

## **CAPITULO II**

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

En el presente capítulo se establecerá el diagnóstico situacional del Banco ProCredit S.A., para lo cual se analiza el macro y micro ambiente con sus respectivos los factores externos, con la finalidad de conocer oportunidades y amenazas que tiene el Banco, y escoger las estrategias adecuadas para llegar a los objetivos establecidos.

Se analizará también los factores internos, que se refiere las capacidades que tiene el Banco, con la finalidad de aprovechar las fortalezas y corregir las debilidades que tiene, con la aplicación de las estrategias mencionadas.

Para recopilar toda la información, se han diseñado las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos, que permita establecer las matrices para determinar la situación del Banco y establecer las estrategias apropiadas adecuadas.

#### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

##### **2.1.1 MACRO AMBIENTE**

El macro ambiente establece el análisis de factores no susceptibles de ser controlados a los que el Banco tiene que dar seguimiento y responder ante ellos, para un adecuado análisis tomaremos de referencia los más relevantes:

- Factor Legal y Político
- Factor Económico
- Factor Tecnológico
- Factor Geográfico
- Factor Ambiental (Social – Cultural)

### 2.1.1.1 FACTOR LEGAL Y POLÍTICO

**Factor Político.-** La crisis política, es factor principal que abarca la estructura económica, los partidos políticos, función ejecutiva, legislativa, judicial y todos los organismos estatales. Fenómeno de actualidad por los hechos acaecidos en nuestro país con los delincuentes de cuello blanco, que se encuentran ocupando funciones altas en el gobierno.

*“El Presidente de la República, Rafael Correa, indicó que uno de los pasos más significativos en la agenda de la **reforma estatal en el Ecuador** ha sido la definición de un Plan Nacional de Desarrollo para el período 2007-2010, que establece lineamientos de largo plazo, y que constituye un auténtico cambio de paradigma en la concepción del desarrollo.*

*Sin embargo los partidos políticos tradicionales buscan recuperarse a través de una estrategia de relegitimación del Congreso y de mediatización de la Asamblea Constituyente, de base económica y política al nuevo gobierno, y de contención de las aspiraciones de cambios radicales de la gente.”<sup>9</sup>*

El presidente Rafael Correa en su nuevo gobierno propuso realizar cambios radicales a largo plazo, de acuerdo a las propuestas realizadas en su campaña la cual fue duramente criticada, siendo una de ellas la de cerrar el Congreso Nacional, ratificando que no firmará el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos (TLC), con el cierre la Base de Manta y dando prioridad al pago de la deuda social, dejando en segundo plano el pago de la deuda externa.

Se debe mencionar que la imagen del país se vio afectada, con los problemas que tiene Colombia con la guerrilla de FARC, que indirectamente nuestro país esta afectado debido a que limita por el norte, lo que a reflejado el incrementado del riesgo país, también cabe mencionar las conversaciones mantenidas por el Presidente Rafael Correa con el Presidente Hugo Chávez de Venezuela, ocasionando fuertes criticas a nivel nacional e internacional no favoreciendo las relaciones con otros países, especialmente con los EE.UU.

Sin embargo con todos estos inconvenientes el Presidente del Ecuador lanzo a consulta de la creación de una Asamblea Constituyente.

---

<sup>9</sup> Agenda Estatal.de: [www.ieep.org.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id](http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id)

*“Con la instalación de la Asamblea, el bloque de Acuerdo País ratificó su oferta de cerrar el Congreso, la situación política actual genera mucha preocupación y se la puede considerar hasta peligrosa, porque se empieza por desconocer las funciones de un órgano que está constituido y que está actuando bajo el imperio de la Constitución que nos rige como es el Congreso, si se estaría pretendiendo que la Asamblea acorte los períodos de las autoridades electas, destituir a los titulares de los organismos de control, la Corte Suprema, etc. se generaría un caos político.”*<sup>10</sup>

Los ecuatorianos con el voto popular expresa su criterio de tener un estado democrático e independiente y de reformar la constitución mediante la instalación de la Asamblea Constituyente, alcanzando el partido Alianza País la mayoría de asambleístas y el 20% el resto de partidos políticos e independientes

Toda esta situación política esta perjudicando la estabilidad del país, generando una inestabilidad entre los ecuatorianos, lo que ocasiona una **AMENAZA ALTA** para el sector financiero.

#### **SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR BOLETIN DE PRENSA No 024**<sup>11</sup>

*Con fecha 19 de Mayo La Superintendente Sabando concurrió el miércoles último a Montecristi, sede de la Asamblea, donde se reunió con la mesa directiva integrada por Alberto Acosta, Martha Roldós, Aminta Buenaño y Jorge Escala, ante quienes explicó detalladamente los pasos seguidos en el caso de la referida mutualista y les entregó la documentación correspondiente.*

*Durante su exposición, la máxima autoridad de control bancario y seguros señaló el caso de la Mutualista Benalcázar es puntual y focalizado, y en nada compromete al sistema financiero nacional ya que de las 18 entidades financieras supervisadas, todas se encuentran dentro de los parámetros normales establecidos.*

---

<sup>10</sup> Política Nacional. de [www.lagaceta.com.ec/site/html/pagina.php?sc\\_id=1&c\\_id=68&pg\\_id=32325](http://www.lagaceta.com.ec/site/html/pagina.php?sc_id=1&c_id=68&pg_id=32325)

<sup>11</sup> Boletín de Prensa No 24 de [https://www.superban.gov.ec/downloads/boletines/2008/boletin\\_prensa\\_024\\_2008.pdf](https://www.superban.gov.ec/downloads/boletines/2008/boletin_prensa_024_2008.pdf)

*Con el titular de la Asamblea Constituyente expresó su tranquilidad frente a las acciones tomadas por la SBS y destacó que era necesario velar por la salud del sistema financiero y demandó actuar enérgicamente para que estos hechos no queden en la impunidad. Quito, 15 de Mayo del 2008*

Con el pronunciamiento de la Superintendente y del titular de la Asamblea Constituyente: de proteger a los depositantes y a los usuarios de servicios financieros., promover la confianza de los agentes económicos, desarrollar un mercado eficiente y competitivo, ampliar el acceso de la población a servicios financieros y mantener la estabilidad del sistema financiero nacional para el fortalecimiento emprendido por la Superintendencia de Bancos y Seguros., constituye una **OPORTUNIDAD ALTA** para el Banco de incrementar su participación en el mercado.

### **2.1.1.2 FACTOR ECONÓMICO**

En nuestro país se han aplicado políticas neoliberales como las devaluaciones monetarias en los diferentes gobiernos, esto ha ido en desmedro de las necesidades vitales y psíquicas de la gran mayoría de la sociedad en beneficio de los intereses de quienes están en el poder.

### **LA INFLACION**

*”Elevación general del nivel de precios que normalmente es medida con el índice de precios al consumo. Produce una disminución del poder adquisitivo del dinero, y no afecta a todos los sectores o personas por igual, pues los precios o las rentas no crecen en igual proporción para unos u otros.”<sup>12</sup>*

### **Informe de Inflación julio 2008<sup>13</sup>**

La Inflación mensual de julio fue 0.59%. Se aprecia una reducción del ritmo de crecimiento mensual.

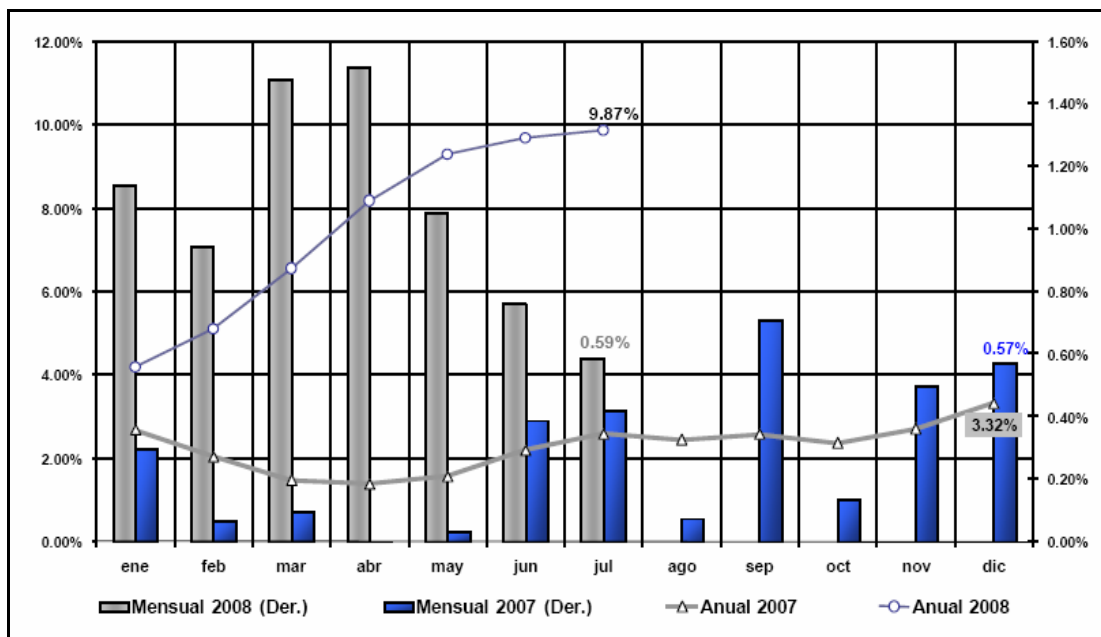
---

<sup>12</sup> Espasa Calpe, S.A.

<sup>13</sup> <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf200807.pdf>

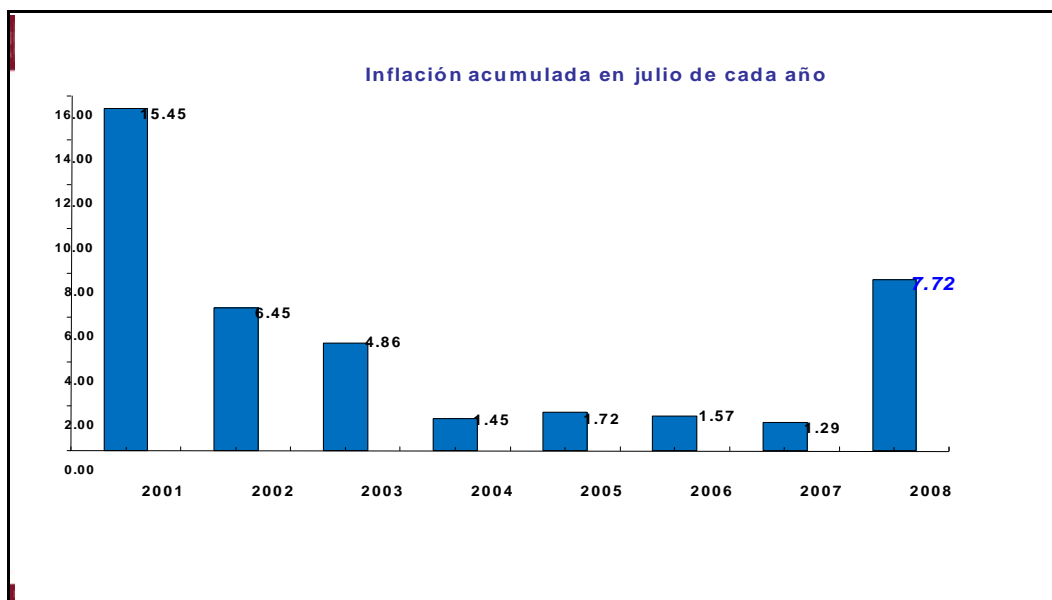
La Inflación anual continúa en tendencia alcista durante el 2008 y que en julio se ubicó en el 9.87%, aunque muestra una desaceleración en los 3 últimos meses.

