

## *AGRADECIMIENTO*

*A Dios, quien guía mi camino e ilumina mi vida.*

*A la Escuela Politécnica del Ejército, y a todo el personal docente de la Facultad de Ciencias Administrativas por haberme transmitido generosamente sus conocimientos y sus experiencias .*

*A Banco Procredit S.A. y a todo el personal el cual recibí su incondicional apoyo.*

*A mi Director y Codirector de Tesis Ing. Armando Mora Zambrano y Ing. Ena Tandazo Regalado con agrado y dedicación me han guiado para que este trabajo investigativo llegue a feliz término*

*A mí querida familia por su apoyo incondicional.*

*Para ellos mi más sentido agradecimiento.*

*Ramiro Benjamín Bonilla Gualotuña.*

## DEDICATORIA

*A Dios, fuente inagotable de luz e inspiración que ha sido guía y razón constante de mis acciones y todos mis logros van dedicados a mi padre, madre y hermanos, quienes con su amor, sabiduría, comprensión, apoyo y ejemplo, han sabido guiarme por el camino correcto.*

*Ramiro Benjamín Bonilla Gualotuña*

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD**

**RAMIRO BENJAMIN BONILLA GUALOTUÑA**

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL BANCO PROCREDIT S.A. – ECUADOR, CASO: SOBREGIRO EN CUENTAS CORRIENTES ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, septiembre del 2008

**Ramiro Benjamín Bonilla Gualotuña**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, RAMIRO BENJAMIN BONILLA GUALOTUÑA

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL BANCO PROCREDIT S.A. – ECUADOR, CASO: SOBREGIRO EN CUENTAS CORRIENTES, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre del 2008

**Ramiro Benjamín Bonilla Gualotuña**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

**Ingeniero Armando Mora e Ingeniera Ena Tandazo**

**CERTIFICAN:**

Que la tesis titulada LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL BANCO PROCREDIT S.A. – ECUADOR, CASO: SOBREGIRO EN CUENTAS CORRIENTES., realizado por RAMIRO BENJAMIN BONILLA GUALOTUÑA, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido, representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el BANCO PROCREDIT S.A., así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si recomiendan su publicación.

La mencionada tesis consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato de Acrobat (PDF), Autorizo a nombre del autor, señor RAMIRO BENJAMIN BONILLA GUALORUÑA que le entregue a la Ingeniera Fanny Cevallos, Directora de la Carrera.

Sangolquí, septiembre del 2008.

**Ing. Armando Mora  
DIRECTOR**

**Ing. Ena Tandazo  
CODIRECTORA**

## INTRODUCCIÓN

Banco ProCredit S.A. es el resultado de la confianza en el país demostrada por accionistas mayoritariamente europeos que conforman el Grupo ProCredit, integrado por 22 instituciones a nivel mundial.

En su fase inicial las instituciones de la red ProCredit se enfocaron en otorgar préstamos, con el tiempo y a medida que ampliaban su gama de productos, las instituciones se convirtieron en Bancos que hoy ofrecen todos los servicios financieros sin perder su carácter especial y su enfoque en los micro, pequeños y medianos empresarios.

El grupo financiero orientado a las micro finanzas que ha integrado el Holding ProCredit, no es solamente exitoso en Ecuador, también en muchos otros mercados de América Latina, Europa del Este y África.

Banco ProCredit S.A. Ecuador es parte de una red de 22 bancos que aplican similares políticas de negocios, con una tecnología crediticia estándar y con una misma misión institucional y filosofía.

El Banco ProCredit S.A. realiza todas sus actividades tendiendo a obtener los mejores resultados en cuanto a eficiencia y eficacia se refiere, por lo tanto contar con procesos para el levantamiento y mejoramiento de procesos en lo relacionado a sobregiros en cuentas corrientes, claramente definidos y documentados ayudará a identificar falencias y solucionarlas de la mejor manera, mejorando así su capacidad de adaptarse a los cambios que el mercado exige y satisfacer los requerimientos de sus clientes internos y externos.

