

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se propone la actualización de la Planificación Estratégica que tiene el Banco ProCredit S.A., con el propósito de alcanzar un estándar alto en la calidad de servicio para consolidar una verdadera estrategia competitiva.

“Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”¹⁶

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La Planificación Estratégica es importante en el Banco para alcanzar una adecuada calidad en el servicio, para el Banco en este año y en los venideros un tema estratégico es y será la capacitación del personal. En tal sentido los empleados participarán en las diversas academias, intercambios con otras instituciones del grupo, seminarios regionales en variados e importantes temas que se efectuarán, así como la en capacitación local impartida, para ello se debe seleccionar al personal idóneo y comprometido con los objetivos institucionales, definiendo los procesos y productos competitivos, realizando un seguimiento y evaluación constante del servicio ofrecido, en el cual el personal debe presentar una actitud de servicio y autoaprendizaje, comprometiéndose consigo mismo.

El Banco debe asegurar el correcto desenvolvimiento en el mercado, para aprovechar las oportunidades y fortalezas con las que cuenta, y contrarrestar las amenazas y debilidades detectadas, esto se logrará a través de la aplicación de las estrategias de operación y

¹⁶ (<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>).

financieras, abarcando todas las partes del Banco y sus políticas y decisiones acerca de aspectos como liquidez, capital de trabajo, inventarios y proyectos de inversión.

3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA O DE PRINCIPIOS Y VALORES.

“La organización como sistema social, contiene relaciones sociales que identifican a los individuos y definen las características axiológicas de las instituciones, la cultura, como elemento principal de dicho proceso, constituye el eslabón inicial donde se define la filosofía organizacional que guiará la visión, misión y objetivos corporativos.”¹⁷

Para una adecuada estabilidad en la organización, se espera que todos los miembros de la empresa se adhiera a los estándares establecidos, basándose en los principios y valores esenciales de la institución las cuales son la condición previa para realizar las labores y conservar las perspectivas profesionales y el futuro del banco

“Los valores son creencias y normas de convivencia social que guían el pensamiento y la acción de las personas y por ende de las organizaciones.

Los principios son fundamentos filosóficos de la gestión gerencial de aceptación general, que actúa en una sociedad con o sin su conocimiento.”¹⁸

Es indispensable conocer los principios y valores que rigen en el Banco, con la finalidad que tengan conocimiento los empleados, directivos, accionistas de la institución, puesto que sirve de guía para propiciar un comportamiento adecuado de los empleados ante la institución y los clientes, creando un ambiente de bienestar como parte de la sociedad.

“Una matriz axiológica cumple los siguientes requisitos:

- *Definir los valores y principios corporativos*
- *Identificar los grupos de interés de la organización.”¹⁹*

¹⁷ El Control de gestión. Extraído de www.monografias.com/trabajos11/conges/conges.shtml

¹⁸ Marco Conceptual. Extraído de CARGUA, Segundo: Planificación Estratégica

¹⁹ Planificación Estratégica. Extraído de SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, Ediciones Global S.A. 2000

La matriz axiológica es una tabla de doble entrada, en las columnas se encuentran los grupos de interés, que para el Banco son personas o instituciones con las cuales interactúa, como son: clientes, familia, accionistas, estado SIB, competencia, empleados, proveedores y medio ambiente; en las filas se encuentran los principios y valores previamente definidos; se analizará como se interrelacionan cada uno de ellos.

Tabla No 36: Matriz Axiológica del Banco ProCredit S.A.

ACTORES								
PRINCIPIOS Y VALORES	Cientes	Familia	Accionistas	Estado - SIB	Competencia	Empleados	Proveedores	Media Ambiente
PRINCIPIOS								
Honestidad	X	X	X	X	-	X	X	X
Integridad	X	X	X	X	-	X	X	X
Imparcialidad	X	-	X	-	-	X	X	-
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X
Trato justo	X	X	X	X	-	X	X	X
Confidencialidad	X	X	X	X	X	X	X	-
VALORES								
Transparencia	X	X	X	X	-	X	X	-
Responsabilidad	X	X	X	X	-	X	X	-
Profesionalismo	X	X	X	X	-	X	X	-

Elabora por: Ramiro Bonilla G.

HONESTIDAD: *“La honestidad es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo”*²⁰

²⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>

- **CLIENTE, FAMILIA, PROVEEDORES Y MEDIO AMBIENTE:** En el área de operaciones en el servicio de sobregiros el cliente, la familia, los proveedores y el medio ambiente es la razón de ser del Banco, donde se actúa con honestidad incuestionable para generar una buena imagen institucional, lo que ayudará al Banco afianzar las relaciones con los proveedores, e incrementar la cartera de clientes y contribuir las relaciones con la sociedad basada en valores y principios, donde se involucra con los aspectos de la familia.
- **ACCIONISTAS Y EMPLEADOS:** En el Banco Procredit S.A. los estándares de conducta deben ser elevados a incluir un fuerte compromiso personal de cada miembro de la organización para actuar con honestidad, y de igual manera de los accionistas con el personal y la organización, esto debe ser reflejado en el compromiso de las labores del día a día, en el trato ético y profesional hacia los clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general a quienes están enfocados los servicios de la institución.
- **ESTADO – SIB:** El Banco deberá sujetarse a las normas y controles establecidos por La Superintendencia de Banco y Seguros, actuando en todas sus transacciones financieras con honestidad, especialmente en el servicio de sobregiros que brindará al cliente.