**Gráfico No 14: Inflación Mensual de julio del 2008**



Fuente: Banco Central del Ecuador

**Gráfico No 15: Inflación Acumulada de julio de cada año**

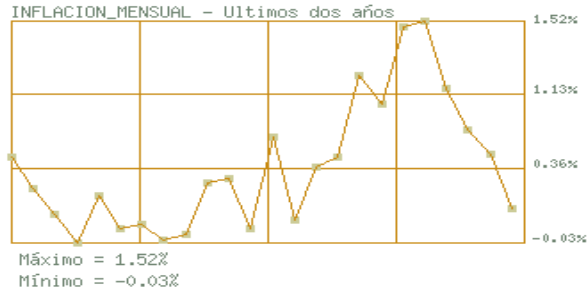


Fuente: Banco Central del Ecuador

### Inflación se desacelera a 0,21% en agosto en Ecuador

La inflación mensual en Ecuador se desaceleró de 0,59% en julio a 0,21% en agosto tras escalar a 1,52% en abril, récord en los últimos cinco años, informó el jueves el estatal Instituto de Estadística y Censos (INEC).

**Gráfico No 16: Inflación mensual Agosto 2008**



Fuente: Banco Central del Ecuador

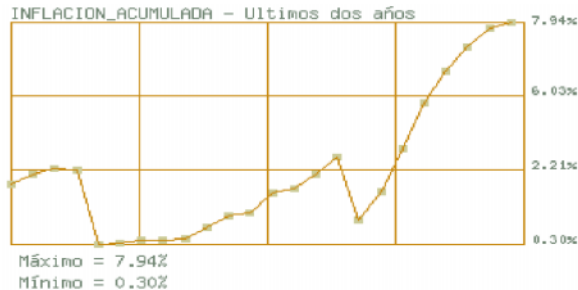
**Tabla No 3: Inflación mensual Agosto 2008**

Fuente: Banco Central del Ecuador

El acumulado en lo que va de 2008 pasó de 7,72% en julio a 7,94% en agosto, mientras que la inflación anual pasó de 9,87% a 10,02% entre ambos meses.

Según el INEC, la inflación de agosto es la más baja del año.

**Gráfico No 17: Inflación acumulada**



Fuente: Banco Central del Ecuador

## Gráfico No 18: Inflación anual



Fuente: *Banco Central del Ecuador*

**Tabla No 4: Inflación Acumulada**

FECHA	VALOR
Agosto-31-2008	0.21 %
Julio-31-2008	0.59 %
Junio-30-2008	0.76 %
Mayo-31-2008	1.05 %
Abril-30-2008	1.52 %
Marzo-31-2008	1.48 %
Febrero-29-2008	0.94 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	0.57 %
Noviembre-30-2007	0.50 %
Octubre-31-2007	0.13 %
Septiembre-30-2007	0.71 %
Agosto-31-2007	0.07 %
Julio-31-2007	0.42 %
Junio-30-2007	0.39 %
Mayo-31-2007	0.03 %
Abril-30-2007	-0.01 %
Marzo-31-2007	0.10 %
Febrero-28-2007	0.07 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	-0.03 %
Noviembre-30-2006	0.17 %
Octubre-31-2006	0.35 %
Septiembre-06-2006	0.57 %

Fuente: *Banco Central del Ecuador*

**Tabla No 5: Inflación anual**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

El gobierno ecuatoriano busca mejorar la producción, golpeada por las torrenciales lluvias que afectaron al país en el primer semestre, para evitar que la inflación supere 10% en 2008 contra el estimado inicial de 4%.

El país andino tuvo una inflación de 91% en 2000, cuando la economía fue dolarizada a un tipo de cambio fijo de 25.000 sucres por dólar. En 2007 fue de 3,32%.

Esto se constituye en una **AMENAZA ALTA** debido a que como se mencionó anteriormente, la inflación es el resultado del incremento de los precios en los productos de la canasta básica, haciendo que los hogares ecuatorianos dejen de consumir productos que no consideran de vital importancia, de mantenerse esta tendencia en el índice inflacionario los depósitos del sector privado en el sistema financiero tendrán un comportamiento irregular.



A pesar de esta irregularidad existe un ambiente de confianza del público en la seguridad del sistema financiero. Por otro lado, la cartera de crédito de los Bancos privados ha desacelerado claramente.

Las captaciones del sistema financiero se concentran en un 70% en el corto plazo (de ahorro y a la vista), lo que dificulta la expansión de crédito de largo plazo.

## **TASA DE INTERÉS**

La **tasa de interés** es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

**Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

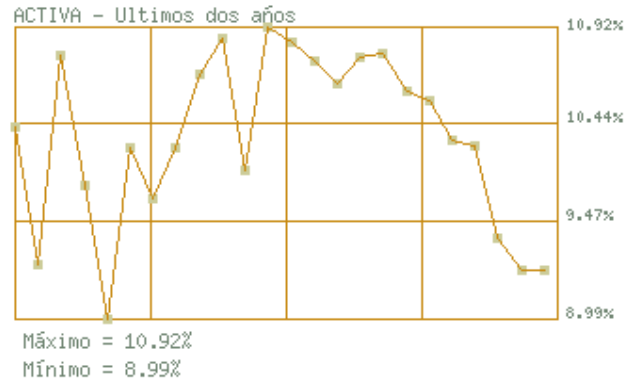
**Tasa de interés pasiva:** Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

**Tasa de interés preferencial:** Es un porcentaje inferior al "normal" o general (que puede ser incluso inferior al costo de fondeo establecido de acuerdo a las políticas del Gobierno) que se cobra a los préstamos destinados a actividades específicas que se desea promover ya sea por el gobierno o una institución financiera. ejemplo: crédito regional selectivo, crédito a pequeños comerciantes, crédito a ejidatarios, crédito a nuevos clientes, crédito a miembros de alguna sociedad o asociación, etc.

**Tasa de interés real:** Es el porcentaje resultante de deducir a la tasa de interés general vigente la tasa de inflación.

**Tasa de interés externa:** Precio que se paga por el uso de capital externo. Se expresa en porcentaje anual, y es establecido por los países o instituciones que otorgan los recursos monetarios y financieros.

### Gráfico No 19: Tasa de interés activa



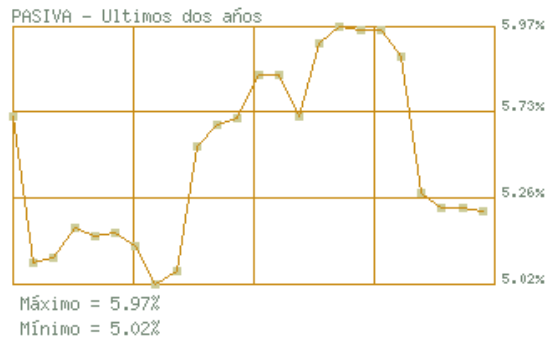
Fuente: Banco Central del Ecuador

### Tabla No 6: Tasa de interés activa

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %
Mayo-27-2007	10.26 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

### Gráfico No 20: Tasa de interés pasiva



Fuente: *Banco Central del Ecuador*

### Tabla No 7: Tasa de interés pasiva

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %
Junio-17-2007	5.12 %
Junio-10-2007	5.10 %
Junio-03-2007	5.64 %

Fuente: *Banco Central del Ecuador*

Estas normas legales tienen dos aspectos que son los más relevantes 1. La transparentación de los costos efectivos de crédito y 2 la fijación de los mecanismos que establezcan límites a la tasa de interés que las entidades financieras cobran a los clientes. Esto constituye una **AMENAZA ALTA** ya que si se fijan límites a la tasa de interés que no contemplan los costos reales de las operaciones, según el segmento de crédito que se atiende, se corre un serio riesgo de promover y encarecer su financiamiento mediante el crédito informal, en lugar de facilitar su acceso y abaratar los costos

### **2.1.1.3 FACTOR TECNOLÓGICO**

La tecnología no es un recurso disponible cuándo y dónde el Banco y sus empleados decidan utilizarla y en qué. Debe establecer procedimientos y procesos donde se emplee la tecnología adquirida de manera clara y precisa, asegúrese que todos y cada uno de los empleados conozca y cumpla esos procedimientos.

Tecnología es el fundamento para el crecimiento Competitivo si quiere sobrevivir en este mundo globalizado- deben ser más competitivos. La tecnología no es el único factor que determina la competitividad, aunque hoy está muy extendido el criterio de que entre todas las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico figura como la más prominente. La tecnología es un elemento muy importante como para confiarlo a cualquiera, constituyendo una **OPORTUNIDAD MEDIA**

### **2.1.1.4 FACTOR GEOGRÁFICO**

El Banco terminó en el 2003 con siete oficinas en la región sierra del Ecuador. En el año 2004 se abren dos nuevas oficinas; en junio se inauguró una oficina en la ciudad de Ibarra, y seguida de esta se abre la primera oficina en la región costa, en la ciudad de Guayaquil. Al finalizar con el ejercicio financiero del 2004 el Banco cuenta con nueve oficinas.

En el año 2006 el Banco continuó con sus estrategias de ampliar la cobertura geográfica para brindar a los clientes un mejor servicio en cuanto a accesibilidad y generando una mayor presencia a nivel nacional. Además, en el 2006 el Banco cambió la sede de su oficina matriz a su nuevo edificio ubicado en el centro financiero de la ciudad de Quito. A

las doce agencias que se terminó en el 2005, se agregaron seis nuevas oficinas en el año 2006. Ellas son: dos la ciudad de Guayaquil, en los sectores de Las Esclusas y La Alborada; dos en la ciudad de Quito, en el sector de Guaraní y la Oficina Matriz en Carolina; y se iniciaron las operaciones en dos nuevas ciudades muy importantes del país como son Riobamba y Cuenca.

Toda esta implementación de la red de Agencias del Banco ProCredit es fundamentalmente para brindar un mejor servicio y comodidad a los clientes, lo que contribuye a ser una **OPORTUNIDAD ALTA**

#### **2.1.1.5 FACTOR AMBIENTAL**

El Banco ProCredit S.A. es una institución comprometida con la protección ambiental a través de medidas que promueven el financiamiento de actividades económicas cuyo impacto ambiental no sea perjudicial. Estas medidas están contenidas en una Política Ambiental, cuyos lineamientos son estrictamente aplicados por los oficiales de crédito en otorgamiento de préstamos. En el Comité de Crédito como órgano de aprobación toma sus decisiones sopesando tanto los aspectos económicos de la propuesta como los ambientales, constituyéndose como una **OPORTUNIDAD ALTA**

#### **2.1.1 MICRO AMBIENTE**

Está conformado por aquellos actores que se relacionan directamente con las actividades propias del Banco ProCredit S.A. y son:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Normativa

Al conocer las oportunidades y amenazas que de ellos se derivan se diseñarán estrategias para mejorar las relaciones financieras del Banco.

### 2.1.2.1 CLIENTES

Con el fin de conocer la opinión y criterio de los clientes acerca de los productos y servicios que ofrece el Banco ProCredit S.A. se ha diseñado y aplicado la encuesta (ANEXO II-1).

La encuesta fue aplicada exclusivamente a clientes que posean cuentas corrientes en las agencias ubicadas en el Ecuador.