La investigación se ha llevado adelante agrupando su contenido en seis diferentes capítulos:

**Capítulo 1:** En este capítulo se da a conocer la parte general del Banco, productos y servicios que ofrece, problemática de la empresa, el planteamiento del problema y el marco teórico y conceptual de la tesis que se va a utilizar.

**Capítulo 2:** Comprende un análisis situacional de Banco Procredit S.A. con relación a los factores externos e internos de la misma, con el propósito de determinar el FODA y establecer las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades y disminuir o eliminar las debilidades y amenazas.

**Capítulo 3:** Se refiere al direccionamiento estratégico, establece las guías de carácter general y específico que en Banco tiene que ejecutar en base al plan operativo, para cumplir los objetivos preestablecidos con eficiencia y eficacia.

**Capítulo 4:** Presenta el inventario de los procesos, el mapa de los procesos, las hojas de costos, análisis y mejora de cada uno de los procesos con la situación actual si es que cuenta, flujo diagramación y hoja ISO, la hoja de mejoramiento y las matrices comparativa y resumen.

**Capítulo 5:** Se diseña la cadena de valor en base al proceso administrativo, se determina los factores de éxito y los indicadores de gestión que permitirán controlar y evaluar los objetivos alcanzados.

**Capítulo 6:** Se recoge a manera de conclusiones y recomendaciones, algunos criterios que reflejan la situación detectada a través del análisis de todos los capítulos; y a la vez se emiten sugerencias para la implementación apropiada del estudio.

## INTRODUCTION

ProCredit Bank S.A. is the result of confidence in the country shown by shareholders mostly Europeans who make up the ProCredit Group, composed of 22 institutions worldwide.

In its initial phase institutions ProCredit network focused on lending, over time as they expanded their product range, institutions became Banks now offer all financial services without losing its special character and its focus on micro, small and medium entrepreneurs.

The financial group-oriented micro finance that has integrated ProCredit Holding, is not only successful in Ecuador, also in many other markets latin America, Eastern Europe and Africa.

ProCredit Bank S.A. Ecuador is part of a network of 22 banks that implement policies similar business with a technology standard credit and with the same institutional mission and philosophy.

The ProCredit Bank S.A. conducts all its activities tending to obtain the best results in terms of efficiency and effectiveness is concerned, therefore have processes for lifting and improving processes in relation to overdrafts on current accounts, clearly defined and documented help identify weaknesses and the best way of resolving them, thereby improving its ability to adapt to changing market demands and to satisfy the requirements of their internal and external customers.

The investigation has been carried forward by grouping its contents into six different chapters:

Chapter 1: In this chapter is to know the general part of the Bank, which offers products and services, problems of the company, the problem statement and the theoretical and conceptual framework of the thesis to be used.

Chapter 2: Comprises a situational analysis of Procredit Bank SA in relation to external and internal factors the same, with the purpose of determining the ODF and establish strategies to enhance the strengths and opportunities and reduce or eliminate the weaknesses and threats.

Chapter 3: Refers to the strategic direction, provides general guidelines and specific Bank that has to execute based on the operational plan, to meet the preset objectives efficiently and effectively.

Chapter 4: Presents inventory processes, the map of processes, cost sheets, analysis and improvement of each of the processes with the current situation if that counts, layout and flow sheet ISO, the road improvement and matrices and comparative summary.

Chapter 5: It is designed value chain based on the administrative process, determining the success factors and indicators that will enable management to monitor and evaluate the objectives achieved.

Chapter 6: It takes a way of onclusions and recommendations, some criteria that reflect the situation detected through the analysis of all chapters, and both are issued suggestions for the proper implementation of the study.