INTEGRIDAD: *“La Integridad, como cualidad personal, se refiere a la total o amplia gama de aptitudes poseídas.*

Una persona íntegra es aquella que no se queda en una sola actividad, sino que se mueve por las distintas áreas del conocimiento.”²¹

IMPARCIALIDAD: *“Falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de alguien o algo, que permite juzgar o proceder con rectitud.”²²*

RESPECTO: *“El respeto, es un valor que permite al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su*

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Integridad_personal

²² <http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=imparcialidad>

*conocimiento, experiencia o valor como personas, es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de los individuos y de la sociedad.”*²³

- **CLIENTE, FAMILIA PROVEEDORES Y MEDIO AMBIENTE:** El Banco de acuerdo a los estándares de conducta se debe actuar con integridad, imparcialidad y respeto, ante las labores realizadas dentro y fuera de la organización, valorando a las personas que tiene relación con la organización en sus capacidades y brindar un trato justo.
- **ACCIONISTAS Y EMPLEADOS:** En el Banco Procredit S.A. espera que todos los miembros de la organización se adhiera a los estándares de conducta personal para actuar con integridad, imparcialidad y respeto hacia cada individuo, donde todos tienen el derecho a exigir estos principios para poder realizar las labores del día a día con los compañeros y el público en general
- **ESTADO – SIB:** La organización deberá sujetarse a las normas y controles establecidos por la Superintendencia de Banco y Seguros, de acuerdo a estas normas y procedimiento establecidos, la organización actuará con integridad, imparcialidad y respeto hacia los clientes internos y externos, siendo ésta la razón de ser para que funcione ofreciendo los productos y servicio para satisfacción de los clientes.
- **COMPETENCIA:** El Banco Procredit S.A. actuará en todas sus actividades financieras en un entorno de creciente competencia. Bajo ninguna circunstancia realizará acuerdos, entendimientos o arreglos de ningún tipo con ningún competidor respecto a las tarifas de los servicios, anteponiendo la integridad, imparcialidad y respeta ante la competencia.

TRATO JUSTO: El Banco Procredit S.A. posee una cultura organizacional la cual se promueve en todos sus niveles estructurales, reflejándose en el trato a sus clientes, el cual es atendido de manera personalizada y oportuna sin distinción de segmento económico, sintiendo que el trato de la institución es justo y adecuado para la satisfacción de sus necesidades financieras.

²³ http://www.newsmatic.e-pol.com.ar/index.php?pub_id=466&sid=3842&aid=25733&eid=1&NombreSeccion=Reportajes&Accion=VerArticulo

- **CLIENTES, PROVEEDORES, MEDIO AMBIENTE, EMPLEADOS, ACCIONISTAS, Y ESTADO – SIB:** Todos los clientes, proveedores, empleados, accionistas, SIB y el medio ambiente tienen derecho a un trato justo y correcto independientemente de su raza, color idioma, creencias políticas o religiosas, nacionalidad o cultura, donde la organización está comprometida con el fomento de vínculos abiertos y responsables con toda la comunidad, poniendo énfasis en el servicio, la relevancia práctica, la justicia social y la conducta ética.

TRANSPARENCIA: *“La transparencia es la claridad que debe mostrar todo acto humano; implica asumir y nunca evadir responsabilidades y llamar las cosas por su nombre; es ponerse en evidencia ante sí mismo y ante los demás con sus propios actos sin escudarse en la posición política, administrativa o ideológica. Transparencia es ser éticos y congruentes con los principios de vida y de realidad, que de ninguna manera equivoquen las propias acciones. La transparencia deberá acompañar todas las obras de las personas que hacen parte de esta institución.”*²⁴

- **CLIENTE, FAMILIA PROVEEDORES:** La transparencia del Banco es informar al público en general y a los clientes en particular sobre la misión, desempeño financiero, indicadores claves de la institución, costos de los servicios financieros, incluyendo las tasas efectivas de los préstamos y depósitos.
- **ACCIONISTAS Y EMPLEADOS:** El Banco Procredit S.A. tiene la facultad y obligación de informar de la situación económica-financiera, los resultados del negocio, las actividades realizadas, planificadas y de las estrategias de la institución a mediano y largo plazo.
- **ESTADO–SIB:** La organización deberá informar adecuadamente en el tiempo y forma a la Superintendencia de Bancos y Seguros, al Banco Central y acreedores sobre el desempeño financiero y los resultados de las actividades realizadas.

RESPONSABILIDAD: *“La palabra responsabilidad contempla varias definiciones posibles. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), se trata del cargo o la obligación moral que resulta para un sujeto del posible error cometido en un*

²⁴ <http://ingenieria.umanizales.edu.co/UserFiles/File/desarrollo/CONCEPTOS.pdf>

*asunto determinado. La responsabilidad es, también, la obligación de reparar y satisfacer una culpa.”*²⁵

- **CLIENTE, FAMILIA PROVEEDORES:** El Banco estrictamente no promueve cualquier sobreendeudamiento, convirtiéndose en una responsabilidad principal el que el cliente no sobrepase su capacidad de pago razonablemente. El Banco busca concienciar el ahorro.
- **ACCIONISTAS Y EMPLEADOS:** El Banco Procredit S.A. tiene la responsabilidad social frente a la institución de promover el desarrollo profesional de todos los empleados y contribuir a la estabilidad laboral y social, mostrando una actitud responsable ante los empleados, pagando en salario justo y competitivo.
- **ESTADO–SIB:** La organización tiene la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en todas sus actividades financieras que realice en el país con el cliente interno y externo y de presentar cualquier información que se le solicite.