**Encuesta a Clientes:** La identifica a la oportunidad y amenaza como alta, media o baja nos basaremos en la siguiente tabla:

**Tabla No 8: Tabla de Calificaciones OA**

TABLA DE CALIFICACIONES OA		
RANGO	CALIFICACION	IMPACTO
0% - 30%	Baja	1
31% - 70%	Media	3
71% - 100%	Alta	5

Los resultados obtenidos se resumen a continuación:

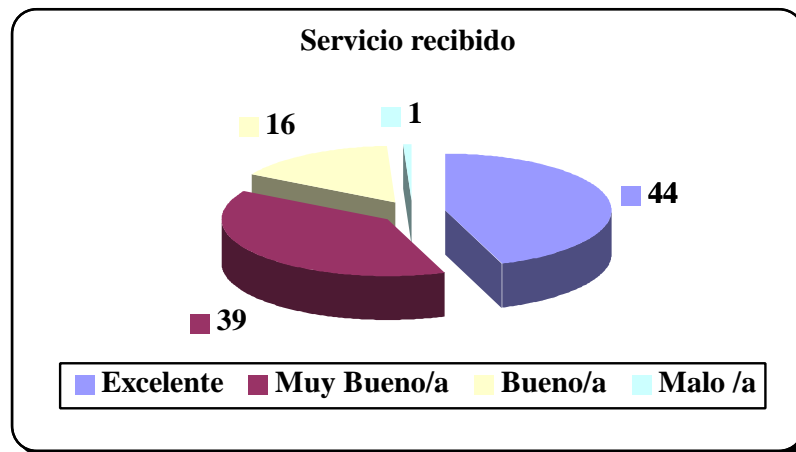
1. Califique el servicio recibido del 1 al 5 considerando:

Tabla No 9: Diseño recibido

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Excelente	48	44
Muy Bueno/a	42	39
Bueno/a	17	16
Malo /a	1	1
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 21: Diseño recibido



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Los datos denotan que es una **OPORTUNIDAD MEDIA** (31% a 69%), debido a que los clientes si consideran que la atención es excelente, se debe aprovechar esta oportunidad para mantener al cliente fiel al Banco, ofreciéndoles todos los productos y servicios que la institución tiene, para no compartirlo con la competencia

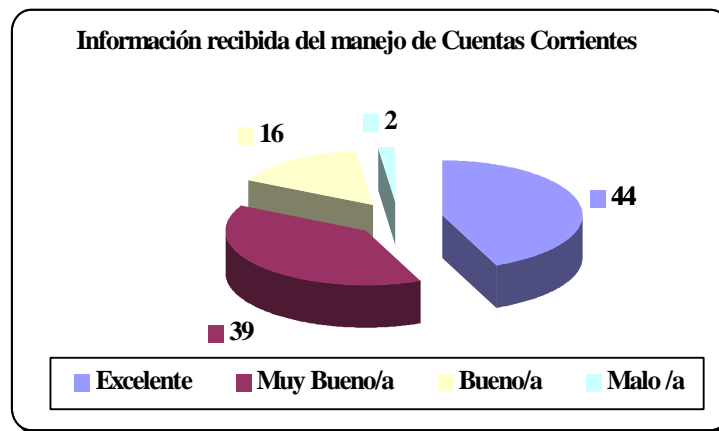
2. Por favor califique la información que usted ha recibido verbalmente o por escrito sobre el manejo de su cuenta corriente.

**Tabla No 10: Información recibida del manejo de cuentas corrientes**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Excelente	47	44
Muy Bueno/a	42	39
Bueno/a	17	16
Malo /a	2	2
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 22: Información recibida del manejo de cuentas corrientes**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

La información procesada se puede apreciar una **OPORTUNIDAD MEDIA** (31% a 69%), debido a que el cliente se informa a través de las promociones que realiza el Banco, para mantener esta relación se debe aprovechar cualquier contacto con el cliente, manteniendo su interés hacia el Banco.



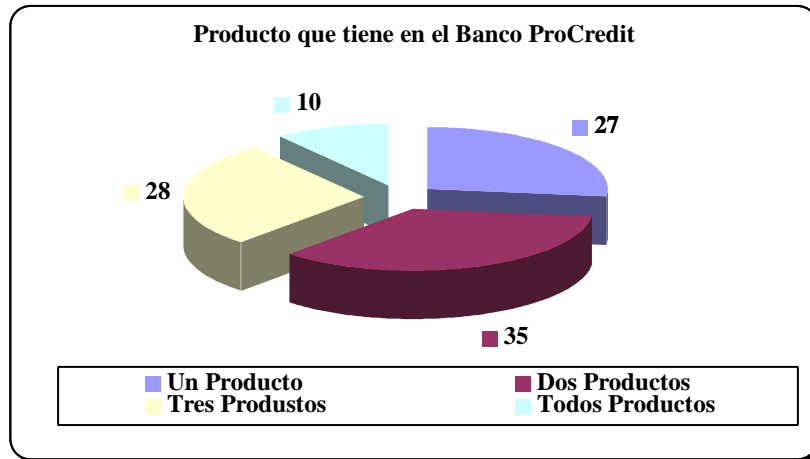
3. ¿Qué productos tiene en el Banco?:

Tabla No 11: Producto que tiene el Banco ProCredit

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Un Producto	29	27
Dos Productos	38	35
Tres Productos	30	28
Todos Productos	11	10
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 23: Producto que tiene el Banco ProCredit



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Los datos obtenidos permiten ver que existe una **AMENAZA MEDIA** (31% a 69%), el cliente tiene uno o dos productos en el Banco y apenas el 6% de los clientes tienen todos los productos, se debe al que no se realiza un seguimiento, preguntar sobre las necesidades para poder ofrecer los beneficios de los productos y servicios del Banco.

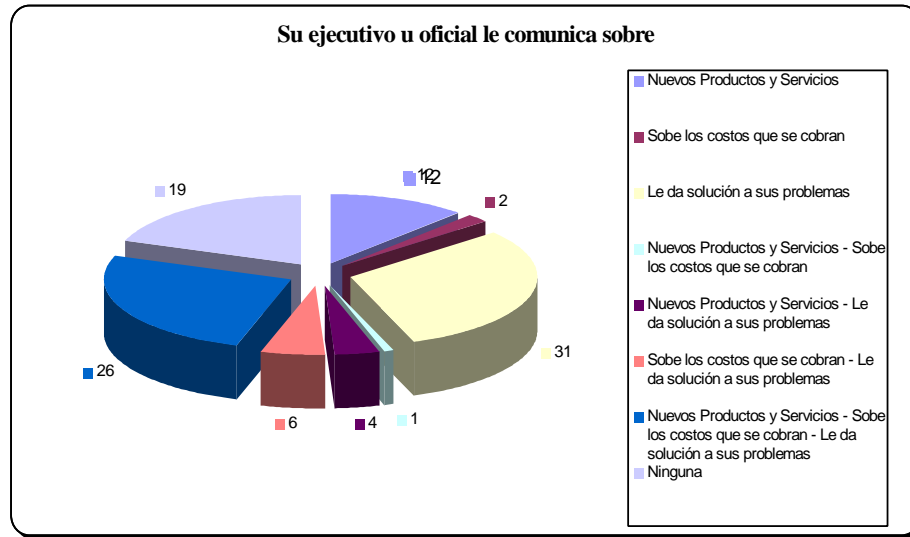
4. ¿Su ejecutivo u oficial de negocios le comunica sobre?:

Tabla No 12: Su ejecutivo u oficial le comunica sobre

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Nuevos Productos y Servicios	13	12
Sobe los costos que se cobran	2	2
Le da solución a sus problemas	33	31
Nuevos Productos y Servicios - Sobe los costos que se cobran	1	1
Nuevos Productos y Servicios - Le da solución a sus problemas	4	4
Sobe los costos que se cobran - Le da solución a sus problemas	6	6
Nuevos Productos y Servicios - Sobe los costos que se cobran - Le da solución a sus problemas	28	26
Ninguna	21	19
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 24: Su ejecutivo u oficial le comunica sobre



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Los resultados permiten ver que existe una **AMENAZA MEDIA** (31% a 69%), los ejecutivos se limitan a ser tomadores de pedidos, es posible evitar los problemas si los ejecutivos mantienen informados a los clientes de los productos, servicios y de los costos que mantiene el Banco.

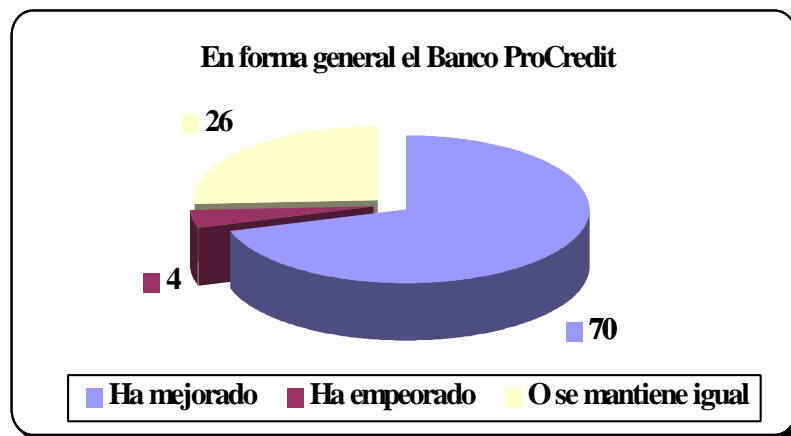
5. ¿En forma General Banco ProCredit?

Tabla No 13: En forma General Banco ProCredit

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Ha mejorado	76	70
Ha empeorado	4	4
O se mantiene igual	28	26
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 25: En forma General Banco ProCredit



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

La datos permiten observar una **OPORTUNIDAD MEDIA** (31% a 69%), ya que el Banco se esta ubicado en varias sitios estratégicos del país, y el cliente tiene mayor cobertura para realizar sus transacciones con mayor facilidad.

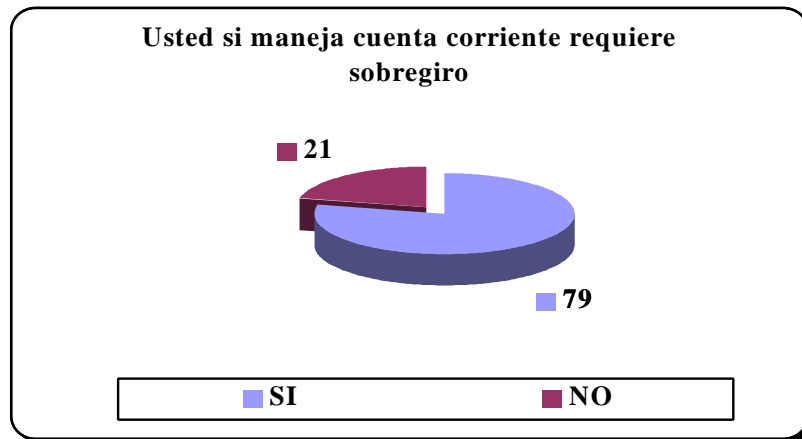
6. ¿Usted si maneja cuenta corriente requiere sobregiro?