## INDICE

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| Agradecimiento                    | i    |
| Dedicatoria                       | ii   |
| Declaración de la Responsabilidad | iii  |
| Autorización                      | iv   |
| Certificado                       | v    |
| Introducción                      | vi   |
| Intorduction                      | viii |
| Índice                            | x    |

### CAPITULO I

#### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

|                                         | Página |
|-----------------------------------------|--------|
| 1.1 Reseña Histórica                    | 1      |
| 1.1.1 El Grupo ProCredit.               | 1      |
| 1.1.2 Historia en Ecuador               | 1      |
| 1.1.3 Giro del Negocio                  | 2      |
| 1.1.4 Banco ProCredit y sus Accionistas | 2      |
| 1.1.5 ProCredit Holding                 | 3      |
| 1.1.6 Accionistas de ProCredit Holding  | 4      |
| 1.1.7 Ubicación de la Institución       | 4      |
| 1.2 Productos y Servicios               | 7      |
| 1.2.1 Productos Pasivos                 | 7      |
| 1.2.2 Productos de Crédito              | 8      |
| 1.2.3 Servicios Bancarios               | 9      |
| 1.3 Estadísticas                        | 10     |
| 1.3.1 Resultados de Gestión             | 10     |
| 1.3.2 Cartera Pasiva                    | 11     |
| 1.3.3 Cartera Activa                    | 11     |
| 1.3.4 Cartera de Crédito por Monto      | 12     |
| 1.3.5 Cartera de Crédito por Número     | 13     |

|         |                                                                     |    |
|---------|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.6   | Evolución de la Cartera en Mora                                     | 13 |
| 1.3.7   | Calificación de Riesgos                                             | 14 |
| 1.4     | Problemática de la Empresa                                          | 16 |
| 1.4.1   | Diagrama Causa Efecto                                               | 16 |
| 1.4.2   | Interpretación Diagrama Causa – Efecto                              | 19 |
| 1.4.3   | Interpretación Organigrama Estructural Banco ProCredit S.A. Ecuador | 20 |
| 1.5     | Marco Teórico                                                       | 22 |
| 1.5.1   | El Sistema Financiero                                               | 22 |
| 1.5.1.1 | Funciones del Sistema Financiero                                    | 22 |
| 1.5.1.2 | Los Beneficios del Sistema Financiero                               | 22 |
| 1.5.1.3 | Conformación del Sistema Financiero                                 | 23 |
| 1.5.1.4 | Órganos de Regulación y control                                     | 23 |
| 1.5.1.5 | Marco Normativo                                                     | 24 |
| 1.5.1.6 | Responsabilidad de los Bancos                                       | 24 |
| 1.5.2   | Productos Activos                                                   | 25 |
| 1.5.3   | Tipos de Crédito Comerciales                                        | 26 |
| 1.6     | Marco Conceptual                                                    | 33 |

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS SITUACIONAL BANCO PROCREDIT S.A. – ECUADOR**

|         |                         |    |
|---------|-------------------------|----|
| 2.1     | Análisis Externo        | 38 |
| 2.1.1   | Macro Ambiente          | 38 |
| 2.1.1.1 | Factor Legal y Político | 39 |
| 2.1.1.2 | Factor Económico        | 41 |
| 2.1.1.3 | Factor Tecnológico      | 49 |
| 2.1.1.4 | Factor Geográfico       | 49 |
| 2.1.1.5 | Factor Ambiental        | 50 |
| 2.1.2   | Micro Ambiente          | 50 |
| 2.1.2.1 | Clientes                | 51 |
| 2.1.2.2 | Proveedores             | 59 |
| 2.1.2.3 | Competencias            | 62 |
| 2.1.2.4 | Normativa               | 62 |
| 2.2     | Análisis Interno        | 63 |

|         |                                            |    |
|---------|--------------------------------------------|----|
| 2.2.1   | Capacidad de Gestión Empresarial           | 64 |
| 2.2.2   | Capacidad de Gestión Financiera            | 69 |
| 2.2.3   | Capacidad de Gestión de Cuentas Corrientes | 71 |
| 2.2.4   | Capacidad Tecnológica.                     | 76 |
| 2.2.5   | Capacidad de Talento Humano                | 79 |
| 2.3     | Análisis FODA                              | 83 |
| 2.3.1   | Matrices.                                  | 83 |
| 2.3.1.1 | Matriz Impacto Interno.                    | 83 |
| 2.3.1.2 | Matriz Impacto Externo                     | 84 |
| 2.3.1.3 | Matriz Aprovechabilidad                    | 85 |
| 2.3.1.4 | Matriz Vulnerabilidad                      | 86 |
| 2.3.1.4 | Hoja de Trabajo FODA                       | 87 |
| 2.3.1.6 | Matriz de Estrategias FODA                 | 88 |
| 2.3.1.7 | Síntesis de Estrategias                    | 89 |

