤ Incumplimiento
<i>EJE DEL DESARROLLO NACIONAL</i>	<ul style="list-style-type: none">➤ Presencia Nacional➤ Precios al costo➤ Infraestructura➤ Infraestructura de soporte	<ul style="list-style-type: none">➤ Listas de espera➤ Tiempos de respuesta

Elaborado por: Carlos Lacayo Chang

Capitulo 2
Marco Teórico

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1-Porque es importante la calidad en las empresas de servicio.

No hay asunto más importante en los negocios de hoy que la calidad, ya que el futuro de la nación depende de nuestra habilidad para ofrecer bienes y servicios de la más alta calidad tanto consumo nacional como internacional (**concepto propio**).

La calidad puede ser interpretada como las diferentes características que deben tener los productos y los procesos para llegar a ser atractivos para el cliente, de modo que se sienta ligado y satisfecho con el desempeño de esta empresa (compromiso que busca cumplir la organización denominada, Banco de Costa Rica), puesto que si produce con calidad, definitivamente obtendría buena imagen por parte del cliente y una mayor disponibilidad y confiabilidad en las unidades.

Para reforzar esta creencia y punto de vista también se puede tocar la definición de calidad que nos dice que es “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que sustentan en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” (según Ros Jonson y William O. Winchell). (**Render y Heizer; Pág. 90**).

Para mayor ilustración de la importancia de producir con calidad, se puede incluir el siguiente ejemplo (un caso real que experimenta la empresa); si el cliente regular de esta entidad financiera, desea que el servicio sea rápido y ágil (especificaciones), como son: requisitos, tipo de tarjeta visa- crédito, donde por lo general se cumple en una gran cabalidad de lo solicitado por el cliente, pero lo que no existe todavía es un control que analice estas características del servicio al cliente. Ahora bien para otros las definiciones de calidad caen dentro de varias categorías (según David A. Garvin). Algunas se basan en el usuario. Se propone que la calidad “se encuentra en los ojos del espectador. A la gente de mercadotecnia le gusta esta definición, así como los clientes. Para ellos, una mejor calidad significa un mejor desempeño, características más agradables y otras mejores (algunas veces costosas). Para los administradores de la producción la calidad se basa en la manufactura. Ellos creen que la calidad significa el cumplimiento de los

estándares y el “hacerlo bien desde la primera vez”. Existe además un tercer intento de definición basado en el producto, el cual ve la calidad como una variable precisa y mensurable. **(Render y Heizer; Pág. 90).**

Lo anterior se puede lograr evaluando el sistema de gestión de calidad de esta empresa, con el fin de conocer sus debilidades en lo referente a producir calidad, para saber así, que se debe ir reforzando (implementando) si desea algún día certificar y normalizar el productos y el proceso. El Banco de Costa Rica se esfuerza por la calidad; pero lamentablemente en la actualidad no puede cumplir este cometido en un 100% por el cual es el motivo de este estudio **(criterio propio).**

2.2- Condiciones cambiantes de los negocios respecto a la calidad

2.2.1 14 puntos de Edward Demming

Estos puntos están basados en alterar la conducta de los gerentes y los empleados de tal manera que las empresas se conviertan en proveedoras y productivas de bienes y servicios **(concepto propio).**

2.2.2. Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y servicios

Demming sostiene que la dirección debe tener un compromiso firme con la calidad y cambiar su enfoque del corto plazo al largo. La calidad, y no las utilidades, debe estar en el fondo del propósito de la organización **(Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234).**

Este punto se enfoca en un objetivo que seria llegar a ser una empresa muy competitiva y por supuesto a permanecer en el negocio y a su vez proporcionar puestos de trabajo.

2.2.3 Adoptar la nueva filosofía

La aceptación de que nos encontramos en otra era, en la que se requiere un incremento permanente de la calidad para que las empresas puedan sobrevivir, se fundamenta en mantener la constancia de propósito. La gerencia debe rechazar materiales de calidad inferior, trabajo manual malo, productos defectuosos y servicios deficientes. No basta con reducir al mínimo los defectos, estos deben ser eliminados. Demming dice que “el servicio confiable disminuye los costos” y que “las demoras y los errores elevan los costos”. Hay que dismantelar el sistema tradicional y cambiarlo por otro. Todos los empleados deben respaldar la cultura nueva y deben reflejar su compromiso con la calidad. **(Stonner y Freeman, sexta edición, Pág. 235).**

En la actualidad los clientes buscan productos de calidad y están dispuestos a invertir en ellos, en el mercado hay muchas opciones de compra y excesiva competencia y también existen entidades financieras que otorgan una tarjeta de crédito en menos tiempos, por lo que el Banco de Costa Rica, es consciente de este aspecto y se esfuerza en vender la mejor calidad, es decir, la alta gerencia está comprometida con el cliente en que si el producto que se pretende entregar no cumple con las especificaciones simple y sencillamente no se recibe.

2.2.4 No seguir dependiendo de las inspecciones masivas

Demming reconoce que cuando se presentan errores, se ha perdido eficiencia y eficacia. Por consiguiente, se debe abandonar las inspecciones masivas para encontrar errores después de que se han ocurrido y se debe crear con calidad desde el principio. El proceso de mejora continua disminuye los costos que se derivan de cometer errores y después corregirlos. La producción de artículos de gran calidad también alienta la satisfacción de los empleados, porque les permite sentirse realizados y enorgullecer de su trabajo, a nadie le gusta producir basura **(Stonner y Freeman, sexta edición, Pág. 234).**

2.2.5 Acabar con la costumbre de conceder negocios solos con base en el precio marcado.

Demming aconseja a las compañías que no sigan teniendo relaciones de adversarios con sus proveedores y que, en cambio, establezcan relaciones duraderas con ellos. Argumenta que en el precio no importa sino hasta que se vincula con una medición de la calidad que se adquiere. Los instrumentos estadísticos son muy importantes para que las compañías puedan evaluar la calidad de sus proveedores y las piezas adquiridas (**Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234**).

2.2.6 Mejorar en forma constante y permanente en el sistema de producción y los servicios.

La obligación de la gerencia de buscar métodos para mejorar la calidad no termina jamás. Es de la opinión que las mejoras se presentan después de estudiar el proceso mismo, y no los defectos, ya que la mejora del proceso es responsabilidad de la dirección (**Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234**).

2.2.7 Instruir métodos modernos de capacitación en el trabajo

La capacitación abarca más que sólo enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad, por ejemplo el control estadístico de la calidad. La capacitación también consiste en asegurarse de que los trabajadores reciban los conocimientos y las habilidades necesarias para los trabajos que desempeñan (**Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234**).

2.2.8 Instituir el liderazgo

Las acciones tradicionales de los supervisores no son adecuadas, según Demming, quien afirma que los supervisores se limitan a indicarles a los trabajadores lo que deben hacer y a vigilar que lo hagan. Administran los premios y las sanciones, y aplican medidas disciplinarias cuando se necesita. No

consideran que su trabajo sea de líderes. Por otra parte, los líderes parten del supuesto que los trabajadores pretenden hacer las cosas lo mejor posible y se esfuerzan por ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial. En el caso de los gerentes de niveles bajos, esto implica enseñar y capacitar **(Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234)**.

2.29 Acabar con el miedo

Demming piensa que es importante que el miedo no impida a los empleados hacer preguntas, reportar problemas o manifestar ideas. Los empleados se deben sentir seguros para que se pueda perseguir la calidad, debidamente, en el centro de trabajo **(Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234)**.

2.2.9 Reducir las barreras entre las áreas staff

Edward considera que las barreras existentes entre los departamentos funcionales son contraproducentes. Los empleados pueden mejorar su productividad conociendo más a los otros y coordinando sus esfuerzos, sea cual fuere su campo profesional. Las estructuras de las organizaciones tradicionales tienden a fomentar la competencia entre los departamentos. Además los empleados reconocen que, independientemente de su especialidad todos comparten las mismas metas generales **(Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234)**.

2.2.10 Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo

Demming dice que la meta general de las mejoras continuas debe reemplazar los letreros lemas, etc, que, presuntamente, son fuente de motivación o inspiración. Critica a las empresas que tratan de motivar a los empleados usando altavoces y tratados de inspiración, pues solo frustran a los empleados que no sienten aliento para hacer las cosas que el sistema administrativo existente les impide hacer **(Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234)**

2.2.11 Eliminar las cuotas numéricas

Demming es partidario de suprimir las cuotas, porque estas acaban por fomentar que la gente se concentre en la cantidad, muchas veces a expensas de la calidad **(Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234).**

2.2.12 Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo

Demming sostiene que se debe suprimir las calificaciones anuales a los sistemas de méritos. Si la gente, inherentemente, quiere trabajar bien, como presupone Demming, entonces necesita estos sistemas de incentivos. Lo que necesita es ayudar a superar los obstáculos que presentan los materiales, el equipo y la capacitación inadecuados **(Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234).**

2.2.13 Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación

Demming concede gran importancia a la capacitación. Esto incluye una preparación sólida respecto a los instrumentos y las técnicas del control de calidad **(Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234).**

2.2.14 Tomar medidas para lograr la transformación

Según Demming la organización entera debe trabajar unida para que triunfe la cultura de la calidad **(Stonner y Freman, sexta edición, Pág. 234).**

2.3 Normalización y certificación

Aseguramiento y documentación de la calidad

Aspectos tales como la normalización y la certificación son reconocimientos que la mayoría (por no decir todas) de las empresas e industrias se esfuerzan por conseguir. Esto para nadie es un secreto, sin embargo, el normalizar los procesos y buscar una posible certificación de un sistema de gestión de calidad, son temas

que el Banco de Costa Rica no ha tomado en cuenta como prioridad, sin dejar de lado que pretende certificarse en un corto plazo. No obstante al iniciar la implementación de dicho trabajo de investigación (si existe interés). La empresa deberá tomar en cuenta algunas definiciones, como son: la normalización y documentos de calidad. Por los cuales cabe mencionar **(concepto propio)**.

No-conformidad: Falta de cumplimiento de los requisitos especificados. **(Domingo y Arranz; Pág. 42)**.

Esta definición va vinculada a las desviaciones o falta de una o varias características de calidad respecto a los requisitos especificados. Comprende, además, la desviación o la inexistencia de algún elemento del propio sistema de la calidad. **(concepto propio)**.

La diferencia fundamental entre los conceptos de no- conformidad y defecto, tiene como base el hecho de que los requisitos especificados pueden ser distintos de los requisitos para el uso previo **(Domingo y Arranz; Pág. 42)**.

Defecto: Falta de cumplimiento de los requisitos de utilización previstos. **(Domingo y Arranz; Pág. 42)**.

Esta definición comprende las desviaciones o la ausencia de una o varias característica de la calidad respecto a los requisitos de utilización previstos **(Domingo y Arranz; Pág. 42)**.

Norma: En este caso de estudio la norma a utilizar para evaluar el sistema de gestión de calidad de esta planta, es la norma ISO 9001: 2000, la definición de norma “la especificación técnica u otro documento, accesible al publico, establecida con la cooperación y el consenso o la aprobación general de todas las partes interesadas, basado en resultados conjuntos de ciencia, la tecnología y la experiencia, que tiene como objetivo el beneficio optimo de la comunidad, y que ha sido aprobado por un organismo cualificado a nivel nacional, regional o internacional”.

Este documento es importante para efectos de conocer el desempeño de la empresa en lo relacionado a diseño de los productos, fabricación, instalaciones y servicio. **(Domingo y Arranz; Pág. 42).**

2.3.1 Normalización y calidad

La calidad es cada vez mas demanda por el mercado, de tal modo que solo las empresas que produzcan con calidad tiene futuro. En este contexto, las normas adquieren un gran protagonismo, dada la íntima relación que tiene la calidad con la normalización, puesto que esta es el patrón y el fundamento de una calidad objetiva. Aquellas empresas que deseen ofrecer calidad, se encuentran en la necesidad de establecer una normas que especifiquen de un modo claro y precisó la metodología con que han de desarrollarse las diferentes actividades implicadas durante todas las fases del ciclo productivo **(Domingo y Arranz; Pág. 44).**

2.3.2 Normalización

Hay que tomar en cuenta la definición de normalización según la Organización Internacional de normalización ISO, la cual estipula que es:

“ La actividad apropiada para adoptar soluciones de aplicación repetitiva a aspecto que dependen, de manera esencial, de los ámbitos de la ciencia, la técnica y la economía, buscando la obtención de un grado optimo de ordenación en un determinado contexto “**(Domingo y Arranz; Pág. 44).**

En otras palabras:

“La actividad que tiene por objetivo instaurar un proceso a través del cual se unifican criterios respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un determinado campo de actuación “**(Domingo y Arranz; Pág. 44).**

El normalizar los procesos inspira confianza, puesto que el simple hecho de que los mismos conozcan que una empresa tiene y pone en practica la normalización de la producción, convierte a los productos en algo mas atractivo aun si la organización pudiese lucir mejor a los ojos de los clientes nuevos y potenciales, además la normalización “ puede considerarse un pacto, materializado en un documento técnico, que permite a los agentes sociales (consumidores, productores, usuarios y administradores) llegar acuerdos relacionados con las características técnicas que han de cumplir los productos o servicios: su plasmación útil es la Norma. **(Domingo y Arranz; Pág. 44).**

2.4 Sistemas de Gestión de Calidad

2.4.1 Principios de gestión de la calidad

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

A - Enfoque al cliente Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

B - Liderazgo Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

C - Participación del personal El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

D - Enfoque basado en procesos Un resultado deseado se alcanza mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

E - Enfoque de sistema para la gestión Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

F - Mejora continua La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

G - Enfoque basado en hechos para la toma decisión Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

H- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (**Compendio de Normas INTE-ISO 9000: 2000 INTECO**).