Tabla No 14: Usted si maneja cuenta corriente requiere sobregiro

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
SI	85	79
NO	23	21
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 26: Usted si maneja cuenta corriente requiere sobregiro



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Los datos estadísticos permiten ver que existe una **OPORTUNIDAD ALTA** (71% a 100%), el cliente en el Ecuador esta mal acostumbrado a sobregirar la cuenta para cubrir sus necesidades de los cheques que ingresan por cámara de compensación. por lo que será fundamental la implementación del sobregiro en la cuenta corriente

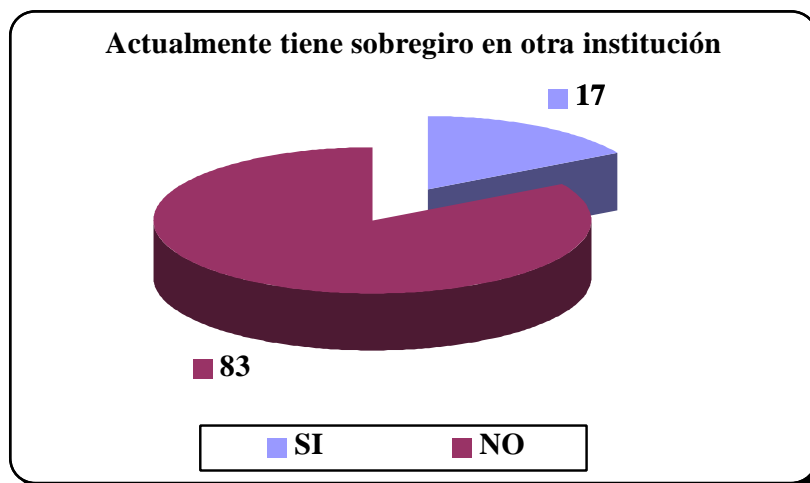
7. ¿Actualmente tiene sobregiro en otra institución?

Tabla No 15: Actualmente tiene sobregiro en otra institución

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
SI	18	17
NO	90	83
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 27: Actualmente tiene sobregiro en otra institución



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Los información permiten ver que existe una **OPORTUNIDAD ALTA** (71% a 100%), que los cliente solo mantiene cuentas con el Banco y muy pocos son los clientes que mantienen compartido con otras instituciones en el producto de cuenta corriente, el Banco debe implementar el sobregiro Par que el cliente pueda utilizar este servicio que tanto lo requiera

## **2.1.2.2 PROVEEDORES**

### **¿Pautas para escoger su socio tecnológico?**

Muchos ejecutivos del Banco de hoy deben buscar soluciones tecnológicas para la institución, o deben seleccionar un proveedor de tecnología para el desarrollo o implantación de un producto informático concreto. Saben lo que buscan, pero – usualmente- no saben como se hace ni quien es el mejor en cada disciplina. Si bien es cierto que los nuevos perfiles gerenciales tienen una base sólida de tecnología, esta usualmente se reduce al manejo de su propia computadora, los elementos de Office y de navegación en Internet. Puede ser que algunos otros estén incluso acostumbrados al uso de alguna herramienta propia de la institución en donde trabajan: un sistema de administración de procesos o planeación; o un CRM (Sistema que facilita la gestión de la relación con el cliente); o una plataforma de Elearning; o un sistema financiero o de contabilidad. Pero a la hora de escoger un proveedor para un nuevo desarrollo o para evaluar una nueva plataforma no tienen suficientes elementos de juicio. Nos encontramos frente a un problema con el que deben lidiar muchos hombres de negocios de hoy en día.

Y no sólo hablemos de los departamentos de marketing, legales, de venta, etc. En el mismo departamento de sistemas ocurre algo similar. La rama de Sistemas es tan grande que es imposible que una misma persona domine todo el espectro.

Son muchas las experiencias fallidas a la hora de implantar una herramienta de tecnología. La clave para no pasar una mala experiencia es escoger un buen proveedor.

Es importante resaltar el hecho de que las implantaciones o desarrollos tecnológicos no son una mera subcontratación de servicios, es algo mucho más trascendente y, por ello, al igual que cuidamos con esmero y máxima profesionalidad la selección de nuestros recursos humanos, deberemos establecer unos mecanismos "lo más seguros posibles" en la selección de nuestros socios externos.

Es muy importante que las empresas sepan escoger un socio tecnológico adecuado para llevar a cabo sus planes. Hoy en día existen muchos proveedores que afirman estar en la capacidad de ayudar a desarrollar o implantar distintas soluciones, sin embargo son pocas

las empresas que realmente tienen los conocimientos y la experiencia necesaria para hacerlo con éxito.

Los empresarios y compradores de tecnología no pueden darse el lujo de tener como proveedores a empresas que no han podido evolucionar a un nivel de profesionalismo equivalente al de los mercados internacionales. El problema es que muchos empresarios, tampoco tienen muy claro como debería ser el proveedor de tecnología para evitar problemas futuros

### **Unas cuantas reglas de valoración**

Con carácter general, se presenta un guión para la valoración del proveedor, en el que se contemplan los aspectos más relevantes a tener en cuenta en el momento de su elección, demostrando la solvencia técnica y profesional de la empresa, y obteniendo, en definitiva, una idea –lo más aproximada posible- a la realidad que se va a vivir con ese proveedor:

**1. Enfoque administrativo:** si su contacto posible proveedor le pregunta respecto a los problemas de su empresa, sus necesidades de negocio, su entorno competitivo, la historia de su negocio, las personas que trabajan en él y es capaz de hacerlo sin mencionarle ni un producto: lo más probable es que esté ante un profesional de buen nivel. Está preocupado por entender su entorno antes de venderle una solución “lista” que podría no ser la correcta para usted.

**2. Respaldo:** uno tiende a pensar que las empresas grandes del mercado son una buena apuesta porque tienen que cuidar su prestigio. Sin embargo, las pequeñas también pueden serlo porque tienen pocos clientes y una relación más cercana. La clave es entender si la magnitud del proyecto abordado supera la capacidad de respuesta de la empresa proveedora o no. Para ello debemos preguntar cuantos técnicos tienen, cuantos clientes simultáneos pueden atender, cual es su capacidad de crecer en personal si el proyecto lo requiere.

**3. Credibilidad:** lo más probable es que nuestro proyecto tecnológico no sea original. Alguien ya lo hizo en alguna parte. Busquemos un proveedor que lo haya hecho antes con éxito. Llamemos a sus clientes para asegurarnos que todo salió bien antes de firmar contratos de servicio. Revisemos su historia.

**4. Certificación:** en el mundo tecnológico existen diversas certificaciones para garantizar las capacidades del personal técnico de una empresa. Como estas certificaciones son internacionales, la probabilidad de que un ingeniero certificado arregle algo a la bartola en vez de cómo corresponde es mucho más baja.

**5. Soluciones Empaquetadas:** gaste toda la energía necesaria en encontrar una solución empaquetada para su proyecto antes de abordar un desarrollo. El desarrollo de software es cada vez más complejo y suelen terminar en un desangramiento económico lento pero seguro tratando de obtener un producto final de calidad razonable y que quizás le tome más tiempo de lo que esperaba. Es mucho más razonable utilizar algo que está disponible en el mercado y efectuarle modificaciones menores para hacerlo compatible con el negocio. Otórguele mayor relevancia a los proveedores que le ofrezcan este tipo de solución. La probabilidad de que esté bien diseñada es mucho mayor. Sin embargo, si la solución presentada no se adapta a sus necesidades no tendrá más salida que ir por el desarrollo a la medida: tampoco conviene tener una solución empaquetada llena de parches.

**6. Metodología:** Pida a la empresa que le explique su metodología, en especial los puntos de control. ¿Como se hará el levantamiento de procesos o la implantación?; ¿cómo manejan los problemas; quien será el líder por parte del proveedor?; su disponibilidad de tiempo; etc.

**7. Entregables:** que el contacto defina, junto con el departamento de sistemas, como serán los entregables. Ahí podrá ver si la empresa proveedora entiende o no el negocio.

**8. Protéjase:** usted puede y debe incluir cláusulas de penalización en sus contratos de servicio. Si su proveedor no está dispuesto a aceptarlas es por algo...

**9. Soporte:** Un punto importante será ver si el proveedor le brinda un plan de soporte y garantía. Una vez que haya terminado el proceso debe contar con un tiempo de soporte para que la aplicación corra adecuadamente, se corrijan los fallos que se pueden dar cuando el sistema salga a operación.



### 2.1.2.3 COMPETENCIAS

Las instituciones que representan competencia para el Banco ProCredit S.A. se considera que son las siguientes

#### **Banco Pichincha**<sup>14</sup>

La cuenta corriente local está diseñada para que usted maneje en forma simple, cómoda y clara todas sus operaciones, contando con el cheque de mayor aceptación a nivel nacional. Con ella obtendrá múltiples beneficios, y podrá acceder al portafolio de productos y servicios del Banco.

#### **Credife**<sup>15</sup>

En 1999, Ecuador atravesaba una crisis económica que limitaba fuertemente las oportunidades de los microempresarios para acceder a financiamiento. Es en medio de esta coyuntura cuando Banco Pichincha decide ingresar en el área de las microfinanzas y establecer una filial de apoyo al desarrollo micro empresarial del país.

El 9 de abril de ese mismo año, nace Credi Fe Desarrollo Micro empresarial S.A. A partir de entonces, esta filial ha promovido una cultura de reconocimiento y equidad que ha permitido garantizar rentabilidad a los accionistas, progreso a los colaboradores y oportunidades a los dueños de pequeños negocios.

Sus niveles de independencia aseguran respuestas a los cambios dinámicos del mercado micro financiero, y su capacidad, tecnología y metodología crediticia han permitido a Credi Fe proporcionar una variada gama de fuentes de financiamiento al sector micro empresarial.

La competencia es una **AMENAZA ALTA**, la competencia ofrece mejores productos y servicios de acuerdo al segmento de mercado al cual esta fijado.

### 2.1.2.4 NORMATIVA

La normativa ayuda al Banco a generar controles sobre los procedimientos, para poder tener un respaldo ante los clientes frente a los productos y servicios que ofrece la institución, por lo que constituye una **OPORTUNIDAD ALTA** , podemos ver que las

---

<sup>14</sup> <http://wwwp1.pichincha.com/web/servicios.php?ID=52>

<sup>15</sup> [www.credife.com](http://www.credife.com)

normas que da la Superintendencia de Bancos y Seguros permiten seguir un contexto adecuado para la institución.

**Ver ANEXO II-2**

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

Mediante el análisis interno se identifica las fortalezas y debilidades del Banco ProCredit S.A., analizando a la institución en su totalidad, lo que dará un panorama más claro acerca de la gestión empresarial, financiera, de cuentas corrientes, de servicio, de tecnológica y del talento humano, de esta manera se puede aplicar acciones estratégicas con el fin de mejorar la gestión actual de la institución

Para conocer la opinión de los colaboradores del Banco ProCredit S.A., se ha diseñado y aplicado una encuesta a todo al personal de las Agencias ubicadas en el país, que en total se encuestó a 171 personas, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

**Encuesta al Personal: ver ANEXO II-3**

Para identificar a la fortaleza y debilidad como alta, media o baja se toma la siguiente tabla:

**Tabla No 16: Tabla de Calificaciones OA**

<b>TABLA DE CALIFICACIONES OA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>IMPACTO</b>
0% - 30%	Baja	1
31% - 70%	Media	3
71% - 100%	Alta	5

## 2.2.1 CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL

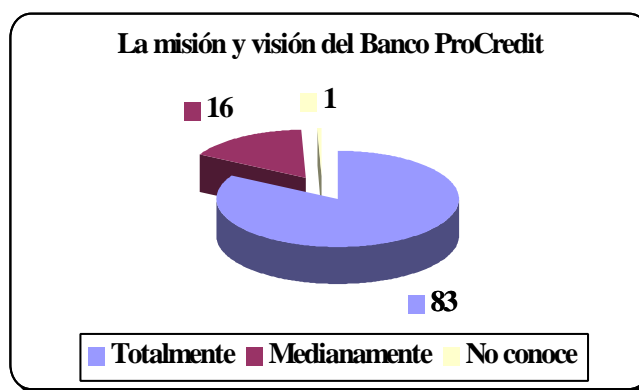
1. ¿La misión y visión que tiene el Banco ProCredit S.A. la conoce y aplica en su trabajo?