### **CAPÍTULO III**

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

|         |                                                                       |     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1     | Matriz Axiológica o de Principios y Valores                           | 93  |
| 3.2     | Misión.                                                               | 99  |
| 3.2.1   | Misión Actual del Banco ProCredit S.A.                                | 100 |
| 3.2.2   | Misión Propuesta para el Banco ProCredit S.A. caso Sobregiros         | 101 |
| 3.3     | Visión.                                                               | 101 |
| 3.3.1   | Visión - 2008 Actual del Banco ProCredit S.A.                         | 102 |
| 3.3.2   | Visión - 2012 Propuesta para el Banco ProCredit S.A. caso Sobregiros. | 102 |
| 3.4     | Objetivos.                                                            | 102 |
| 3.4.1   | Objetivo General.                                                     | 103 |
| 3.4.1.1 | Objetivo Actual del Banco ProCredit S.A.                              | 103 |
| 3.4.1.2 | Objetivo Propuesto para el Banco ProCredit S.A. caso sobregiros       | 103 |
| 3.4.2   | Objetivos Específicos.                                                | 104 |
| 3.4.2.1 | Objetivos de Crecimiento                                              | 104 |
| 3.4.2.2 | Objetivos de Mantenimiento                                            | 105 |
| 3.4.2.3 | Objetivos de Disminución                                              | 105 |
| 3.5     | Políticas                                                             | 106 |

|         |                                           |     |
|---------|-------------------------------------------|-----|
| 3.5.1   | Política General                          | 106 |
| 3.5.2   | Políticas Específicas                     | 106 |
| 3.5.3.  | Políticas de Sobregiros.                  | 107 |
| 3.5.3.1 | Del Personal del Banco.                   | 107 |
| 3.5.3.2 | De los sobregiros ocasionales.            | 107 |
| 3.5.3.3 | De la Recuperación.                       | 109 |
| 3.5.3.4 | De los Sobregiros Contratados.            | 109 |
| 3.5.3.5 | De la Recuperación.                       | 110 |
| 3.6     | Plan Operativo Anual (POA).               | 110 |
| 3.7     | Mapa Estratégico del Banco ProCredit S.A. | 113 |

## **CAPÍTULO IV**

### **LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS / SOBREGIROS EN CUENTAS CORRIENTES**

|         |                                                                                    |     |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1     | Diagrama de Calidad y Cadena de Valor                                              | 114 |
| 4.1.1   | Concepto de la Cadena de Valor                                                     | 114 |
| 4.1.2   | Análisis de Cadena de Valor                                                        | 116 |
| 4.2     | Diagrama IDEF-O                                                                    | 118 |
| 4.3     | Inventario de Procesos                                                             | 120 |
| 4.4     | Mapa de Procesos Seleccionados                                                     | 121 |
| 4.5     | Hoja de Costos                                                                     | 121 |
| 4.6     | Análisis y Mejora de cada Proceso Seleccionado Informe de Novedades<br>Encontradas | 124 |
| 4.6.1   | Diagramación y Simbología                                                          | 124 |
| 4.6.3   | Propuesta de Mejoramiento de Proceso                                               | 126 |
| 4.6.4   | Diseño de las Herramientas de Mejoramiento de Procesos                             | 127 |
| 4.6.4.1 | Hoja ISO                                                                           | 127 |
| 4.6.4.3 | Flujo Diagramación                                                                 | 127 |
| 4.6.4.4 | Hoja de Mejoramiento                                                               | 127 |
| 4.6.5   | Aplicación de las Herramientas en cada Proceso                                     | 127 |

## **CAPÍTULO V**

### **CADENA DE VALOR EMPRESARIAL EN BASE AL PROCESO**

#### **ADMINISTRATIVO Y FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

|       |                                                                             |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1   | Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo                           | 144 |
| 5.2   | Factores de Éxito                                                           | 147 |
| 5.3   | Indicadores de Gestión                                                      | 148 |
| 5.3.1 | Tipo de Indicadores                                                         | 148 |
| 5.3.2 | Categorías de los Indicadores                                               | 149 |
| 5.4   | Diseño de la Organización por Procesos para la Implementación de sobregiros | 154 |
| 5.5   | Definición de Funciones y Responsabilidades                                 | 157 |
| 5.5.1 | Desempeño o especificaciones por cargo                                      | 157 |

