

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### 1.1 RESEÑA HISTÓRICA<sup>1</sup>

#### 1.1.1 EL GRUPO PROCREDIT

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.

#### 1.1.2 HISTORIA EN ECUADOR

Banco ProCredit inició sus operaciones en octubre 2001 bajo del nombre Sociedad Financia Ecuatorial S.A. (SFE). Después de tres exitosos años en el mercado financiero ecuatoriano, SFE se convirtió en enero del 2005 en banco ProCredit S.A. con el fin de ampliar la gama de productos y servicios financieros para servir de mejor manera a sus clientes.

---

<sup>1</sup> Carpeta Institucional Banco ProCredit

A lo largo de la trayectoria ha desembolsado cerca de 177.756 créditos por más de 507 millones de dólares, manteniendo una de las morosidades más bajas del sistema financiero.

Al cierre del 2007 la cartera de créditos bordea los 190 millones de dólares y la inclinación por los pequeños y medianos ahorristas se refleja claramente en el monto promedio de sus cuentas de ahorro de 230 dólares.

### **1.1.3 GIRO DEL NEGOCIO**

Banco ProCredit es un banco orientado al desarrollo de los países en que opera y ofrece servicios financieros integrales con un excelente servicio al cliente y una amplia gama de productos bancarios. En las operaciones de crédito se orienta principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas porque está convencido de que éstas crean el mayor número de empleos y aportan una contribución significativa a las economías en las que operan.

A diferencia de otras instituciones financieras, el Banco no promueve el crédito al consumo, sino que pone su enfoque primordial en la prestación de servicios de banca socialmente responsable, contribuyendo a la creación de una cultura del ahorro y estableciendo relaciones a largo plazo con los clientes

Si bien los accionistas buscan obtener un retorno sostenible de su inversión, su fin no es obtener el máximo beneficio a corto plazo. Invierten considerables recursos en la capacitación del personal para crear un ambiente de trabajo agradable y eficiente para brindar a los clientes el servicio más atento y competente posible.

### **1.1.4 BANCO PROCREDIT Y SUS ACCIONISTAS**

La estructura accionaria del Banco al 31 de Diciembre de 2007 está conformada de la siguiente manera:

*ProCredit Holding* ProCredit Holding (PCH), antes Internationale Micro Investition AG (IMI), fue fundada en 1998 por la empresa de consultoría IPC.

PCH es una compañía de inversiones orientada al desarrollo, con sede en Alemania, que posee participación accionaria mayoritaria en los 23 bancos ProCredit, en países en desarrollo y economías en transición. Los accionistas de la compañía representan una combinación de 50% de inversionistas públicos y 50% privados.

La Fundación DOEN, constituida en 1991, brinda financiamiento a organizaciones y proyectos orientados a las áreas de desarrollo sostenidos, cultura y bienestar, utilizando los ingresos que percibe de diversas sociedades holandesas de lotería y azar. En 1994 DOEN empezó a involucrarse en proyectos destinados a promover las micro y pequeñas empresas y a fortalecer las estructuras de mercado. Actualmente es uno de los agentes de cooperación de desarrollo holandeses líderes en esta área. Para lograr sus objetivos y respaldar el sector de las micro finanzas DOEN se nutre de los ingresos que recibe de Dutch Postcode Lottery. El enfoque de DOEN se caracteriza por los conceptos clave de transparencia, compromiso, espíritu positivo y responsabilidad. Así, DOEN procura contribuir al desarrollo de un mundo más humano.

### **1.1.5 PROCREDIT HOLDING**

ProCredit Holding tiene como compromiso permanente el mantener un equilibrio razonable entre la presentación de servicios a su grupo meta y la necesaria obtención de un rentabilidad razonable, sin buscar su maximización, enfatizando con ello el enfoque de los bancos ProCredit hacia la promoción del desarrollo económico y social. Los propietarios de la sociedad no sólo comparten esta filosofía, sino que, además de invertir en ProCredit Holding AG, también respaldan el crecimiento de los diversos bancos ProCredit a través de inversiones directas en las entidades, del otorgamiento de préstamos a las mismas y de la prestación de asistencia técnica o financiera para ayudarles en sus primeros años de existencia. Para noviembre de 2007 el patrimonio de ProCredit Holding AG es de aproximada mente EUR 352 millones, repartidos en proporciones similares entre accionistas del sector público y del sector privado. Este equilibrio entre inversores privados y públicos ha demostrado ser eficaz: mientras que los inversores privados pueden ser considerados como la fuerza impulsora del crecimiento y la expansión de la red, los accionistas del sector público, cuya misión principal es promover y ejecutar políticas estatales de ayuda al desarrollo, han cubierto la importante función de seguimiento y refinanciación de las operaciones de los bancos. Uno de los indicadores más notables del

éxito que ha tenido esta alianza es la calificación internacional de investment grade (BBB-) que ProCredit Holding AG recibido de parte de Fitch Ratings.

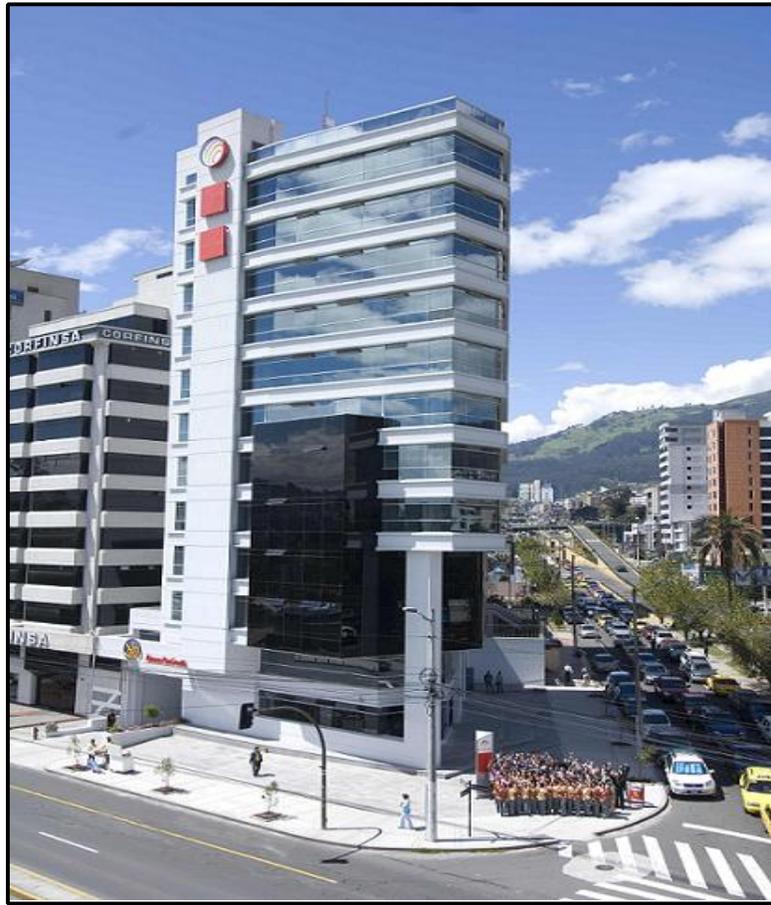
#### **1.1.6 ACCIONISTAS DE PROCREDIT HOLDING**

- Compañía Consultora Alemana especializada en micro finanzas, es la creadora del Grupo ProCredit.
- Fundación Holandesa que invierte en los campos de desarrollo sostenible, cultura, bienestar y cohesión social.
- Banco de Desarrollo del Estado de Alemania.
- Corporación Financiera del Banco Mundial para el sector privado.
- Sociedad Mixta de Inversiones de Bélgica que promueve y apoya al sector privado en países en desarrollo.
- Corporación Financiera del Estado Holandés para inversiones en países en desarrollo.
- Fondo de Inversiones de empleados del Grupo ProCredit.
- Fondo de pensiones en Estado Unidos, en los campos académico, de investigación, médico y cultural.
- Fondo de inversión de Estados Unidos para entidades de microfinanzas.
- Fondo suizo de Inversiones para países en desarrollo, que busca combinar el retorno financiero con el impacto social.