PROFESIONALISMO: *“El valor profesionalismo es ligada a la seriedad, eficacia y eficiencia en todas las decisiones de la empresa, a todos los niveles, reflejándose en todos los detalles de la gestión para llegar a obtener el compromiso y mantener el conocimiento, y así, promover la destreza en los campos específicos obteniendo un servicio de calidad.”*²⁶

- **CLIENTE, FAMILIA PROVEEDORES:** La organización exige que se asuma un rol como líder en el mercado, los altos estándares profesionales, los buenos resultados y la amplia confianza a los clientes y los proveedores, debe proyectarse hacia el futuro, cada día se debe defender estos y otros logros y solo se logrará si se realiza un esfuerzo constante de mejorar cada día aun más la calidad en el trabajo.
- **ACCIONISTAS Y EMPLEADOS:** El profesionalismo debe ser reflejado tanto en los accionistas como empleados en todos los esfuerzos evitando caer en una actitud complaciente, realizando esfuerzos constantes para mejorar cada día a fin de obtener la

²⁵ <http://definicion.de/responsabilidad/>

²⁶ http://www.pcenter.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=64&limitstart=2

mejor calidad en el trabajo con la institución. Forma parte de los estándares, tomar en serio todas las actividades, siendo que un pequeño error hoy, puede convertirse en problema grande mañana.

Los accionistas y empleados toman participación en muchas decisiones que se toman constantemente. En todas estas decisiones la organización aplica constantemente criterios profesionales, ya sea en toma de decisiones crediticias o en el contexto de los depósitos así como también en todas las decisiones internas relacionadas con el personal.

- **ESTADO – SIB:** La organización debe actuar con profesionalismo ante las normas y procedimientos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, demostrando que se está cumpliendo con los estándares establecido por la institución tanto interna como externa.

3.2 MISIÓN.

*“Se denomina **misión** al enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización.*

El objetivo de la misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando ciertos aspectos:

- *Tipo de organización*
- *Porque existe (cual es el propósito básico)*
- *Productos o servicios que ofrece*
- *Factor distintivo (los que se compromete a entregar en sus grupos de interés)*
- *Valores y principios.”*²⁷

La correcta formulación de la misión es de suma importancia, puesto que expresa lo que realmente es una empresa, lo que ofrece y bajo que valores y principios se desenvuelve,

²⁷ La Misión de la Empresa por Albrecht, Karl (1996). de www.monografias.com

esto se debe resumir en pocas líneas de tal manera que sea lo suficientemente entendible por los actores externos y practicada por los actores internos.

3.2.1 MISIÓN ACTUAL DEL BANCO PROCREDIT S.A.

El Banco Procredit es un banco orientado al desarrollo de los países en que opera que servicios financieros integrales. Ofrecemos un excelente servicio al cliente y una amplia gama de servicios bancarios.

En las operaciones de crédito esta orientada principalmente a la micro, pequeñas y medianas empresas por que estamos convencidos de que estas crean el mayor numero de empleo y que aportan una contribución significativa a las economías en las que operan.

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

Satisfacer las necesidades de los clientes a través de la administración del servicio oportuno de sobregiro, orientada principalmente al micro, pequeñas y medianas empresa, con la finalidad de brindar oportunidades de desarrollo del negocio.

La actual misión del Banco Procredit S.A. se centraliza en los elementos de la filosofía de responsabilidad, desde el punto de vista social y económico. Es importante practicarle en el diario vivir, con la familia y la sociedad en general. La responsabilidad esta fuertemente relacionada con el compromiso, es decir tener conciencia de cumplir con las obligaciones adquiridas. Esto se refiere al endeudamiento, en el Ecuador existe una amplia gama de ofertas de crédito de consumo, dirigidos a personas que ganan un salario fijo. Observando

que la promoción de estos créditos crea un fuerte incentivo, dirigiendo al consumo exagerado y consecuentemente al endeudamiento innecesario e irresponsable. El banco hace una gran diferencia al otorgar créditos empresariales, donde el crédito es invertido en el negocio, el cual genera utilidades para mayor capacidad de compra. De esta manera la organización esta contribuyendo a concienciar en el ahorro y disminuyendo al consumismo para un mejor desarrollo del país.

3.2.2 MISIÓN PROPUESTA PARA EL BANCO PROCREDIT S.A. –CASO SOBREGIROS

Nuestro banco no promueve el crédito de consumo, sino que pone su enfoque primordial en la prestación de servicios de banca socialmente responsable, contribuyendo a la creación de una cultura de ahorro y estableciendo relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

3.3 VISIÓN.

“Es la descripción de la aspiración deseable y posible que una institución desea alcanzar en el futuro y que será reconocida por los diversos sectores de la sociedad a la que sirve.