2.5 Auditorias de calidad

2.5.1 Conceptos Básicos

Las auditorias hay que considerarlas en el nuevo marco de la calidad, dentro de las actuaciones en materia de “prevención”. Las normas UNE- EN ISO 9000 sobre el aseguramiento de la calidad se fundamentan es esta filosofía de la prevención frente a la detención.

Las auditorias están orientadas hacia la comprobación del nivel d calidad de productos, procesos, servicios y sistemas, formando parte de las herramientas de gestión de la calidad dentro del sistema de aseguramiento de la calidad.

Las auditorias tratan por lo tanto de comparar un “debe ser “previsto, con el “es” real, poniendo de manifiesto las diferencias existentes entre ambas situaciones. (**Domingo y Arranz; Pág. 111**).

2.5.2 Características comunes de las auditorías

Se describen a continuación aquellas características de las auditorías que son comunes a todas ellas;

- No formando parte del proceso productivo, actúan como herramientas de gestión y por lo tanto como herramienta de mejora.
- Se planifican previamente, obteniendo evidencias del funcionamiento de la organización, estableciendo a tal fin un programa de auditorías.
- Deben conmensurarse con la función auditada, pero ser independientes. Es importante resaltar el hecho de que el auditor ha de lograr convencer al auditado de sus errores y de la bondad de las posibles mejoras. **(Domingo y Arranz; Pág. 111).**
- Realizadas de acuerdo con procedimientos escritos y/ o listas de comprobación.
- Las conclusiones aparecerán documentadas en un informe previamente comentado con la organización auditada.
- Analizadas para el establecimiento de acciones correctoras derivadas, designando responsables y plazos de implantación.
- Seguimiento de las acciones correctoras establecidas con el fin de verificar su aplicación y efectividad. **(Domingo y Arranz; Pág. 111).**

2.5.2 Objetivos de las auditorías

Las auditorías se realizan generalmente con la intención de lograr uno o varios de los objetivos que a continuación se describen;

- Comprobar la eficacia del sistema de la calidad implantado para alcanzar los objetivos de la calidad especificados.
- Proporcionar a la entidad auditada la oportunidad de poder mejorar su sistema de la calidad.

- Cumplir con los requisitos reglamentarios.
- Señalar la conformidad o no de los elementos del sistema de la calidad con los requisitos especificados.
- Permitir la inscripción del sistema de la calidad de la entidad auditada en un registro.

Generalmente las auditorias se inician por una o varias razones;

Hacer la evaluación, en el marco del propio organismo, de su sistema de la calidad respecto a una norma de sistema de calidad.

Verificar, en el marco propio organismo, que sus sistema de la calidad cumple continuamente los requisitos especificados y que se encuentre implantado.

Efectuar la evaluación inicial de un suministrador antes de establecer relaciones contractuales.

Para efecto de este trabajo de investigación, no se llevara a cabo una auditoria como tal, sino que la norma ISO 9001: 2000, se emplea como herramienta para estudiar la situación que se encuentra la planta en el momento.

2.5.4 Tipos de auditorias

A continuación se describen los diferentes tipos de auditorias, los cuales se clasifican en función de equipo auditor, y según la naturaleza del objetivo a auditar. **(Domingo y Arranz; Pág. 113).**

2.5.5 Según el origen del equipo auditor

Según desde donde se realicen o quienes sean los que la lleven a cabo:

a- Auditorias Internas

- Realizadas por una organización e la propia organización:
- Por personal de la empresa ajeno a las actividades auditadas.

- Por personal especializado contratado por la empresa (asesorías, consultorías) que actúan con los procedimientos y la metodología de la propia organización. (**Domingo y Arranz; Pág. 114**).

b- Auditorias externas

Realizadas por una organización a otra externa en ella;

Evaluación de una organización a sus proveedores o subcontratistas.

Auditoria que recibe una organización realizadas por sus clientes o por terceros
(**Domingo y Arranz; Pág. 114**).

2.6.- NORMAS ISO 9000 Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA.

Como una forma de alcanzar los reconocimientos anteriormente mencionados, las empresas han adoptado sistemas de aseguramiento de la calidad basados en normativas de carácter internacional, entre las que cabe destacar las normas ISO 9000, establecidas en 1987 por la organización internacional para la normalización (ISO), las cuales fueron adoptadas por la Comunidad Europea el mismo año de su publicación y se han ido extendiendo a otros países que las han adoptado en forma voluntaria.

El conjunto de normas ISO 9000 pretende establecer una racionalización de los numerosos y variados enfoques presentes en el campo de la normativa. Además definen los requisitos de un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la prevención. Al adoptar este sistema el proveedor siempre producirá y entregará un producto o servicio predecible y que cumpla con las expectativas de calidad del cliente.

El ISO 9000 se puede utilizar en una organización, ya sea por una o por ambas de las siguientes intenciones:

Internamente: Establecer o mejorar el sistema de calidad de la organización.

Externamente: Como método para asegurar la calidad y desarrollo de productos y servicios.

En el análisis de estas normas, una organización puede elegir el utilizar el ISO 9000 por una gran variedad de razones:

- Mejoramiento del sistema de calidad interno.
- Ventajas del mercado.
- Ganar en posiciones de competitividad.
- Responder a las exigencias del cliente.
- Requisitos regulatorios.

Para ISO 9000, con respecto a la calidad, una organización debe alcanzar los siguientes objetivos:

- Conseguir y mantener la calidad del producto o servicio, satisfaciendo permanentemente las necesidades implícitas o explícitas del consumidor.
- Ofrecer a su propia dirección la confianza de que se obtiene la calidad deseada.
- Ofrecer la confianza al consumidor de que se obtiene y será mantenida la calidad que se desea en el producto suministrado o en el servicio prestado **(Álvarez; Pág. 105)**.

2.6 AHP (Analytic Hierarchy Process)

Esta herramienta fue diseñada en 1970 por el Dr. Thomas Saaty, el AHP (el título en español no existe), pero es una herramienta para apoyar la toma de decisiones, a través de ponderar prioridades cuando tienen que considerar aspectos tanto cualitativos como cuantitativos en una decisión 1. Esta es la herramienta preferida por muchos practicantes profesionales de QFD a nivel internacional para comparar las necesidades de los clientes.

En el **apéndice #2** se muestra una amplia explicación sobre la utilización de esta herramienta y de la aplicación al presente trabajo de estudio.

Capitulo 3
Metodología del proyecto

3. Metodología del proyecto

Se realizaron visitas periódicas a la empresa para conocer el proceso y el servicio, los tiempos de respuesta, los funcionarios, los requisitos, documentación, los tipos de tarjeta visa- crédito.

Las actividades realizadas en este trabajo de investigación se describen a continuación, por lo tanto se realizó un diagrama de gantt para representar mejor las actividades del proyecto. (**ver apéndice**).

Actividad 1

Elaborar la estructura establecida para el proyecto, en esta actividad se determinara la estrategia para poder resolver el problema antes planteado; mediante la calendarización de las actividades y el seguimiento del cumplimiento de las mismas.

Actividad 2

Definir el tema central, objetivo general y específico del proyecto, para se determino que el presente análisis de este proyecto mejora de el servicio al cliente de la institución, principalmente en el otorgamiento de tarjetas visa- crédito.

Actividad 3

Elaborar listas de chequeo para la aplicación de la norma ISO 90001: 2000, se establece en el primer objetivo específico que para determinar la situación actual de la institución se usará como referencia la norma ISO- 9001: 2000, para establecer un sistema de gestión de calidad.

Actividad 4

Aplicar las listas de chequeo mediante entrevista con usuarios del proceso de otorgamiento visa- crédito.

Actividad 5

Determinar mediante la aplicación de las listas de chequeo el grado de cumplimiento de la Norma ISO: 9001- 2000, se utilizará un perfil de calificación de cumplimiento.

Actividad 6

Procesar la información obtenida de las verificaciones del proceso de otorgamiento visa- crédito.

Actividad 7

Analizar los resultados obtenidos de las verificaciones del proceso de otorgamiento visa- crédito.

Actividad 8

Verificar los tiempos de respuesta en la entrega del plástico a los clientes del BCR, para esta actividad se tomo una tarjeta de crédito que se analizo en el Centro de Soporte Operativo de San José.

Actividad 9

Determinar cual son los escenarios de la situación actual del proceso para determinar el problema central.

Actividad 10

Recopilar y analizar información relevante para la elaboración del marco teórico.

Actividad 11

Elaborar el esquema para la elaboración de la metodología del proyecto.

Actividad 12

Aplicar la herramienta AHP mediante el análisis de las etapas del proceso, para analizar la situación actual del proyecto.

Actividad 13

Proponer herramientas para el mejoramiento continuo del proceso en estudio.

Actividad 14

Establecer las propuestas y determinar prioridad para cada una de ella.

Actividad 15

Elaborar las propuestas del proyecto de acuerdo al resultado del diagnostico.

Actividad 16

Establecer las propuestas de inversión para el proyecto.

Capitulo 4. Diagnostico de la situación actual

4. Diagnostico de la situación actual

4.1 Descripción del proceso

A continuación se clasifica el proceso de otorgamiento de tarjetas visa-crédito, en entradas, proceso y salidas, según los diagramas anteriores:

Entradas:

- Solicitud de tarjeta
- Solicitud de requisitos
- Solicitud de información confidencial (Sugef)
- Preanálisis de la capacidad de pago

Procesos:

- Elaboración del legajo de crédito
- Análisis de solicitud de crédito
- Verificación de los requisitos presentados
- Calculo de la capacidad de pago
- Identificación de deudas no reportadas
- Análisis de deudas no reportadas
- Proceso de Aprobación o rechazo de la solicitud de crédito
- Informar al cliente del estado de la solicitud
- Captura de la tarjeta en el Sistema UNICARD.
- Solicitar el plástico (tarjeta) a la oficina correspondiente.

Salidas:

- Recibir el plástico en la oficina que corresponda
- Llamar al cliente para la entrega del plástico
- Entrega del plástico y el pin de la tarjeta visa- crédito.

4.2 Diagrama lógico del proceso

Esta es una descripción del proceso de otorgamiento visa- crédito en la situación actual:

Descripción	Símbolos				Observaciones
	●	■	➡	▼	
El cliente se presenta a la plataforma de servicio de cualquier oficina BCR	●				
El cliente solicita información sobre los productos de tarjetas	●				
Se le explica los productos de tarjetas del BCR	●				
Se le entrega información (requisitos)	●				
El cliente vuelve a la oficina del BCR y entrega los requisitos	●				
Se le reciben los requisitos para la tarjeta visa- crédito	●				
Se revisan los requisitos que presento el cliente	●				
Se mandan los requisitos e información CSO	●				
Se reciben los documentos e información	●				
Se revisan los requisitos enviados por la oficina comercial	●				
Se procede al análisis de solicitud del crédito	●				
Se envía al personal a cargo para aprobación	●				
Se procede a la captura de la tarjeta en el sistema	●				
Solicitar el plástico vía sistema	●				
Se le entrega al cliente el plástico con respectivo pin	●				
Se procede a la activación de la tarjeta vía sistema	●				
FINAL					

Figura # 4.2.1. Diagrama de flujo del otorgamiento de tarjeta visa- crédito BCR
Elaborado por: Carlos Lacayo Chang.

4.3 Información de entrada del modelo

La información de entrada requerida de acuerdo al proceso de otorgamiento de tarjeta visa- crédito, de acuerdo a lo determinado por la Gerencia de Optimización de procesos en conjunto con las otras áreas que intervienen en estos procesos y que anda en busca de la estandarización de los procesos en la institución se

establecieron 4 etapas, donde en estas intervienen tanto las oficinas comerciales como los Centros de Soporte Operativo.

Donde estas 4 etapas son:

Orientación al cliente.

Recepción de solicitudes de requisitos.

Análisis y Resolución.

Formalización y Contabilización.

Como entrada de este proceso de análisis tenemos la orientación al cliente y la recepción de solicitudes de requisitos; en donde esta primera y segunda etapa relativamente importante para el cliente, porque va a depender en primera instancia la información y el servicio que se le prestara al cliente para el otorgamiento de la tarjeta visa crédito.

4.3.1 Requerimiento de información.

En la etapa de recepción de solicitudes se determina que el cliente debe presentar información al oficial comercial, en donde este debe realizar un análisis de lo presentado, este análisis de la información debe estar acorde con la hoja de requisitos que se encuentra en la pagina de Intranet del Banco de Costa denominada **Somos BCR**.

Para proceder a la siguiente etapa de análisis y resolución, esta información debe ir completa y cumpliendo con los requerimientos establecidos, por lo que el presente trabajo pretende que esté análisis se realice de una manera más detallada en el perfil de los clientes y a su vez un acompañamiento de seguimiento de utilización.

4.3.2 Hechos relevantes / Antecedentes: Situación que da origen al proyecto

La institución posee problemas con la colocación y utilización de las tarjetas de crédito, por lo cual se decidió analizar un estudio en el comportamiento en la colocación e utilización de las tarjetas de crédito, para analizar este problema se realizó una toma de datos de los últimos 3 años, para conocer la reacción tanto en

la colocación como en la utilización de las tarjetas y conocer el porcentaje o valor que se está perdiendo por este problema.

Adicionalmente se realizó una dinámica de preguntas en diferentes oficinas de la institución para determinar la percepción de los clientes, y se determinaron que habían muchas razones importantes por las cuales los clientes no deseaban tener una tarjeta con la institución. Con respecto a la causa encontrada de porque los clientes no deseaban tener una tarjeta de la institución (esto se realizó por la aplicación de la herramienta AHP). Lo que se determinó fue: En la tabla anterior se muestra que para el cliente se determinó que **los tiempos de respuesta (C1) representan el 51.4 %** de la importancia, que **los requisitos (C3) el 21.7%** de la importancia, **el servicio (C2) el 19.3%** de la importancia y **la tasa de interés (C4) tan solo el 7.6** de la importancia.