Tabla No 17: La Misión y Visión del Banco ProCredit

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Totalmente	142	83
Medianamente	28	16
No conoce	1	1
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 28: La Misión y Visión del Banco ProCredit.



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

El personal del Banco ProCredit, conoce y aplica en su trabajo la misión y visión de la institución, lo cual es una **FORTALEZA ALTA** (conforma el 83%); que los empleados conozcan y apliquen en su trabajo los planes, políticas y estrategias que la institución persigue hace que esta sea más sólida.

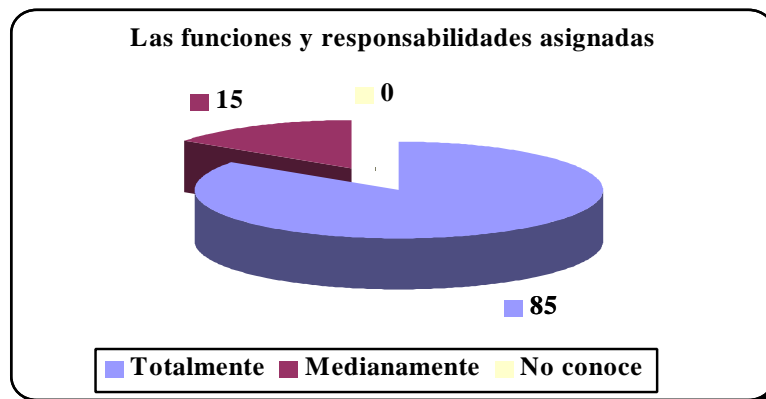
2. Las funciones y responsabilidades asignadas a usted para realizar su trabajo ¿Las conoce y aplica?

Tabla No 18: Las Funciones y Responsabilidades Asignadas

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Totalmente	145	85
Medianamente	26	15
No conoce	0	0
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 29: Las Funciones y Responsabilidades Asignadas



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

El Personal que labora en la institución conoce y esta familiarizado con las funciones que debe realizar al igual que su responsabilidad laboral, esto permite que los procesos fluyan de manera eficiente y eficaz, es una **FORTALEZA ALTA** (conformada por el 85%).

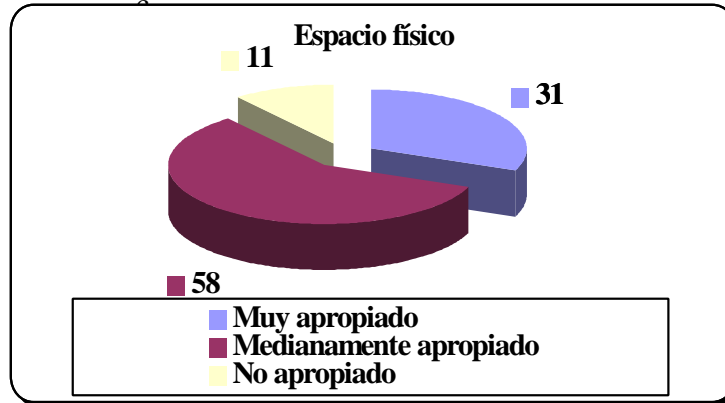
### 3 El espacio físico en el cual realiza su trabajo lo considera:

Tabla No 19: Espacio Físico

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Muy apropiado	53	31
Medianamente apropiado	100	58
No apropiado	18	11
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 30: Espacio Físico



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

El espacio físico que es asignado a cada uno de los colaboradores de la institución lo consideran medianamente apropiado, constituyendo una **DEBILIDAD MEDIA** (conforma el 58%); el lugar donde los colaboradores realizan sus funciones debe estar adecuado a la función que desempeñan y contar con todos los implementos y suministros para que el trabajo sea realizado de una manera adecuada con resultados positivos para el Banco.

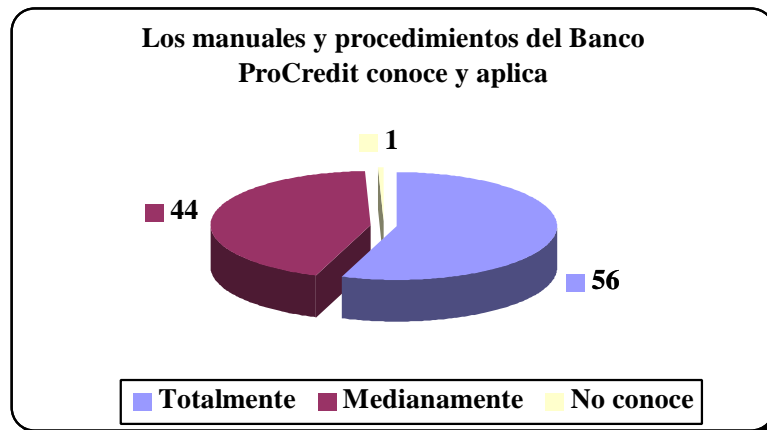
4 ¿Los manuales y procedimientos del Banco ProCredit S.A. conoce y aplica en su trabajo?

**Tabla No 20: Los Manuales y Procedimientos**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
<b>Totalmente</b>	95	56
<b>Medianamente</b>	75	44
<b>No conoce</b>	1	1
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 31: Los Manuales y Procedimientos**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

El Banco cuenta con manuales en los que consta los procedimientos para el desarrollo apropiado de las funciones de cada uno de los colaboradores los cuales son de conocimiento del personal el cual lo aplica de manera apropiada y oportuna; esto conforma el 56%, constituyendo una **FORTALEZA MEDIA**.

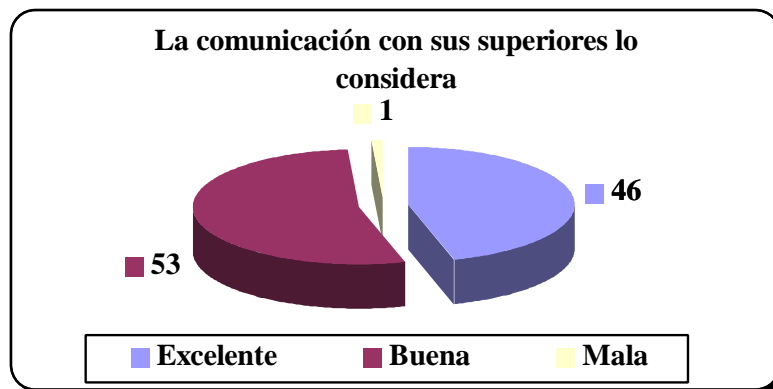
5 La comunicación que mantiene usted con sus superiores para realizar su trabajo la considera:

**Tabla No 21: La Comunicación con sus Superiores lo Considera**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Excelente	78	46
Buena	91	53
Mala	2	1
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 32: La Comunicación con sus Superiores lo Considera**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

La relación entre los colaboradores con sus niveles superiores es buena, conforma el 53%, **FORTALEZA MEDIA**; la buena relación entre los integrantes del Banco permite que la información fluya de manera adecuada y oportuna.

## 2.2.2 CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA

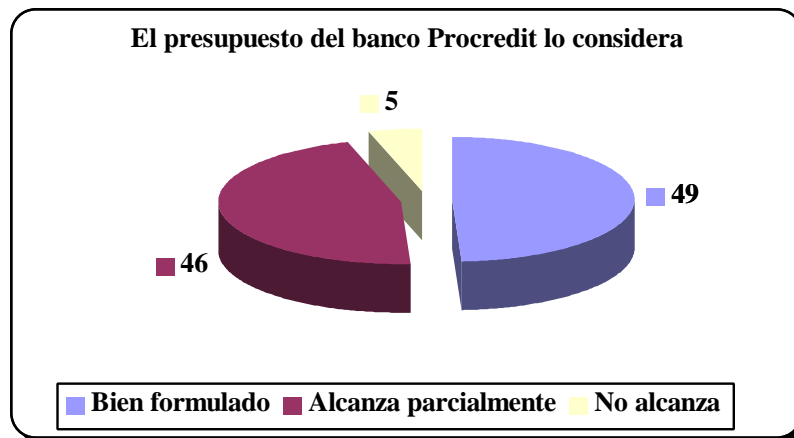
### 6 El presupuesto que tiene el Banco PrtoCredit S.A. lo considera:

**Tabla No 22: El Presupuesto del Banco ProCredit lo considera**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Bien formulado	84	49
Alcanza parcialmente	79	46
No alcanza	8	5
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 33: El Presupuesto del Banco ProCredit lo considera**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

El presupuesto que Banco ProCredit asigna para su funcionamiento eficiente es bien formulado y alcanza a cubrir las necesidades de la institución, considerándose una **FORTALEZA MEDIA** (constituye el 49%).



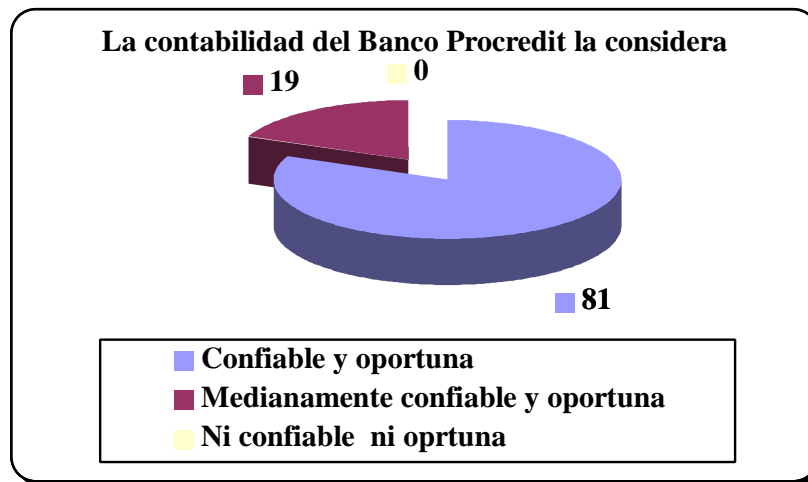
7 La contabilidad que lleva el Banco ProCredit S.A , la considera:

**Tabla No 23: La Contabilidad del Banco ProCredit lo considera**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Confiable y oportuna	139	81
Medianamente confiable y oportuna	32	19
Ni confiable ni oportuna	0	0
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 34: La Contabilidad del Banco ProCredit lo considera**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

La información financiera de el Banco es confiable y oportuna, tanto para accionistas, colaboradores, clientes y proveedores, permitiendo ser transparente al público dándoles confianza y seguridad para seguir trabajando con la institución; constituye un **FORTALEZA ALTA** (conforma el 81%).