#### **1.1.7 UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

El Banco ProCredit S.A. matriz se encuentra ubicado en la Av. Atahualpa y Av. Amazonas esquina, telf: 02 260 0320

**Gráfico No 1: Edificio Matriz Banco ProCredit S.A. Ecuador**

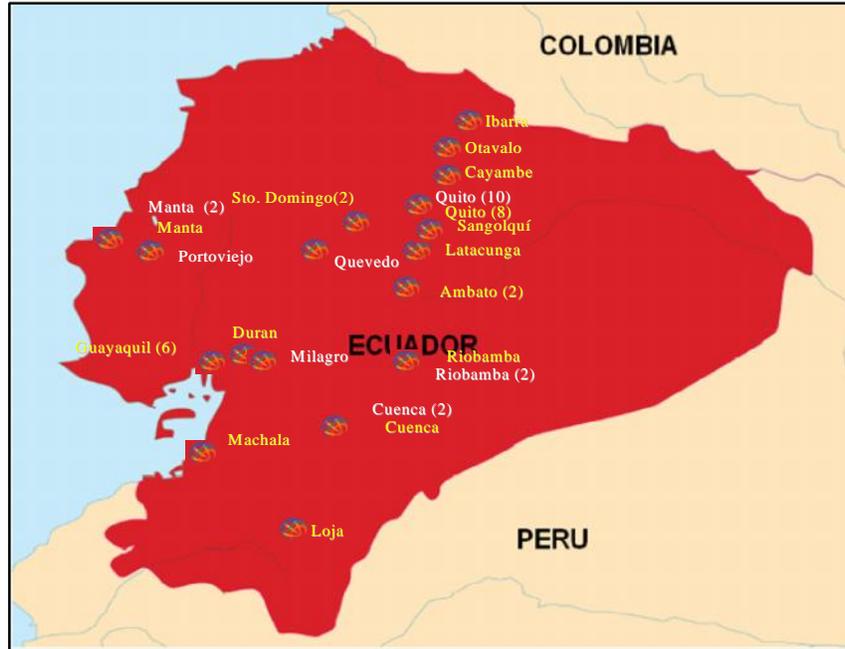


**Gráfico No 2: Personal Matriz Banco ProCredit S.A. Ecuador**



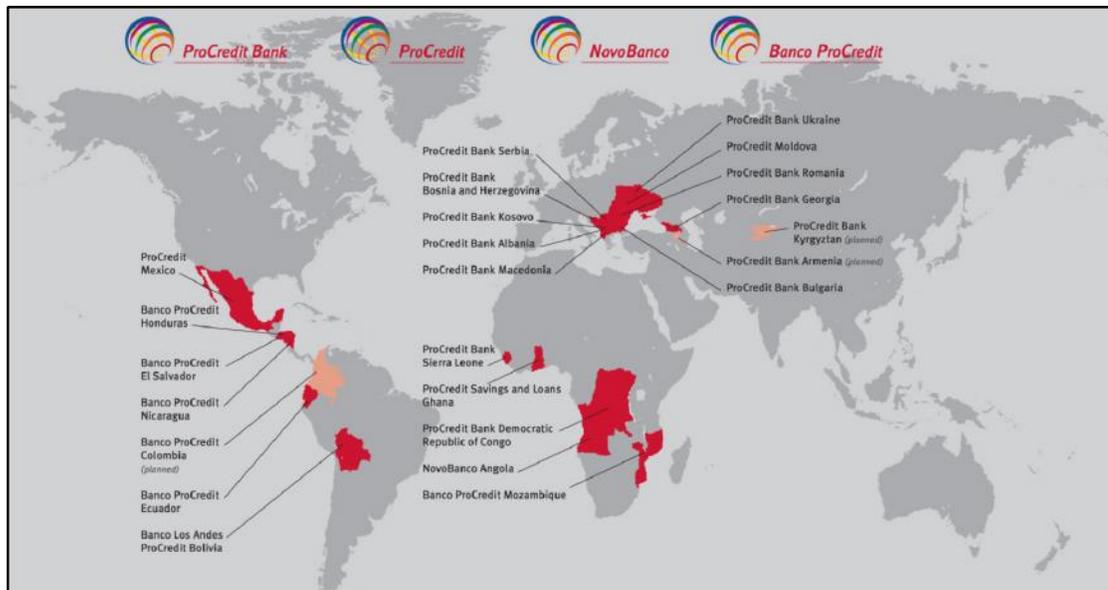
### Gráfico No 3: Expansión de Banco ProCredit en Ecuador

- Fines del 2006: 18 agencias
- Fines del 2007: 25 agencias
- Proyectada a fin de 2008: 36 agencias
- Finales de 2012: 76 agencias



Fuente: Banco ProCredit

### Gráfico No 4: El Grupo ProCredit en el mundo



Fuente: Banco ProCredit

## 1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS <sup>2</sup>

### 1.2.1 PRODUCTOS PASIVOS

- **Libreta de Ahorro**

Cuenta de Ahorro creada para satisfacer las necesidades de ahorro de personas naturales y jurídicas, con tasa de interés competitiva, sin monto mínimo, sin costos de mantenimiento y con capitalización mensual de intereses.

Ahorro también cuenta con seguro de hospitalización GRATUITO por accidentes, de acuerdo al saldo promedio de los últimos seis meses, y es aplicado sólo para personas naturales.

- **Libreta de Ahorro Infantil ProCredit**

Para incentivar la cultura del ahorro en los niños cuenta con esta posibilidad para los más pequeños, la misma que tiene un seguro contra accidentes gratuito

- **Libreta de Ahorro Premium**

Para darle mayor rentabilidad a los excedentes de liquidez, con las tasas de interés más competitivas del mercado. Capitalización mensual de intereses de acuerdo al saldo disponible diario.

- **Cuenta Corriente**

Es una herramienta conveniente para un negocio, puesto que no posee costos de mantenimiento, ni pago de intereses mensuales sobre los saldos diarios disponibles.

- **Depósitos a Plazo fijo**

Posee el respaldo internacional por lo que resulta una opción segura que además posee tasas de interés atractivas y un seguro de vida gratuito. Se aplica únicamente a personas naturales, las inversiones deben por un plazo igual o superior a 180 días, y el monto por el cual se asegura al depositante es de 30.000 dólares.

---

<sup>2</sup> Idem

- **Papel Comercial**

De manera más segura y con el respaldo del Banco, ahora el dinero lo puedo negociar en el mercado bursátil. Estos Papeles Comerciales cuentan con Calificación AAA-, otorgada por BankWatch Ratings.

## 1.2.2 PRODUCTOS DE CRÉDITO

- **Crédito a la Microempresa**

Créditos desde USD 100 para cubrir sus necesidades financieras, tanto del negocio como personales.

- **Crédito a la Microempresa Agropecuaria**

Créditos desde USD 100 para financiar la compra de insumos, mano de obra maquinaria, animales, ampliar y mejorar las instalaciones de las empresas agropecuarias.

- **Crédito a la Pequeña y Mediana Empresa**

Créditos a pequeñas y medianas empresas para cubrir sus necesidades tanto de inversión como capital de trabajo, con atractivas condiciones financieras.

- **Crédito de Oportunidad**

Microcrédito desde USD 100 para aprovechar las oportunidades de negocio que se presenten.

- **Crédito con garantía de Depósitos a Plazo Fijo**

Créditos inmediatos hasta el 95% del Depósito a Plazo Fijo en garantía.

- **Líneas de crédito**

Línea revolvente para cubrir necesidades financieras empresariales y personales de manera inmediata.

- **Crédito para la Vivienda**

Créditos desde USD 1.000 para la compra de casa o terreno, ampliación o construcción de vivienda para los micro, pequeños y medianos empresarios.

### 1.2.3 SERVICIOS BANCARIOS

- **Transferencias entre Bancos Nacionales**

El Banco ProCredit forma parte del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) y del Sistema de Pagos en Línea (SPL) del Banco Central del Ecuador, por ello, brinda a sus clientes la posibilidad de enviar o recibir transferencias a sus cuentas desde cualquier institución financiera.