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|     |                 |     |
|-----|-----------------|-----|
| 6.1 | Conclusiones    | 161 |
| 6.2 | Recomendaciones | 165 |
| 7   | ANEXOS          | 168 |
|     | ANEXO II-1      | 168 |
|     | ANEXO II-2      | 169 |
|     | ANEXO II-3      | 172 |
|     | ANEXO III-1     | 175 |
| 8   | BIOGRAFIA       | 178 |

## INDICE DE GRAFICOS

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico No 1: Edificio Matriz Banco ProCredit S.A. Ecuador                                                                   | 5  |
| Gráfico No 2: personal matriz banco ProCredit S.A. Ecuador                                                                   | 5  |
| Gráfico No 3: Expansión de Banco Procredit en Ecuador                                                                        | 6  |
| Gráfico No 4: El Grupo Procredit en el Mundo                                                                                 | 6  |
| Gráfico No 5: Cartera Pasiva                                                                                                 | 11 |
| Gráfico No 6: Cartera Activa                                                                                                 | 12 |
| Gráfico No 7: Cartera de Crédito por Monto                                                                                   | 12 |
| Gráfico No 8: Cartera de Crédito por Número                                                                                  | 13 |
| Gráfico No 9: Evolución de la Cartera en Mora                                                                                | 14 |
| Gráfico No 10: Principales Competidores: Evolución de Cartera Micro                                                          | 15 |
| Gráfico No 11: Diagrama Causa – Efecto o Ishikawa del Área de Cuentas<br>Corrientes de Sobregiros en el Banco ProCredit S.A. | 18 |
| Gráfico No 12: Organigrama Estructural Banco ProCredit S.A. Ecuador.                                                         | 21 |
| Gráfico No 13: Jerarquía de los Procesos.                                                                                    | 31 |
| Gráfico No 14: Inflación Mensual de julio del 2008                                                                           | 42 |
| Gráfico No 15: Inflación Acumulada de julio de cada año                                                                      | 42 |
| Gráfico No 16: Inflación mensual Agosto 2008                                                                                 | 43 |
| Gráfico No 17: Inflación acumulada                                                                                           | 43 |
| Gráfico No 18: Inflación anual                                                                                               | 44 |
| Gráfico No 19: Tasa de interés activa                                                                                        | 47 |
| Gráfico No 21: Diseño recibido                                                                                               | 52 |
| Gráfico No 22: Información recibida del manejo de cuentas corrientes                                                         | 53 |
| Gráfico No 23: Producto que tiene el Banco Procredit S.A                                                                     | 54 |
| Gráfico No 24: Su ejecutivo u oficial le comunica sobre                                                                      | 55 |
| Gráfico No 25: En forma General Banco ProCredit S.A.                                                                         | 56 |
| Gráfico No 26: Usted si maneja cuenta corriente requiere sobregiro                                                           | 57 |
| Gráfico No 27: Actualmente tiene sobregiro en otra institución                                                               | 58 |