### 2.2.3 CAPACIDAD DE GESTIÓN DE CUENTAS CORRIENTES

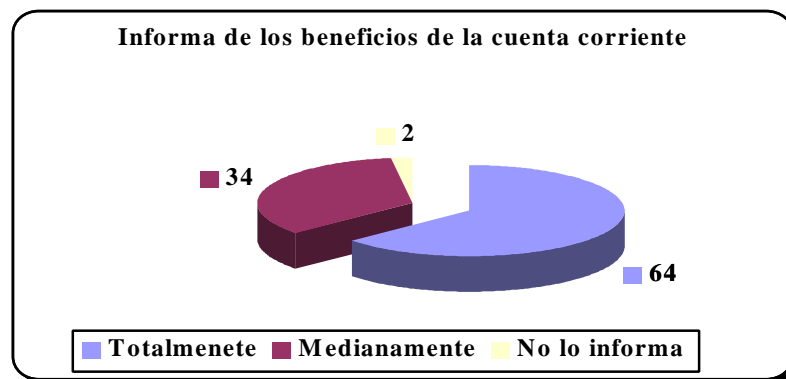
#### 8 Informa a los clientes sobre los beneficios de la cuenta corriente :

**Tabla No 24: Informa de los Beneficios de la Cuenta Corriente**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Totalmente	109	64
Medianamente	58	34
No lo informa	4	2
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 35: Informa de los Beneficios de la Cuenta Corriente**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

El 64% del personal se preocupa por mantener al cliente informado de los beneficios que obtiene con el buen manejo de su cuenta corriente, conformando una **FORTALEZA MEDIA**.

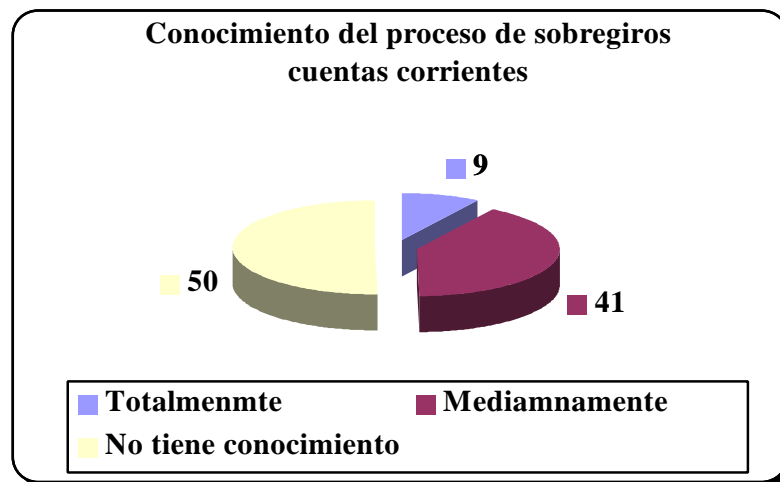
9 ¿Usted tiene conocimiento del proceso de otorgar los sobregiros cuentas corrientes?

**Tabla No 25: Conocimiento del Proceso de Sobregiros Cuentas Corrientes**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Totalmenmte	15	9
Mediannamente	70	41
No tiene conocim	86	50
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 36: Conocimiento del Proceso de Sobregiros Cuentas Corrientes**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

El personal de la institución no tiene el conocimiento apropiado del proceso para otorgar los sobregiros a los clientes de cuentas corrientes, constituyendo una **DEBILIDAD MEDIA** (conforma el 50%); esto no permite que el cliente este bien informado de los beneficios que tiene con la cuenta corriente y el manejo adecuado que debe tener con este producto.

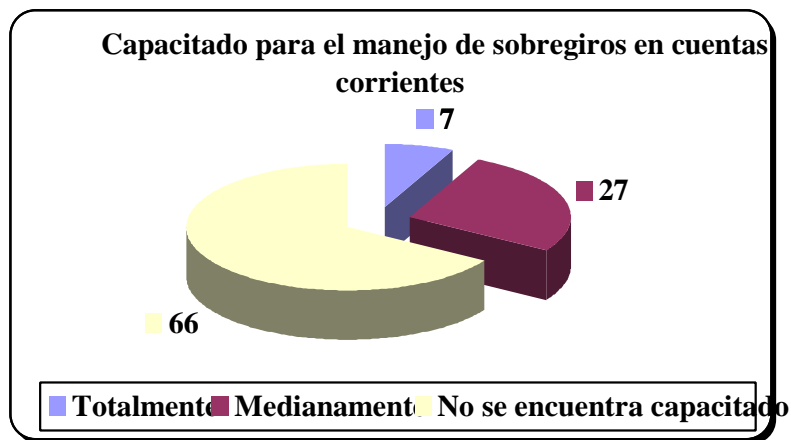
10 Se encuentra Usted capacitado para el manejo de sobregiros de los clientes en cuentas corrientes

Tabla No 26: Capacitado para el Manejo de Sobregiros en Cuentas Corrientes

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Totalmente	12	7
Medianamente	46	27
No se encuentra capacitado	113	66
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 37: Capacitado para el Manejo de Sobregiros en Cuentas Corrientes



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Los empleados al no tener conocimiento del proceso de manejo de sobregiros en las cuentas corrientes no se siente en la capacidad de informar al cliente de cual es el proceso y requisitos que e debe cumplir para obtener un sobregiro, esto conforma una **DEBILIDAD ALTA** (constituye el 66%).

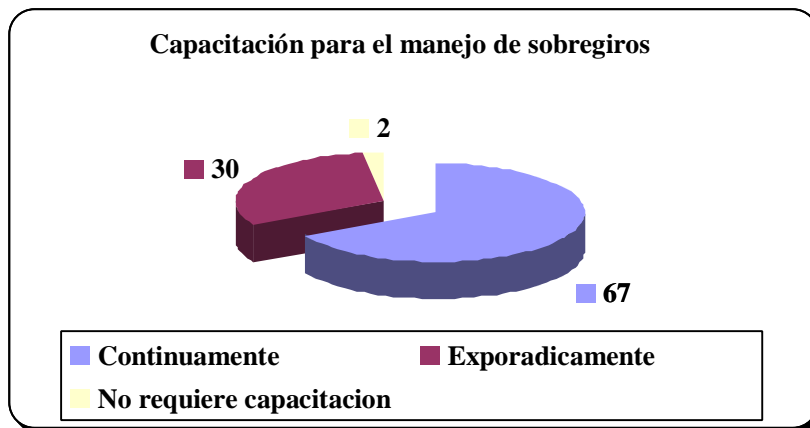
## 11 Requiere Usted capacitación para el manejo de sobregiros

Tabla No 27: Capacitación para el manejo de sobregiros

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Continuamente	115	67
Esporádicamente	52	30
No requiere capacitación	4	2
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 38: Capacitación para el manejo de sobregiros



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

El personal de la institución necesita a recibir información y a adquirir conocimiento sobre el proceso de sobregiros para dar al cliente mejor atención y servicio, aclarando sus dudas y satisfaciendo sus necesidades, constituye una **DEBILIDAD ALTA** (conforma el 67% continuamente y mas el 30% esporádicamente da un total del 97%).

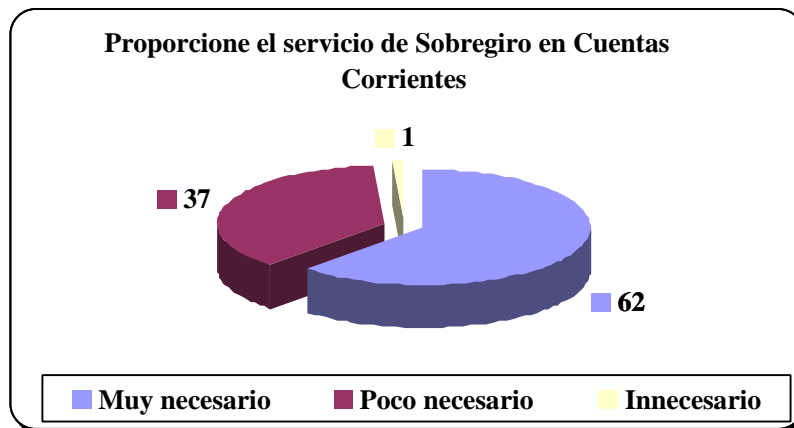
12 **Considera Usted conveniente y necesario que el Banco proporcione el servicio de Sobregiro en Cuentas Corrientes.**

**Tabla No 28: Proporcione el Servicio de Sobregiros en Cuentas Corrientes**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Muy necesario	106	62
Poco necesario	63	37
Innecesario	2	1
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 39: Proporcione el Servicio de Sobregiros en Cuentas Corrientes**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

Para ser competitivo en el mercado financiero, el Banco debe ofrecer a sus clientes productos y servicios que atraigan la atención del cliente de manera positiva; el poder ofrecer a sus clientes el servicio de sobregiro permite a la institución ser competitiva en el mercado y satisfacer la necesidad de sus clientes; constituye una **FORTALEZA MEDIA** (conforma el 62%).

## 2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.

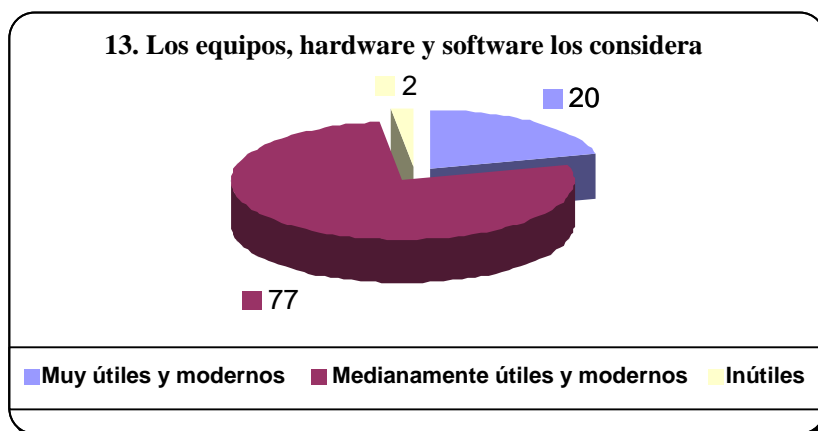
13 Los equipos, hardware y software, con los que cuenta el Banco ProCredit S.A. los considera:

Tabla No 29: Los equipos, hardware y software los considera

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Muy útiles y modernos	35	20
Medianamente útiles y modernos	132	77
Inútiles	4	2
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 40: Los equipos, hardware y software los considera



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

El Banco cuenta con equipos, hardware y software, el cual permite al personal realizar sus funciones y responder a los requerimientos del cliente de manera oportuna en un mínimo tiempo, constituyendo una **FORTALEZA MEDIA** (conformada por el 77%); el equipo y tecnología deben ser aprovechados al máximo de manera que permita a la institución seguir siendo eficiente.

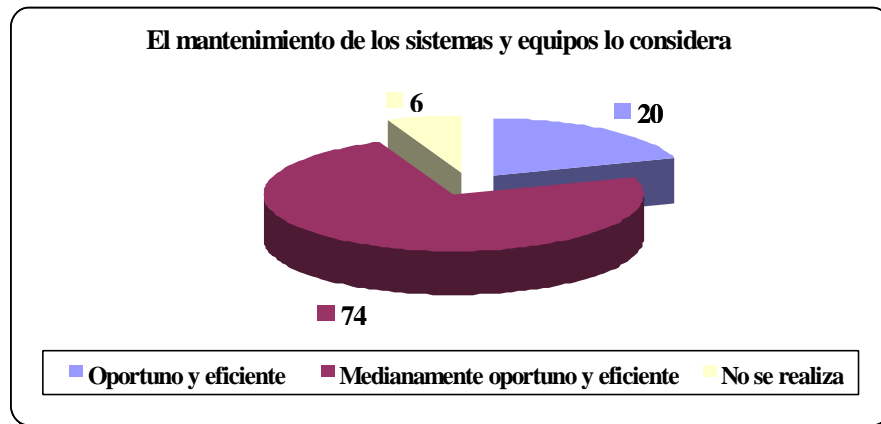
14 El mantenimiento que se realiza a los sistemas y equipos que usted utiliza lo considera:

**Tabla No 30: El Mantenimiento de los Sistemas y equipos lo considera**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Oportuno y eficiente	34	20
Medianamente oportuno y eficiente	126	74
No se realiza	11	6
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 41: El Mantenimiento de los Sistemas y equipos lo considera**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

El contar con el soporte técnico tanto en lo relacionado a sistema y equipos, permite al Banco solucionar cualquier posible falla que se presente de manera oportuna y sin molestia para empleado y cliente, conformando una **DEBILIDAD MEDIA** (constituida por el 74%).