Cuadro 4.3.1 Matriz AHP

AHP	Tiempo de respuesta(C1)	Servicio (C2)	Requisitos (C3)	Tasa de interés (C4)	Sumatoria
Tiempos de respuesta (R1)	$1/1.68=$ 0.597	$1/3/ 1.68$ $68=$ 0.199	$1/5/1. 68=$ 0.199	$1/7/$ $1.68=$ 0.085	1.68
Servicio (R2)	$3/9.14=$ 0.328	$1/9.14=$ 0.109	$5/9.14=$ 0.547	$1/7/$ $9.14=$ 0.016	9.14
Requisitos (R3)	$5/7.20=$ 0.694	$1/5 /7.20=$ 0.028	$1/7.20=$ 0.139	$1/7.20=$ 0.139	7.20
Tasa de interes (R4)	$7/16=$ 0.438	$7/16=$ 0.438	$1/16=$ 0.063	$1/16=$ 0.063	16.00
Promedio	0.514	0.193	0.217	0.076	1.00

tiempos de respuesta	Requisitos	Servicios	Tasa de interés
51,4	21,7	19,3	7,6
51,4	73,1	92,4	100

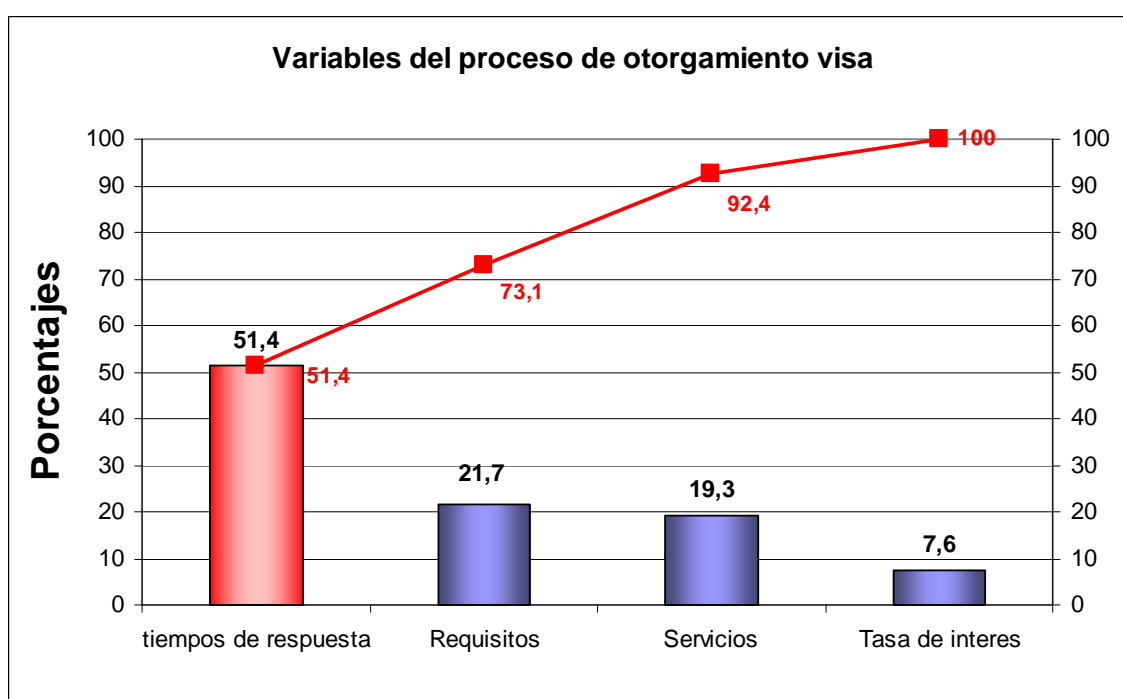


Figura 4.3.2.1 Variables del proceso de otorgamiento de tarjetas

Según el diagrama de Pareto anterior, las razones de mayor peso de que los clientes no deseen las tarjetas de crédito del Banco de Costa Rica, son las siguientes, el proceso de otorgamiento de las tarjetas en tiempos de respuestas, requisitos y el servicio prestado en las oficinas BCR. Por otro lado con respecto a los tiempos de respuestas, se debe analizar el proceso en las cuatro etapas: Orientación al cliente, Recepción de solicitudes, análisis y resolución, entrega del plástico, por ello a continuación se detalla algunos factores que inciden el comportamiento del otorgamiento de tarjetas de crédito.

4.4 Análisis de las causas y efectos o consecuencias

El diagrama de causa y efecto se muestra en la figura 4.4.1 donde se muestra las razones por el cual no están concretando que los clientes deseen las tarjetas de crédito del BCR. Para empezar, en la primera etapa de orientación al cliente tiene un mayor peso, ya que en esta etapa es donde se tiene un contacto directo con el cliente por el cuál hay que indicarle los requisitos que tiene que presentar para el otorgamiento de la tarjeta.

Por otro lado la documentación que se le solicita al cliente para el otorgamiento de la tarjeta, se evidencio que existe uniformidad de la información por ejemplo requisitos que se solicitan en la zona metropolitana no son los mismos que en la zona norte. Otro factor que afecta es que los tiempos de respuesta para la entrega del crédito ya que no se tiene estandarizado los tiempos de duración en cada una de las cuatro etapas, ya que cada oficina tiene su propio metido de otorgar la tarjeta y el tiempo de duración.

Adicionalmente, un problema en el otorgamiento de tarjetas se puede estar dando en que no existe la capacitación referente a temas de estandarización y procesos de mejoras, ya que el BCR está en un proceso de incorporación de personal de nuevo ingreso ya que la mayoría del personal competente se ha marchado de la institución, es por eso que este personal ingresa directamente al área comercial por lo que se ve afectado el otorgamiento de tarjetas y otros productos y servicios del BCR ya que no existe una capacitación de inducción referente a estos términos para que los funcionarios se identifiquen y conozcan los procesos de la institución.

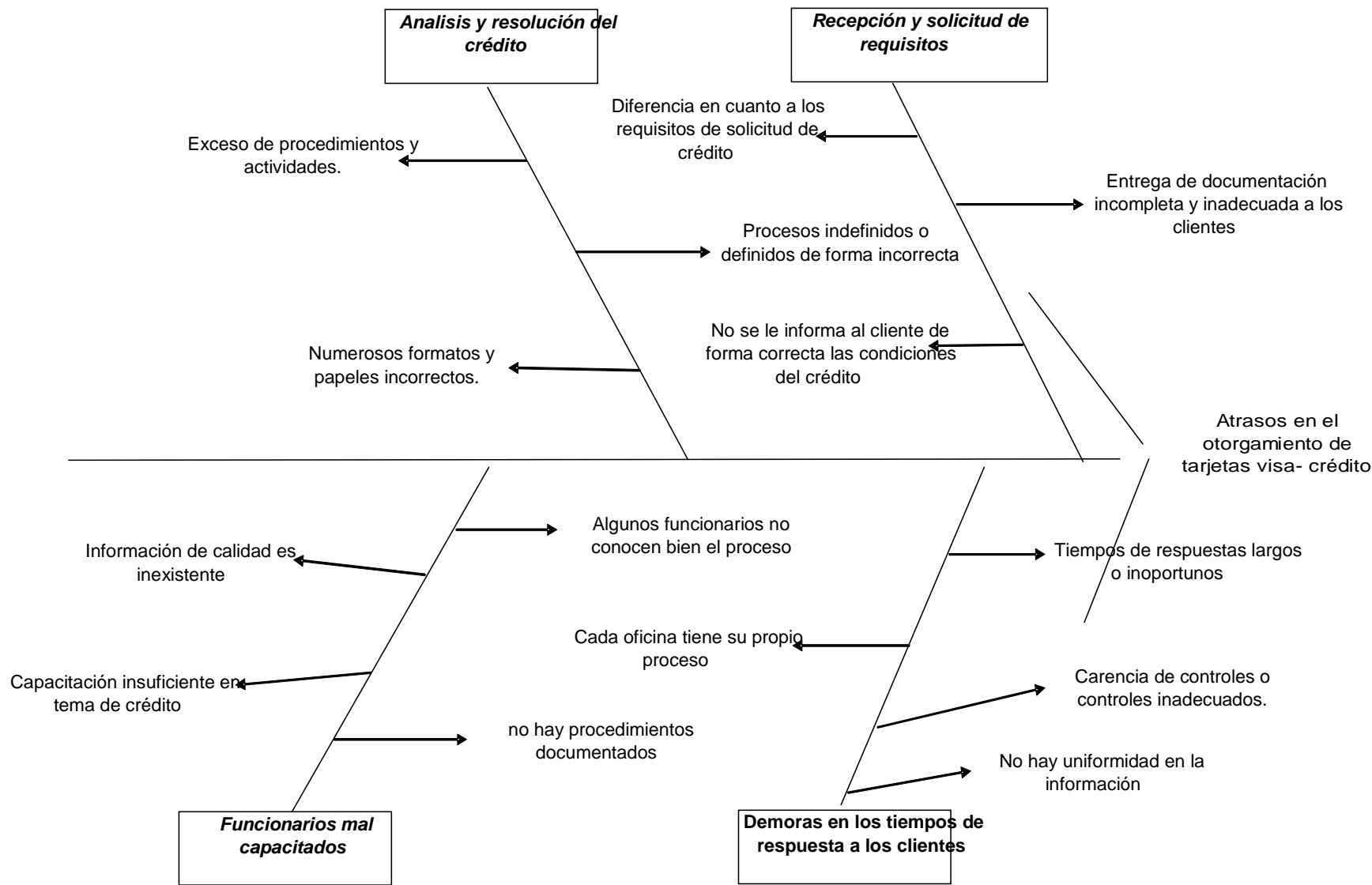


Figura 4.5.1 Diagrama de ishikawa del proceso de crédito
Elaborado por: Carlos Lacayo Chang

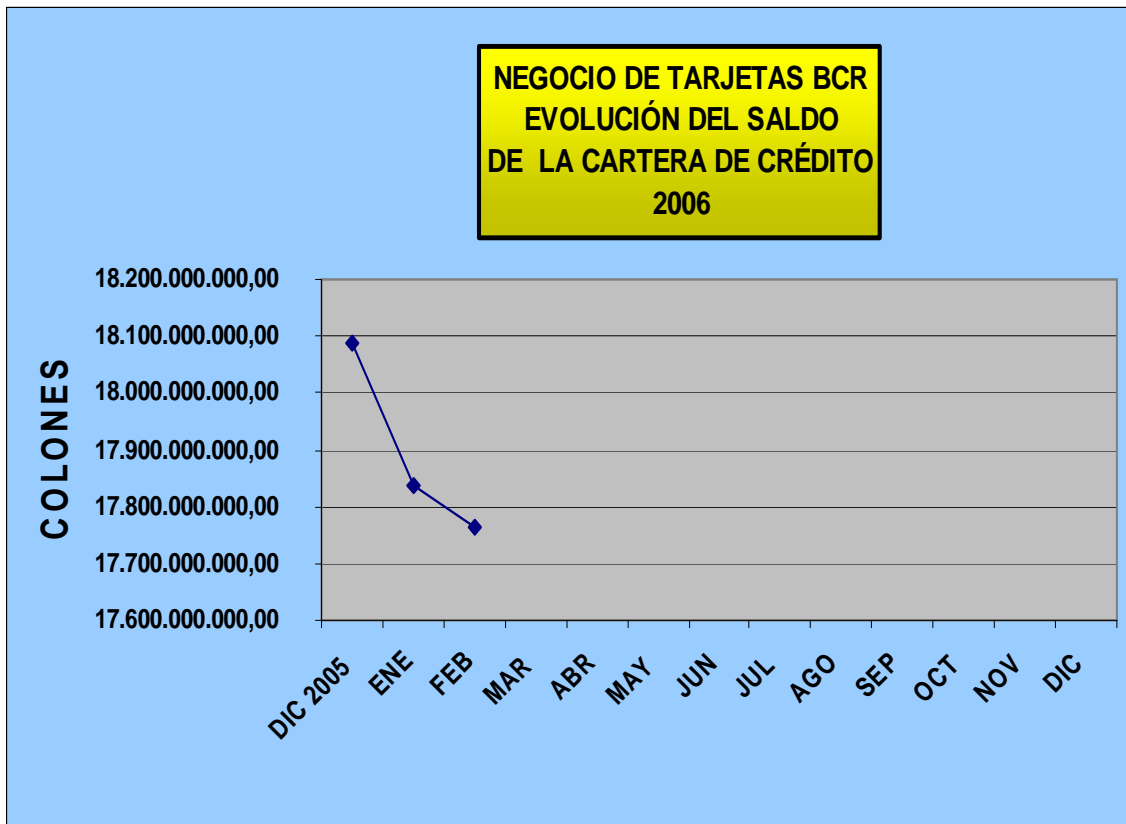


Figura 4.4.2 Otorgamiento de tarjetas con el saldo al año 2006

Fuente: Información Gerencia de Tarjetas BCR

En la figura 4.4.1 se representa un grafica lineal del comportamiento del otorgamiento de tarjetas visa-crédito teniendo como referencia marzo del 2006 tenemos 17.600 millones de colones colocados en todo las oficinas del Banco de Costa Rica.