| Gráfico No 28: La Misión y Visión del Banco Procredit. S.A.                                                                  | 64 |
| Gráfico No 29: Las Funciones y Responsabilidades Asignadas                                                                   | 65 |
| Gráfico No 30: Espacio Físico                                                                                                | 66 |
| Gráfico No 31: Los Manuales y Procedimientos                                                                                 | 67 |
| Gráfico No 32: La Comunicación con sus Superiores lo Considera                                                               | 68 |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico No 33: El Presupuesto del Banco Procredit lo considera                                  | 69  |
| Gráfico No 34: La Contabilidad del Banco Procredit lo considera                                 | 70  |
| Gráfico No 35: Informa de los Beneficios de la Cuenta Corriente                                 | 71  |
| Gráfico No 36: Conocimiento del Proceso de Sobregiros Cuentas Corrientes                        | 72  |
| Gráfico No 37: Capacitado para el Manejo de Sobregiros en Cuentas Corrientes                    | 73  |
| Gráfico No 38: Capacitación para el manejo de sobregiros                                        | 74  |
| Gráfico No 39: Proporcione el Servicio de Sobregiros en Cuentas Corrientes                      | 75  |
| Gráfico No 40: Los equipos, hardware y software los considera                                   | 76  |
| Gráfico No 41: El Mantenimiento de los Sistemas y equipos lo consideran                         | 77  |
| Gráfico No 42: Para su trabajo necesita soporte tecnológico                                     | 78  |
| Gráfico No 43: Conocimiento para su trabajo fue adquirido a través de                           | 79  |
| Gráfico No 44: La ropa y uniformes proporcionados lo consideran                                 | 80  |
| Gráfico No 45: Volumen de trabajo que realiza en el trabajo normal lo considera                 | 81  |
| Gráfico No 46: Salario que percibe por su trabajo lo considera                                  | 82  |
| Grafico No 47: Matriz de Impacto Interno del Banco ProCredit S.A. Caso Sobregiros               | 83  |
| Grafico No 48: Matriz de Impacto Externo del Banco ProCredit S.A.Caso Sobregiros                | 84  |
| Grafico No 49: Matriz de Aprovechabilidad del Banco ProCredit S.A.<br>Caso Sobregiros           | 85  |
| Grafico No 50: Matriz de Vulnerabilidad del Banco ProCredit S.A. Caso Sobregiros                | 86  |
| Grafico No 51: Hoja de Trabajo del Banco ProCredit S.A. Caso Sobregiros                         | 87  |
| Grafico No 52: Estrategias FODA del Banco ProCredit S.A. Caso Sobregiros                        | 88  |
| Grafico No 53: Plan Operativo Anual para la Implementación de Sobregiros                        | 112 |
| Gráfico No 54.: La Cadena de Valor Genérica                                                     | 116 |
| Grafico No 55: Cadena de Valor del Banco ProCredit S.A. para la Implementación<br>de Sobregiros | 117 |
| Gráfico No 56: Diagrama IDEF-O                                                                  | 118 |
| Gráfico No 57: IDEF-O para la implementación de sobregiros                                      | 119 |
| Grafico No 58: Mapa de Procesos Seleccionados para la implementación<br>de sobregiros           | 121 |
| Gráfico No 59: Hoja ISO y Flujo Diagramación                                                    | 128 |
| Gráfico No 60: Hoja de Mejoramiento                                                             | 129 |
| Gráfico No 61: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 1 – Diagnostico del<br>Proyecto           | 130 |
| Gráfico No 62: Hoja de Mejoramiento Procesos 1 – Diagnostico del Proyecto                       | 131 |