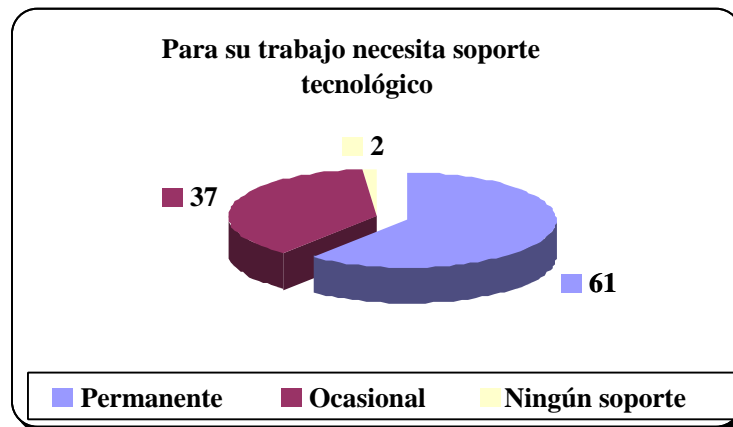
15 Para realizar su trabajo usted necesita soporte tecnológico:

Tabla No 31: Para su trabajo necesita soporte tecnológico

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Permanente	104	61
Ocasional	64	37
Ningún soporte	3	2
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 42: Para su trabajo necesita soporte tecnológico



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

El requerir de soporten tecnológico constante para realizar sus funciones por parte del personal constituye una **DEBILIDAD MEDIA** (conformado por el 61%); 1 requerimiento constante de soporte tecnológico resta rentabilidad a los empleados, demorando sus tiempos de respuesta.

## 2.2.5 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

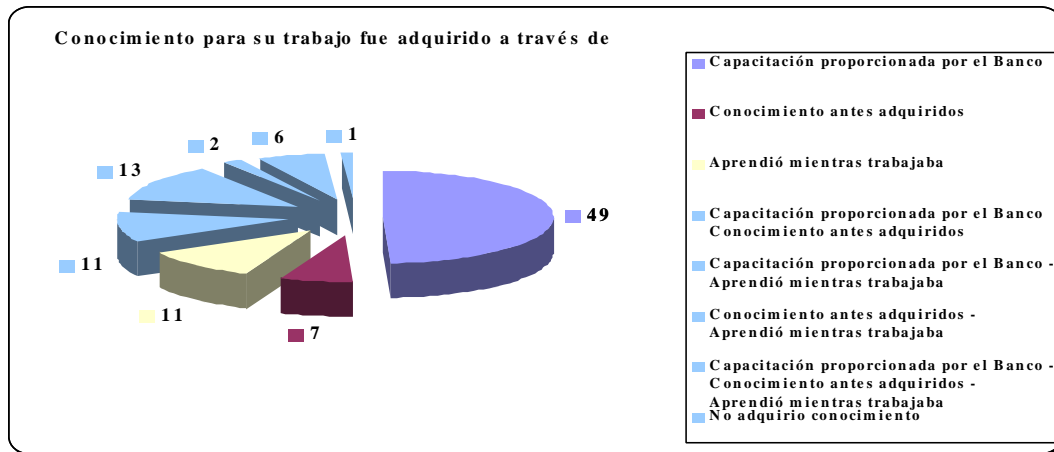
### 16 El conocimiento para realizar su trabajo fue adquirido a través de:

**Tabla No 32: Conocimiento para su trabajo fue adquirido a través de**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Capacitación proporcionada por el Banco	84	49
Conocimiento antes adquiridos	12	7
Aprendió mientras trabajaba	19	11
Capacitación proporcionada por el Banco Conocimiento antes adquiridos	18	11
Capacitación proporcionada por el Banco - Aprendió mientras trabajaba	22	13
Conocimiento antes adquiridos - Aprendió mientras trabajaba	3	2
Capacitación proporcionada por el Banco -Conocimiento antes adquiridos - Aprendió mientras trabajaba	11	6
No adquirio conocimiento	2	1
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 43: Conocimiento para su trabajo fue adquirido a través de**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

El personal que trabaja en la institución en su mayoría para realizar sus funciones ha recibido capacitación por parte del Banco, pocos son los empleados que poseen experiencia y aportan con conocimiento cuando se integran a sus funciones; constituye una **DEBILIDAD MEDIA** (conformada por el 49%).

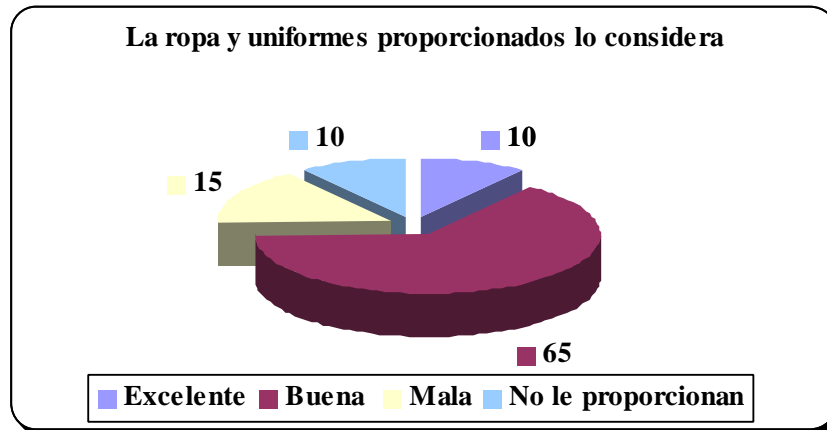
17 La ropa y uniformes proporcionados por el Banco ProCredit S.A. la considera:

Tabla No 33: La ropa y uniformes proporcionados lo considera

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Excelente	17	10
Buena	111	65
Mala	26	15
No le proporcionan	17	10
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 44: La ropa y uniformes proporcionados lo considera



Elaborado por: Ramiro Bonilla G

El Banco dota de uniformes a los funcionarios de la institución, contribuyendo a la imagen del personal, identificando a la institución ante los clientes lo que constituye una **FORTALEZA MEDIA** (conformada por el 65%).

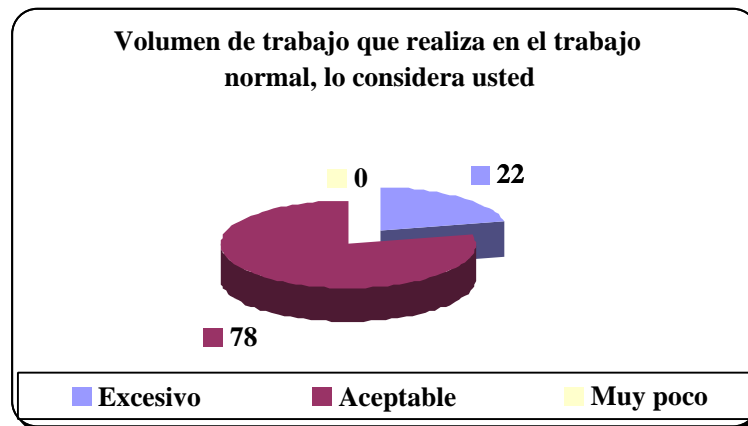
18 El volumen de trabajo que usted realiza en la jornada de trabajo normal, lo considera usted:

**Tabla No 34: Volumen de trabajo que realiza en el trabajo normal lo considera**

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Excesivo	37	22
Aceptable	134	78
Muy poco	0	0
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

**Gráfico No 45: Volumen de trabajo que realiza en el trabajo normal lo considera**



*Elaborado por: Ramiro Bonilla G*

A cada funcionario de la institución se la asigna responsabilidades y funciones que van acorde al cargo que desempeña y al tiempo que debe permanecer en le Banco diariamente, esto permite procesos oportunos al igual que tiempos de respuesta, eliminando taras pendientes, conforma una **FORTALEZA ALTA** (constituida por el 78%).

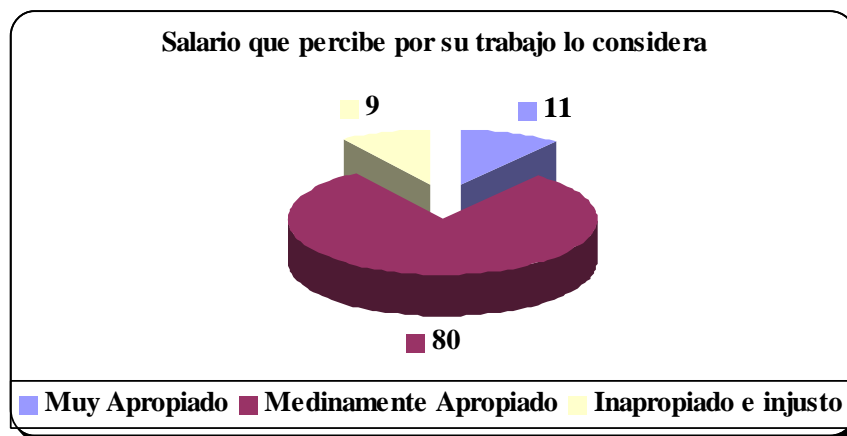
19 El salario que usted percibe por la realización de sus trabajo, lo considera:

Tabla No 35: Salario que percibe por su trabajo lo considera

OPCIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Muy Apropiado	18	11
Medianamente Apropiado	137	80
Inapropiado e injusto	16	9
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Ramiro Bonilla G

Gráfico No 46: Salario que percibe por su trabajo lo considera



Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

La remuneración que percibe cada uno de los funcionarios es acorde al cargo y responsabilidades que le son asignadas, constituye una **FORTALEZA MEDIA** (conformada por el 80%); la revisión de salario en base a su desempeño y contribución al desarrollo de la institución permite una evolución remunerativa apropiada y justa.