Importancia.- *Nos dice hacia dónde nos dirigimos y qué queremos lograr, la visión es crítica para toda empresa, y es necesaria para sobrevivir.*

Características.- *La visión debe ser clara, suficientemente específica para poder medir/evaluar los impactos de la organización, debe ser positiva e inspiradora, además debe contener los siguientes aspectos:*

- *Cuál será la posición futura de la organización en su entorno.*
- *Cuál es el mercado que cubrirá.*
- *En que tiempo alcanzará lo propuesto.*
- *Que principios y valores necesitan resaltarse.”²⁸*

²⁸ www.imacmexico.org/ev_es.php?ID=6266_201&ID2=DO_TOPIC

La visión de la organización respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

3.3.1 VISIÓN - 2008 ACTUAL DEL BANCO PROCREDIT S.A.

Ser una institución líder en la micro finanzas y un banco vecino de todos los ecuatorianos

El Banco demuestra una clara visión institucional y solidez que hace un banco diferente y permite ofrecer nuevas oportunidades y opciones seguras a los clientes, especialmente en circunstancias de cambios políticos y normativos, que normalmente provocan relaciones mucho más conservadoras y cortoplasistas de la banca tradicional

3.3.2 VISIÓN - 2012 PROPUESTA PARA EL BANCO PROCREDIT S.A. CASO SOBREGIROS.

Proporcionar al cliente un mini crédito el cual le permita cubrir las necesidades comerciales a corto y mediano plazo

3.4 OBJETIVOS.

“Los objetivos se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Estos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.”²⁹

Los objetivos son los pasos que debe seguir el personal del Banco Procredit S.A., para poder cumplir con la misión y visión establecida.

²⁹ Norma Internacional ISO 9000 Sistema de gestión de la calidad-Conceptos y vocabulario.

3.4.1 OBJETIVO GENERAL.

“Es el resultado global que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser global, este objetivo debe cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.”³⁰

3.4.1.1 OBJETIVO ACTUAL DEL BANCO PROCREDIT S.A.

Promover el desarrollo económico y social suministrado a los pequeños negocios y a la gente común y corriente en el acceso a servicios financieros formales en condiciones justas.

El Banco Procredit da servicio a las pequeñas empresas y a la gente con recursos bajos y medios que trabajan y viven en la ciudad, posibilitando a estos grupos que obtengan acceso a servicios financieros responsables.

3.4.1.2 OBJETIVO PROPUESTO PARA EL BANCO PROCREDIT S.A. CASO SOBREGIROS.

Implementar y normar la concesión de sobregiro contratado para cuenta corriente en el Banco Procredit S.A., así como definir las responsabilidades de los participantes con el propósito de garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos y brindar un servicio integral a los actuales y futuros clientes del Banco, que permita cubrir sus necesidades financieras.

30 Planificación Estratégica de SERNA, Humberto: Gerencia Estratégica, Ediciones Global S.A. 2000

3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

“Representan los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general. Facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso. Señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación. Se derivan del general y, como su palabra lo dice, inciden directamente en los logros a obtener. Deben ser formulados en términos operativos, incluyen las variables o indicadores que se desean medir. Las causas del problema orientan su redacción.”³¹

A continuación se presentan los objetivos específicos que deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué?
- ¿Para qué?
- ¿Cuánto se va hacer?
- ¿Cuándo se va hacer?
- ¿Dónde se va hacer?

3.4.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

- Incentivar al cliente para manejar sus cuentas con saldos promedios superiores a tres cifras, al 80% desde el mes de agosto
- Incrementar los clientes de cuentas corrientes por el servicio de sobregiro al 90% desde el mes de agosto.
- Incrementar la cartera de crédito a corto plazo, proporcionando al cliente un servicio de fácil acceso al 90 % desde el mes de agosto en todas las agencias.
- Implementar el sistema de sobregiros para satisfacer las necesidades o demanda de los clientes al 100% a nivel nacional
- Diseñar un sistema de soporte para la implantación de sobregiros al 100 % a nivel nacional.
- Seleccionar al personal que va administrar el sistema de sobregiros de los clientes al 100% en todas las agencias.

³¹ Objetivos. de <http://www.mistareas.com.ve>

- Capacitar al personal que va administrar el sistema de sobregiros de los clientes al 100% en todas las agencias.
- Establecer los niveles de aprobación para otorgar los sobregiros en un 90% a nivel nacional.
- Establecer los clientes con calificación A y una calificación histórica “A” ó “B” en el ultimo año para acceder a los sobregiros al 80% en todas las agencias
- Establecer los costos competitivos para los sobregiros de acuerdo al mercadeen un 70% a nivel nacional.

3.4.2.2 OBJETIVOS DE MANTENIMIENTO

- Dar a conocer a los segmentos del Negocio las políticas y parámetros a implementarse para la concesión de:
 - Sobregiros Ocasionales: a través de la consideración de cámara y sobregiros a plazo.
 - Sobregiros contratados
- Establecer los requisitos que tiene que tener el cliente para acceder ala sobregiro.
- En 90% a nivel nacional
- Fidelizar al cliente al 100% para que trabajo con la institución.
- Promocionar al Banco mediante clientes potenciales y referidos al 100% a nivel nacional
- Mantener clientes con record de pago de nota 1 ó 2 en el último año desde la implantación de sobregiros en todas las agencias al 80%.
- Mantener un promedio mínimo de tres cifras bajas de depósitos en los clientes de los últimos tres meses al 80% a nivel nacional

3.4.2.3 OBJETIVOS DE DISMINUCION

- Disminuir los cheques protestados de las cuentas de los clientes al 90% des de la implantación de sobregiros a nivel nacional.,
- Disminuir la afluencia de clientes que solicitan un crédito a corto plazo por montos pequeños, para cubrir sus necesidades comerciales por cheques que ingresan por cámara al 80 % desde la implantación de sobregiros en todas las agencias
- Elaborar un presupuesto que permita la operación de los sobregiros al 90% desde la implantación de los sobregiros en el Banco.