Por lo que más adelante se demuestra que el proceso de otorgamiento tiene deficiencias en los tiempos de respuesta para la entrega de las tarjetas, ya que el tiempo que se está durando en promedio es de 15 a 20 días. Adicionalmente no se realizan estudios necesarios para disminuir esos tiempos, donde la causa recae en todos los departamentos involucrados, ya que cuando el cliente presenta documentación incompleta se deja como un pendiente y eso es tiempo del cliente,

cuando le aparecen otras deudas no se contacta para informarle y que presente la documentación pertinente.

El análisis del estado actual del proceso de otorgamiento de tarjetas se realizó con listas de chequeo basados en la norma INTE- ISO 9001:2000. Por ende se analizó lo siguiente:

Informe de auditoría de calidad

Fecha de emisión del informe de auditoría: 7 de Marzo, 2006.

Periodo de auditoría: 07-09 de Marzo, 2005.

Equipo Auditor:

- Carlos Lacayo Chang.

Nombres y direcciones de las entidades auditadas:

En el Banco de Costa Rica se realizó la auditoría que abarcó el área Comercial y los departamentos y áreas o puestos que se vieron involucrados en este proceso fueron los siguientes:

- Oficinas Comerciales del área metropolitana
- Centro de Soporte Operativo

Personas Contactadas Durante la Auditoría:

Héctor Pasapera Gómez	Analista de Procesos 1
Natalia Díaz	Oficial Comercial
Nelson Marín	Gerente Local
Edmundo Rojas	Gerente Local Tarjetas BCR
Javier Ruiz Conejo	Gerente Local Tarjetas BCR
Jorge Santamaría	Analista de Procesos 2
Jonathan Blanco	Gestor de Calidad

Alcance:

La auditoría se centró en las áreas que tienen enlace directo con el proceso de otorgamiento de tarjetas de crédito visa- crédito.

- Centro de Soporte Operativo: se le llama al departamento que se encarga del análisis y resolución del proceso de otorgamiento de tarjeta visa- crédito.
- División comercial: Esta área se encarga de hacer negocios y colocar productos en diferentes sectores del país.
- Oficina de Procesos: Se encarga de velar por el cumplimiento y elaboración de los procedimientos en el BCR.

En esta auditoria lo que se quiere es tener un panorama del otorgamiento de tarjetas en donde se realizaran preguntas a los involucrados en los procesos.

Propósito:

El propósito primordial de la auditoria es contar con un conocimiento del verdadero estado en la que se encuentra la institución en el área de calidad, basándose en los puntos que se especifican en la norma ISO- 9001:2000 para obtener una estructura de base que indique las debilidades y las fortalezas de la institución en cuanto a la calidad, con la finalidad de buscar un proceso de mejora continua dentro de la institución para así lograr la estandarización.

Es importante mencionar que durante la aplicación de la norma ISO 9001: 2000, según las listas de chequeo, se utilizó un criterio para la calificación de la norma, a continuación se presenta la tabla de calificación:

4.4.1 Cuadro CRITERIO DE CALIFICACIÓN DE LA NORMA:

Escala de calificación de los requerimientos según el estado de cumplimiento.

<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>ESTADO DEL REQUERIMIENTO</u>
100%	Cumplimiento Total del requerimiento, existe documentación, hay resultados y se está implementando.
75%	Cumplimiento Parcial del requerimiento, existe documentación, se está implementando parcialmente y existen algunos resultados
50%	Cumplimiento Parcial del requerimiento, existe algo de documentación y está implementando.
25%	Cumplimiento Parcial del requerimiento, existe alguna información y no se está implementando.
0%	No se cumple con el requerimiento y no existe información.

Fuente: Curso ingeniería de la calidad, año 2001, primer cuatrimestre.

Cuadro 4.4.2 Calificación de la Norma ISO 9001: 2000

Perfil de la calidad del proceso de otorgamiento (Banco de Costa Rica)

Requerim.	Título	% Obtenido	Criterio de evaluación				
			0%	25%	50%	75%	100%
4		25%					
4,1	Requerimientos generales	0%					
4,2	Requerimientos generales de documentación	0%					
5,1	Responsabilidad gerencial / compromiso gerencial	25%					
5,2	Enfoque hacia el cliente	100%					
5,3	Política de calidad	0%					
5,4		50%					
5.4.1	Planificación / objetivos de calidad						
5,5		17,85%					
5.5.1	Gestión / General	0%					
5.5.2	Responsabilidad y autoridad	0%					
5.5.3	Representante Gerencial	25%					
5.5.4	Comunicación interna	100%					
5.5.5	Manual de calidad	0%					
5.5.6	control de documentos	0%					
5.5.7	Control de registros de calidad	0%					
5,6	Revisión gerencial	25%					
5.6.1	General	0%					
5.6.2	Entradas a la revisión	25%					
5.6.3	Salidas a la revisión	50%					
6		50%					
6,1	Administración de recursos / provisión de recursos	50%					
6,2		31,25%					
6.2.1	Recursos Humanos / Asignación del personal	25%					
6.2.2	Entrenamiento, conciencia y competencia	50%					
6,3	Instalaciones	0%					
7		50%					
7,1	Realización del prod. / planific. del proceso de realizac.	50%					
7,2		83,30%					
7.2.1	Identificación del requerimiento del cliente	100%					
7.2.2	Revisión de los requerimientos del producto	50%					
7.2.3	Comunicación con el cliente	100%					
7,3		42,85%					
7.3.1	Diseño y Desarrollo / Planificación del diseño y des.	50%					
7.3.2	Entradas al diseño y / o desarrollo	25%					
7.3.3	Salidas al diseño y / o desarrollo	50%					
7.3.4	Revisión del diseño y / o desarrollo	25%					
7.3.5	Verificación del diseño y / o desarrollo	50%					
7.3.6	Validación del diseño y / o desarrollo	50%					
7.3.7	Control de los cambios al diseño y / o desarrollo	50%					
7,4		75%					
7.4.1	Compra / control de compras	100%					
7.4.2	Información de compra	25%					
7.4.3	Verificación del producto comprado	100%					
7,5		53,57%					
7.5.1	Operaciones de producción y servicio	50%					
7.5.2	Identificación y rastreo	25%					
7.5.3	Propiedad del cliente	75%					
7.5.4	Preservación del producto	100%					
7.5.5	Validación de procesos	50%					
7,6	Control de los dispositivos de medición	25%					

Requerim.	Título	% Obtenido	0%	25%	50%	75%	100%
8,1	Medición análisis y mejoramiento / planificación	50%					
8,2		12,50%					
8.2.1	Medición y monitoreo / Satisfacción del cliente	25%					
8.2.2	Auditoría interna	25%					
8.2.3	Medición y monitoreo de procesos	25%					
8.2.4	Medición y monitoreo de productos	75%					
8,3	Control de la conformidad	50%					
8,4	Análisis de los datos	0%					
8,5		58,33%					
8.5.1	Mejoramiento / Planificación para mejoran. Continuo	50%					
8.5.2	Acción Correctiva	75%					
8.5.3	Acción preventiva	50%					

Nivel de cumplimiento de la empresa Banco de Costa Rica.	46,64%
--	---------------

Elaborado por: Carlos Lacayo Chang.

Nota: Para mayor información sobre las listas de chequeo de la norma ISO 9001 : 2000, ver anexos 2 (se pueden observar dichas listas con sus respectivas observaciones).

Se realizó un estudio por la oficina de procesos que estimaron que de 30 solicitudes que ingresan al Centro de Soporte Operativo de San José solo 9 cumplen con las 4 etapas, ya que las 21 restantes se quedan encajonadas o en las oficinas comerciales o en el mismo CSO.

Igualmente no se manejan registros para los controles de los tiempos de respuestas o entrega de las tarjetas, este problema es sumamente grave ya que no se identifican los cuellos de botella para la mejora del proceso, realmente no se tiene un control en que etapa es que se está dando el problema.

Adicionalmente, existe mucha rotación de personal, aproximadamente un 10% diario, es decir de 120 de 1200 funcionarios en total por las 170 oficinas del BCR, lo que provoca que se tenga que invertir gran cantidad de tiempo y recursos en capacitación para el nuevo personal o la persona que va a estar por un tiempo en el puesto, haciendo difícil reemplazarlos para periodos de vacaciones, incapacidades, etc. Por esa razón, demanda gran cantidad de tiempo, aproximadamente de un mes por parte del jefe de oficina poder ubicar a los funcionarios en el área comercial.

Además provoca que por estar en diferentes oficinas se le da al cliente requisitos diferentes o información no requerida para el proceso, por ejemplo si un funcionario solicita una tarjeta en la oficina de Santa Ana el día 23-07-06 y fue a la oficina solo a solicitar los documentos por motivos de tiempo, pero decide al día 24-07-06 en la oficina de Escazu a entregar los requisitos pero resulta que el oficial de plataforma no se los recibe porque le falta información; pero el cliente entrega los documentos tales como se los dieron en la otra oficina, una solución sería la estandarización de los requisitos para el otorgamiento de tarjetas de crédito.

Por otra parte, otro problema que existe es la comunicación entre los departamentos que intervienen en el proceso de otorgamiento, ya que los

documentos no son revisados previamente para prevenir errores en las devoluciones por parte del CSO, ya que las áreas comerciales no están revisando que los requisitos que presenta en cliente estén completos y correctos, ejemplo, que la cédula no este vencida, que posee capacidad de pago o un nivel de endeudamiento aceptable en 40% de acuerdo a la normativa de crédito.

Por otro lado, con respecto a la utilización de las tarjetas por los clientes los problemas son los siguientes:

- Baja colocación de datafonos electrónicos por oficina.
- Venta en las plataformas
- Venta directa a clientes
- Poca reacción ante la deserción de clientes.
- Poco o ningún trato personalizado a los clientes.
- Debilidad en la gestión y seguimiento de recuperación del crédito.

A continuación se presenta la siguiente grafica para poder demostrar el porcentaje de utilización de la tarjeta por los clientes:

Cuadro 4.4.3 Incremento en el uso en proyección de años

PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE CARTERA DE TARJETAS DE CRÉDITO 2004-FEBRERO 2006												
	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGO</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>
2004	35,99%	35,84%	35,53%	34,63%	35,33%	33,48%	32,97%	32,76%	32,80%	32,53%	33,17%	32,68%
2005	32,12%	32,28%	31,83%	31,80%	33,37%	33,00%	33,22%	33,53%	33,52%	35,06%	35,80%	35,57%
2006	34,72%	34,12%										

En la siguiente cuadro 4.5.3 se muestra en los últimos 3 años el comportamiento de utilización de las tarjetas por los clientes, se evidencia que a febrero 2006 el porcentaje de uso es de un 34% del total de las tarjetas otorgadas.

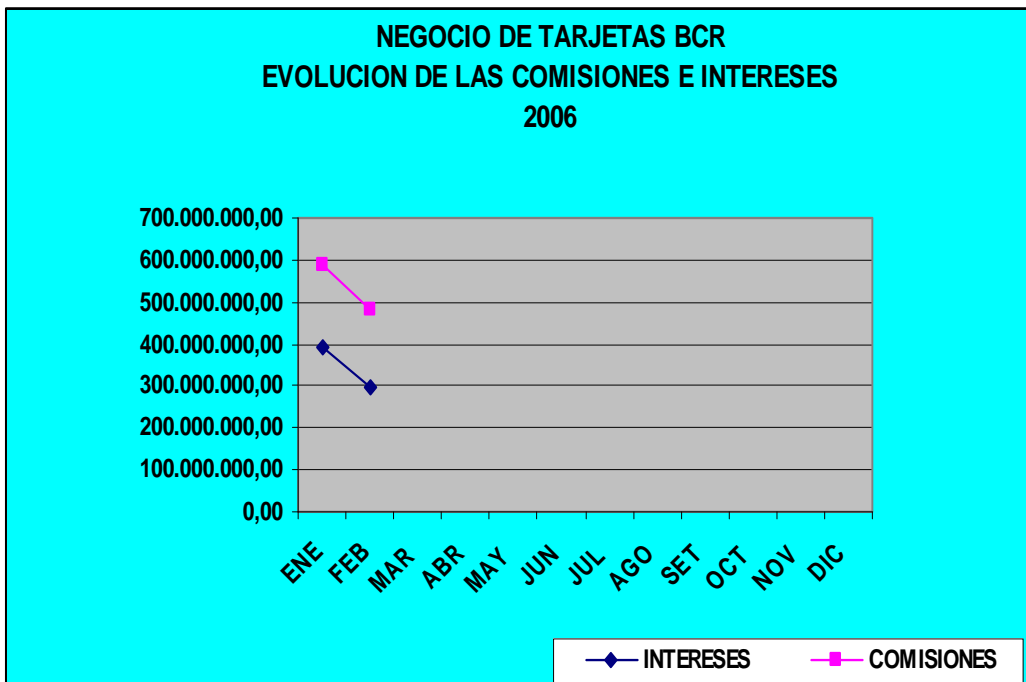
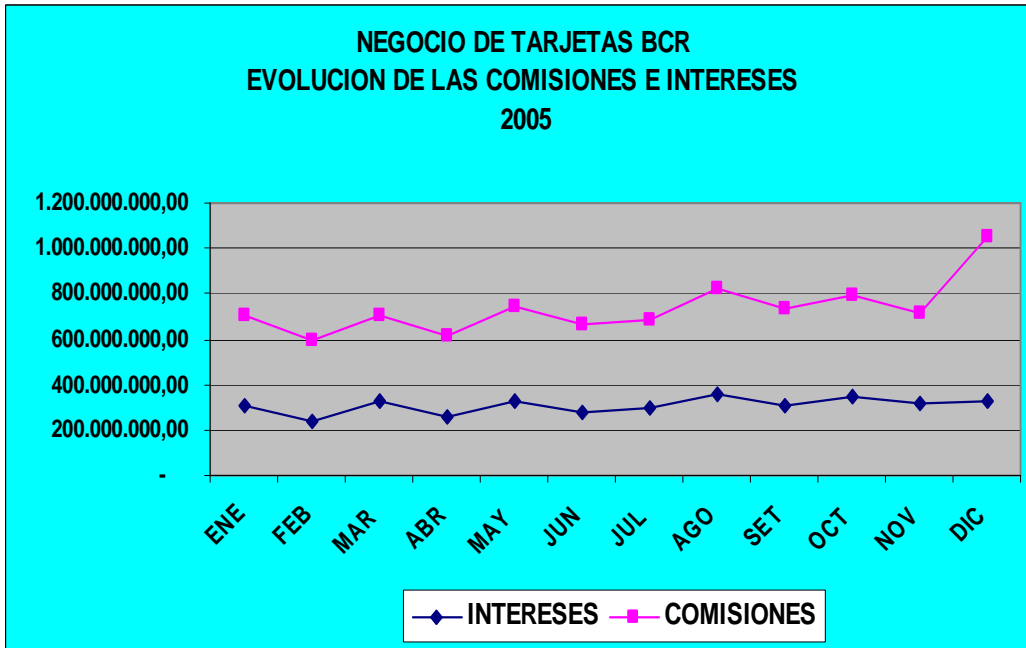


Figura 4.4.3 Ingreso por comisiones año 2005 y 2006

Fuente: Información Gerencia de Tarjetas BCR

En las figura 4.5.2 se muestra los intereses y las comisiones que ha obtenido la institución en los últimos dos años, podemos decir que el incremento ha sido mayor en el año 2005 ya que se planteo de manera estratégica la colocación de tarjetas mediante la creación de perfiles para clientes (ver anexo 2), en donde la estrategia consiste en la colocación de tarjetas en empresas de gobiernos principalmente a los directores y jefes de estas empresas. Debido a esto se incremento tanto en el saldo de la cartera como los intereses y las comisiones por los comercios afiliados.