- **Transferencias con la Red ProCredit**

Servicio de transferencias desde sus cuentas sin costo alguno para la Red ProCredit en Latinoamérica como: Salvador, Nicaragua, Bolivia, Honduras y próximamente Colombia y México. Las transferencias para envío dinero, se realizan entre cuentas (ahorro o corriente) de los Bancos ProCredit, a solicitud del cliente y con débito automático de su cuenta y sin costo.

- **Transferencias Internacionales**

Servicio de transferencias a través del Swift como un mecanismo seguro y rápido. El proceso inicia con la petición del cliente para el traslado de fondo a otra institución financiera internacional y finaliza con el envío del mensaje vía Swift y la correspondiente transacción.

- **Integración Remesas Ecuador- España**

El Banco ProCredit se une a la Red de instituciones financieras que brindan a sus clientes de cuentas, la posibilidad de recibir transferencias desde España a costos bajos a través de la integración entre el Banco Central y la Caixa de España.

- **Remesas a través de Western Union**

En convenio con Western Union, se brinda el servicio de envío y pago de remesas a través de toda su red a nivel mundial, tanto para clientes como para público en general.

- **IESS Acreditaciones**

Para facilidad de los clientes existe el convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), para recibir en las cuentas de ahorro o corriente la acreditación por concepto de:

- \* Pago fondos de reserva
- \* Pago pensiones jubilados
- \* Acreditación Créditos Quirografarios

- **Cobro de servicios**

Cuenta con convenios con Porta, Andinatel, la Empresa Eléctrica de Riobamba, Cuenca y próximamente en las otras ciudades donde tienen presencia, para realizar cómodamente el pago de los servicios básicos con los más bajos del mercado.

- **Consulta de counts por Internet**

Para contar con información actualizada y fácil de acceder, los clientes pueden consultar por Internet los saldos y movimientos de sus cuentas corrientes y de ahorro.

### **1.3 ESTADISTICAS<sup>3</sup>**

#### **1.3.1 RESULTADOS DE GESTION**

Durante el 2007 se impulsó la presencia y el crecimiento geográfico del Banco por medio de la apertura de nuevas agencias en ciudades existentes y la expansión a otros en donde antes no había presencia, este objetivo se logró con la inauguración de 7 agencias:

- Manta
- Machala
- Santo Domingo- Parque Ecológico
- Ambato – Sur
- Quito – Cumbayá
- Duran
- Guayaquil – Mapasingué

El año 2007 se caracterizó, al igual que los anteriores, por el desarrollo dinámico de las operaciones comerciales, tal como se demuestra en el siguiente cuadro:

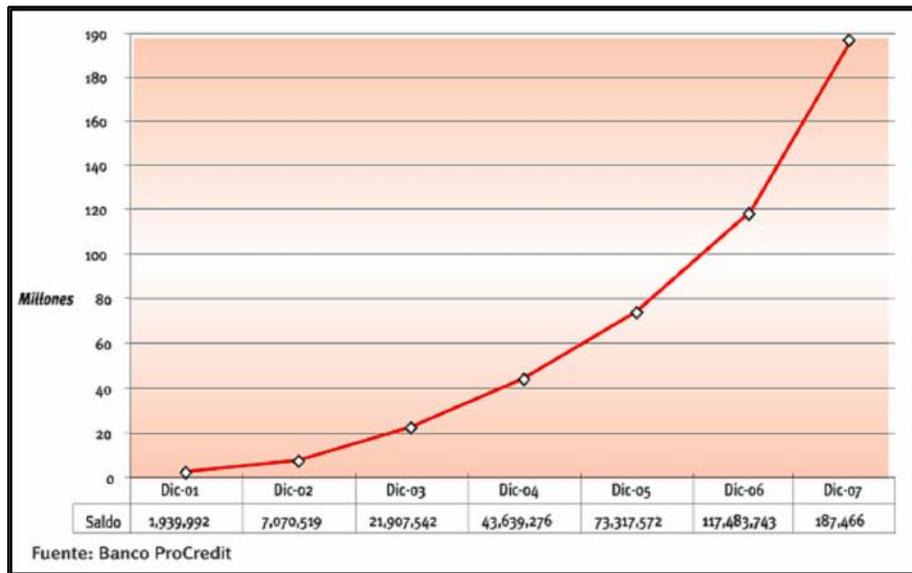
---

<sup>3</sup> Idem

### 1.3.2 CARTERA PASIVA

Los depósitos a plazo han mantenido un crecimiento del 61% anual. Las cuentas de ahorro tuvieron su lanzamiento en junio del 2005 y sus resultados superaron las expectativas desde su inicio debido a la alta aceptación del producto logrando un 79,7% de crecimiento en el 2007. Las cuentas corrientes si bien son un producto nuevo lanzando al mercado en Noviembre de 2006 tuvieron un muy buen crecimiento durante el 2007. El Papel Comercial, fue emitido en septiembre de 2006, y hasta diciembre de 2007 se encuentra colocado en USD 14,9 millones, de un programa total del USD 15 millones.

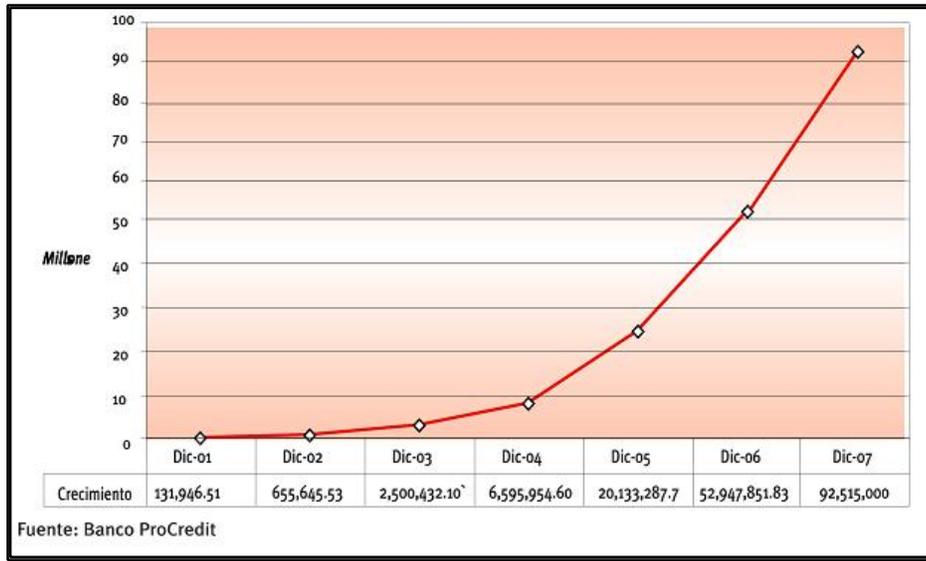
**Gráfico No 5: Cartera Pasiva**



### 1.3.3 CARTERA ACTIVA

El desarrollo de la cartera activa ha sido muy satisfactorio, cada año hay un mayor crecimiento en el volumen respecto al año anterior. Al cierre del 2007 se han superado los USD 187 millones alcanzando un indicador de crecimiento anual del 60%.

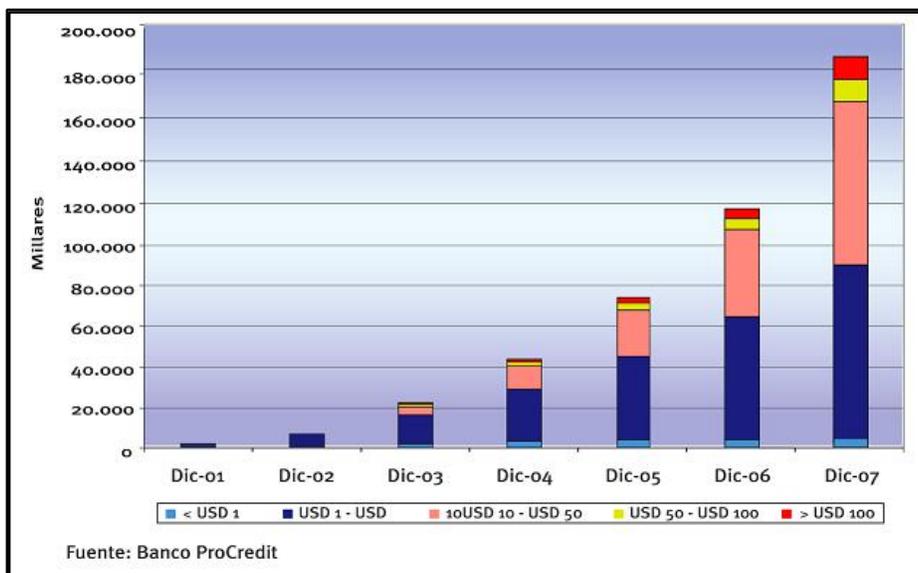
**Gráfico No 6: Cartera Activa**



### 1.3.4 CARTERA DE CRÉDITO POR MONTO

Actualmente más del 46% del saldo de la cartera se encuentra concentrado en créditos cuyos montos oscilan entre los USD 1.000 y USD 10.000 dólares y un 51% entre USD 10.000 y USD 50.000, alcanzando un alto grado de diversificación de riesgos.