- Disminuir el número de protestos en los clientes en el último año para acceder al servicio de sobregiros al 90% desde agosto en todas las agencias del Banco.

3.5 POLÍTICAS

3.5.1 POLÍTICA GENERAL

“La política general es una declaración de acción que implementa la filosofía corporativa, derivada de la misión y que está enfocada al cliente en términos de calidad, la gerencia es responsable de desarrollar e implementar tal política.”³²

El cliente tendrá una prioridad ante cualquier actividad que se presente ante el banco.

3.5.2 POLÍTICAS ESPECÍFICAS

“Las políticas específicas son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización como norma de actuación en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo, sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.”³³

El Banco Procredit S.A. considerará los límites del proceso, que implantará las políticas para los lineamientos generales a ser evaluados, desde el otorgamiento del sobregiro, ingreso en el sistema, administración y hasta su recuperación.

Estas políticas deberán ser conocidas, cumplidas y difundidas a las siguientes áreas y usuarios:

- Segmentos de Negocio
- Operaciones
- Sistemas
- Marketing

32 Fundamentos de la Planeación. de <http://sancur22ceapuntos.iespana.es/administracion/ceneval/administracionestrategica/01fundamentos/fundamentos.htm>

33 Misión Empresarial. de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial/

- Auditoria
- Riegos

3.5.3. POLITICAS DE SOBREGIROS.

- *“El sobregiro será destinado principalmente para financiar capital de trabajo*
- *El cliente podrá aplicar a cualquiera de los dos tipos de sobregiro: Ocasional o Contratado, que tenga un record de seis meses de antigüedad con la cuenta corriente.*
- *Tener una calificación actual “A” y una calificación histórica “A” o “B” en el ultimo año.*
- *No tener créditos en mora o vencidos con el Banco, ni en el sistema financiero (incluidos sobregiros).*
- *Si es cliente de Crédito del banco Procredit, tener un record de pago de nota 1 ó mota 2 en el último año.*
- *No superar el número de 2 protestos en el último año.*
- *Tener un monto promedio mínimo de depósitos de los últimos tres meses de 1.000”*³⁴

3.5.3.1 Del Personal del Banco.

- No podrá aplicar ningún empleado o funcionario del Banco a este tipo de crédito.

3.5.3.2 De los sobregiros ocasionales.

- El sobregiro ocasional tendrá como única opción el pago de cheques a través de la cámara de compensación
- Si un cliente que requiere sobregiro ocasional, es miembro de un grupo económico no conformado formalmente, el asesor deberá primero crearlo y validar el riesgo de sus integrantes con el fin de consolidar el riesgo total del grupo. Adicionalmente, deberá controlar que el riesgo total de los clientes, de forma individual o como grupo, cumpla con los límites de crédito establecidos en los artículos 72 al 76 de la LGIF. (Anexo 1).
- Todo sobregiro a plazo tendrá una duración máxima de 5 días. Superado este plazo, el sobregiro pasara a ser considerado en mora.
- No se otorgarán sobregiros a clientes que presenten créditos en mora o vencidos.

34 Instructivo del sobregiro versión 10-05-08, Banco Procredit S.A.

- No se otorgarán sobregiros ocasionales para cancelar dividendos, o cualquier otro tipo de crédito vigente o vencido, del deudor principal o de terceros.
- No se otorgarán sobregiros para cancelación de intereses, gastos y comisiones cuando se trate de renovación o refinanciamiento de operaciones vigentes o vencidas.
- No se otorgarán sobregiros ocasionales para cubrir sobregiros de otras cuentas corrientes de integrantes de un mismo grupo económico, o de terceros y/o relacionados.
- No se otorgarán sobregiros ocasionales bajo el concepto de futuras aprobaciones y desembolsos de líneas de crédito u operaciones puntuales.
- No se otorgarán sobregiros a prestatarios excluidos del crédito (referirse al Manual de Política Ambiental).
- Cuando un cliente mantiene una línea de crédito vigente, la facilidad de sobregiro ocasional deberá estar registrada en la misma. En ningún caso, este sobregiro podrá ser superior al aprobado por el comité de crédito correspondiente. Si un cliente requiere sobregiros superiores al monto aprobado deberá poner en consideración del comité respectivo.
- El monto de sobregiro que un cliente mantenga en el Banco deberá constar en el medio de desembolso cuando se procesen operaciones del mismo.
- El monto global de sobregiro, puede ser utilizado en una o más cuentas en las cuales figura como propietario, si el cliente así lo requiere.
- No se otorgarán sobregiros a clientes que presenten calificación C, D o E en el sistema financiero en el último año.
- Los sobregiros serán ingresados en el sistema por los funcionarios que dispongan del cupo suficiente. Caso contrario se lo solicitara a un nivel superior.
- Es obligación de los niveles superiores la consideración diaria de la cámara. El incumplimiento de esta disposición generará sanciones, tales como retiro parcial o total del cupo crediticio asignado.
- El cupo unipersonal asignado a los funcionarios con responsabilidad crediticia les faculta para ingresar sobregiros al cliente hasta el límite máximo de su cupo, independientemente del número de cuentas que tenga el cliente.
- Toda excepción a esta política, será autorizada por La Gerencia General o subgerencia General.