## 2.3 ANALISIS FODA.

### 2.3.1 MATRICES

#### 2.3.1.1 MATRIZ IMPACTO INTERNO.

Gráfico No 47: Matriz de Impacto Interno del Banco ProCredit S.A Caso Sobregiros

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA DEL BANCO PROCREDIT S.A. CASO SOBREGIROS									
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>Capacidad de Gestion Empresarial</b>									
La mision y vision	X						5-F		
Las funciones y responsabilidades asignadas	X						5-F		
Espacio Fisico					X			3-D	
Los manuales y procedimientos		X					5-F		
La comunicaci3n con sus superiores		X					5-F		
<b>Capacidad de Gestion Financiera</b>									
El presupuesto del Banco Procredit		X						3-F	
La contabilidad del Banco Procredit	X						5-F		
<b>Capacidad de Gest3n Cuentas Corrientes</b>									
Informa de los beneficios de la cuenta corriente		X						3-F	
Conocimiento del proceso de sobregiros					X			3-D	
Capacitado para el manejo de sobregiros				X				5-D	
Capacitaci3n para el manejo de sobregiros		X						3-F	
Proporcione el servicio de Sobregiro		X						3-F	
<b>Capacidad de Gestion Tecnologica</b>									
Los equipos, hardware y software	X							5-F	
El mantenimiento de los sistemas y equipos	X							5-F	
Para su trabajo necesita soporte tecnol3gico					X			3-D	
<b>Capacidad de Gest3n Recursos Humanos</b>									
Conocimiento para su trabajo fue adquirido					X			3-D	
La ropa y uniformes proporcionados		X						3-F	
Volumen de trabajo	X						5-F		
Salario que percibe por su trabajo		X						3-F	

Elaborado por : Ramiro Bonilla

### 2.3.1.2 MATRIZ IMPACTO EXTERNO


Gráfico No 48: Matriz de Impacto Externo del Banco ProCredit S.A Caso Sobregiros

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO DEL BANCO PROCREDIT S.A. CASO SOBREGIROS									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>Macro Ambiente</b>									
<b>Factor Político Legal</b>									
Imagen del Presidente de la Republica				X			5-A		
Superintendencia de Bancos y Seguros	X						5-O		
<b>Factor Económico</b>									
La Inflación				X			5-A		
Tasa de Interés Activa				X			5-A		
<b>Factor Tecnológico</b>		X						3-O	
<b>Factor Geográfico</b>	X						5-A		
<b>Factor Ambiental</b>	X						5-A		
<b>Micro Ambiente</b>									
<b>Cientes</b>									
Servicio recibido		X						3-O	
Información recibido de cuentas corrientes		X						3-O	
Productos tiene en el Banco					X			3-A	
Ejecutivo u oficial de negocios le comunica sobre					X			3-A	
Banco ProCredit a mejorado-empeorado-igual		X						3-O	
Maneja cuenta corriente requiere sobregiro	X						5-O		
Tiene sobregiro en otra institución	X						5-O		
<b>Proveedores</b>		X						3-O	
<b>Competencias</b>				X			5-A		
<b>Normativa</b>	X						5-O		

Elaborado por : Ramiro Bonilla

### 2.3.1.3 MATRIZ APROVECHABILIDAD

Gráfico No 49 Matriz de Aprovechabilidad del Banco ProCredit S.A Caso Sobregiros

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD DEL BANCO PROCREDIT S.A. CASO SOBREGIROS														
	OPORTUNIDADES	Seguros	Factor Tecnológico	Factor Geográfico	Cultural)	Servicio recibido	Información recibida en cuentas corrientes	empeorado-igual	Maneja cuenta corriente requiere sobregiro	institución	Proveedores	Normativa	TOTAL	
		FORTALEZAS		5	3	5	5	3	3	3	5	5	3	5
La misión y visión	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	51	1
Las funciones y responsabilidades asignadas	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	51	2
Los manuales y procedimientos	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	3	5	45	8
La comunicación con sus superiores	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	3	5	45	9
El presupuesto del Banco Procredit	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	41	
La contabilidad del Banco Procredit	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	51	3
Informa de los beneficios de la cuenta corriente	3	5	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	41	
Capacitación para el manejo de sobregiros	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	47	7
Proporcione el servicio de Sobregiro	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	41	
Los equipos, hardware y software	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	51	4
El mantenimiento de los sistemas y equipos	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	49	5
La ropa y uniformes proporcionados	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	35	
Volumen de trabajo	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	49	6
Salario que percibe por su trabajo	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	37	
<b>TOTAL</b>		64	50	64	68	50	50	54	62	60	54	58	634	
<b>PRIORIDAD</b>		2		3	1				4	5		6		

PROMEDIO FORTALEZAS  $\frac{634}{14} = 45,29 = 45$


PROMEDIO OPORTUNIDADES  $\frac{634}{11} = 57,64 = 58$

Elaborado por : Ramiro Bonilla



### 2.3.1.4 MATRIZ VULNERABILIDAD

Gráfico No 50: Matriz de Vulnerabilidad del Banco ProCredit S.A Caso Sobregiros

MATRIZ DE VULNERABILIDAD DEL BANCO PROCREDIT S.A. CASO SOBREGIROS									
	AMENAZA	Republica	La Inflación	Tasa de Interés Activa	Productos tiene en el Banco	comunica sobre	Competencias	TOTAL	
	DEBILIDADES	5	5	5	3	3	5		
Espacio Físico	3	3	5	3	3	5	5	24	3
Conocimiento del proceso de sobregiros	3	3	3	5	3	5	5	24	2
Capacitado para el manejo de sobregiros	5	5	5	5	5	5	5	30	1
Conocimiento para su trabajo fue adquirido	3	3	3	5	3	5	5	24	4
Para su trabajo necesita soporte tecnológico	3	3	3	5	3	3	5	22	5
		17	19	23	17	23	25	124	
				3		2	1		
PROMEDIO DEBILIDAD	$\frac{124}{5}$	=	24,80	=	21				
PROMEDIO AMENAZA	$\frac{124}{6}$	=	20,67	=	21				

Elaborado por : Ramiro Bonilla

### 2.3.1.4 HOJA DE TRABAJO FODA


**Gráfico No 51: Hoja de Trabajo del Banco ProCredit S.A Caso Sobregiros**

<b>HOJA DE TRABAJO FODA DEL BANCO PROCREDIT S.A. CASO SOBREGIROS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1 Factor Ambiental (Social o Cultural) 2 Superintendencia de Bancos y Seguros 3 Factor Geográfico 4 Maneja cuenta corriente requiere sobregiro 5 Tiene sobregiro en otra institución 6 Normativa	1 Crecimiento de la Competencia 2 Falta del Ejecutivo u oficial de negocios le comunica sobre productos 3 Fructuacion de la Tasa de Intees activa
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1 La misión y visión 2 Las funciones y responsabilidades asignadas 3 La contabilidad del Banco Procredit 4 Los equipos, hardware y software 5 El mantenimiento de los sistemas y equipos 6 Volumen de trabajo 7 Capacitación para el manejo de sobregiros 8 Los manuales y procedimientos 9 La comunicación con sus superiores	1 Personal poco capacitado para el manejo de sobregiros 2 Escaso conocimiento del proceso de sobregiros 3 Limitacion espacio Físico 4 Conocimiento para su trabajo fue adquirido 5 Para su trabajo necesita soporte tecnológico

*Elaborado por : Ramiro Bonilla*

### 2.3.1.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

Gráfico No 52: Estrategias FODA del Banco ProCredit S.A Caso Sobregiros

ESTRATEGIAS FODA DEL ANCO PROCREDIT S.A. CASO SOBREGIRO EN CUENTAS CORRIENTES		
	<b>EXTERNA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
		<b>AMENAZAS</b>
<b>INTERNAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1 Los manuales y procedimientos 2 La comunicación con sus superiores 3 La contabilidad del Banco Procredit 4 La misión y visión 5 Las funciones y responsabilidades asignadas 6 Los equipos, hardware y software 7 El mantenimiento de los sistemas y equipos 8 Volumen de trabajo 9 Capacitación para el manejo de sobregiros	1 Tasa de Interés Activa 2 Maneja cuenta corriente requiere sobregiro 3 Superintendencia de Bancos y Seguros 4 Factor Social 5 Tiene sobregiro en otra institución	1 Falta implementación de los Productos que tiene el Banco 2 Falta del Ejecutivo u oficial de negocios le comunica sobre productos 3 Crecimiento de la Competencia
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1 Limitación de Espacio Físico 2 Escaso conocimiento del proceso de sobregiros 3 Personal poco capacitado para el manejo de sobregiros 4 Conocimiento para su trabajo fue adquirido	<b>D2 - O2, O3, O9</b> Retroalimentación del proceso para el manejo de sobregiros, cumpliendo con las disposiciones de la SIB que permita brindar un servicio oportuno, satisfaciendo las necesidades del cliente  <b>D4 O2 O4</b> El fortalecimiento del conocimiento que los colaboradores poseen se debe aprovechar al máximo, para optimizar el manejo y tiempo de respuesta en los sobregiros, dando cumplimiento con lo dispuesto por la SIB.	<b>D1, D2 - A1</b> Mejoramiento de los talleres de capacitación para difundir todo lo relacionado al manejo de sobregiros, de manera que permita una adecuada implementación de los productos y servicios del banco.  <b>D4 - A3</b> Desarrollo del conocimiento adquirido por los colaboradores, para dar una adecuada implementación de los productos y servicios del Banco, con optimo tiempo de respuesta para el cliente  <b>D2, D1 - A1, A2</b> Reuniones entre colaboradores que tiene a su cargo el manejo de clientes para compartir experiencias, las cuales permita reforzar el conocimiento del manejo del proceso de sobregiros.

Elaborado por : Ramiro Bonilla

### **2.3.1.7 SÍNTESIS DE ESTRATEGIAS**

#### **ESTRATEGIA F O**

##### **F1 – O3, O4**

Incremento de un nuevo servicio al cliente (sobregiro) proyectando a cubrir las necesidades en beneficio de los negocios, contribuyendo al desarrollo de la media y pequeña empresa.

##### **F2 - O2, O4, O6**

Establecimiento de las funciones y responsabilidades con el manejo de sobregiros de acuerdo a la normativa establecida por la Superintendencia de Bancos.

##### **F3 - O2, O4, O6**

Desarrollo de la contabilidad para otorgar sobregiros, llevando un control adecuado para el cobro de intereses de acuerdo a las normas y control establecido por SIB.

##### **F7 – O4, O5**

Capacitación apropiada sobre las condiciones que debe cumplir un cliente para otorgar sobregiros, dándole un tiempo de respuesta oportuna que permita mejorar a la competencia

##### **F8-O2, O6**

Implementación y mejoramiento de los manuales y procedimientos con las normativas de la Superintendencia de Bancos y Seguros

#### **ESTRATEGIA F A**

##### **F1 – A1, A2**

Difusión entre los colaboradores del Banco la misión y visión, entendiendo que el cliente es la razón de ser, y que este bien informado, es imprescindible para evitar que el cliente opte por la competencia

##### **F1, F7, F9 - A1, A2, A3**

Diseño de una planificación para la creación y funcionamiento de sobregiros

**F2 - A2**

Redefinición de funciones que permita al colaborador a cargo del manejo de clientes descongestionar la carga operativa, dedicándose más tiempo al contacto personal con el cliente, atendiendo a sus necesidades y aclarando sus dudas

**F8 –A2**

Difusión de los manuales y procedimientos permitiendo mejorar la implementación de los productos y servicios en beneficios del cliente y del Banco

**F9, F2 - A2**

Mejoramiento de la comunicación entre supervisores y colaboradores sobre sus funciones y responsabilidades a cumplir con el cliente, informando sobre todo los productos y servicios de manera oportuna (manejo y beneficios).

**ESTRATEGIAS D O****D2 - O2, O3, O9**

Retroalimentación del proceso para el manejo de sobregiros, cumpliendo con las disposiciones de la SIB que permita brindar un servicio oportuno, satisfaciendo las necesidades del cliente

**D4 O2 O4**

El fortalecimiento del conocimiento que los colaboradores poseen se debe aprovechar al máximo, para optimizar el manejo y tiempo de respuesta en los sobregiros, dando cumplimiento con lo dispuesto por la SIB

**ESTRATEGIAS D A****D1, D2 - A1**

Mejoramiento de los talleres de capacitación para difundir todo lo relacionado al manejo de sobregiros, de manera que permita una adecuada información de los productos y servicios del Banco a los clientes externos.

**D2, D1 - A1, A2**

Reuniones entre colaboradores que tiene a su cargo el manejo de clientes para compartir experiencias, las cuales permita reforzar el conocimiento del manejo del proceso de sobregiros.

**D4 - A3**

Desarrollo del conocimiento adquirido por los colaboradores, para dar una adecuada implementación de los productos y servicios del Banco, con óptimo tiempo de respuesta para el cliente