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE TARJETAS BCR 2006			
MES	CARTERA	CRECIMIENTO ABSOLUTO	CRECIMIENTO RELATIVO
DIC 2005	18.089.530.621,45		
ENE	17.836.900.938,77	- 252.629.682,68	-1,40%
FEB	17.764.703.807,96	- 72.197.130,81	-0,40%

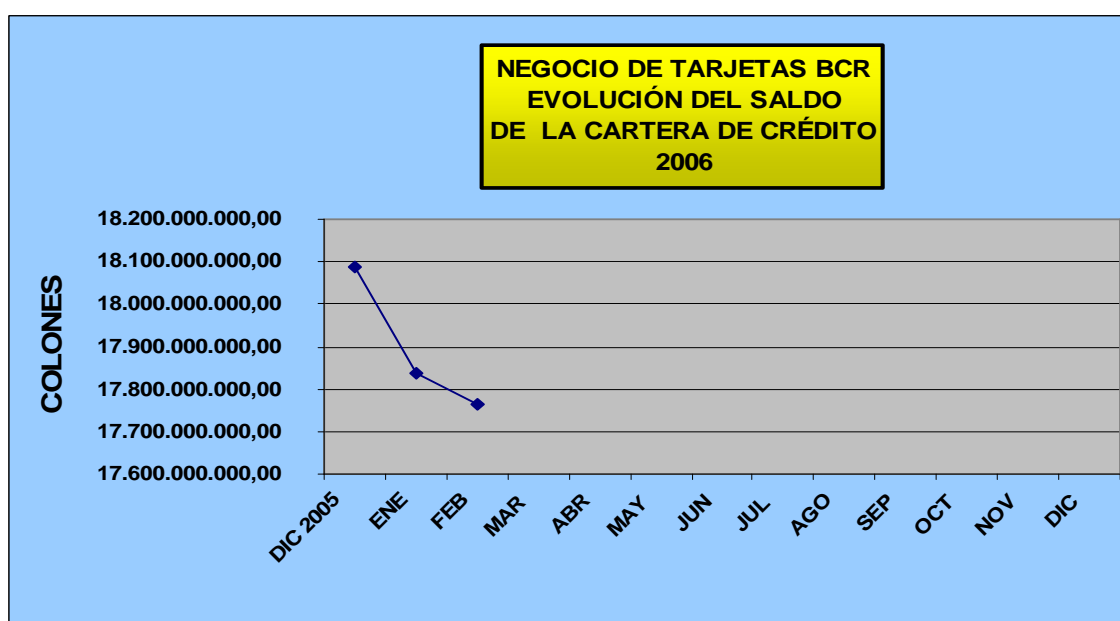


Figura 4.4.4 Evolución del saldo de la cartera de tarjetas

Fuente: Información Gerencia de Tarjetas BCR

Los resultados obtenidos son los siguientes: a diciembre del 2005 se tenía un aproximado de 18.069 millones de colones esto se debe a la temporada fuerte del año que es en este mes, después se ve en la curva que muestra febrero del 2006 una baja a 17.765 millones de colones, por lo se tiene un incremento relativo de -040% de evolución de la cartera de tarjeta.

Cuadro 4.4.4 Comparación de cartera otorgada vrs cartera aprobada
Comparación Interanual de Utilización de Líneas Aprobadas
(en millones de colones)

Producto	Cartera a dic-04			Cartera a dic-05			Cartera a feb-06		
	Utilizada	Aprobada	% de Uso	Utilizada	Aprobada	% de Uso	Utilizada	Aprobada	% de Uso
Local	1.434	3.024	47,43%	1.378	2.966	46,44%	1.361	2.994	45,47%
Internacional	3.017	7.219	41,80%	3.083	7.319	42,12%	3.032	7.402	40,96%
Compras	352	2.811	12,53%	574	1.317	43,57%	696	1.371	50,76%
BCR Empresarial	0	0		67	295	22,82%	45	322	13,96%
Empresarial	626	1.957	31,97%	832	2.329	35,70%	721	2.370	30,43%
Distribucion	0	0		8	40	20,19%	9	57	15,96%
Oro	6.739	19.146	35,20%	8.165	22.011	37,10%	8.038	22.545	35,66%
Platino	2.270	10.044	22,60%	3.983	14.591	27,30%	3.862	15.008	25,73%
	14.439	44.201	32,67%	18.090	50.868	35,56%	17.765	52.067	34,12%

En el cuadro anterior se tienen datos entre la línea utilizada y la línea otorgada cabe rescatar que este dato es el total de dinero que se ha colocado en todas las oficinas del BCR, por lo que la línea utilizada a febrero del 2006 es de 17.765 millones de colones y la otorgada es de 52.067 millones de colones para una diferencia de 34.032 millones de colones con respecto al total otorgado.

El problema que existe es que el otorgamiento ha tenido muchas dificultades como antes se menciona, al no tener un índice de colocación por mes por oficina y al tener asignado a una cantidad de clientes no se le esta dando en seguimiento necesario debido a esto se evidencia que los clientes no están utilizando las tarjetas BCR, en algunas ocasiones por desconocimiento de comercios que ofrecen descuentos y promociones u otras por un mal servicio prestado, por ejemplo caídas del sistema de tarjetas, y muchos factores que inciden para crear una indisposición en los clientes para el uso de la tarjeta.

Por otro lado el servicio debe ser personalizado y directo para los clientes, ya que en estos momentos se carece de estrategias de seguimiento para controlar el uso de las tarjetas por ejemplo; una llamada mensual para evaluar el servicio y utilización en comercios y cajeros automáticos.

El objetivo de la implementación del sistema de gestión de calidad es par coordinar y administrar la totalidad del negocio de tarjetas mediante el circulo de las tarjetas.

Por otro lado, al buscar las características que inciden en los factores para la utilización de las tarjetas BCR, se analizaron las actuales estrategias que posee la institución en lo referente a los porcentajes de comisiones en comercios afiliados y descuentos por la utilización de las tarjetas, esto se realiza por conocimiento del personal a cargo, y no se encuentra documentado estas estrategias. De manera que el porcentaje, lo estiman que para la utilización de las tarjetas el monto incrementará en un 10% de ganancia anual.

De manera similar, el servicio al cliente es determinante en utilización de las tarjetas, porque la mayoría de los clientes se quejan por los tiempos de respuestas que tiene el BCR ya que los otros entes emisores tiene tiempos establecidos y rápidos para el otorgamiento de la tarjeta, por lo que el servicio al cliente es fundamental para el negocio de tarjeta pero suele afectarlo la falta de capacitación de los funcionarios a cargos de atender a los clientes, ya que la uniformidad de requisitos no hay un método de estandarización.

Capitulo 5
Soluciones al problema planteado

Capítulo 5. Soluciones al problema planteado

5.1 Modelo de Sistema de Gestión de calidad basado en el ciclo Demming

5.1.1 Estrategia del Sistema de Gestión de Calidad

En cuanto a las decisiones de creación y implementación, se pretende atacar con una estrategia basada en el círculo demming, y la estrategia será la siguiente:

Se determino por siete fases que son;

Fase 1 Sensibilización

Fase 2 Planificación estratégica de calidad

Fase 3 Planificación de los procesos del SGC.

Fase 4 Desarrollo y documentación de los procesos del SGC

Fase 5 Revisión del SGC

Fase 6 Verificación del SGC

Fase 7 Certificación

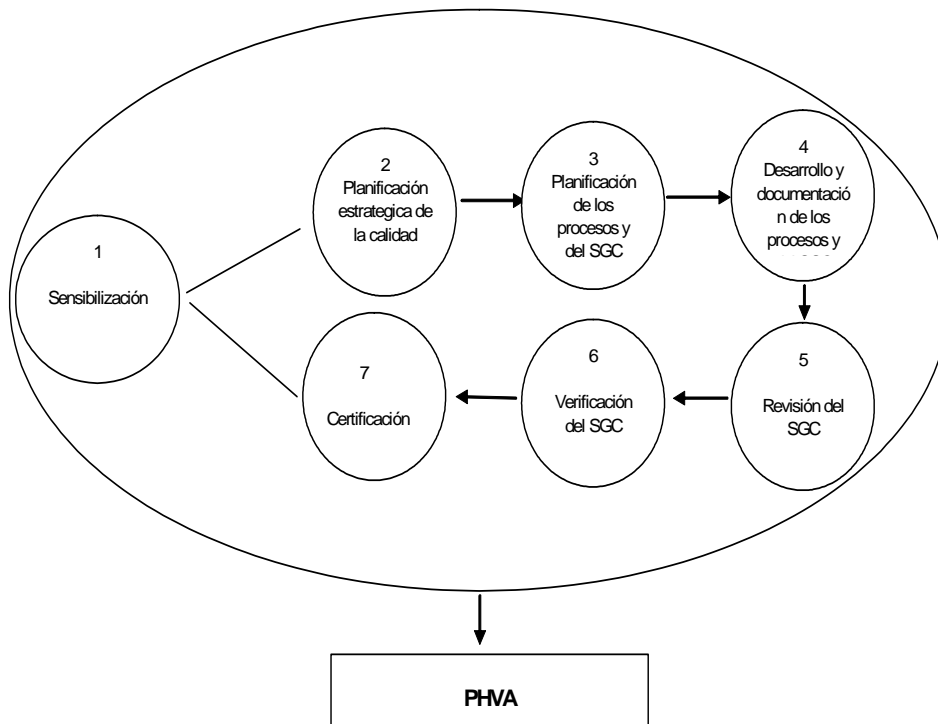


Figura 5.1.1.1 Fases del modelo de sistema de gestión de calidad

Elaborado por: Carlos Lacayo Chang.

En el modelo del sistema tiene varios niveles, refiérase a la figura 5.1.1.1, estos son los pasos esenciales para llegar al éxito. Cada nivel es una etapa del proceso de cambio.

La *primera etapa o fase*, su función principal es mostrar al personal la estructura del sistema basado en el círculo de Demming, con el objetivo de que los funcionarios sepan qué es y cómo se va a trabajar. En fin, el objetivo es mostrar a los funcionarios para donde se va, cuál es la meta y la visión. Cabe rescatar que esta fase se va a definir un plan de trabajo, también se identifican las capacitaciones necesarias, como por ejemplo; Sensibilización ISO 9001:2000, Fundamentos de ISO 9001:2000, Planificación estratégica de la calidad: definición de la política y objetivos de calidad, Planificación y realización del producto o servicio, Gestión por procesos, Manejo de indicadores, Acciones Correctivas, Auditorías de calidad. A su vez conformación de equipos de trabajo, identificación de medios y estrategias

para la difusión de la información, Sensibilización a la gerencia sobre el tema de calidad.

La segunda etapa, ayuda (planificar), Donde se va a crear el comité de calidad, ya se define la política y los objetivos de la calidad, se divulga la información a todos los funcionarios para que la conozcan, definición de indicadores por parte de los dueños de los procesos involucrados, Elaboración de procedimientos en donde se puede tener una evidencia de la eficacia de esos procesos.

La tercera etapa Una definición de capacitación en el enfoque a procesos, definición de control de documentos y registros, metodología de:

- Manejo y control de documentación y reglamentación.

- Descripción de los procesos.

- Elaboración del mapeo de procesos.

- Además crear la estructura documental por ejemplo: Normas, Políticas o Reglamentos, Procedimientos, instrucciones de trabajo.

A su vez realizar un inventario en la documentación existente par determinar el grado de cumplimiento de acuerdo a los requerimientos de la norma ISO 9001:2000, hacer conciencia del manejo y control de la documentación y crear los registros para evidenciar controles en los procesos.

