

AGRADECIMIENTO

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

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

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

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

A mí querida familia por su apoyo incondicional.

Para ellos mi más sentido agradecimiento.

Ramiro Benjamín Bonilla Gualotuña.

DEDICATORIA

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

Ramiro Benjamín Bonilla Gualotuña

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD

RAMIRO BENJAMIN BONILLA GUALOTUÑA

DECLARO QUE:

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

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

Sangolquí, septiembre del 2008

Ramiro Benjamín Bonilla Gualotuña

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, RAMIRO BENJAMIN BONILLA GUALOTUÑA

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

Sangolquí, septiembre del 2008

Ramiro Benjamín Bonilla Gualotuña

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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ingeniero Armando Mora e Ingeniera Ena Tandazo

CERTIFICAN:

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

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

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

Sangolquí, septiembre del 2008.

**Ing. Armando Mora
DIRECTOR**

**Ing. Ena Tandazo
CODIRECTORA**

INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INTRODUCTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INDICE

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

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

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

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

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL BANCO PROCREDIT S.A. – ECUADOR

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

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

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

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

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

CAPÍTULO IV

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

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

CAPÍTULO V

CADENA DE VALOR EMPRESARIAL EN BASE AL PROCESO

ADMINISTRATIVO Y FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

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

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

INDICE DE GRAFICOS

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

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

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

INDICE DE TABLAS

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

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