3.5.3.3 De la Recuperación.

- La recuperación del sobregiro es responsabilidad del oficial que maneja la relación con el cliente. En caso de pasar a vencido para a Recuperaciones Cobranza.
- Toda carterización de sobregiro se considerará como refinanciamiento o reestructuración, según sea el caso, y deberá aprobarse en el comité correspondiente.

3.5.3.4 De los Sobregiros Contratados.

- El Sobregiro Contratado es un producto conceptualizado como línea de crédito revolvente que puede ser otorgado a clientes de los segmentos empresas y personas.
- El monto del Sobregiro Contratado será definido en base a la capacidad de pago del cliente.
- Todo Sobregiro Contratado para clientes del segmento personas será aprobado a través del análisis del cliente está asignado a un ejecutivo de negocios
- El cupo de aprobación para clientes del Segmento Empresas, será definido dentro de los comités de crédito respectivos.
- Cuando el cliente cuenta con una línea de Sobregiro Contratado, no podrá mantener adicionalmente Sobregiros a Plazo.
- El Banco exigirá el pago mensual mínimo establecido para cada segmento del capital más los intereses del valor utilizado del Sobregiro Contratado aprobado. Caso contrario la línea será bloqueada hasta la cancelación del valor exigido.
- Si un cliente que requiere un Sobregiro Contratado, es miembro de un grupo económico no conformado formalmente, el asesor deberá primero crearlo y validar el riesgo de sus integrantes con el fin de consolidar el riesgo total del grupo. Adicionalmente, deberá controlar que el riesgo total de los clientes, de forma individual o como grupo, cumpla con los límites de crédito establecidos en los artículos 72 al 76 de la LGIF.
- Todo Sobregiro Contratado podrá tener una duración máxima de 360 días.
- Los fondos de Sobregiros Contratados no podrán ser utilizados para cancelar dividendos, tarjetas de crédito o créditos vigentes o vencidos.
- Al vencimiento de la línea de Sobregiro Contratado, éste se renovará automáticamente por el mismo valor mediante el proceso definido en el segmento Personas (masivo). Para el segmento Empresas y Personas (en caso de clientes asignados a un ejecutivo),

la renovación se revisará dentro de la línea de crédito. En caso de que el cliente solicite un valor mayor se analizará en el comité correspondiente.

- No se otorgarán Sobregiros Contratados a prestatarios excluidos del crédito (referirse a Política Prestatarios Excluidos del Crédito).
- No se otorgarán Sobregiros Contratados a clientes calificados como C, D, o E en el sistema financiero en el último año.
- Cuando un cliente mantiene una línea de crédito vigente, la facilidad de Sobregiro Contratado deberá estar registrada en la misma. En ningún caso, este sobregiro podrá ser superior al aprobado. Si un cliente requiere sobregiros superiores al monto aprobado deberá poner en consideración del comité respectivo.
- El cupo del Sobregiro Contratado que un cliente mantenga en el Banco deberá constar en el resumen de crédito cuando se procesen operaciones del mismo.
- Toda excepción a esta política, será autorizada por el Presidente Adjunto o Gerente General o Líder de riesgo.

3.5.3.5 De la recuperación.

- La recuperación del Sobregiro Contratado es responsabilidad del ejecutivo que maneja la relación con el cliente, en los plazos estipulados.
- Cuando el sobregiro contratado pertenece al Segmento Empresas y se encuentra vencido, la recuperación deberá sujetarse a lo establecido.

ver ANEXO III -1

3.6 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

En el cuadro adjunto se puede apreciar el plan de trabajo, que se propone llevar a cabo durante el año 2008 en el Banco Procredit S.A., el cual contiene los objetivos de corto plazo más importantes y está desglosado en actividades, que ayudarán a cumplirlos, además especifica la persona o personas responsables, así como el tiempo estipulado en el que se van a cumplir; las actividades que se recomiendan se lleven a cabo están presupuestadas y tienen indicadores que evaluarán su cumplimiento.

Gráfico No 53 : PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA IMPLEMENTACION DE SOBREGIROS