Definición de los procesos para la comunicación del SGC y que sean ejecutados, Realizar actividades con el personal para el entendimiento de la política de calidad. Definir las competencias del personal, evaluarlas, definir las necesidades de entrenamiento y realizar un plan acción para atacar estas deficiencias.

La cuarta etapa, Se debe seleccionar y capacitar al personal pertinente en auditores internos de calidad, documentar y difundir procedimientos de auditoria interna de calidad, planear y ejecutar el ciclo de auditorias internas, con base a los resultados realizar un plan de acción correctiva, definir en todos las áreas involucradas la metodología de verificación del SGC, formar auditores en todo el país y crear un valor agregado en el proceso de auditorias internas.

En quinta etapa, Se deben realizar reuniones con la gerencia para tratar de involucrarlos en el sistema que ellos se sientan parte de este nuevo cambio que se está desarrollando en la institución.

En la sexta etapa, Se debe verificar el funcionamiento del sistema mediante las auditorias internas, incorporando informes de resultados para la mejora continua, implementación y cumplimiento de acciones correctivas detectadas.

Por ultimo la séptima etapa, que se conforma de la contratación de ente certificador para verificar el cumplimiento del sistema y poder optar por la certificación.

5.1.2 Estrategia de utilización de las tarjetas BCR

Eventualmente el plan es aumentar el saldo de la cartera utilizada por los clientes. El promedio de utilización de las tarjetas es de 17.765 millones de colones, el plan es aumentar este monto a un 10% anual o sea que a un año o sea a febrero del 2007 tendremos un incremento. Con este incremento, la empresa se puede estar ganando por intereses mensuales un aproximado de 43.000 millones de colones a su vez se debe vender la idea a los clientes mediante promociones y descuentos en los comercios afiliados para poder incentivar el uso de las tarjetas BCR.

5.1.3 Estrategia de afiliación de comercios BCR

Con respecto a la afiliación la institución se dedicará a ofrecer comisiones bajas para la afiliación y manejar estrategias o políticas de descuentos y promociones para que los clientes utilicen las tarjetas.

5.1.3 Control

Al conocer los factores que inciden el comportamiento de la utilización de las tarjetas, se pretende establecer una solución para un determinado control, la cual es por medio de "Gráficas de Control". Retomando la toma de datos que se realizo

de los años 3 años anteriores, anteriormente se elaboro una tabla con los datos obtenidos, se realizará la grafica durante el periodo establecido para el análisis. Donde la desviación estándar es de 15,19%.

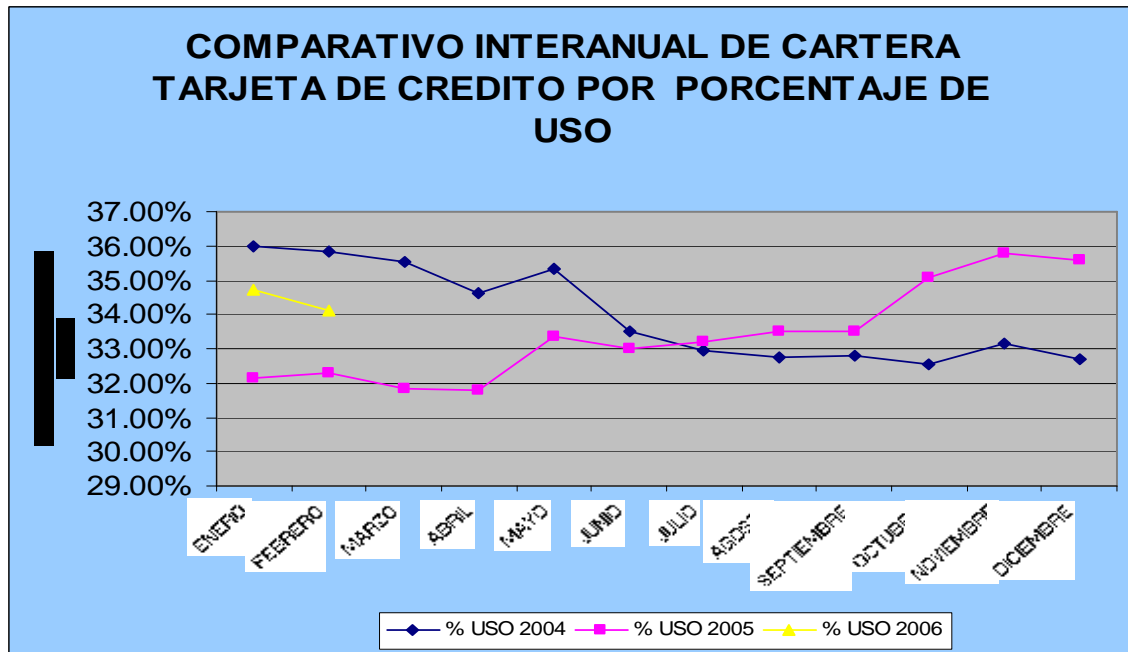


Figura 5.1.1.4.1 Comparativo interanual de uso de las tarjetas

Elaborado por: Carlos Lacayo Chang.

Es importante recomendar que estas graficas de control tienen que estar en función del seguimiento que se realizara a la utilización de las tarjetas, ya que se ha demostró con estos datos que el enfoque debe ser hacia las tendencias de utilización de las tarjetas para que pueda incrementar el saldo de la utilización que se refleja, pero esto lograremos con el análisis de datos de los resultados que estén arrojando estas verificaciones.

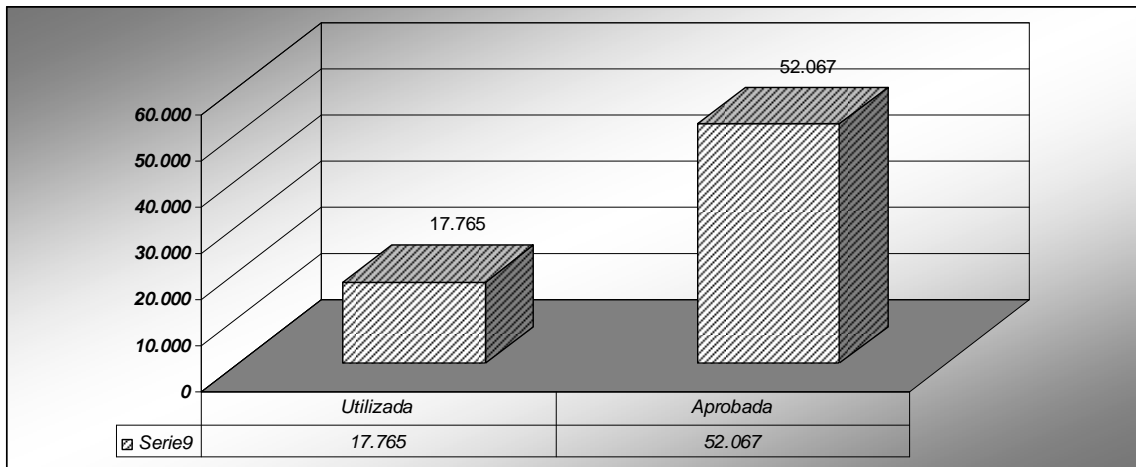


Figura 5.1.1.4.2 Utilización de las tarjetas vrs línea aprobada

Elaborado por: Carlos Lacayo Chang.

Por otro lado, se obtuvieron datos muy recientes a febrero del 2006 donde tenemos que el promedio de utilización de las tarjetas es de ¢17.775 millones en donde la cartera aprobada sería de ¢ 52.067 millones por lo que se evidencia que los clientes no están utilizando las tarjetas.

5.1.4 Colocación de tarjetas

La institución en los últimos 3 años ha perdido gran parte del mercado en colocación, por motivos de tiempos de respuestas, requisitos, etc. La siguiente tabla muestra la cantidad de tarjetas colocadas y por producto.

Cuadro 5.1.1.4.1 Total de tarjetas colocadas

Tarjetas Crédito Activas según Reporte Lisadas					Variac Dic05- Ene06		Variac Ene- Feb06
		Dic05	Ene06	Ene06		Feb06	Feb06
CLASICA INTERNACIONAL	22405	22533	20809	22405	10,32%	22533	0,57%
ORO	17050	17399	17952	17050	-5,02%	17399	2,08%
EMPRESARIAL	1640	1700	1843	1640	-11,01%	1700	3,68%
CLASICA LOCAL	19471	19541	20075	19471	-3,01%	19541	0,38%
COMPRAS INSTITUCIONALES	190	201	243	190	-21,81%	201	5,79%
FLATINO	2775	3005	3070	2775	-9,61%	3005	8,29%
ECODISTRIBUCION	10	22	12	10	-16,67%	22	120,00%
COMPRAS EMPRESARIALES	12	8	7	12	71,43%	8	-33,33%
TOTAL ACUMULADO	63553,00	64409	63511	63553	0,07%	64409	1,39%

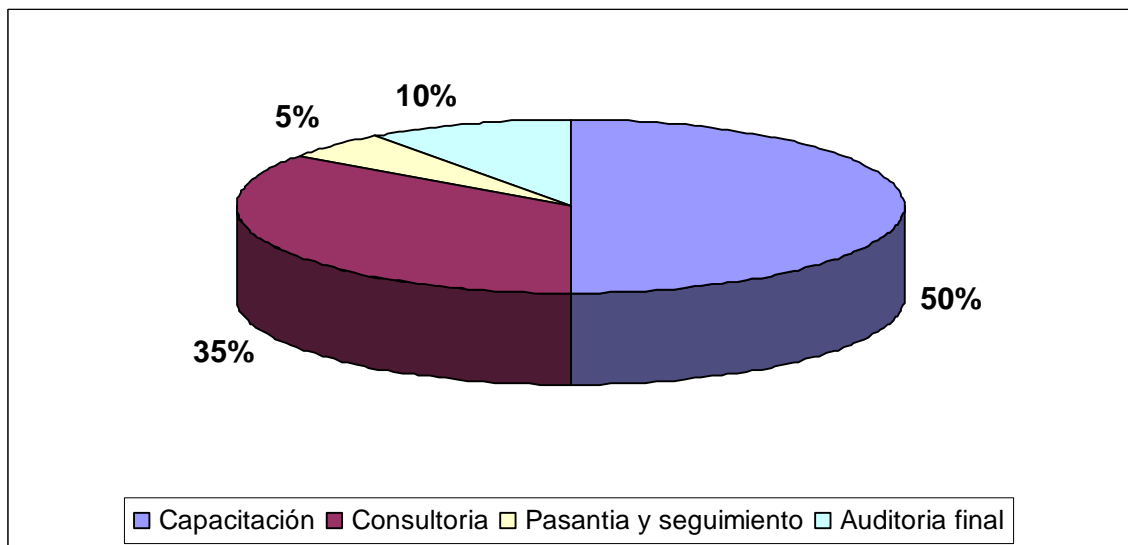
5.1.5 Estudio financiero

5.1.5.1 Calculo Económico-Financiero

La inversión inicial del proyecto se muestra detallada en el cuadro se puede observar detallado a continuación:

Cuadro 5.31.1 Inversión Inicial del Sistema de Gestión de Calidad

Capacitación	50%	31.000.000,00
Consultoría	35%	21.700.000,00
Pasantía y seguimiento	5%	3.100.000,00
Auditoría final	10%	6.200.000,00
Total	100%	62.000.000,00



La inversión del costo aproximado del proyecto es de ¢ 62 millones o 120 mil dólares. A continuación se determinará el monto, el tiempo de recuperación de la inversión:

Tenemos una inversión inicial de ¢ 62. Millones, una estimación de incremento mensual de ¢ 147. Millones a una tasa de incremento de un 10% de acuerdo a lo propuesto y se calculo un aproximado de ingresos mensuales ¢ 43. Millones.

Total de ingresos al año; ¢ 516. Millones / egresos al año; ¢70. Millones.

Por lo que se determino FNE= ¢ 446. Millones.

El periodo de recuperación que se determina en este proyecto es **1 mes y 20 días**. Adicionalmente, el Valor Actual neto (VAN) producto del estudio financiero es de ¢ 340 Millones, la tasa interna de retorno (TIR) de acuerdo a los datos es de 619,35 % y el Índice de rentabilidad mostrado es de 5.48.

De acuerdo el análisis financiero presentado anteriormente se muestra que los factores son positivos por lo tanto se recomienda llevar a cabo el proyecto porque es muy factible.

Secuente se realizará un periodo de capacitación donde el promedio de inversión ya está reflejado en el cuadro pero se impartirá en un total de 1166 horas o 10 meses aproximadamente.

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

De acuerdo a la aplicación de las listas de chequeo se obtuvo un resultado de las condiciones actuales en que se encuentra el proceso de otorgamiento de tarjetas, la cual cumple con un porcentaje de 46,64%, de los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001: 2000, por lo que se nombra lo siguiente:

La implementación de este modelo de sistema de gestión de calidad, basando en el ciclo Demming se evidencia beneficios notorios, los cuales son:

1. En la primera parte de este modelo de gestión de calidad, se notara lo siguiente:

Situación Actual

Tiempos largos en el otorgamiento de tarjetas.

Incumplimiento con los clientes.

Falta de capacitación al personal

Uniformidad en los requisitos solicitados.

Los clientes no utilizan las tarjetas BCR.

El límite otorgado a los clientes no crece

Después de la implementación

Tiempos estandarizados

Mayor compromiso del personal en el servicio al cliente.

Minimizar errores en los procesos.

Estandarización en la documentación

Campañas fuertes para incentivar la utilización de las tarjetas BCR.

Incrementará un 10% anual

2. La institución al no poseer documentación, no tiene soporte logístico a la hora de producir, ya que no ha trazado por escrito sus metas de calidad, aspecto relacionado con los procedimientos para lograr obtener un producto de primera categoría, que en la actualidad no se ha podido lograr.