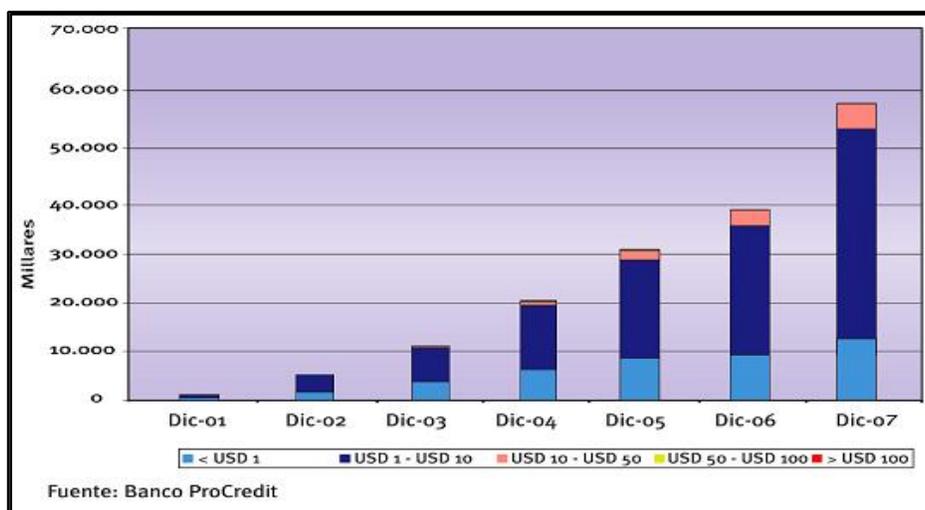
**Gráfico No 7: Cartera de Crédito por Monto**



### 1.3.4 CARTERA DE CRÉDITO POR NÚMERO

Durante el 2007, el número de créditos creció en un 46% (de 39.350 a 57.596). Actualmente el 66% de los créditos oscilan entre los USD 1.000 y USD 10.000 y el 24% son por montos menores a USD 1.000, demostrando la orientación del banco hacia la micro y pequeña empresa.

**Gráfico No 8: Cartera de Crédito por Número**

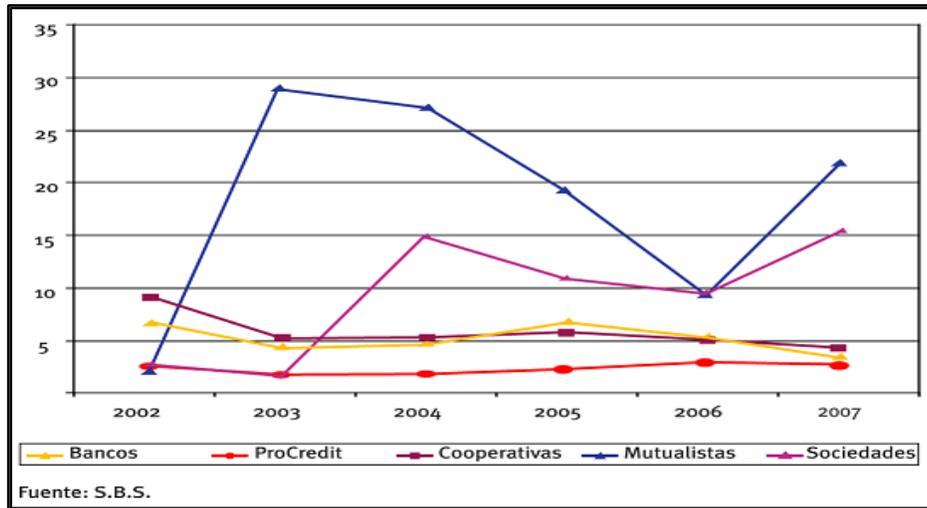


### 1.3.6 EVOLUCIÓN DE LA CARTERA EN MORA

La mora en la cartera a la microempresa del Banco ProCredit ha estado siempre por debajo de la mora de microempresa promedio de los Bancos, Cooperativas, Mutualistas y Sociedades Financieras. Banco ProCredit cerró el 2007 con una mora de la cartera de micro empresa del 2,58%, mayor al 2,46% en el 2006. Sin embargo esto es aceptable y fue esperado frente al crecimiento total del 60% de la cartera del Banco no representa ningún impacto. La morosidad total del Banco en la cartera de créditos es de 2.99% que como puede verse en el gráfico es significativamente menor al promedio en el Sistema Financiero.

(\*) Según disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, las operaciones del segmento de micro crédito se consideran vencidas a partir del 5to día de Mora.

**Gráfico No 9: Evolución de la Cartera en Mora**



### 1.3.7 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

La institución es calificación por las forma calificación de riesgo BankWatch Ratings, que otorgó una calificación AA+ a Banco ProCredit, la cual como puedo observarse en el siguiente cuadro, coloca al Banco dentro del grupo superior de bancos en cuanto a solidez.

**Tabla 1: Calificación de Riesgos**

Calificación	BANCOS GRANDES	BANCOS MEDIANOS	BANCOS PEQUEÑOS
AAA-	Guayaquil	Citibank Internacional	Lloyds
AA+	Pichincha Produbanco Pacífico	Bolivariano Machala MM Jaramillo	ProCredit
AA		Unibanco	Amazonas Capital
AA-			Loja
A+		Austro	Litoral Manabí
A		Solidario Rumiñahui	Territorial
A-			
B+			COFIEC
BBB			Delbank
B			Sudamericano

Fuente: Banco ProCredit

Además, la firma BankWatch Ratings asignó la calificación AAA- a los Papeles Comerciales que Banco ProCredit emite, lo cual los convierte en una de las más interesantes opciones de inversión en el mercado financiero ecuatoriano.

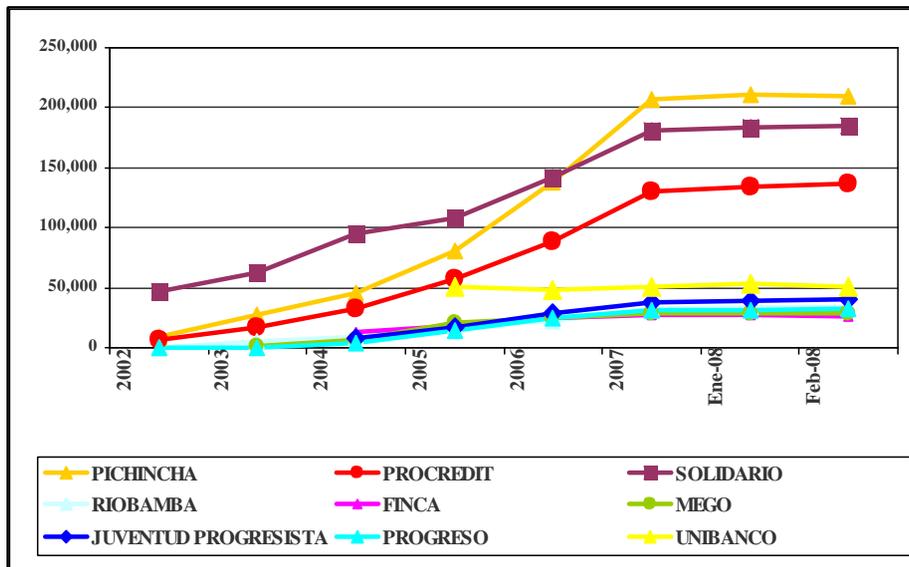
**Tabla No 2: El Sistema Financiero Ecuatoriano y el Sistema de Microfinanzas**

'000'000 USD	BANCOS PRIVADOS	OTRAS INSTITUCIONES	TOTAL	PROCREDIT	
Nr. de Instituciones	24	54	78	1	
Cartera Activa	7,702	2,008	9,710	199	2.05%
Crecimiento Cartera Activa (Dic 2007-Feb 2008)	132	37	169	11	6.78%
	1.74%	1.88%	1.77%	6.10%	
Cartera Activa Micro*	621	484	1,105	137	12.36%
Crecimiento Cartera Activa Micro (Dic 2007-Feb 2008)	12	7.80	20	6	30.34%
	2.04%	1.64%	1.86%	4.70%	
Cartera Pasiva	11,008	1,785	12,793	91	0.71%
Crecimiento Cartera Pasiva (Dic 2007-Feb 2008)	360	62	421	14	3.25%
	3.38%	3.58%	3.40%	17.63%	
Mora Total	3.37%	6.66%	3.78%	2.49%	
Mora Micro	5.38%	13.57%	6.40%	2.99%	

\* Los datos de Otras Instituciones comprende a Mutualistas y Sociedades Financieras.