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico No 63: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 2 – Pruebas Funcionales                               | 132 |
| Gráfico No 64: Hoja de Mejoramiento Procesos 2 – Pruebas Funcionales                                        | 133 |
| Gráfico No 65: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 3 – Planificación de Actividades                      | 134 |
| Gráfico No 66: Hoja de Mejoramiento Procesos 3 – Planificación de actividades                               | 135 |
| Gráfico No 67: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 4 – Preparación de Solicitud                          | 136 |
| Gráfico No 68: Hoja de Mejoramiento Procesos 4 – Preparación de Solicitud                                   | 137 |
| Gráfico No 69: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 5 – Análisis de Solicitud y Otorgamiento de Sobregiro | 138 |
| Gráfico No 70: Hoja de Mejoramiento Procesos 5 – Análisis de Solicitud y Otorgamiento de Sobregiro          | 139 |
| Gráfico No 71: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 6 – Sobregiro Contratado                              | 140 |
| Gráfico No 72: Hoja de Mejoramiento Procesos 6 – Sobregiro Contratado                                       | 141 |
| Gráfico No 73: Hoja ISO y Flujo Diagramación Procesos 7– Recuperación de Sobregiro                          | 142 |
| Gráfico No 74: Hoja de Mejoramiento Procesos 7 – Recuperación de Sobregiro                                  | 143 |
| Gráfico No 75: Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo para la Implementación de Sobregiros       | 146 |
| Gráfico No 76: Factores de Éxito                                                                            | 147 |
| Gráfico No 77: Organización estructural para la Implementación del Sistema de Sobregiros                    | 154 |
| Gráfico No 78: Organización funcional para la Implementación del sistema de Sobregiros                      | 154 |
| Gráfico No 79: Organización del personal de la Implementación del sistema de Sobregiros                     | 155 |
| Gráfico No 80: Organización por Procesos de la Implementación del sistema de Sobregiros                     | 156 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla No 1: Calificación de Riesgos                                         | 14 |
| Tabla No 2: El Sistema Financiero Ecuatoriano y el Sistema de Microfinanzas | 15 |
| Tabla No 3: Inflación Mensual Agosto 2008                                   | 43 |
| Tabla No 4: Inflación Acumulada                                             | 44 |
| Tabla No 5: Inflación Anual                                                 | 45 |
| Tabla No 6: Tasa de Interés Activa                                          | 47 |
| Tabla No 7: Tasa de Interés Pasiva                                          | 48 |
| Tabla No 8: Tabla de Calificaciones OA                                      | 51 |
| Tabla No 9: Diseño Recibido                                                 | 52 |
| Tabla No 10: Información Recibida del Manejo de Cuentas Corrientes          | 53 |
| Tabla No 11: Producto que tiene el Banco Procredit                          | 54 |
| Tabla No 12: Su ejecutivo u oficial le comunica sobre                       | 55 |
| Tabla No 13: En Forma General Banco ProCredit                               | 56 |
| Tabla No 14: Usted si maneja cuenta corriente requiere sobregiro            | 57 |
| Tabla No 15: Actualmente tiene sobregiro en otra institución                | 58 |
| Tabla No 16: Tabla de Calificaciones OA                                     | 63 |
| Tabla No 17: La Misión y Visión del Banco Procredit                         | 64 |
| Tabla No 18: Las Funciones y Responsabilidades Asignadas                    | 65 |
| Tabla No 19: Espacio Físico                                                 | 66 |
| Tabla No 20: Los Manuales y Procedimientos                                  | 67 |
| Tabla No 21: La Comunicación con sus Superiores lo Considera                | 68 |
| Tabla No 22: El Presupuesto del Banco Procredit lo considera                | 69 |
| Tabla No 23: La Contabilidad del Banco Procredit lo considera               | 70 |
| Tabla No 24: Informa de los Beneficios de la Cuenta Corriente               | 71 |
| Tabla No 25: Conocimiento del Proceso de Sobregiros Cuentas Corrientes      | 72 |
| Tabla No 26: Capacitado para el Manejo de Sobregiros en Cuentas Corrientes  | 73 |
| Tabla No 27: Capacitación para el manejo de sobregiros                      | 74 |
| Tabla No 28: Proporcione el Servicio de Sobregiros en Cuentas Corrientes    | 75 |
| Tabla No 29: Los equipos, hardware y software los considera                 | 76 |
| Tabla No 30: El Mantenimiento de los Sistemas y equipos lo considera        | 77 |
| Tabla No 31: Para su trabajo necesita soporte tecnológico                   | 78 |
| Tabla No 32: Conocimiento para su trabajo fue adquirido a través de         | 79 |

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla No 33: La ropa y uniformes proporcionados lo considera                      | 80  |
| Tabla No 34: Volumen de trabajo que realiza en el trabajo normal lo considera     | 81  |
| Tabla No 35: Salario que percibe por su trabajo lo considera                      | 82  |
| Tabla No 36: Matriz Axiológica del Banco ProCredit S.A.                           | 94  |
| Tabla No 37: Inventario de Procesos para la Implementación de Sobregiros          | 120 |
| Tabla No 38: Hoja de Costos del Personal para la Implementación de Sobregiros     | 122 |
| Tabla No 39: Hoja de Costos de Operación para la Implementación de Sobregiros     | 123 |
| Tabla No 40: Símbolos de Procesos                                                 | 125 |
| Tabla No 41: Indicadores de Gestión para la Implementación del sistema sobregiros | 152 |