3. Los documentos del Sistema de administración de la calidad deben estar controlados para así poder aprobar los documentos para su aceptabilidad antes de

ser definidos, para revisar y actualizar los documentos e identificar el estatus de revisión actual cuando sea necesario.

4. Se muestra a continuación una ilustración de las relaciones entre apartados de la norma (un enlace de apartados y los efectos que traen secuencialmente la falta de cumplimiento de los rubros), en los cuales no cumple esta empresa y las consecuencias que podría conllevar traer esta falta de cumplimiento a la institución, a continuación el total de apartados en los que no cumplió la organización en cuestión:

Áreas críticas (según la norma obtuvieron 0%):

4.2 - Requerimientos generales de documentación.

5.3 - Política de calidad.

5.4.1 - Planificación / objetivos de calidad.

5.5.1- Gestión / General.

5.5.5 - Manual de la calidad.

5.5.6 - Control de documentos.

5.5.7 - Control de registros de calidad.

5.6.1 - Revisión Gerencial / General.

6.3 - Instalaciones.

8.2.1 - Medición y monitoreo / satisfacción del cliente.

8.2.2 - Auditoria interna.

8.2.3 - Medición y monitoreo de procesos.

8.4 - Análisis de los datos.

5. En cuanto a la colocación el BCR tiene una cartera de cartera asignada de clientes, por el cual se requiere que se coloque un promedio de 2 tarjetas mensuales por oficina, para no tener muchas tarjetas en el mercado, pero si realizar el seguimiento a las tarjetas, por ejemplo matricular los clientes para que reciban la información del estado de cuenta por correo electrónico, realizar llamadas de atención a los clientes se recomienda mensualmente para conocer la voz del cliente y sus recomendaciones para el servicio, colocar un buzón de sugerencia o evaluaciones en el sitio o en las oficinas para determinar la atención

en el otorgamiento mediante el proceso de auditorias que se implementará en la institución.

6. En cuanto a la utilización del límite otorgando a los clientes, se demuestra en el siguiente cuadro que la comparación dentro lo otorgado con lo utilizado por los clientes se muestra a continuación:

Cuadro 6.1.1 línea de crédito aprobada/utilizada/disponible

	BCR CREDITO			
	LINEA DE CREDITO APROBADA/UTILIZADA/DISPONIBLE			% de uso
	APROBADA	UTILIZADA	DISPONIBLE	
ENE	51.374.724.417,00	17.836.900.939,00	33.537.823.478,00	34,72%
FEB	52.062.111.973,00	17.764.703.807,96	34.297.408.165,04	34,12%

Fuente: Gerencia de Tarjetas BCR

Por otra parte la institución ha dejado de lado un factor importante y determinante en el negocio de tarjetas que es la adquirencia esto se refiere a negocios afiliados para recibir tarjetas del Banco de Costa Rica, ya que los clientes que utilizan las tarjetas del BCR son POS o datáfono electrónico de otro ente emisor por lo que el ingreso por comisión disminuye, posibles causas de este comportamiento en la cartera se puede nombrar los siguientes:

-Falta de interés de las oficinas del BCR para afiliar comercios.

7. Para controlar el proceso se debe conocer el porcentaje de facturación que el Banco de Costa Rica percibe por ingreso por comisión, es por ello que la institución carece de herramientas como por ejemplo graficas de control, con objeto de verificar los factores de comportamiento de la utilización de la tarjeta, adicionalmente el BCR, que esto permita que se mejores todos los procesos, viéndose reflejado en los ingresos por comisión.

8. La falta de estrategias, tanto en los descuentos en los comercios afiliados, como precisos o promociones a los clientes que utilizan la tarjeta, capacitación, servicio al cliente, provoca que no existe estandarización de procedimientos por el

personal, y que se den irregularidades hacia al cliente. Además con la estrategia de descuentos se puede ofrecer al cliente una mejor comisión por la utilización de la tarjeta, descuentos especiales para tarjetabientes BCR, por incrementar el volumen por comisión. Con la estrategia de capacitación y servicio al cliente se pretende que los empleados brinden en trato personalizado a los clientes y técnicos para ir de la mano con la visión y misión BCR.

9. De acuerdo al análisis de la implementación del sistema de gestión de calidad se puede detallar lo siguiente:

- La implementación del sistema de gestión de calidad basado en el ciclo Demming tiene costo aproximado de \$120 mil dólares(al tipo de cambio de hoy ¢516) o ¢62 millones de colones.

De acuerdo a las graficas anteriores el límite otorgado a febrero del 2006 17.764.703.807,96 millones de colones es por eso que con la implementación del sistema de gestión de calidad se pretende incrementar un 10% anual de este monto por lo que se tendría un monto aproximado a febrero 2007 de **¢19.400 millones**, por lo que implicaría que el incremento mensual aproximado de la cartera utilizada de 147.000.000.00 millones de colones por lo que se detalla lo siguiente:

- Por otra parte los **¢147 millones** es el incremento de la cartera de crédito utilizada por los clientes, pero sobre esos **¢147 millones** la institución percibe los intereses generados por la utilización de las tarjetas BCR, lo que representará una ganancia mensual de **43 millones** de colones, lo cual que anualmente será de **520 millones** de colones, por lo que se demuestra la inversión recuperada en la implantación del sistema en un corto plazo. Por lo que se obtuvo un VAN de ¢ 340.000 millones, el TIR de 619,35% y un PR. de un mes y veinte días.

10. Con respecto al análisis financiero es importante que el periodo de recuperación es relativamente corto debido a que los ingresos proyectados del periodo por concepto de intereses muy grandes con respecto a la inversión inicial del proyecto, por lo que un muy corto plazo (1 mes y 20 días) se recupera dicho inversión, lo cual representa que el proyecto es factible.

6.2 Recomendaciones

1. Como primera recomendación es incorporar a la estrategia del sistema de gestión de calidad figura 5.1.1.1 a la filosofía del ciclo Demming, pero como primer paso se recomienda empezar con el GAM (gran área metropolitana), para después desarrollarlo en las otras zonas del país. Las actividades son las siguientes:

Primero se debe comunicar a los funcionarios cómo es la estructura de gestión de calidad para mejorar el otorgamiento de tarjetas basado en el ciclo Demming. Luego se debe explicar con claridad que se pretende hacer, como lo debemos realizar, quién o quienes van hacer los responsable, porqué se debe invertir en este nuevo proyecto. Para esto se debe realizar sesiones llamadas conciencia y determinación por la calidad que normalmente van hacer reuniones 2 veces al mes y serán los lunes de 8:00 a 10:00 de la mañana.

Con la ayuda de “**plan**” o planificación se recomienda que los funcionarios conozcan el “ciclo de tarjetas” se pretende que los directores y los gerentes conozcan este ciclo y se lleve a la práctica, por lo que se determinara la estrategia por medio de este ciclo en donde se detalla lo siguiente:

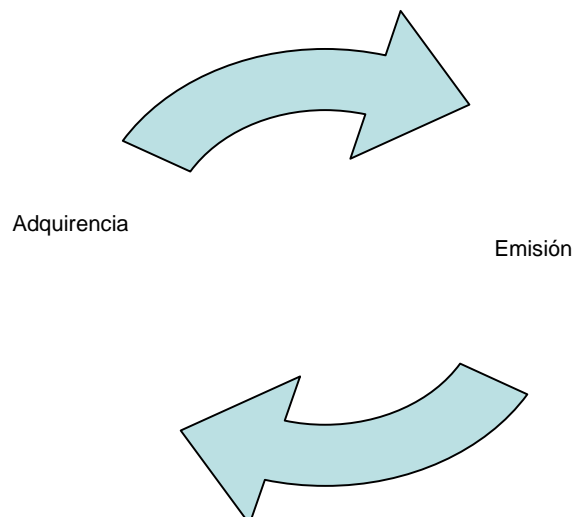


Figura 6.2.1 Ciclo de tarjetas

Por otra parte es buscar la integración de estas 2 variables para que se tenga una mayor oportunidad en el negocio de tarjetas.

Con “**Do**” se recomienda crear los procedimientos en las 3 variables para que los funcionarios cuenten con procedimientos en donde puedan establecer las actividades necesarias para la emisión, adquierecia.

Se debe colocar tarjetas de crédito pero que el cliente la utilice mediante un seguimiento especializado al cliente, por otra parte tener comercios afiliados al BCR para que los ingresos por comisión aumenten, incentivar por medio de promociones a tarjetabientes BCR, para impulsar la utilización de tarjetas en los comercios.

Fase 4

Con “**check**” se pretende estar verificando el adecuado funcionamiento del ciclo de tarjetas mediante pequeñas auditorias internas, también establecer controles en la cantidad de comercios afiliados al BCR, la cantidad de tarjetabientes que utilizan la tarjeta.

- Establecer una rutina de verificación mensual para el control de utilización de tarjetas.
- Se determinará encargados para que realicen estas verificaciones por oficina, y por clientes que tengan asignados al producto de tarjetas de crédito.

Fase 5

Con “**Act**” estamos en la última etapa que es la implementación los procedimientos y acciones derivadas de las pequeñas auditorias para determinar el efectivo cumplimiento de las bases del ciclo de tarjetas y como se debe mejorar continuamente.

2. Se recomienda después de implementar el sistema de gestión de calidad en la zona central llevarlo a las otras zonas del país, siguiendo es esquema de las fases anteriores.

3. Se recomienda la utilización de graficas de control para medir la utilización de las tarjetas en los comercios afiliados al BCR.
4. Crear un catálogo de servicios en donde conforme se entregue la tarjeta al cliente se le adicione esta guía para los clientes conozcan cuales comercios están afiliados al BCR, donde pueden obtener descuentos y promociones por el uso del las tarjetas.
5. Como beneficios se obtiene mejor control de la documentación, se crea y se desarrolla continuamente la conciencia sobre la calidad, se percibe un cambio positivo en la institución, se practica el mejoramiento continuo en los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

DE DOMINGO, JOSE Y ARRANZ ALBERTO, Calidad y mejora continua, España , editorial Donostiarra.

RENDER, BARRY Y HEIZER, JAY, Principios de administración de operaciones, editorial Grafik, año 1996.

INSTITUTO DE NORMAS TÉCNICAS DE COSTA RICA, Compendio de normas ISO 9000: 2000, Editorial Inteco año 2004.

STONER JAMES, FREEMAN EDWARD, GIBERT JR. DANIEL, Administración, sexta edición, editorial Pentice- may Hispanoamérica S. A.

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA

http://www.qfdlat.com/herramientas_qfd/herramientas_qfd.

Apéndice A

Apéndice B

Herramienta AHP

AHP	Tiempo de respuesta(C1)	Servicio (C2)	Requisitos (C3)	Tasa de interés (C4)
Tiempos de respuesta (R1)	1			
Servicio (R2)		1		
Requisitos (R3)			1	
Tasa de interés (R4)				1

Comparación 1: Tiempos de respuesta (C1) vrs. Tiempo de respuesta (R1). Esta comparación es trivial (son el mismo elemento) y el valor ya estaba inicializado como 1.

Tabla de ponderación

1	3	5	7	9
Los elementos C y R tienen la misma importancia	El elemento C es ligeramente más importante que el elemento R	El elemento C es más importante que el elemento R	El elemento C es fuertemente más importante que el elemento R	El elemento C es muy fuertemente más importante que el elemento R

Comparación 2: Tiempo de respuesta (C1) vrs el servicio (R2), para un muestreo de 1 cliente se determinó que el tiempo de respuesta (C1) es ligeramente más importante que el servicio (R2) por lo que se asignó un 3 a la celda C1- R2.

AHP	Tiempo de respuesta(C1)	Servicio (C2)	Requisitos (C3)	Tasa de interés (C4)
Tiempos de respuesta (R1)	1			
Servicio (R2)	3	1		
Requisitos (R3)			1	
Tasa de interés (R4)				1

Comparación 3: Tiempos de respuesta (C1) vrs requisitos (R2) para un muestreo de 1 cliente se determinó que: tiempos de respuesta (C1) es fuertemente más

importante que los requisitos (R3) por lo que de acuerdo a la tabla de ponderación es un 5.

AHP	Tiempo de respuesta(C1)	Servicio (C2)	Requisitos (C3)	Tasa de interés (C4)
Tiempos de respuesta (R1)	1			
Servicio (R2)	3	1		
Requisitos (R3)	5		1	
Tasa de interés (R4)				1

Comparación 4: tiempos de respuesta (C1) vrs tasa de interés (R4); para un muestreo de 1 cliente se determino que la tasa de interés (R4) es muy fuertemente más importante que los tiempos de respuesta (C1). Por lo que de acuerdo a la tabla de ponderación es un 7.

AHP	Tiempo de respuesta(C1)	Servicio (C2)	Requisitos (C3)	Tasa de interés (C4)
Tiempos de respuesta (R1)	1			
Servicio (R2)	3	1		
Requisitos (R3)	5		1	
Tasa de interés (R4)	1/7			1

Comparación 5: Servicio (C2) vrs Requisitos (R3); para un muestreo de 15 personas se determino que requisitos (R3) es más importante que el servicio (C2).

AHP	Tiempo de respuesta(C1)	Servicio (C2)	Requisitos (C3)	Tasa de interés (C4)
Tiempos de respuesta (R1)	1			
Servicio (R2)	3	1		
Requisitos (R3)	5	1/5	1	
Tasa de interés (R4)	7	7		1

Comparación 6: Servicio (C2) vrs. Tasa de interés (R4); para un cliente se determino que el Servicio (C2) es fuertemente más importante que la tasa de interés (R2).