Fuente: Banco ProCredit

**Gráfico No 10: Principales Competidores: Evolución de Cartera Micro**



\* Se incluyen créditos hasta USD 20,000

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## **1.4 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA**

El Banco ProCredit. S.A. presenta algunos problemas en el proceso de uno de sus activos, identificado lo siguiente:

El proceso del producto de cuentas corrientes salio al mercado en noviembre del 2006 como un servicio de los productos del banco, el producto tiene como finalidad agilizar las transacciones de los clientes de acuerdo a la actividad de negocio, mejorando la calidad en el servicio.

De acuerdo a las necesidades, el producto en un principio cubría las expectativas de los clientes, pero lamentablemente los clientes que trabajan con una cuenta corriente tienen la costumbre de mover la cuenta con una clase de sobregiro, manifestando su inquietud y malestar al banco que debe manejarse con este tipo de crédito inmediato, el cliente gira sus cheques, los cuales llegan por la cámara de compensación para poder ser pagados, los mismo que en una instancia no cuenta con el saldo suficientes para ser cubiertos, lo que conlleva a que se protesten los cheques, y una cuenta que mantenga mas de tres cheques protestados se procede al cierre de la cuenta de acuerdo a la ley, reglamento de Cheques y por orden de cierre de las cuentas por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Al no contar el Banco con este servicio, los clientes se encuentran insatisfechos procediendo algunos a la cancelación del producto y en otros casos al cierre de los mismos, lo que termina con la insatisfacción del cliente, frente a este tipo de producto

### **1.4.1 DIAGRAMA CAUSA EFECTO**

También conocido como espina de pescado, es una técnica gráfica que enumera y organiza las posibles causas o contribuciones al problema. Ilustra relaciones entre causas y es útil en la evaluación de causas adicionales.

En su análisis considera comúnmente 6 categorías (6M):

- |                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| 1. MAQUINAS     | 2. MATERIALES        |
| 3. MANO DE OBRA | 4. METODOS (PROCESO) |
| 5. MEDICIONES   | 6. MEDIO AMBIENTE    |

## **Método de identificar el problema**

a) Identificar el problema o característica de calidad que se desea desarrollar en el diagrama causa - efecto.

b) Comenzar el diagrama con una espina central, colocando al lado derecho la descripción del problema, de una manera clara y sencilla.

A esta espina central se le añaden espinas secundarias que representan las categorías más importantes.

d) A continuación, se trabaja con la lista de ideas generadas y filtradas, agrupándolas en las espinas correspondientes a sus categorías.

e) Por último, su atención se centrará en unas pocas causas principales que sean más probables.

**Gráfico No 11: Diagrama Causa – Efecto o Ishikawa del Área de Cuentas Corrientes de Sobregiros en el Banco ProCredit S.A.**



Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

## 1.4.2 INTERPRETACIÓN DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Al analizar el diagrama causa efecto, se puede apreciar que el Banco consecuente con la generación de servicios financieros integrales, mantiene el problema ante la inmediata demandada de los clientes de la necesidad de optar por servicio de sobregiro, es imperante realizar el análisis de los aspectos a considerar:

**Otorgamiento de Sobregiro:** El cliente se encuentra insatisfecho por no poder cubrir con la necesidad de su negocio, debido a que el Banco no cuenta con el servicio de sobregiro en las cuentas corrientes.

**Recursos Financieros:** El Banco ProCredit de acuerdo con el segmento de mercado con el cual trabaja, tiene la capacidad de poder solventar los créditos, pero existe una desventaja en la cual el cliente no cuenta con la suficiente capacidad de pago frente a la necesidad de trabajar con sobregiros.

**Personal:** El personal operativo y del área de crédito no se encuentra capacitado para poder ofrecer el servicio de sobregiro en las cuentas corrientes, aunque muy pocos conocen el proceso, ya que han trabajado en otras instituciones financieras en las cuales tienen este servicio de acuerdo su segmento de mercado.

**Recuperación:** Como el banco no cuenta con el servicio de sobregiros, no está establecido la forma de recuperación de este tipo de crédito a corto plazo, no existe una calificación de clientes para que puedan acceder al sobregiro, por lo que se incrementaría la morosidad en la cartera.

**Riegos:** El conceder un sobregiro ocasional por un monto mínimo, a posibles clientes calificados, genera para la Institución un costo o valor implícito de \$ 52,600,00; que puede constituir una pérdida si no existe una política tendiente a recuperarlos. Adicionalmente los costos por gestión operativa e impuestos legales debe asumirlos el Banco.

**Operaciones:** no contempla el sobregiro en las cuentas, por lo que no se llega a cumplir con el tiempo establecido para generar el proceso de consideración de las cuentas mediante el sobregiro.

**Tecnología:** La estructura tecnológica actual del Banco, no permite el proceso de sobregiro se presente a consulta y ejecución, lo que ocasiona a la larga las limitaciones en el proceso, no permiten tener un procedimiento descentralizado y adecuado.

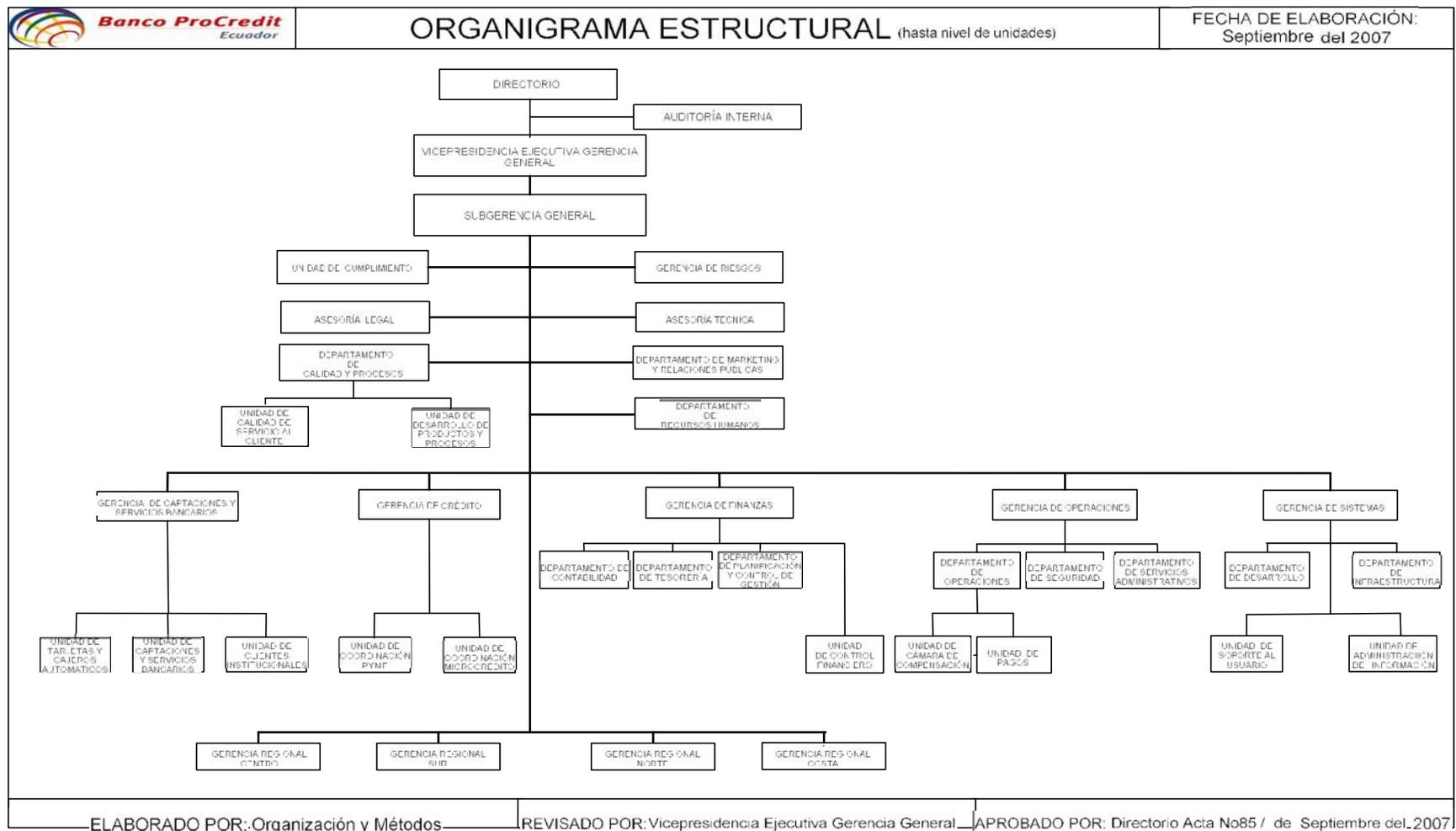
**Auditoría:** Por el momento no existen controles establecidos para el proceso de sobregiros, por lo que hay un desconocimiento de las normas y procedimiento a seguir en el proceso.