PLAN OPERATIVO ANUAL 2008																		
N:	Nombre de Tarea	Duración	Comienzo	Fin	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Responsables	Presupuesto		Observación
																Ingreso	Egreso	
1	CUENTAS CORRIENTES	100 días	23/04/2008 8:30	09/09/2008 19:00														
2	DIAGNOSTICO DEL PROYECTO	52 días	23/04/2008 8:30	03/07/2008 19:00											GERENTE DE CRÉDITO - JEFE DE CALIDAD Y PROCESO - ASISTENTE OPERATIVO	8.900,00	500,00	Se de determina las razones y análisis del proyecto
3	Competencia	8 días	23/04/2008 8:30	02/05/2008 19:00														
4	Clientes	49 días	28/04/2008 9:00	03/07/2008 19:00														
5	Informe final	35 días	29/04/2008 9:00	16/06/2008 19:00														
6	REQUERIMIENTOS	20,06 días	02/05/2008 9:00	30/05/2008 9:30														
7	Definición del producto	1 día	02/05/2008 9:00	02/05/2008 19:00										JEFE DE CALIDAD Y PROCESOS - COORDINADORA DE PROCESOS		500,00	Se establece los lineamientos y requisitos para la elaboración del proyecto	
8	Requerimiento técnico	19,06 días	05/05/2008 8:30	30/05/2008 9:30														
9	Requerimiento contable	2,88 días	06/05/2008 8:30	08/05/2008 18:00														
10	Definición de aspectos legales	1,88 días	06/05/2008 8:30	07/05/2008 18:00														
11	Definición de aspectos operativos	4 días	08/05/2008 8:30	13/05/2008 19:00														
12	Revisión del informe de requerimientos	5 días	09/05/2008 8:30	15/05/2008 19:00														
13	Cambios proceso manual de cámara de Compensación	3 días	12/05/2008 8:30	14/05/2008 19:00														
14	ELABORACION DE REQUERIMIENTO	7 días	14/05/2008 8:30	22/05/2008 19:00										COORDINADORA DE PROCESOS		100,00	Se realiza loas requerimientos básicos del proyecto	
15	Requerimientos (versión preliminar - observaciones)	7 días	14/05/2008 8:30	22/05/2008 19:00														
16	Presentación del requerimiento	2 días	15/05/2008 8:30	16/05/2008 19:00										GERENTE DE CRÉDITO - JEFE DE CALIDAD Y PROCESO - ASISTENTE OPERATIVO		3.000,00	Se realiza las pruebas si el sistema es accesible a los sobregiros	
17	PRUEBAS FUNCIONALES	15,88 días	22/05/2008 8:30	12/06/2008 18:00														
18	Revisión del sistema	1 día	22/05/2008 8:30	22/05/2008 19:00														
19	Presentación del sistema	8,88 días	02/06/2008 8:30	12/06/2008 18:00														
20	Cambios a los requerimientos	6 días	04/06/2008 8:30	11/06/2008 19:00										GERENTE DE CRÉDITO - JEFE DE CALIDAD Y PROCESO - COORDINADORA DE PROCESOS - JEFE DE OPERACIONES		1.000,00	Se establece las normas y procedimientos del proceso de sobregiro en cuentas corrientes	
21	ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	14 días	09/06/2008 9:00	26/06/2008 19:00														
22	Definición de aspectos legales, contables y operativos	1 día	09/06/2008 9:00	09/06/2008 19:00														
23	Elaboración de documentos base al sobregiro (actualización)	6 días	09/06/2008 9:00	16/06/2008 19:00														
24	Revisión de documentos preliminar y cambios	3 días	17/06/2008 9:00	19/06/2008 19:00														
25	Entrega preliminar Áreas de Apoyo para revisión	2 días	20/06/2008 9:00	23/06/2008 19:00														
26	Revisión proceso manual de requerimientos	1 día	24/06/2008 9:00	24/06/2008 19:00														
27	Cambios proceso manual de requerimientos	1 día	24/06/2008 8:30	24/06/2008 19:00														
28	Análisis y aprobación	2 días	25/06/2008 9:00	26/06/2008 19:00														
29	PRUEBAS DEL USUARIO (REQUERIMIENTOS ADICIONALES)	25,88 días	01/07/2008 8:30	05/08/2008 18:00										GERENTE DE SISTEMAS- JEFE DE OPERACIONES - JEFE DE CALIDAD Y PROCESOS - COORDINADORA DE PROCESOS		1.500,00	Presentación del sistema al usuario y cambios de ajuste al mismo	
30	Presentación del sistema	1 día	01/07/2008 8:30	01/07/2008 19:00														
31	Requerimientos (versión preliminar - observaciones)	2 días	02/07/2008 8:30	03/07/2008 19:00														
32	Segunda revisión del sistema	5 días	07/07/2008 8:30	11/07/2008 19:00														
33	Cambios a los requerimientos	4 días	11/07/2008 8:30	16/07/2008 19:00														
34	Tercera revisión del sistema	2 días	17/07/2008 8:30	18/07/2008 19:00														
35	Cambios a los requerimientos	4 días	18/07/2008 8:30	23/07/2008 19:00														
36	Cuarta revisión del sistema	1,88 días	24/07/2008 9:00	25/07/2008 18:00														
37	Pruebas de aplicación (Plan Piloto)	6 días	25/07/2008 9:00	01/08/2008 19:00														
38	Ajustes finales del sistema	2,88 días	01/08/2008 9:00	05/08/2008 18:00														
39	REVISIÓN Y AJUSTES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PRELIMINAR PARA IMPLEMENTACIÓN	16 días	04/08/2008 9:00	25/08/2008 19:00										GERENTE DE CRÉDITO - JEFE DE OPERACIONES - COORDINADORA DE PROCESOS		200,00	Ajuste al manual de procedimientos de acuerdo a las pruebas en el sistema	
40	Revisión del MPP - LP	5 días	04/08/2008 9:00	08/08/2008 19:00														
41	Revisión MPP - AO	3 días	08/08/2008 9:00	12/08/2008 19:00														
42	Actualización del MPP	2 días	12/08/2008 9:00	13/08/2008 19:00														
43	Ajustes al MPI	3 días	14/08/2008 9:00	18/08/2008 19:00														
44	Revisión del MPI - LP	2 días	19/08/2008 9:00	20/08/2008 19:00														
45	Revisión del MPI - AO	2 días	20/08/2008 9:00	21/08/2008 19:00														
46	Ajustes al MPI	3 días	21/08/2008 9:00	25/08/2008 19:00										GERENTE DE CRÉDITO		100,00	Aprobación del MP	
47	APROBACION DEL MPI	1 día	26/08/2008 8:30	26/08/2008 19:00														
48	Aprobación del MPI por Gerente de Crédito	1 día	26/08/2008 8:30	26/08/2008 19:00										CRÉDITO - OPERACIONES - PROCESOS		2.000,00	Se implanta el proyecto de sobregiros	
49	IMPLEMENTACION	10 días	27/08/2008 9:00	09/09/2008 19:00														
50	Implementación del proyecto en agencias pilotos	10 días	27/08/2008 9:00	09/09/2008 19:00														
TOTAL																8.900,00	8.900,00	