AHP	Tiempo de respuesta(C1)	Servicio (C2)	Requisitos (C3)	Tasa de interés (C4)
Tiempos de respuesta (R1)	1	1/3	1/5	1/7
Servicio (R2)	3	1	5	1/7
Requisitos (R3)	5	1/5	1	1
Tasa de interés (R4)	7	7		1

Para poder llenar las celdas vacías, es necesario poner el valor inverso de la respuesta que ya se tiene. Veamos el siguiente ejemplo:

La comparación 2, Tiempos de respuesta (C1) vrs. Servicio (R2); tienen un valor de 3 en la celda C1- R2. Entonces el valor que pondremos en la celda de servicio (C2) vrs. Tiempos de respuesta (R1), celda C2- R1, es el inverso de 3, $1/3$. Esto se debe a que los datos ya fueron preguntados anteriormente, por lo que se debe respetar el tiempo de nuestros clientes.

Por lo que la tabla completa queda de la siguiente manera.

AHP	Tiempos de respuesta (C1)	Servicio (C2)	Requisitos (C3)	Tasa de interés (C4)
Tiempos de respuesta (R1)	1	1/3	1/5	1/7
Servicio (R2)	3	1	5	1/7
Requisitos (R3)	5	1/5	1	1
Tasa de interés (R4)	7	7	1	1

Matriz normalizada final.

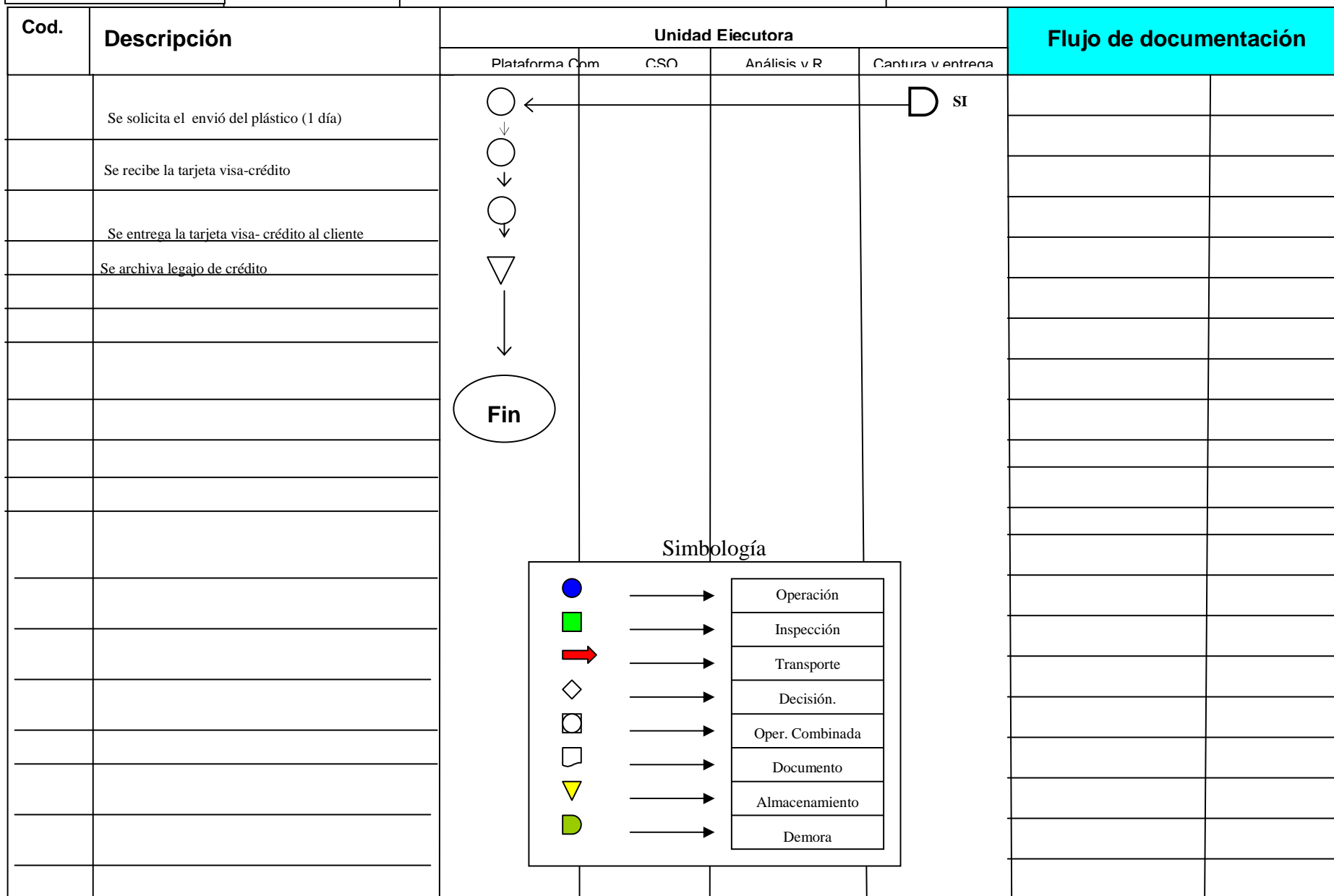
Sumatoria, poner el resultado de la suma de cada uno de los reglones.

Ejemplo. $R(1) = (1 + 1/3 + 1/5 + 1/7) = 1.68$

AHP	Tiempo de respuesta (C1)	Servicio (C2)	Requisitos (C3)	Tasa de interés (C4)	Sumatoria
Tiempos de respuesta (R1)	$1/1.68 = 0.597$	$1/3 / 1.68 = 0.199$	$1/5 / 1.68 = 0.119$	$1/7 / 1.68 = 0.085$	1.68
Servicio (R2)	$3/9.14 = 0.328$	$1/9.14 = 0.109$	$5/9.14 = 0.547$	$1/7 / 9.14 = 0.016$	9.14
Requisitos (R3)	$5/7.20 = 0.694$	$1/5 / 7.20 = 0.028$	$1/7.20 = 0.139$	$1/7.20 = 0.139$	7.20
Tasa de interes (R4)	$7/16 = 0.438$	$7/16 = 0.438$	$1/16 = 0.063$	$1/16 = 0.063$	16.00
Promedio	0.514	0.193	0.217	0.076	1.00

En la tabla anterior se muestra que para un cliente se determinó que los tiempos de respuesta (C1) representan el **51.4 %** de la importancia, que los requisitos (C3) el **21.7%** de la importancia, el servicio (C2) el **19.3%** de la importancia y la tasa de interés (C4) tan solo el **7.6** de la importancia.

Cod.	Descripción	Unidad Ejecutora				Flujo de documentación	
		Plataforma Com.	CSO	Análisis v R	Captura v entrega		
	Se reciben los documentos o solicitud del cliente						
	Se inicia la revisión de la solicitud del cliente						
	Se inicia el preanálisis de la capacidad de pago						
	Se inspecciona si cumple con la capacidad de pago						
	¿Cumple con la capacidad de pago?						
	Se espera el informe del sistema						
	Se verifica en el sistema de la información del cliente						
	¿La información está correcta y no presenta problemas?						
	Se traslada la solicitud al CSO						
	La solicitud es revisada nuevamente						
	Se revisa documentos del cliente						
	¿Esta la información correcta?						
	Se transporta o asigna a un analista (CSO)						
	Se solicita la información del sistema (Sugef, tranunion)						
	Se verifica la información en el sistema						
	¿la información está correcta?						
	Se transalada el informe para la formalización						
	Se localiza al cliente para presentar información faltante						
	Se realiza la inspección y formalización de la tarjeta						
	Se realiza la captura de la tarjeta en el sistema						
	Se verifica que la tarjeta esta capturada en el sistema						



Anexos

Anexo 1

Perfiles de Tarjetas de crédito Oro y Platino

Las tarjetas de crédito Oro y Platino se otorgarán con base en los parámetros establecidos, no obstante para los casos que se describen a continuación en los puntos 1, 2 y 3 cuyo solicitante sean clientes del Banco, no se exigirá constancia de salario ni fiadores. En las situaciones descritas en los puntos 4, 5, 6 y 7 no se exigirá fiador pero si se analizará la capacidad de pago, por lo que deberán presentar constancia de salario o certificación de ingresos. En todos los casos se deberá incluir dentro del estudio el número de perfil al cual pertenece el cliente. Solo se puede conceder una tarjeta de crédito por cliente, sea oro, platino o cualquier otra denominación que ofrezca el Banco.

Cientes BCR con cuenta corriente y/o cuenta de ahorros en Colones ó Dólares, cuya sumatoria de saldos en promedio semestral en forma constante debe ser igual o superior a \$5.000 (ORO) y \$10.000 (PLATINO), o su equivalente en colones y al menos una de estas cuentas debe contar con más de tres años de antigüedad.

Cientes BCR con CDP y/o inversiones cuya sumatoria de montos sea igual o superior a \$10.000 (ORO) y \$20.000 (PLATINO) o su equivalente en colones. Estas inversiones deben tener al menos 1 año de antigüedad. Se podrán aceptar casos en que las inversiones estén a nombre de una persona jurídica, siempre y cuando la persona física sea el dueño de la sociedad.

Cientes actuales con tarjeta Oro, Internacional o Local con límite superior a \$5.000 (ORO) y \$10.000 (PLATINO), y que cuenten con un año de experiencia y atiendan totalmente al día su deuda. Asimismo pueden calificar aquellos clientes teniendo un límite inferior a los \$5.000 (ORO) y \$10.000 (PLATINO), su promedio mensual de pagos sea igual o superior a \$5.000 (ORO) y \$10.000 (Platino), respectivamente, y que cuenten con un año de experiencia y atiendan totalmente al día su deuda, según lo establecido en este punto.

Cientes BCR deberán tener una buena experiencia crediticia, con sus créditos vigentes y/o cancelados en el último año atendidos totalmente al día. Con ingresos brutos iguales o superiores a \$1.500.00 (Oro) o \$3.000 (Platino). En ambos casos la sumatoria de los créditos (monto original) analizados debe ser superior a \$5.000 y con la posibilidad de analizar el comportamiento de pago de al menos los últimos 18 meses.

Personas asalariadas de la Empresa Privada con ingresos brutos superiores a \$1.500.00 (ORO) y \$3.000 (PLATINO) o su equivalente en colones y con más de 2 años de laborar en forma permanente y continua para la misma empresa con contrato de plazo indefinido.

Funcionarios de Entidades Públicas, Instituciones Autónomas, Empresas del Estado con ingresos brutos iguales o superiores a \$1.500.00 (ORO) o \$3.000 (PLATINO) o su equivalente en colones con más de 1 año de laborar en propiedad en forma permanente y continua para la misma empresa.

Personas costarricenses con tarjeta de crédito Oro o categorías superiores de otros emisores que cuenten con ingresos brutos superiores o iguales a \$1.500.00 (ORO) o \$3.000 (PLATINO), que presenten los últimos seis estados de cuenta de la tarjeta (s) y presenten una atención totalmente al día. Preferiblemente se comprarán los saldos de dichas tarjetas.

Funcionarios y personeros de nivel ejecutivo de empresas corporativas e institucionales actuales y potenciales para el Banco, cuya posición jerárquica en dichas empresas o instituciones sea estratégica para generar y/o incrementar negocios con las mismas. El área comercial identificará los funcionarios a quienes se les otorgará este beneficio cuyo monto máximo de la línea de crédito estará definido por la posición o cargo que ocupen: Dueños de empresa: \$25.000.00, Socios mayoritarios: \$15.000.00 y Ejecutivos de alto nivel: \$10.000.00. Estas tarjetas (Oro y Platino) podrán brindarse sin constancia de salario ni fiador y deberán ser resueltas por el órgano resolutor que corresponda (la Comisión de

Crédito, el gerente general, los subgerentes o los directores comerciales; a excepción de la Comisión, los restantes funcionarios que se indican deberán actuar al menos dos de ellos en forma mancomunada y dentro de las atribuciones establecidas en el Anexo No2 del Reglamento General de Crédito), con base en un informe que deberá presentar el área comercial, el cual debe incluir la justificación del nivel ejecutivo elegido para otorgarle la tarjeta, grado de influencia en las decisiones de la compañía o institución, así como el potencial de negocios esperado. Semestralmente el área comercial deberá presentar un informe comparativo sobre los negocios adquiridos con estas empresas.

En las tarjetas de crédito sin fiador en todo momento en la aprobación deberán participar un Director o un Gerente Regional, y en los casos en que se sobrepase sus atribuciones, el órgano colegiado que corresponda.

Los límites de otorgamiento serán los siguientes:

Tarjeta Oro

Límite de crédito mínimo: \$5.000

Límite del crédito máximo: Según capacidad de pago, hasta por un máximo de \$25.000.00, excepto cuando se trate de tarjetas amparadas a títulos valores emitidos por el Banco de Costa Rica.

Tarjeta Platino

Límite de crédito mínimo: \$10.000

Límite del crédito máximo: Según capacidad de pago, hasta por un máximo de \$25.000.00, excepto cuando se trate de tarjetas amparadas a títulos valores emitidos por el Banco de Costa Rica.

En todos los casos las personas no deben haber tenido experiencias que lo cataloguen como deudores morosos ya sea el BCR o cualquier otra entidad financiera según información de al menos una de las compañías protectoras de crédito contratadas al momento del análisis y la base de datos de la ABC.

En los casos de los clientes que califiquen en los puntos 1, 2 y 3, si desean un límite superior deberán presentar la respectiva constancia de salario o certificación de CPA.

En todos los casos que se requiera presentar constancia salarial o certificación de CPA se deberá realizar el respectivo análisis de la capacidad de pago para determinar el límite de crédito, según la normativa vigente.