### **1.4.3 INTERPRETACIÓN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BANCO PROCREDIT S.A. ECUADOR**

El organigrama Banco se puede ver una diversificación de productos, complejidad organizativa y extensión territorial, donde se puede apreciar que la toma de decisiones exige una responsabilidad que sobrepasa los límites de capacidad de un solo gerente, la cual adoptan una organización más compleja, basada en gerencia múltiple. No existe un solo gerente, si no que, por el contrario, las competencias gerenciales quedan desglosadas en varias gerencias. La toma de dediciones, sin perjuicio de que haya una dirección general, se efectúa, cuando se refiere a varias funciones, en forma colegiada.

Naturalmente se ve reflejado en la estructura organizativa, quedando reflejado en su organigrama. El gerencia de Crédito conjuntamente con la Gerencia de Capitaciones y servicios Bancarios y de Operaciones serán los responsables directos del levantamiento e implementación del proceso de sobregiro en cuentas corrientes del Banco, con las unidades de Captaciones y Servicios Bancarios, Unidad de coordinación de micro crédito y al Unidad de Cámara de Compensación.

Gráfico No. 12: Organigrama Estructural Banco ProCredit S.A. Ecuador



Fuente: Banco ProCredit.S.A.

## 1.5 MARCO TEÓRICO

### 1.5.1 EL SISTEMA FINANCIERO <sup>4</sup>

El sistema financiero es el conjunto de instituciones y mercados que permite canalizar el ahorro, haciendo que los recursos que permiten desarrollar la actividad económica lleguen desde aquellas unidades financieramente excedentarias hacia aquellas deficitarias.

En el sistema financiero intervienen dos tipos de organizaciones:

- Los mercados de valores
  - Primario
  - Secundario
- Los intermediarios financieros

#### 1.5.1.1 FUNCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

- Intermediación
  - Transformación
    - **El emisor:** el que deposita su dinero en el banco no tiene vinculación con aquel que finalmente lo recibe, ya que es el banco el que lo capta para después prestarlo por su cuenta y riesgo a los que necesitan fondos.
    - **Los plazos:** los bancos operan a gran escala, es decir, tienen muchos clientes y, casi de forma continua, reciben y prestan dinero. Esto les permite desvincular los plazos a los que prestan dinero de los que piden prestados
    - **Lo importe:** de forma análoga al plazo, los bancos son capaces de conceder financiación de casi cualquier importe.
- “ Sustentar el sistema de pagos, canalizando los pagos de forma rápida, segura y eficiente

#### 1.5.1.2 LOS BENEFICIOS DEL SISTEMA FINANCIERO

La función de intermediación y transformación que realizan los bancos resulta ventajosa para todos los integrantes de una economía:

---

<sup>4</sup> Inducción Banco ProCredit Nov-2007

- Para los ahorradores, porque les ofrece instrumentos financieros en los que invertir sus recursos.
- Para los demandantes de recursos, porque les facilitan fondos y moviliza a pequeños ahorradores que normalmente no acudirían a los mercados de valores a ofrecer su dinero.
- Para el conjunto de la economía, porque contribuyen a la asignación eficiente de los recursos.

### **1.5.1.3 CONFORMACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO**

- Sistema Financiero Formal
  - Bancos Públicos
  - Bancos Privados
  - Cooperativas de Ahorro y Crédito
  - Sociedades Financieras
  - Mutualistas
  - Almaceneras Generales de depósitos
- Sistema Financiero Informal o no Regulado
  - Cooperativas autorizadas por el Ministerio de Bienestar social
  - Ong's
  - Fondos y Cajas de crédito
  - **Prestamistas**

### **1.5.1.4 ÓRGANOS DE REGULACIÓN Y CONTROL**

Debido a la naturaleza de sus operaciones, la banca es uno de los sectores clave para el desarrollo de la economía de un país y maneja los recursos y la confianza del público, por este motivo, los bancos están sujetos a una VIGILANCIA ESPECIAL que es lo que se conoce como REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN BANCARIA:

- Banco Central: encargado del manejo y administración de la reserva monetaria internacional, la liquidez de la economía, el sistema nacional de pagos y agente financiero del sector público.
- Junta Bancaria: Encargada de dictar las políticas concernientes a la supervisión y control de las entidades del sistema financiero
- Superintendencia de Bancos y Seguros: Supervisa y controla el funcionamiento de todos los intermediarios financieros y el cumplimiento de las leyes que lo rigen
- Agencia de Garantía de Depósitos: creada con el objetivo de servir de instrumento de estabilidad del sistema financiero, gestionar crisis financieras (en coordinación con el Ministerio de Economía y el BCE y garantizar el pago de los depósitos garantizados del sistema financiero nacional hasta un valor equivalente a cuatro veces el PIB per. Cápita, por persona natural o jurídica no vinculada (actualmente aprox. USD 12.200)

#### **1.5.1.5 MARCO NORMATIVO**

- Ley General de Instituciones Financieras
- Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Régimen Monetario y Fiscal
- Ley del Banco Central del Ecuador
- Codificación de Resoluciones del Banco Central
- Ley de cheques
- Catálogo Único de Cuentas
- Resoluciones de la Junta Bancaria
- Leyes específicas

#### **1.5.1.6.1 RESPONSABILIDAD DE LOS BANCOS**

- Los bancos se enfrentan a muchos RIESGOS, que son imposibles de eliminar, ya que forman parte de su propia razón de ser.
- Los responsables de los bancos deben poner de su parte todos los medios técnicos y humanos para identificar, medir, controlar, y en la medida de lo posible, limitar los riesgos, ya que éstos son una parte inseparable de la actividad.

- Esa conciencia (cultura) de riesgo debe ser tal que quienes toman decisiones tengan claro que no sólo hay que fijarse en lo que está ocurriendo hoy, sino que deben tener una visión de largo plazo.
- Es relevante asesorarles a los clientes y hacerles entender en qué consisten los productos en relación con los riesgos que implican y los clientes están dispuestos a asumir, es necesario asegurarse de que los clientes entiendan bien los productos que le son ofrecidos.
- Es importante establecer mecanismos y sistemas para que la información fluya de forma adecuada y que todos los empleados entiendan y compartan la cultura de la entidad: desde sus valores éticos hasta los niveles de riesgo coherentes con esa cultura.