Elaborado por: Ramiro Bonilla G.

3.7 MAPA ESTRATÉGICO DEL BANCO PROCREDIT S.A.

MISIÓN

El Banco ProCredit es un Banco orientado al desarrollo de los países en que opera que servicios financieros integrales. Ofrecemos un excelente servicio al cliente y una amplia gama de servicios bancarios.

VISIÓN

*Ser una institución líder en las microfinanzas
Ser un Banco vecino de todos los ecuatorianos*

2012

2008

OBJETIVOS

1. Implementar el manual de procesos de sobregiros en el Banco Procredit S.A.
2. Incrementar el número de cliente en Cta. Cte.
3. Capacitar permanentemente al personal en el Banco

POLÍTICAS

1. El Banco elaborará proyectos de mejoramiento de las líneas de crédito (sobregiros)
2. El Banco deberá calificar nuevos clientes para los sobregiros en cuentas corrientes.
3. Se cumplirá con el plan de capacitación anual.

ESTRATEGIAS

1. Diseño e implementación de un manual de procesos de sobregiros anual.
2. Incremento del número de clientes en sobregiros
3. Diseño de programas de capacitación continuos.

2009

OBJETIVOS

1. Realizar informes semanales de actividades en cada área.
2. Fijar fechas específicas para presentar las actividades concluidas.
3. Asignar un responsable que continúe con los planes estratégicos.

POLÍTICAS

1. Se controlará a diario los sobregiros, a través reportes.
2. Se adoptará eficientes y modernas herramientas de gestión gerencial
3. Los directivos orientarán hacia la ejecución de proyectos para la mejora de sobregiros

ESTRATEGIAS

1. Diseño e implementación de indicadores de gestión que permitan asegurar el cumplimiento de los procesos de sobregiros
2. Diseño del proceso de asignación de un responsable de la implementación de los planes estratégicos

2010

OBJETIVOS

2. Fortalecer el plan estratégico en su totalidad para mejorar el proceso de sobregiro
3. Posicionar el producto de cuentas corrientes
4. Aumentar los sobregiros en un 30% mejorando las tasas de interés

POLÍTICAS

4. El Banco Procredit S.A. mejorará los procesos para otorgar los sobregiros.
5. El Banco Procredit S.A. desarrollará planes de marketing para el servicio de sobregiros
6. El Banco Procredit S.A. optimizará el uso de su capacidad instalada

ESTRATEGIAS

1. Fortalecimiento del plan estratégico
2. Diseño de campañas publicitarias periódicas
3. Incremento de la producción en base, calidad de los insumos, materia prima y tecnología.

2011

OBJETIVOS

2. Dar a conocer la página Web del Banco Procredit S.A.
3. Disminuir la tasa de interés en la otorgación de sobregiros en base a la optimización de los recursos para disminuir los reclamos a cero
4. Realizar un estricto control de la mora en los sobregiros y analizar minuciosamente las causas que lo originan

POLÍTICAS

6. Se desarrollará campañas efectivas de información sobre los sobregiros
7. Se elaborará proyectos de mejoramiento de los procesos en las líneas de sobregiros, con el fin de optimizar procesos y reducir costos innecesarios
8. Se manejará un rango de 0% a 1% de admisión de solicitudes de sobregiros,

ESTRATEGIAS

2. Ampliación de la pagina Web del Banco Procredit
3. Levantamiento de los procesos, con el fin de mejorarlos
4. (Estrategia 2)

OBJETIVOS

3. Fomentar la investigación tecnológica en cada una de las áreas para mejorar los procesos en un 100%
4. Enviar a los empleados que trabajan con los procesos de sobregiros y capacitarse.
5. Implementar un proceso de retroalimentación en el proceso de la línea de crédito (sobregiros)

POLÍTICAS

1. Se estudiará la posibilidad de incrementar su cartera de productos, de acuerdo a la demanda del mercado actual.
2. Se cumplirá con el plan de capacitación anual.
3. Se reducirá las cantidades de solicitudes rechazadas por sobregiros con el fin de disminuir los costos

ESTRATEGIAS

2. Incremento de la Investigación tecnológica
3. Diseño de un proceso de reestructuración de sobregiros
4. Diseño de programas de capacitación continuos.

PRINCIPIOS Y VALORES: enfoque hacia el cliente, liderazgo, participación del personal, honestidad e integridad, ética profesional, puntualidad, trabajo en equipo, seguridad integral, responsabilidad social y ambiental, lealtad y compromiso institucional, calidad total, mejora continua, enfoque basado en procesos, respeto.