### **1.5.2 PRODUCTOS ACTIVOS<sup>5</sup>**

Los recursos captados por las instituciones financieras deben ser colocados de manera inmediata, generando un spread entre la tasa pagada a los clientes (pasiva) y la tasa a la que se colocan los recursos (activa)

La colocación de estos recursos puede ser realizada por las áreas de Finanzas, Tesorería o de Crédito, siendo esta la última la que normalmente mayor importancia tiene en la colocación de recursos el Área de Tesorería básicamente realiza colocaciones de recursos a través de operaciones Interbancarias. Este mecanismo consiste en otorgar créditos de muy corto plazo (usualmente hasta 7 días) a otras entidades financieras debidamente calificadas.

Regularmente por el plazo tan corto al que son colocados estos recursos, y por la aparente seguridad del repago de la operación, las tasas que se otorgan en operación interbancarias son muy inferiores a los créditos a clientes.

Adicionalmente a las colocaciones realizadas por el área de Finanzas o Tesorería, el Área de Crédito realiza colocaciones importantes de recursos. Las instituciones Financieras proporcionan los fondos no espontáneos que una empresa requiere para operar.

---

<sup>5</sup> Conceptos fundamentales de Banca y Finanzas, Ing. Mariano Merchán Fossati, Octubre 2006

Los desembolsos que una Institución Financiera puede realizar a sus clientes pueden o no tener garantías.

- **Créditos sin garantías:** La manera más común de financiar un déficit de efectivo temporal consiste en colocar un préstamo bancario de corto plazo no garantizado.
- **Créditos con garantía:** Con frecuencia, los bancos y otras compañías financieras piden garantía para otorgar un préstamo. Por lo general, la garantía para los préstamos a corto plazo son firmas

### **1.5.3 TIPOS DE CRÉDITO COMERCIALES**

#### **Créditos de Cartera o de Consumo**

Son préstamos que se conceden a clientes de instituciones financieras para financiar actividades económicas de corto plazo (hasta un año)

En el caso de realizar desembolsos con un solo vencimiento de capital, la institución financiera hará firmar un pagare, mientras que en el caso de desembolsos con varios vencimientos de capital (dividendos), se firmara un convenio de mutuo.

Cuando este tipo de créditos tiene respaldo en una garantía prendaria, se los conoce como créditos prendarios; y cuando tiene un respaldo en una garantía personal, se lo llama créditos quirografarios.

#### **Créditos Hipotecarios**

Son préstamos que se conceden a clientes de instituciones financieras para financiar actividades económicas de mediano y largo plazo (más de un año). Normalmente el desembolso de créditos hipotecarios esta asociado al financiamiento de vivienda, aunque no es la única actividad.

Estos desembolsos, que presentan varios vencimientos de capital (dividendos), se instrumentan con la firma de un convenio de mutuo.

## **Sobregiros**

Existen dos tipos básicos, el ocasional y el contratado.

**El sobregiro ocasional** es un sobregiro a la cuenta de un cliente de una institución financiera por un plazo que generalmente no excede de 30 días.

**El sobregiro contratado** es un sobregiro a la cuenta de un cliente de una institución financiera por un plazo que generalmente no excede de 180 días

Sobregiro Ocasional versus Sobregiro Contratado: La diferencias entre los dos sobregiros radica en que en el primer caso no existe la firma de ningún documento de respaldo de la operación, adicional al contrato de apertura de cuenta corriente; mientras que en el segundo existe un documento a ser firmado, que es contrato de sobregiro.

La tasa de interés que se carga en el sobregiro ocasional es normalmente mayor que la del sobregiro contratado. Sobre el sobregiro ocasional y contratado el impuesto de 1% SOLCA.

El sobregiro Ocasional genera una comisión solamente por el monto utilizado de sobregiro, el sobregiro contratado por el monto solicitado. La comisión es cobrada por anticipado en el sobregiro contratado, al vencimiento en el sobregiro ocasional

Es notoria la diferencia entre los dos tipos de operaciones.

Operaciones más de 30 días que se vayan a requerir con absoluta certeza deben ser canalizadas como un crédito directo, mientras que si no hay absoluta certeza se debería realizar una proyección con probabilidades de uso, y determinar cual alternativa es mejor.

## **Cuenta Corriente**

**Definición:** Producto financiero de alta liquidez que facilita el ágil manejo del efectivo a través del giro de cheques, ofrece una gama de servicios y beneficios complementarios para satisfacer las necesidades financieras del cliente

### **Características:**

- Emisión y giro ilimitado de cheques.

- Disponibilidad inmediata de fondos.
- Depósitos y pagos de cheques a través de la red de oficinas.
- Pago de interés de acuerdo a saldos promedios.
- Permite el acceso a sobregiros.
- Emisión de estado de cuenta en forma mensual.
- Dispone de una chequera personificada
- Pagos y cobros de servicios públicos y privados a través de la cuenta.
- Manejo de cámara Internacional.

**Mercado Objetivo:** Dirigido a Personas Naturales mayores de edad, ecuatorianas o extranjeras residentes, con capacidad legal para contratar servicios financieros, cuya actividad económica o personal requiere liquidez permanente.

**Personas que no pueden optar por este producto:** son aquellas que consten en Archivos Negativos, cuentas cerradas, impedimento legal y Listas Negras, CONSEP (personas que tengan relación alguna con el narcotráfico o actividades ilícitas)

**Archivo Negativo:** Personas naturales o jurídicas sancionadas por la Superintendencia de Bancos u otra autoridad por el incumplimiento de contratos.

**Productos Complementarios:** Por el costo de mantenimiento, esta cuenta incluye los siguientes productos y/o servicios:

- Consultas, transferencias entre cuentas del Banco, pago de servicios
- Transacciones entre cuentas
- Referencias Bancarias
- Crédito
- Envío y recepción de giros internacionales

Anexo 1: **NORMAS PARA LA CONCESION DE CREDITOS EN CUENTA CORRIENTE, CONTRATADOS O NO**

Se manejará la siguiente definición de proceso:

### **¿Qué es un Proceso?**<sup>6</sup>

Los procesos son algo natural y han existido desde siempre; lo que ha sucedido es que la empresa se ha organizado desmembrándolos en partes, para estructurarse en base a la agrupación de tareas especializadas (departamentos).

El concepto de proceso puede resumirse, tomando en consideración a varios autores, de la siguiente manera:

**Proceso:** Es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, *“por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”*<sup>7</sup>.

Este concepto define claramente lo que es un proceso en general, pero existen procesos de diferente tipo que cumpliendo con la concepción básica de un proceso tienen características particulares.

Dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar claramente los siguientes:

**Procesos gobernantes o de dirección:** se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:

- Planificación Financiera
- Desdoblamiento de la estrategia

**Procesos operativos, de producción o institucionales:** sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:

- Desarrollo de productos

---

<sup>6</sup> Módulo III: “GESTION DE PROCESOS”, “Ing. Efraín Naranjo Borja” Quito – Ecuador, Julio de 2004

<sup>7</sup> Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3

- Servicio al cliente
- Formación profesional

**Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- de gestión de recursos humanos
- de mantenimiento, etc.

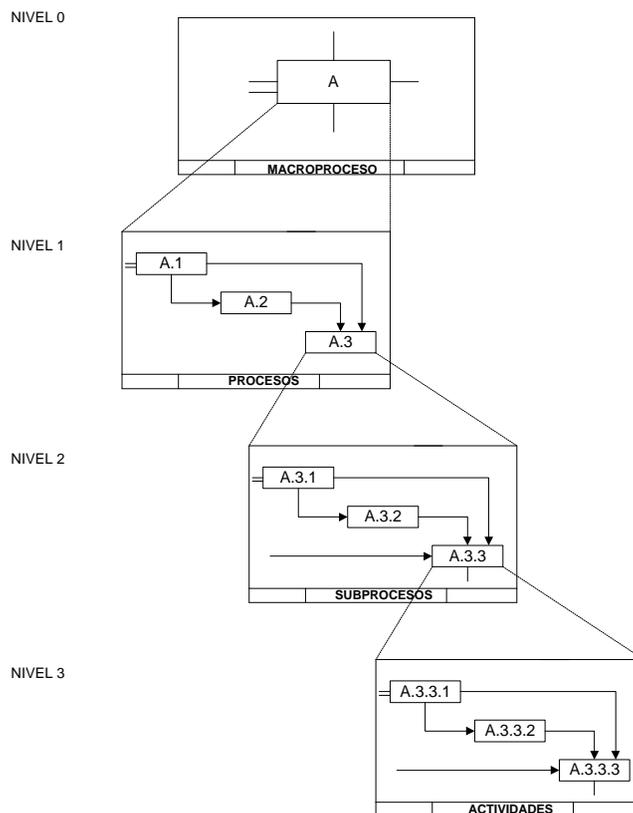
En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y su grado de complejidad.

En lo que respecta a su funcionamiento, los procesos operativos suelen estar bastante bien controlados ya que tradicionalmente se ha medido su costo y la calidad de su producto. No ocurre lo mismo con los procesos de apoyo o de gestión, en los que no hay tradición de medir su funcionamiento con el mismo rigor, por ello son estos procesos los que presentan mayor potencial de mejora.

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Gráfico No. 13 Jerarquía de los Procesos.**



Fuente: Módulo III: “GESTION DE PROCESOS”

Elaborado por: “Ing. Efraín Naranjo Borja”

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

## **Elementos de un proceso**

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

1. Entrada, "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
2. Recursos y estructuras, para transformar el insumo de la entrada.
3. Un producto, "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
4. Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
5. Límites (Condiciones de frontera), y conexiones con otros procesos, claros y definidos.

## **Requisitos de un proceso**

- Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P- D-C-A (Por sus siglas en inglés Plain, Do, Check, Act): Planificar, implantar, revisar y mejorar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.
- Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregido rápidamente.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

## 1.6 MARCO CONCEPTUAL <sup>8</sup>

**Actividad:** Conjunto de procedimientos y tareas que tienen lugar dentro de los procesos.

**Agilidad y oportunidad:** Acceso a los servicios de Banca Electrónica a través de los cuales podrá acceder a productos, servicios e información.

**Bancos:** Son entidades legalmente autorizadas y constituidas que actúan con operaciones de dinero y como catalizadores de ahorro y la inversión entre las principales actividades

**Cámara de Compensación:** Es una unidad del banco Central en la cual se centralizan y se verifican los depósitos monetarios que los bancos reciben en cheques a cargo de otros, de tal manera que cada banco diariamente entrega y recibe los depósitos con cargo de otros bancos y los giros contra el banco respectivamente.

**Cadena de Valor:** La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

**Calidad Total:** Gestión Total de la Calidad (TQM), es una forma de pensar y de actuar que conduce a la excelencia y que mueve a hacer bien todos los trabajos en la empresa; implica a todo el personal y todo el personal de la empresa.

**Comodidad:** Efectos a domicilio (Cheques devueltos, chequeras, Estados de Cta.)

**Cheque:** orden de pago a la vista, girada contra un banco por un librador, solicitándole el pago de una cantidad determinada de dinero a la orden de una persona.

**Cliente:** Organización o personas que recibe un producto, sinónimos: usuario final, beneficiario, comprador.

**Cobertura:** Depósitos y retiros de su cuenta a través de una amplia red de Oficinas a nivel

---

<sup>8</sup> Módulo III: "GESTION DE PROCESOS", "Ing. Efraín Naranjo Borja" Quito – Ecuador, Julio de 2004 y manuales de Capacitación Banco del Pichincha 2002, Banco de los Andes 2005

**Competitividad:** La capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estos cada vez a mayor velocidad.

**Cultura organizacional:** Conjunto de ideas, actitudes y sentimientos, etc., que conforman la ideología de una empresa en lo relativo a la calidad

**Crédito:** Es la entrega de cierta cantidad de dinero (o algún bien), para que le sean devueltos en un futuro.

**Cuenta Corriente:** Producto financiero de alta liquidez que facilita el ágil manejo del efectivo a través del giro de cheques, ofrece una gama de servicios y beneficios complementarios para satisfacer las necesidades financieras del cliente.

**Depósitos:** Fondos recibidos por un banco a petición de una persona (depositante), con o sin estipulación de interés, con derecho del banco a disponer de los mismos según las necesidades de su actividad, pero con obligación de asegurar al depositante un servicio de caja.

**Economía:** Por el costo de mantenimiento de cuenta Usted accede de forma gratuita por Internet

**Eficacia:** Es definida como el grado en que los outputs actuales del sistema se corresponden con los outputs deseados.

**Eficiencia:** Se define como la relación entre outputs e inputs actuales.

**Estrategia:** Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Considera las condiciones necesarias para el éxito.

**Facilidad crediticia:** Acceso a nuestro portafolio de créditos

**Flexibilidad:** Usted puede depositar cheques internacionales en su cuenta nacional, alternativa de elección de chequera con talón, sin talón y para zurdos

**Indicador:** Conjunto de mediciones realizadas al proceso para evaluar las actividades como los resultados.

**Ingresos:** Por cobro de tarifas por los servicios propios de la cuenta y de servicios complementarios.

**Liquidez:** Sobregiro: La cuenta corriente proporciona apoyo para casos de emergencia (previa calificación del cliente)

**Liquidez para el Banco:** Obtención de fondos líquidos e incremento de saldos a la vista que sirven para fondeo de operaciones del activo.

**Macroprocesos:** Constituyen cada una de las actividades macro de la Cadena de Valor Genérico de una organización.

**Mercado Objetivo:** Dirigido a Personas Naturales mayores de edad ecuatorianas o extranjeras residentes, con capacidad legal para contratar servicios financieros, cuya actividad económica o personal requiere liquidez permanente.

**Misión:** Parte del plan estratégico que responde a la pregunta ¿por qué existe la organización?

**Proceso:** Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma entradas, agregando valor para el cliente interno o externo, y generando una salida o producto.

**Procedimiento (Control):** Conjunto de actividades normalizadas que deben cumplirse en un proceso.

**Producto:** Es la salida de un proceso, puede ser un bien tangible o intangible.

**Rentabilidad:** Producto con tasa pasiva barata por pago de intereses y cobro de tasa activa por sobregiros

**Relaciones de venta cruzada:** A través de este producto se obtiene una relación global

con el cliente por medio de la venta de productos complementarios.

**Seguridad:** Uso de cheques en lugar de efectivo.

**Salida:** Producto resultante de la transformación.

**Servicio:** Producto intangible, resultado de una actividad, que tiende a satisfacer una necesidad de un cliente.

**Sinergia:** Concepto sistémico que establece que el todo es mayor que la suma de las partes o, al menos diferente de ella

**Sistema:** Es un conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes tres condiciones: El comportamiento de cada elemento tiene un efecto sobre el comportamiento del conjunto. La conducta de sus elementos y sus efectos sobre el conjunto son interdependientes. Si se forman subgrupos de elementos, cada uno tienen un efecto sobre el comportamiento del conjunto, y ninguno tiene efecto independiente sobre él.

**Sobregiro a plazo:** Constituye una autorización de sobregiro en una cuenta corriente, por un valor determinado, dentro de un periodo definido, para cubrir necesidades de corto plazo.

**Sobregiro ocasional:** Es un sobregiro a la cuenta de un cliente de una institución financiera por un plazo que generalmente no excede de 30 días

**Sobregiro contratado:** Es un sobregiro a la cuenta de un cliente de una institución financiera por un plazo que generalmente no excede de 180 días

**Subproceso:** Es el resultado de la disgregación a un nivel inferior de un proceso particular.

**Táctica:** Conjunto de habilidades necesarias para dirigir un asunto. Considera las condiciones operativas para asegurar el éxito.

**Tareas:** Son las actividades de la microvisión del proceso, que normalmente están a cargo de un individuo.

**Valor:** Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

**Valor agregado:** Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

**Valor agregado social:** Costos de producción utilizados para la preservación de la naturaleza que no aumentan el valor de uso para el cliente individual pero sí para la sociedad, al no atentar contra la naturaleza.

**Valor de uso:** Valor que el mercado aprecia en un producto por la utilización que puede prestarle.

**Variables:** Es cualquier característica o cualidad observable (capaz de Variar) en una persona, objeto o hecho.

**Visión:** Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución.