



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica De Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de crédito de la
Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR:Salazar Castillo, María Gabriela, Ing.

DIRECTOR:Estrella Torres, Rodrigo Enrique, Eco, MsInt.

CENTRO UNIVERSITARIO CHONE

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Eco.Ms Int.

Rodrigo Enrique Estrella Torres

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada”**, realizado por: Ing. María Gabriela Salazar Castillo; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2014

f.).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Salazar Castillo María Gabriela, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Limitada”**, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Eco. Ms Int. Rodrigo Enrique Estrella Torres director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.).....

María Gabriela Salazar Castillo

130972469-6

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis es dedicado a mi madre, Sra. Ing. Mariana Castillo Barberán, por sus palabras de aliento para continuar, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, y por ser mi apoyo incondicional.

María Gabriela Salazar Castillo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme guiado en esta etapa de estudios, brindándome fortaleza, aprendizaje y sobre todo experiencia.

Les doy gracias por la confianza y apoyo a mis padres, Sr. Gary Salazar Mendoza y Sra. Ing. Mariana Castillo Barberán, por haberme permitido tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi director de tesis, Eco. Rodrigo Estrella Torres, por su tiempo y enseñanzas brindadas para el cumplimiento de esta meta.

A los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, por la apertura dada en la elaboración de esta tesis.

A mis compañeros maestrantes, por haber hecho de esta etapa académica inolvidable, por las veces en que nos ayudamos mutuamente, y por crear un vínculo de amistad.

A esta prestigiosa universidad, la cual a través de sus catedráticos, me han impartido conocimientos, útiles en mi desarrollo profesional.

María Gabriela Salazar Castillo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	5
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Justificación e importancia de la propuesta	6
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Hipótesis	8
1.5. Alcance	8
1.6. Limitaciones	9
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	10
2.1. Identificación y secuencia de los procesos	11
2.2. Descripción de los procesos actuales	12
2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados	12
2.4. Propuesta de mejora de los procesos	13
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	15
3.1. El cooperativismo	16
3.1.1. El cooperativismo en Ecuador	17
3.1.2. Sector financiero popular y solidario	18
3.2. Cooperativas	18
3.2.1. Cooperativas de crédito	20
3.3. El crédito	20
3.3.1. ¿Cómo obtener un crédito?	21

3.3.2. Las 5 C'S del crédito	22
3.3.3. Línea de crédito	22
3.3.4. Buró de crédito	23
3.3.5. Central de riesgo	24
3.4. Banco comunal	24
3.4.1. Características de bancos comunales	25
3.4.2. Funcionamiento de un banco comunal	26
3.5. Gestión por procesos	26
3.5.1. Clasificación de los procesos	28
3.5.2. Principios de la gestión por procesos	29
3.5.3. Seguimiento y medición de los procesos	30
3.5.4. Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos	31
3.6. Mapa de procesos	32
3.6.1. La mejora de los procesos	33
3.6.2. Metodología para la mejora por procesos	35
3.7. Indicadores de gestión	36
3.8. Introducción al mejoramiento continuo	37
CAPÍTULO IV: ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHONE LIMITADA”	40
4.1. La institución y el sector al que pertenece	41
4.1.1. Antecedentes históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”	41
4.2. Marco legal	43
4.3. Organización	43
4.4. Alineamientos a la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, y a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.	45
4.5. Sus servicios	45
4.6. Sus clientes	47
CAPÍTULO V: LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHONE LIMITADA”	50
5.1. Identificación y secuencia de los procesos	51
5.1.1. Cadena de valor	55
5.2. Descripción de los procesos actuales	58
5.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados	86
5.4. Propuesta de mejora de los procesos	88

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
Conclusiones	90
Recomendaciones	91
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	96
ANEXO 1. Matriz de indicadores	97
ANEXO 2. Información Financiera Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada” año 2014	101
ÍNDICE DE FIGURAS	
Figura 1: Flujograma de crédito	23
Figura 2: Tipos de procesos	28
Figura 3: Mapa de procesos de una empresa	33
Figura 4: Elementos que caracterizan a un proceso	51
Figura 5: Estructura de la codificación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”	54
Figura 6: Cadena de valor Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”	56
Figura 7: Mapa de procesos propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”	57
Figura 8: Simbología diagrama de flujo	63
Figura 9: Mapa de procesos propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”	64
ÍNDICE DE TABLAS	
Tabla 1: Socios activos e inactivos 2012	48
Tabla 2: Lista de procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”	52
Tabla 3: Estructura de la codificación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”	55

RESUMEN EJECUTIVO

El origen del cooperativismo en el Ecuador surge en la última década del siglo XIX, donde la finalidad del mismo era la creación de organizaciones artesanales de ayuda mutua. Tomando como referencia este valor, y las actuales mejoras del sector financiero a través de la Ley de Economía Popular y Solidaria, es esencial innovar los procesos a través del diseño de un modelo de gestión, que permita estandarizar los mismos, beneficiando el nivel de vida de sus integrantes, y por ende el buen vivir.

El presente trabajo de tesis se desarrolla en un escenario real: la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chone Limitada"; analizando el proceso de crédito en esta entidad, es imprescindible establecer mejoras que agilicen y racionalicen el proceso en sí. Esta optimización conlleva la implementación de una línea de crédito de fácil acceso, dando como resultado la mejora en tiempos de respuestas al cliente. Esta línea de crédito será monitoreada a través de un modelo de indicadores propuestos, que permitirán conocer el desarrollo de la misma y por ende del cumplimiento en la institución financiera.

PALABRAS CLAVES: cooperativismo, proceso, racionalizar, innovación, gestión.

ABSTRACT

The origin of the cooperative in Ecuador emerged in the last decade of the nineteenth century, where the purpose of it was to create artisan mutual aid organizations. Taking on this value , and the current improvements in the financial sector through the Ley de Economía Popular y Solidaria, innovation is essential processes through the design of a management model that allows them to standardize , benefiting the standard of living of its members, and hence the good life .

This thesis is developed in a real scenario: the Cooperativa de Ahorro y Crédito “ChoneLimitada”; analyzing the credit process in this state, it is essential to establish improvements to expedite and streamline the process itself. This optimization involves implementing a credit line of easy access, resulting in improved customer response times. This facility will be monitored through a model proposed indicators which disclose the conduct thereof and therefore compliance with the financial institution.

KEYWORDS: cooperative, process, rationalization, innovation, management.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual en el que se desarrollan los negocios es cada vez más dificultoso encontrar medios que faciliten el emprendimiento, sin embargo, la globalización da la pauta para que el sector financiero renueve no solo sus procesos, sino también lo relacionado a requerimientos de los usuarios, puesto que al reconocer lo difícil que es principiar una Pymes, al considerarse un reto, se deben implementar líneas crediticias que faciliten este requerimiento, aportando en el cambio económico del cual todos se puedan beneficiar.

A nivel nacional se puede observar que la temática del emprendimiento de un negocio surge ante la situación económica actual, sea esta por necesidad u por oportunidad, esto no es ajeno en la zona norte de Manabí ya que al ser un área agropecuaria cuenta con un sinnúmero de posibilidades de promover Pymes, no obstante, el financiamiento es la principal falencia de la puesta en marcha de las mismas.

Las entidades financieras, al ser esenciales en el desarrollo económico de la sociedad, dificultan la accesibilidad al financiamiento en éstas, lo cual ha permitido que los usuarios migren hacia instituciones financieras solidarias, siendo este el resultado de la falta de innovación de sus servicios crediticios. La exigencia de contar con servicios financieros de calidad, han creado la necesidad de que éstos pasen a ser obsoletos, ya que se busca que los mismos sean eficientes y competitivos al crear oportunidades de empleo, reduciendo los índices de desempleo y sub-empleo en el país.

Las cooperativas de ahorro y crédito son consideradas como entes de desarrollo y como factor clave en el ámbito socioeconómico que permite mejorar la calidad de vida. La renovación del sistema cooperativo de ahorro y crédito debe basarse esencialmente en los principios constantes de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, la cual debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

La propuesta de implementación de una línea de crédito comunal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chone Limitada", se plantea al ser este ente financiero pionero en el desarrollo de los sectores productivos de la zona, la cual a través de una gestión efectiva que garantice la recuperación y manejo de los créditos, permitirá dotar lineamientos que contribuyan a la toma de decisiones. Para lograr este propósito es imprescindible la vinculación de la realidad con el objeto de estudio, con el fin de identificar los puntos en los que se debe trabajar según sean las necesidades de la propuesta.

Basándome en esto, se propone el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, de la ciudad de Chone, el cual facilitará la implementación de la línea de crédito comunal, indicándole cuál es el camino que debe seguir desde la ejecución de ésta hasta llegar a la recuperación de la cartera vencida.

CAPÍTULO I
ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada” es una institución financiera privada, creada el 18 de abril de 1964; su matriz principal se encuentra en el cantón Chone, y posee dos agencias ubicadas en los cantones San Vicente y Flavio Alfaro. Esta entidad se dedica a impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad y el desarrollo de los sectores productivos de la provincia de Manabí a través de la prestación de servicios financieros de calidad bajo un enfoque de solvencia, rentabilidad y transparencia institucional.

Los servicios financieros prestados en la Coop. Chone se ven limitados por la falta de innovación en los mismos, la deficiente modernización en las líneas de crédito de esta institución inciden en la captación de clientes, por lo cual se hace necesario que se efectúen acciones que permitan implementar nuevos servicios que mejoren las relaciones con los usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”.

La Coop. Chone posee un programa crediticio, que se ha vuelto obsoleto en comparación con otras financieras del medio, esto dificulta el financiamiento en las actividades de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de la zona norte de Manabí. La principal falencia de la institución es la falta de innovación en los procesos relacionados con los clientes; basándonos en esta situación, se considera la posibilidad de implementar una línea de crédito comunal como un auxiliar de financiamiento para aquellas personas que se les dificulta el acceder a un crédito bancario, a través de los denominados “*grupos solidarios*”¹(grupos conformados por tres a seis personas, donde no necesitan garantías ni documentación), facilitando a los microempresarios solventar los problemas de financiamiento que atraviesan actualmente, mejorando de esta manera la economía en la zona norte de Manabí.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

Desde sus inicios la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, se constituyó como una fuente crediticia que aporta al desarrollo económico de la zona norte de Manabí; a pesar de ello, sus líneas crediticias son obsoletas, lo cual no asegura el efectivo desenvolvimiento del área de crédito; esta es la razón e importancia de un “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Crédito”, que garantice un eficiente proceso crediticio y una oportuna recuperación de los mismos; cuyos mecanismos aseguren el éxito de la institución.

¹ ¿Qué es un crédito de banca comunal? Recuperado de <http://www.creditos.com.ec>

La modernización de servicios a través de la implementación de nuevas prestaciones debe ser esencial en toda organización, puesto que además de mejorar la imagen institucional, contribuye con la ventaja competitiva en el entorno empresarial. La innovación en los procesos relacionados con los clientes en la Coop. Chone, es esencial puesto que a través de la implementación de una línea de créditos comunales, se permitirá solventar las actividades de las Pymes, contribuyendo de esta manera no solo en la generación de empleo, sino también a la economía de la zona.

Al existir mínimas instituciones financieras en el cantón que presten servicios de créditos comunales, este programa financiero hace énfasis en la misión y visión de la Coop Chone, puesto que además de aportar al desarrollo de la zona norte de Manabí, es factible ya que son de mínimos costos al reducir gastos de evaluación, gestión y recuperación de los préstamos, ya que al otorgarse a grupos pequeños garantizan un nivel de responsabilidad conjunta reduciendo costos administrativos y de gestión.

La realización del presente Diseño de Modelo de Gestión por Procesos para el Área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, es de vital importancia para la Coop. Chone, puesto que permitirá recolectar información para la implementación de una línea de crédito en dicha organización, lo cual beneficiará no solo a la institución con la solución en la innovación de las líneas de financiamiento, sino también a los clientes externos con la modernización en los servicios prestados por parte de esta entidad financiera.

El presente trabajo pretende beneficiar a la Coop. Chone al brindar una guía que les permita gestionar de manera acorde la implementación de este servicio, a los clientes externos al generar una nueva línea de crédito, y, a las Pymes como una fuente de financiamiento que aporte en sus actividades productivas.

La presente tesis de grado será desarrollada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, del cantón Chone, y su zona de influencia como propuesta de cambio sobre la actual gestión, cuyo fin es mejorar los procesos relacionados con los clientes, bajo los lineamientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, y de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, beneficiando de esta manera a la economía de la zona norte de Manabí.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, de la ciudad de Chone.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, de la ciudad de Chone, con el propósito de establecer las causas que estarían disminuyendo la calidad de los servicios que presta la institución.
- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos, mediante el apoyo bibliográfico de varios autores.
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios financieros prestados por la institución, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados en el marco legal de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, y de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

1.4. Hipótesis

- La propuesta de un modelo de gestión por procesos mejorará la calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, de la ciudad de Chone.
- Los servicios prestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, son calificados como obsoletos e ineficaces.
- Existe insatisfacción de los usuarios de la Coop. Chone debido a los servicios financieros prestados por la institución.

1.5. Alcance

El presente trabajo analizará los procesos operativos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, de la ciudad de Chone, en el área de crédito, y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.6. Limitaciones

La ejecución y puesta en marcha de la gestión por procesos en la mejora de la calidad de los servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, dependerá del consejo de administración de la cooperativa en donde se desarrolla la presente investigación.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

Tomando como referencia el objetivo N° 11 del Plan Nacional para el Buen Vivir que señala: “*establecer un sistema económico social, solidario y sostenible*”², el presente trabajo de tesis, recolectará y sistematizará información en base a los procesos desarrollados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, para de esta manera acoplar los mismos al objetivo antes mencionado.

2.1. Identificación y secuencia de los procesos

Esta etapa permite la identificación de los procesos desarrollados en la empresa, los cuales deben estar alineados con la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, para así brindar servicios de calidad a los usuarios y conocer las necesidades de los mismos.

El mapa de procesos es una herramienta imprescindible al momento del levantamiento de la información, ya que presenta de forma entendible los procesos complejos, sin embargo, no se facilitó el mismo para la realización de la presente investigación. Ante tal dificultad, el diagnóstico de los procesos realizados en el área crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, se efectuó a través de:

- Revisión de documentos de la organización.
- Establecimiento de reuniones de trabajo con el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, Sr. Ing. Fernando Álava Zambrano, con el Jefe de Unidad de Riesgo, Sr. Ing. Pablo Benavides Banchón, y con el personal responsable del área crediticia.
- Análisis de la información.
- En el presente trabajo, la utilización de los métodos de investigación resulta imprescindible, puesto que partiremos de lo particular que es la inexistencia de una línea de crédito de fácil acceso (método inductivo) a lo general que es el área de crédito (método deductivo). Las referencias bibliográficas (leyes, reglamentos, estatutos y demás material), permitirán una acorde descripción situacional de la financiera (método descriptivo), esencial en el análisis de las falencias que existen dentro de ella (método analítico).

Entre las fuentes de información empleadas en la recolección de la misma, constan:

²Plan Nacional para el Buen Vivir. Recuperado de <http://plan.senplades.gob.ec>

- Bibliográficas, para el análisis conceptual de la gestión por procesos, a través de libros, leyes, reglamentos, y páginas web.
- Entrevistas, realizadas al personal responsable del área crediticia, para conocer los procesos que se viene realizando en dicha área, lo cual nos brindará las directrices necesarias en la realización del presente trabajo investigativo y conocer así más a fondo la situación de la cooperativa.
- Observación, lo cual permitirá conocer los hechos y situaciones dentro de la institución.

Concluidas las acciones antes mencionadas, se procedió a analizar la información obtenida, realizando un listado de las actividades que se realizan a diario, para diseñar la mejora o cambio de los procesos; de esta manera se perfiló un mapa de procesos propuesto para la cooperativa.

2.2.Descripción de los procesos actuales

Al presentarse una situación de caso real, se puede establecer un modelo de gestión orientada a mejorar los procesos en el área crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, brindando de esta manera lineamientos aplicables en la administración por procesos y en la mejora continua. El análisis de la situación actual del ente, dio como resultado la definición del plan del proyecto, posterior a esto, se documentará la información relativa acerca de la situación actual en la descripción de las actividades que se dan al interior de la organización, las cuales se ven reflejadas en el diseño de la cadena de valor de la Coop. Chone. El respectivo análisis de las actividades que agregan valor al cliente y a la empresa, permitirán elaborar una propuesta de mejora en relación a la implementación de una línea de crédito comunal y por ende a los procesos del área crediticia de la financiera ya mencionada. Es imprescindible la aplicación de controles para medir la efectividad, reducir la duplicidad de actividades y tomar correctivos en cada proceso, a través del uso de indicadores. Cabe destacar que las acciones antes mencionadas deberán ser aprobadas por el consejo de administración de la Coop. Chone.

2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados

El modelo de gestión por procesos tiene como fin la eficacia y eficiencia en las actividades que se realizan, para así lograr la consecución de los objetivos planteados. Al efectuar la reingeniería en los proceso crediticios de la Coop. Chone, podremos desvincular pasos innecesarios que se dan en las diferentes etapas del proceso antes mencionado, por lo tanto, se considera esencial aplicar un control efectivo para la mejora continua en los

créditos comunales, a fin de brindar un servicio de calidad en beneficio de los clientes en general. La implementación del control efectivo pretende que los procesos sean integrados y dinámicos, a través de la adecuada evaluación o supervisión del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.³La evaluación de los procesos no solo facilita la modificación de los mismos en base a los objetivos planteados, sino que su importancia radica en la detección de falencias, a través de los indicadores de gestión, que perfeccionen el modelo de gestión propuesto.

2.4. Propuesta de mejora de los procesos

El entorno competitivo en el que se desarrollan los negocios, hace indispensable la adaptación e implementación de mejoras en las organizaciones, lo cual hace énfasis en lo que a la gestión empresarial se refiere, puesto que la misma contribuye a mejorar las acciones de cualquier sistema. El presente trabajo a realizarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, permitirá alcanzar ventajas competitivas a través del proceso de mejora continua, tomando en cuenta que en las regiones menos privilegiadas de la zona norte de Manabí hay grupos de personas que intentan salir adelante con trabajo, pero en muchos casos la temática se repite: dificultad de acceso en el otorgamiento de un crédito bancario.

Ante el problema antes mencionado, las faltas de garantías y documentación requerida en la obtención de créditos individuales tradicionales dan énfasis en esta problemática, por lo que se debe considerar como ejes principales la organización de grupos solidarios (grupo de entre 3 y 6 personas) o las bancas comunales (conformado de 7 a 25 personas), los cuales a través de dichas agrupaciones puedan solicitar préstamos sin que queden excluidos del mercado financiero crediticio influenciando de manera positiva en la economía del país.

La presente investigación de tesis está relacionada con la propuesta de un modelo de gestión por procesos que mejorará la calidad de los servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, de la ciudad de Chone; por lo cual es necesario comprender los objetivos que se pretenden alcanzar para una acorde toma de decisiones en lo referente a la efectividad y eficiencia operacional, bajo el marco legal de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, y de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

³Cepeda Alonso, Gustavo (2006) *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Editorial Mac. Graw - Hill, 2da. Edición.

El compromiso del nivel directivo al apoyar con documentos y datos de los archivos históricos de secretaria general y del área financiera, servirá de base para desarrollar este modelo. Este estudio es de carácter inédito puesto que no existen investigaciones sobre el tema, por lo tanto, el apoyo del nivel directivo de la Coop. Chone facilitará la presente investigación.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se ha considerado bibliografía sobre el cooperativismo, banco comunal, procesos, y mejoramiento continuo.

3.1. El cooperativismo

El cooperativismo es una doctrina socio-económica, que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad. El cooperativismo, como movimiento y doctrina, cuenta con seis valores básicos, los cuales permiten la orientación ética-moral de las cooperativas con su entorno. Estos son:

- Ayuda mutua: Todos los asociados tienen los mismos derechos sin distinción alguna.
- Responsabilidad: Es la obligación de los asociados de responder por los actos propios, y garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Democracia: Los asociados participan tomando decisiones, votando y trabajando juntos.
- Igualdad: Todos los asociados tienen los mismos derechos sin distinción alguna.
- Equidad: El justo trato de sus miembros, y las ganancias distribuidas de acuerdo a la participación activa.
- Solidaridad: Los asociados se mantienen juntos luchando para una mejor calidad de vida.

Como complemento de los valores señalados, los principios básicos del cooperativismo fueron formulados por los primeros doctrinarios de los Pioneros de Rochdale. La primera formulación de los principios se hizo en 1937, y posteriormente se estableció en 1966 por la alianza Cooperativa Internacional en el Congreso celebrado en Viena.

Entre 1970 y 1995 la economía de mercado golpeó dramáticamente a todo el mundo. Las tradicionales barreras del comercio cambiaron significativamente y muchos de estos cambios, como la creación de áreas de libre comercio, la baja ayuda gubernamental a la agricultura y la falta de regulaciones de las industrias financieras, amenazaron el marco económico dentro del cual por décadas habían funcionado muchas cooperativas. El 23 de septiembre de 1995 en Manchester, Inglaterra, se revisan nuevamente los principios producto de los cambios económicos y se adoptan siete principios, estos son:

1. Membrecía abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas a todas las personas que deseen asociarse y estén dispuestas aceptar las

responsabilidades de ser asociado, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2. Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante sus miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho al voto (un miembro, un voto), mientras que las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.
3. Participación económica de los miembros: Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y a su vez todos sus asociados, obtienen excedentes que resultan del ejercicio económico del año.
4. Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Lo hacen con un control democrático por parte de sus asociados para así mantener su autonomía cooperativa.
5. Educación, entrenamiento e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente el desarrollo de sus cooperativas.
6. Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Compromiso por la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

3.1.1. El cooperativismo en el Ecuador.

El cooperativismo es el movimiento socioeconómico más grande de la humanidad; por ende, la Economía Solidaria es el sistema económico, social, político y cultural, que ha permitido ascender el nivel de vida de millones de personas fundamentalmente de clase media y baja, implementado en ellos valores y principios de solidaridad, equidad y justicia, el cual se refleja en la Constitución, Capítulo VI Derechos De La Libertad, Art. 66, numeral 15: *"El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental"*⁴.

⁴Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Constituyente 2008. Capítulo VI Derechos de Libertad, Art. 66, numeral 15.

“Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley”.⁵

3.1.2. Sector financiero popular y solidario.

Las microfinanzas y el microcrédito en el Ecuador son un instrumento de política pública para el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, fortaleciendo de esta manera el sistema financiero a través de la participación del sector productivo. Con esta visión, y en base a la nueva estructura constitucional del sector Financiero Popular y Solidario, planteados en la legislación vigente, se busca la aplicabilidad de las disposiciones legales y financieras como propuesta de cambios necesarios para alcanzar los fines propuestos por el buen vivir.

La Constitución Política de la República del Ecuador⁶ establece que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. El sector financiero popular y solidario⁷ se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, siempre que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

3.2. Cooperativas

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley. En Ecuador, las cooperativas están reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que reglamenta los aspectos básicos que deben regir el cooperativismo.

⁵ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario 2012. Sección III de las Organizaciones del Sector Cooperativo, Art. 23.

⁶ Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Constituyente 2008 artículo 309.

⁷ Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Constituyente 2008 artículo 311.

Según la nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de setiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo: *“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”*⁸.

Es decir, una cooperativa *“es una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente”*. Estas dos características de *propiedad* y *control democrático* son las que las diferencia de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o por el gobierno. Su razón de ser es la de mejorar las condiciones de vida de sus asociados, sirviendo del modo mejor a las necesidades, aspiraciones e intereses de los miembros a los que pertenecen y que las controlan.

Entre las principales características que definen una cooperativa, tenemos:

- La posibilidad de asociarse y retirarse de ella libre y voluntariamente;
- Su estructura democrática, con un voto para cada asociado, una toma de decisiones por mayoría y una gestión electiva responsable ante aquellos;
- El reparto equitativo, distributivo, proporcional, justo y leal de los excedentes.
- Las cooperativas deben constituirse y funcionar, sujetándose básicamente al derecho constitucional de asociarse con fines útiles y a los principios cooperativos.
- El tamaño de las cooperativas varía considerablemente, como también los sectores en los que ejercen sus actividades y la clase de beneficios que obtienen sus asociados y terceros de sus operaciones. De tal manera, podemos encontrar cooperativas en cualquier ámbito donde exista un grupo de personas con necesidades, aspiraciones e intereses comunes, más o menos homogéneas.
- Según quienes sean sus miembros, los beneficios perseguidos pueden ser muy distintos.
- Las cooperativas suelen ser muy sensibles a sus responsabilidades sociales. Aunque su preocupación principal se oriente naturalmente a satisfacer las necesidades e intereses de sus asociados-miembros, su estructura descentralizada y democrática hace que estén firmemente enraizadas en sus comunidades locales y regionales. Por ello, es normal que los intereses de éstas se tengan más en cuenta en las decisiones de las cooperativas que en las de las empresas que persiguen

⁸Alianza Cooperativa Internacional, *Declaración Sobre Identidad y Principios Cooperativos.*, Manchester 1.995.

como primer objetivo la obtención de rentas del capital. De allí el último principio cooperativo dado en Manchester en 1995: *“interés por la comunidad”*, por ser también una forma de cooperación económica, las cooperativas tienen en su organización y en sus objetivos algunas características similares a las de las mutuales, ONG's y otras asociaciones.

3.2.1. Cooperativas de crédito.

Las cooperativas de crédito son sociedades constituidas con arreglo a la Ley, cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito, es decir, aparte de ahorrar, los asociados tienen la posibilidad de solicitar préstamos sobre sus ahorros o en cantidades mayores debidamente garantizadas.

Las cooperativas se diferencian de los bancos en que las primeras pertenecen a los asociados, mientras que el banco es de otra persona o personas. Los bancos generan ganancias, que se reparten entre los accionistas, mientras que en las cooperativas los excedentes se distribuyen entre los asociados de acuerdo al patrocinio (trabajo) de estos en la cooperativa. Mientras que las cooperativas hacen préstamos con intereses inferiores a los del mercado, los bancos hacen préstamos a tasa de mercado.

3.3. El crédito

Un crédito es una operación financiera donde una persona física o jurídica (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona física o jurídica (deudor), en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera. Existen diversos tipos de crédito, tales como:

- Crédito comercial: Este préstamo se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.
- Crédito al consumo: Es un préstamo a corto o mediano plazo (1 a 4 años) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios.
- Crédito de vivienda: Es aquel dinero que entrega el banco o financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo.

- Microcrédito: Préstamo de baja cuantía a devolver en no más de 30 días que conceden las entidades de crédito. Se caracterizan por su solicitud ágil, su aprobación o denegación rápidas y por ser bastante más caros que los préstamos bancarios.
- Crédito educativo: Los créditos educativos son el mecanismo de financiamiento a través del cual los estudiantes pueden obtener una educación sin importar la situación económica de su familia. Estos tipos de créditos por lo general se ofrecen para educación superior como puede ser una licenciatura o un posgrado.

3.3.1. ¿Cómo obtener un crédito?

- **Requisitos:** Características mínimas solicitadas por una institución para otorgar crédito, por ejemplo, tiempo mínimo de operación del negocio.
- **Expediente de crédito:** Documentación o papeles que se entregan a una institución, consistente en una solicitud de crédito y una serie de documentos de respaldo como información financiera, identificación, comprobante de domicilio, entre otros.
- **Buró de crédito:** Institución que concentra la información de quienes han solicitado, contratado o liquidado un crédito o un servicio. Se le conoce también como Sociedad de Información Crediticia y no autorizan ni rechazan los créditos, sólo proporcionan información a quienes otorgan préstamos.
- **Estar en buró:** Contar con al menos un registro, lo cual no es bueno ni malo, depende de la historia de pago de cada persona.
- **Costo de un Crédito:** Además de la tasa de interés existen comisiones de apertura, y gastos que deben considerarse y forman parte del **COSTO ANUAL TOTAL (CAT)** que debe publicar toda institución que otorgue préstamos.

El CAT es un indicador del costo total de financiamiento aplicable a todo tipo de crédito con el cual es posible comparar el costo financiero entre créditos aunque sean de plazos o periodicidades distintas e incluso de productos diferentes. Incluye: monto del crédito, intereses ordinarios, impuesto al valor agregado, comisiones, gastos, primas de seguros requeridas, amortizaciones de principal, descuentos y bonificaciones pactadas en el contrato, y, cualquier otro cargo que deba pagar el cliente al momento de contratar el crédito y durante su vigencia, incluyendo la diferencia entre el precio al contado de un bien y su precio a crédito. El CAT se expresa como porcentaje anual.

- **Análisis de Crédito:** Entre los aspectos fundamentales para el análisis crediticio, constan:

- a. Historial crediticio del solicitante.
- b. Efectos colaterales que pueda tener el otorgamiento del crédito.
- c. Capacidad de pago de las personas que soliciten el crédito.
- d. Capital para responder al crédito.
- e. Condiciones en que se encuentra la persona solicitante.

3.3.2. Las 5 C's del crédito.

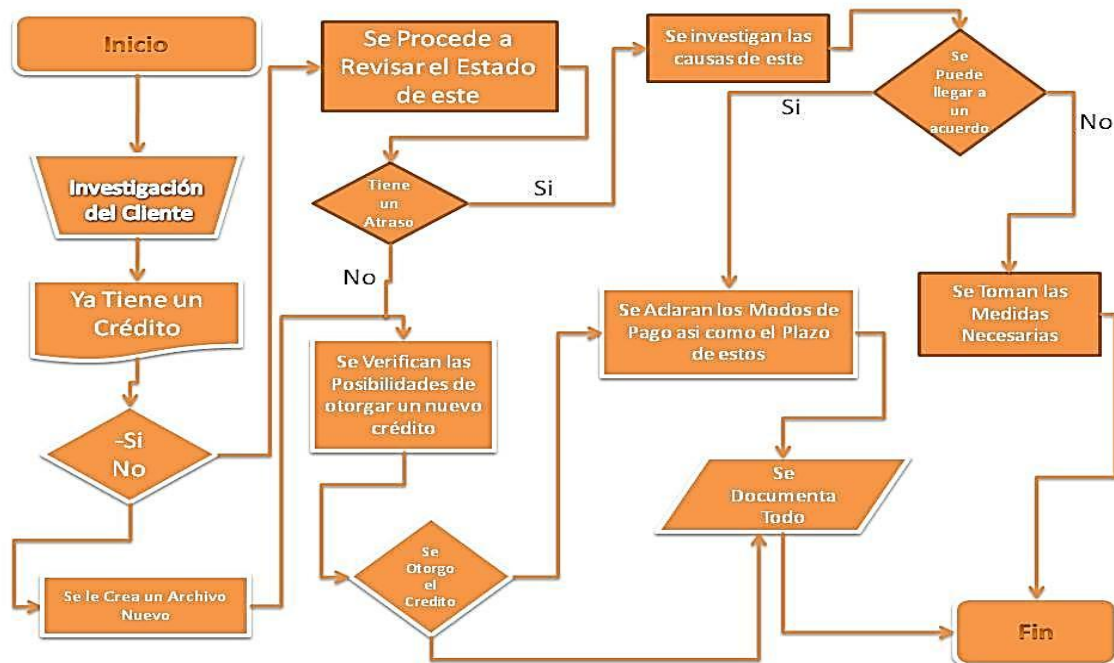
En el análisis del riesgo crediticio de las Pymes, la institución financiera deben considerar las cinco C's del crédito: carácter, capital, capacidad, condiciones y colateralidad.

- Carácter y/o solvencia moral: Se refiere a la honestidad e integridad, siempre y cuando el cliente y los que lo controlan estén dispuestos a pagar su deuda.
- Capital y/o solvencia económica: Un negocio mal capitalizado NO puede sobrevivir a largo plazo.
- Capacidad de pago: Además de la capacidad del negocio de generar suficiente efectivo, éste depende de herramientas financieras y estrategias bien definidas.
- Condiciones, macro y microeconómicas: Tomar en cuenta y prevenir los principales indicadores financieros, tendencias, la economía local y global.
- Colateralidad, "garantías": Para cubrir los graves errores que podrían cometerse en el camino, y que desde luego, no son el objetivo primordial de las instituciones financieras.

3.3.3. Línea de crédito.

Una línea de crédito es un acuerdo de crédito entre una institución financiera y un cliente, por el cual el cliente tiene un monto máximo autorizado durante un período dado de tiempo, que usa y reintegra según sus necesidades. Aunque no constituye una obligación legal entre las dos partes, la línea de crédito es casi siempre respetada por el banco y evita la negociación de un nuevo préstamo cada vez que la empresa necesita disponer de recursos. Su principal ventaja radica en que es un efectivo "disponible" con el que la empresa cuenta, in embargo, se debe pagar un porcentaje de interés cada vez que la línea de crédito es utilizada. Este tipo de financiamiento, está reservado para los clientes más solventes del banco, y sin embargo en algunos casos el mismo puede pedir garantía colateral antes de extender la línea de crédito.

Figura N° 1Flujograma del crédito



Fuente de consulta: http://officemax.ueuo.com/wordpress/?page_id=114

3.3.4. Buró de crédito.

El buró de crédito es un sistema de información crediticia que tiene por objetivo principal apoyar la actividad económica de cada país, proporcionando a las empresas financieras toda la información que las mismas necesiten con el fin de facilitar el otorgamiento de créditos a sus clientes. Un buró de crédito se maneja con claves que poseen números que van del 0 al 9, en donde el 0 indica que se trata de una persona que suele cumplir con sus obligaciones financieras y a partir de ahí avanza la numeración para indicar el nivel de incumplimiento de cada persona.

En Ecuador las limitantes informativas que proporciona la Central de Riesgos, (base de datos administrada por la Superintendencia de Bancos), permitieron la creación de los burós de crédito, que *“son las sociedades anónimas cuyo objeto social exclusivo es la prestación de servicios de referencias crediticias del titular de la información crediticia”*.⁹ Estas

⁹Ley de Burós de Información Crediticia No. 13 Publicada en Registro Oficial 127 de 18 de Octubre del 2005, Art: 2. Recuperado de <http://www.sbs.gob.ec>

instituciones recolectan, en bases de datos, información de crédito que no posee la Central de Riesgo, y permiten, a cambio de un pago, consultar en sus bases de datos el comportamiento financiero de una persona.

3.3.5. Central de riesgo.

Es un sistema de registro de información que mantiene los datos sobre los créditos que una persona o empresa (titular y/o codeudor) haya contratado con las instituciones reguladas y controladas por la Superintendencia de Bancos, así como en entidades financieras no controladas ni reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (cooperativas reguladas por el Ministerio de Bienestar Social) y entidades del sector comercial cuya información es solicitada directamente por los burós de información crediticia, y corresponde únicamente a obligaciones que se mantiene como deudores.

La Central de Riesgos no solo protege los dineros depositados en las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, sino que también garantiza el retorno de los valores prestados, minimizando el riesgo de a quien se ha prestado, a través del análisis de quien solicita el préstamo o tarjeta de crédito.

La información que posee la Central de Riesgos es administrada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo cual las diferentes entidades comerciales y financieras están en la obligación de proporcionar mensualmente los datos reales sobre las obligaciones mantenidas, además que, cuando corresponda, ésta puede ser requerida por el organismo de control, a las entidades financieras debiendo cumplir siempre con información exacta sobre los créditos entregados.

3.4. Banco comunal

Un banco comunal es una metodología crediticia que consiste en que una organización sin ánimo de lucro otorgue préstamos a un grupo de personas que se encarga del manejo y los recursos entregados.¹⁰ Los bancos comunales otorgan préstamos a tasas de mercado, principalmente a mujeres emprendedoras con ideas innovadoras pero sin acceso al crédito porque no pueden cumplir con todos los requisitos que solicitan las instituciones bancarias. El concepto banco comunal fue planteado por primera vez en 1984 en Bolivia por el economista John Hatch, quien más tarde creó el banco comunal FINCA International.

¹⁰Orozco Paredes, E. I. (2007) *Los bancos comunales como una alternativa de financiamiento para el desarrollo de las empresarias propietarias de microempresas*. Guatemala: Revista Académica ECO, No 2.

Ezrra Israel Orozco Paredes en su artículo *Los bancos comunales como una alternativa de financiamiento para el desarrollo de las empresarias propietarias de microempresas*, define los bancos comunales de Guatemala: "Un banco comunal es una asociación formada por mujeres (aunque en algunas intermediarias también participan hombres), con un promedio de aproximadamente 20 personas. Cada una trabaja en alguna actividad generadora de ingresos y que no necesariamente deba ser la misma. Es a través del Banco Comunal que sus integrantes pueden acceder a microcréditos, para financiar sus actividades crediticias, el cual garantizan con su palabra en forma solidaria. ... El grupo forma una Junta Directiva para que administre las distintas tareas del grupo, tales como, recolectar los ahorros e intereses, realizar los pagos de intereses, llevar los controles y dirigir la toma de decisiones cuando se requiera. Los microcréditos concedidos pueden tener tantos destinos como actividades innovadoras y creativas realicen las socias. Los montos iniciales son pequeños con lo cual se pretende minimizar los riesgos y generar una cultura de pago, inexistente en algunos sectores de la población."

3.4.1. Características de bancos comunales.

Los bancos comunales son organizaciones de crédito y ahorro formado por grupos de entre 10 y 50 miembros. Estos grupos son normalmente mujeres que se asocian para autogestionar un sistema de microcréditos, ahorro y apoyo mutuo. Los miembros del grupo administran el sistema y garantizan los préstamos entre sí. Entre las características de los bancos comunales hay que destacar:

1. Ofrecen una garantía mutua similar a la de los grupos solidarios.
2. Los créditos se conceden para capital trabajo, es decir, su objetivo final es generar autoempleo.
3. Tratan de alcanzar la autosuficiencia financiera y establecen los tipos de interés en función de esta premisa.
4. Los bancos comunales tratan de acomodarse a las preferencias de los prestatarios.
5. No exigen una garantía económica ni avales reales, esta es una de las principales características que diferencia a los programas de microfinanzas de otras ayudas al desarrollo.
6. Ofrecen servicios de ahorro y préstamos. Los ahorros son necesarios para poder generar los préstamos y llegar a ser una institución autosuficiente.
7. Esta especialmente destinado a las mujeres y al medio rural, por ser la población más pobre y vulnerable.

8. El número de miembros que forman un banco comunal oscila entre los 10 y los 50 miembros.
9. Trata de favorecer el desarrollo de las organizaciones locales y regionales.

3.4.2. Funcionamiento de un banco comunal.

El grupo forma un Consejo para que administre las distintas tareas del grupo, tales como, recolectar los ahorros e intereses, realizar los pagos de intereses, llevar los controles y dirigir la toma de decisiones cuando se requiera. Con el apoyo de un asesor, se explican las funciones de cada miembro del Consejo Directivo, la cual generalmente está formada por una presidenta, tesorera, secretaria y dos vocales, el grupo en pleno procede a realizar democráticamente la elección. El consejo Directivo levanta actas de las sesiones y registra todos los movimientos de dinero en un libro, preparando al final un informe de su gestión.

Los microcréditos concedidos pueden tener tantos destinos como actividades innovadoras y creativas realicen las socias. Los montos iniciales son pequeños con lo cual se pretende minimizar los riesgos y generar una cultura de pago, inexistente en algunos sectores de la población.

Cuando un socio cae en mora, también los ahorros de las socias sirven para responder oportunamente en el pago a la intermediaria, con lo que el Banco Comunal no se ve penalizado con pagos extras, es decir garantía solidaria, que el grupo es mancomunadamente responsable por la devolución de la cuota: en caso que uno o más socios no puedan cumplir con el pago de la misma, el grupo debe responder saldando la deuda. Por ello, el Banco Comunal debe contar con una caja de emergencia, generada por medio de eventos que utilizarán en caso de tener que hacer efectiva la garantía solidaria.

Cada quince o treinta días, hay reuniones de las socias en donde se reúnen para coleccionar los ahorros que se han programado y realizar el pago de los intereses o del capital cuando corresponda. Participa un asesor de la intermediaria, con voz pero sin voto en las decisiones que se tomen. Durante las reuniones también se aprovecha a tener otro tipo de actividades, las que pueden ser de capacitación, intercambio de experiencias o recreación.

3.5. Gestión por procesos

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, es decir, la 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. La finalidad de la gestión por procesos es la mejora de la

satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales. El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes¹¹.

Los términos relacionados con la gestión por procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- Proceso relevante: Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente.
- Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos.
- 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.
- Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada.
- Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad: qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; materiales, equipos y documentos que deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- 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.
- Proyecto: Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos.
- Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

La importancia de los procesos surgió cuando los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los mismos, los cuales a través del análisis y mejora de estos, deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables cuando la empresa se proponía renovar otro proceso, descartando integrarlos como un sistema de

¹¹ *Objetivos de la Gestión por Procesos*. Recuperado de <http://www.monografias.com/>

procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos en los modelos organizativos basados en la Calidad Total.

3.5.1. Clasificación de los procesos.

Toda organización puede representarse como una compleja red de elementos que realizan actividades que les permiten interrelacionarse unas con otras para alcanzar los fines del conjunto. Cada una de estas interrelaciones puede representarse y gestionarse como un proceso. En función de la finalidad, los procesos se pueden clasificar en tres categorías: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte o de apoyo.

Figura N° 2 Tipos de procesos



Fuente de consulta: <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

- Procesos estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.
- Procesos operativos: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y

los accionistas. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

- Procesos de soporte: Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

3.5.2. Principios de la gestión por procesos.

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

La gestión por procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.

- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la mejora continua (gestión del cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Evitar despilfarros de todo tipo.

3.5.3. Seguimiento y medición de los procesos.

Al implantar un modelo de gestión por procesos, es esencial contemplar el seguimiento y la medida de los procesos, con la finalidad de saber los resultados que se obtienen y si estos resultados cumplen los objetivos previstos. Para ello hay que establecer unos indicadores que, permitan medir su eficacia y eficiencia. Los indicadores constituyen un instrumento para recoger de forma sistemática y representativa información relevante (normalmente

numérica) sobre el funcionamiento o los resultados de un proceso. En concreto, deberán ser:

- Representativo: ha de proporcionar datos significativos que informen sobre el valor que se pretende medir.
- Sensible: ha de variar de manera apreciable -estar bien «calibrado»- a fin de mostrar los cambios en el valor que representa.
- Rentable: su obtención ha de ser viable, es decir, la utilidad del indicador ha de compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad: ha de basarse en datos obtenidos a partir de mediciones objetivas.
- Relativo en el tiempo: ha de mostrar tendencias y, por tanto, los datos que proporciona han de ser comparables en el tiempo para poder analizar la evolución de los resultados.

Para controlar los procesos, la información recogida por los indicadores ha de facilitar el análisis del proceso y la toma de decisiones que supongan la mejora del desempeño de proceso. Mediante los indicadores se examinan los resultados del proceso para saber si se logran los resultados previstos y, si es preciso, se adoptan acciones de mejora. De la puesta en marcha de estas acciones se espera, a su vez, un cambio en el comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores.

Es recomendable establecer indicadores que sirvan para evaluar si se cumplen los objetivos planificados. El seguimiento y la medida del proceso se centrarán en comparar los resultados logrados con los resultados previstos y analizar las posibles causas de las diferencias. Cuando un proceso no logra los resultados previstos, se deberán adoptar las medidas necesarias para asegurar que los resultados obtenidos se ajusten a los objetivos planificados. También es posible que, aunque un proceso esté logrando los resultados previstos, se detecte una oportunidad de mejora en ese proceso que puede ser relevante para la mejora global de la organización.

3.5.4. Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos.

Entre las herramientas y sistemática empleados en la medición, podemos señalar:

1. Auditoría interna: Es un procesos sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia).

2. Autoevaluación: Es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados. Proporciona opiniones o juicios, es una herramienta del responsable del proceso. Su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluador.
3. El cuadro de mando del proceso: Se trata de un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultado de un proceso.

3.6. Mapa de procesos

El mapa de procesos es la descripción ilustrada que permite visualizar un proceso entero e identificar áreas de fortalezas y debilidades. Permite reducir la duración y defectos del ciclo mientras que reconoce el valor de contribuciones individuales. Es de vital importancia puesto que permite tener una visión clara de todas las actividades que se llevan a cabo en las empresas, facilitando de esta manera la mejora continua. En la realización del mismo se debe tener claro la clasificación de cada uno de los procesos organizacionales:

- Procesos claves: Son los que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos siendo críticos para el éxito del negocio, por lo que son responsabilidad de la dirección y no permiten ambigüedades.
- Procesos estratégicos: Soportan y despliegan las políticas y las estrategias de la organización, proporcionando directrices y límites al resto de los procesos. Son procesos estratégicos los relacionados con planificación, desarrollo de la visión, misión y valores, relaciones externas y marketing.
- Procesos operativos: Suponen el know-how de la empresa y expresan la capacidad de aprendizaje e innovación en el tiempo, constituyendo un valor añadido a la empresa. Son los relacionados con producción y diseño de productos y/o servicios, entrega de productos y/o servicios, gestión de proveedores y clientes.
- Procesos de apoyo o soporte: Dan soporte y recursos a los procesos operativos, como los RRHH, formación, informática, financiero, alianzas.

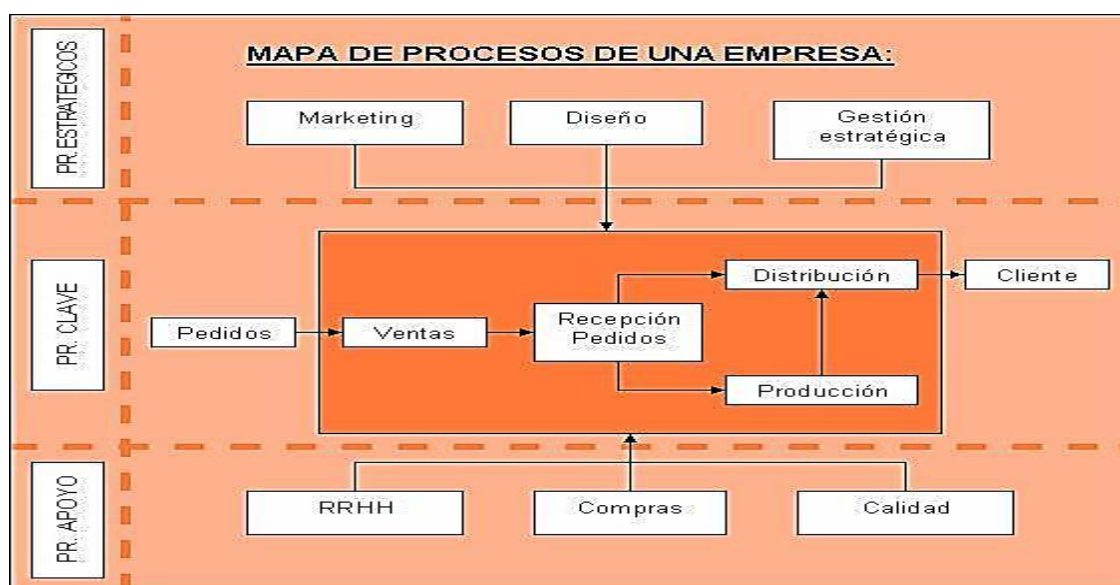
La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identificando los procesos y los coloca en cada uno de esos grupos. Una vez repartidos los procesos en los grupos, relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento. Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos:

- El desarrollo en subprocesos, con las relaciones entre los mismos.

- La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etcétera.
- Las matrices de relación de los procesos y subprocesos, con la indicación de los propietarios, clientes y proveedores de cada uno de ellos.

Este método de visualizar las actividades de la empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, etcétera, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa, una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas. De ahí el uso extendido del Mapa de Procesos en las empresas como una estrategia de Calidad Total, con su fuerte componente de innovación, cambio y adaptación al entorno.

Figura Nº 3 Mapa de procesos de una empresa



Fuente de consulta: <http://gestionalimentaria.wordpress.com/2007/12/26/el-mapa-de-procesos/>

3.6.1. La mejora de los procesos.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales.

El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

1. Comportamiento de equipo.
2. Compromiso de mejora constante.
3. Establecimiento de objetivos locales.
4. Establecimiento de mecanismos de medición.
5. Verificación de resultados.
6. Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

1. Análisis de los flujos de trabajo.
2. Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
3. Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
4. Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la mejora continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo que si quisiéramos establecer una secuencia de pasos para la mejora, estos serían:

- Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
- Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
- Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del análisis de los datos obtenidos.
- Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
- Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.
- Podemos hablar de herramientas para definir, tal como un diagrama de afinidad o una tormenta de ideas, podemos elegir para la etapa de análisis una herramienta

como: diagrama de Ishikawa, gráfico de Pareto, histogramas de frecuencia, etc., y así sucesivamente en cada etapa.

- Las organizaciones, en primera instancia, se verán muy beneficiadas si se canaliza el sistema de calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada. En otras palabras, contar con un Sistema certificado, debe ser más que un simple "certificado"; debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:
- La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes.
- El rendimiento de los sistemas de gestión de calidad, es proporcional al nivel de compromiso de la alta dirección.
- El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.
- Las auditorías internas, deben de constituirse como un mecanismo de control, corrigiendo las no conformidades y desviaciones del proceso, convirtiéndose en una excelente herramienta de mejora.

3.6.2. Metodología para la mejora por procesos.

La metodología de los 7 pasos para el mejoramiento continuo desarrolla una serie de técnicas fundamentales en la búsqueda de solución para los muchos problemas que se puedan presentar en el entorno laboral de una empresa que pueda ofrecer bienes o servicios a un cliente en específico y que sea capaz de satisfacer sus necesidades y requerimientos de forma general. La metodología consta de

1. Selección de oportunidades de mejora: Revisión de antecedentes, listar problemas, jerarquizar los más importantes, escoger y chequear el problema.
2. Cuantificación y subdivisión: Clarificar, subdividir y cuantificar el problema, escoger subdivisión a base de datos.
3. Análisis de causas raíces: Listar causas por subdivisión, agrupar las causas, cuantificar y seleccionar causas.
4. Nivel de desempeño requerido (metas): Definir el nivel del indicador, establecer propuestas.
5. Diseño y programación de soluciones: Listar posibles soluciones, seleccionar las soluciones más factibles y potenciales, programar las actividades de cada solución.

6. Implantación de soluciones: Verificar (reajustar) el cumplimiento del programa, chequear los niveles alcanzados por los indicadores, evaluar el impacto de las mejoras incorporadas.
7. Establecimiento de acciones de garantía: Normalizar prácticas operativas, entrenamiento en los nuevos métodos, incorporar el control del departamento, reconocer y definir resultados.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado, una unidad o en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

3.7. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas, pudiendo ser éstos cualitativos o cuantitativos. El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, mientras que los indicadores de eficiencia se enfocan en el qué se debe hacer. Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- Medible: Esto significa que debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: Debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión; se dispondrá del uso de éstos teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

- Indicadores de cumplimiento: Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de evaluación: Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia: Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de eficacia: Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

3.8. Introducción al mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es un proceso donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo, tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico y acumulativo. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Entre las ventajas y desventajas del mejoramiento continuo tenemos:

Ventajas:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección: El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor. Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento: El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.
3. Conseguir la participación total de la administración: Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

4. Asegurar la participación en equipos de los empleados: Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.
5. Conseguir la participación individual: Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos): Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores: Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas: Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo.
9. Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo: Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

CAPÍTULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“CHONE LIMITADA”

4.1. La institución y el sector al que pertenece

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada” está conformada por su matriz principal que se encuentra en el cantón Chone, y posee dos agencias ubicadas en los cantones San Vicente y Flavio Alfaro, ofreciendo servicios financieros a la colectividad desde el año 1964, lo cual ha permitido que la solvencia y solidez de la Coop. Chone alcance un estimado de 56.826 socios actualmente.

4.1.1. Antecedentes históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”

La idea del Señor Francisco Hidalgo Iriarte de formar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, tal como lo habían hecho en la Ciudad de Bahía de Caráquez, se dió a conocer a varias personas, idea que fue acogida por la ciudadanía del cantón Chone, por lo que, se efectuaron algunas encuestas de investigación económica, luego de lo cual, se estructuró la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda., el 18 de abril de 1964, con un grupo de cincuenta socios fundadores y un capital inicial de 5000.00 sucres.

Con la presidencia del Dr. Napoleón Dávila Córdova socio #1, se reunían periódicamente en la casa de la Sra. Eugenia Viteri de Lara, puesta a disposición gentilmente para que la Cooperativa inicie sus actividades y contando así mismo con la colaboración generosa del Dr. Virgilio Aizprúa, socio #2 quien por 2 años y medio ejerció las funciones de Gerente-Tesorero sin cobrar un solo centavo, a quien el Cooperativismo Chonero en unión de don Freddy Arteaga Almeida, Srta. Rosa Luz Mendoza, Ana María Kuffó de Moreira Sra. Josefa Zambrano Pazmiño, Giovanni Lara García Sra. Mercedes Aveiga Zambrano, Sr. Cesar Beltrán Gallegos, Sr. José Alava Mejía, Sr. Alberto Caicedo Srta. Rosa Ponce Barberán, Polibio López Panta Sr. Marcos Peña Bravo entre otros los tiene consagrados como pioneros de este movimiento que ha logrado cambiar la explotación por la hermandad económica.

Destacado rol jugó en la formación de la Cooperativa, la Sociedad Unión Obrera de Chone, donde Don Polivio López Panta, puso a disposición de este movimiento el Salón Principal de la Sede Social donde se fraguaron las primeras ideas que hicieron realidad la constitución de la Cooperativa. Transcurrido los primeros 4 meses y con un escaso capital en sus arcas, se procedió a conceder el primer préstamo y se comenzó a transformar la pobreza individual en riqueza colectiva.

Siguiendo con el principio de un autor anónimo que dice: *“Eduquen sobre la cooperación antes de organizar una cooperativa, eduquen durante la organización y después, y luego eduquen un poco más”*, la cooperativa logra extender su radio de acción a todas las esferas sociales y los 50 pioneros de pronto se encuentran confundidos entre cientos de adeptos que en calidad de socios figuran en sus registros con el deseo de encontrar la fórmula segura y eficaz para la solución de sus problemas económicos.

Por espacio de varios años la cooperativa funcionó en un local de la calle Bolívar de nuestra ciudad, se comenzó a madurar la idea de adquirir un terreno y tener una casa propia. Los pasos se fueron dando paulatinamente previniendo las necesidades que en un futuro se pudieran presentar, fue entonces cuando se pensó en iniciar la construcción de un edificio funcional para las actividades de la cooperativa y que a la vez proporcione rentabilidad, estamos hablando del año de 1973, en donde se encomendó la confección de los planos definitivos al arquitecto Enrique Menoscal.

Sin olvidar que la palabra cooperación indica trabajo en común, el Consejo de Administración en unión del Consejo de Vigilancia y del Sr. Don Freddy Guillermo Arteaga Almeida, iniciaron una marcha a Quito, con el empeño de conseguir de nuestro Banco de Cooperativas del Ecuador, un crédito con el que pudiéramos financiar la obra de nuestra sede, por ese entonces era miembro del Consejo de Vigilancia del banco, nuestro socio y dirigente Señor Gil Rivadeneira Solórzano, con cuya constante preocupación y fe en el movimiento cooperativo se logró la consecución del crédito de cinco millones para la construcción de la planta baja y mezanine y una vez terminada la misma hicimos un nuevo crédito a dicho banco hipotecando la planta baja por seis millones de sucre para construir los tres pisos superiores y un edificio adyacente destinado para el funcionamiento de un hotel, que era otra necesidad urgente que Chone tenía.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada” es una institución financiera privada, su matriz principal se encuentra en el cantón Chone, y posee dos agencias ubicadas en los cantones San Vicente y Flavio Alfaro. Esta entidad se dedica a impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad y el desarrollo de los sectores productivos de la provincia de Manabí a través de la prestación de servicios financieros de calidad bajo un enfoque de solvencia, rentabilidad y transparencia institucional¹².

¹²<http://www.coopchone.fin.ec>

4.2. Marco legal

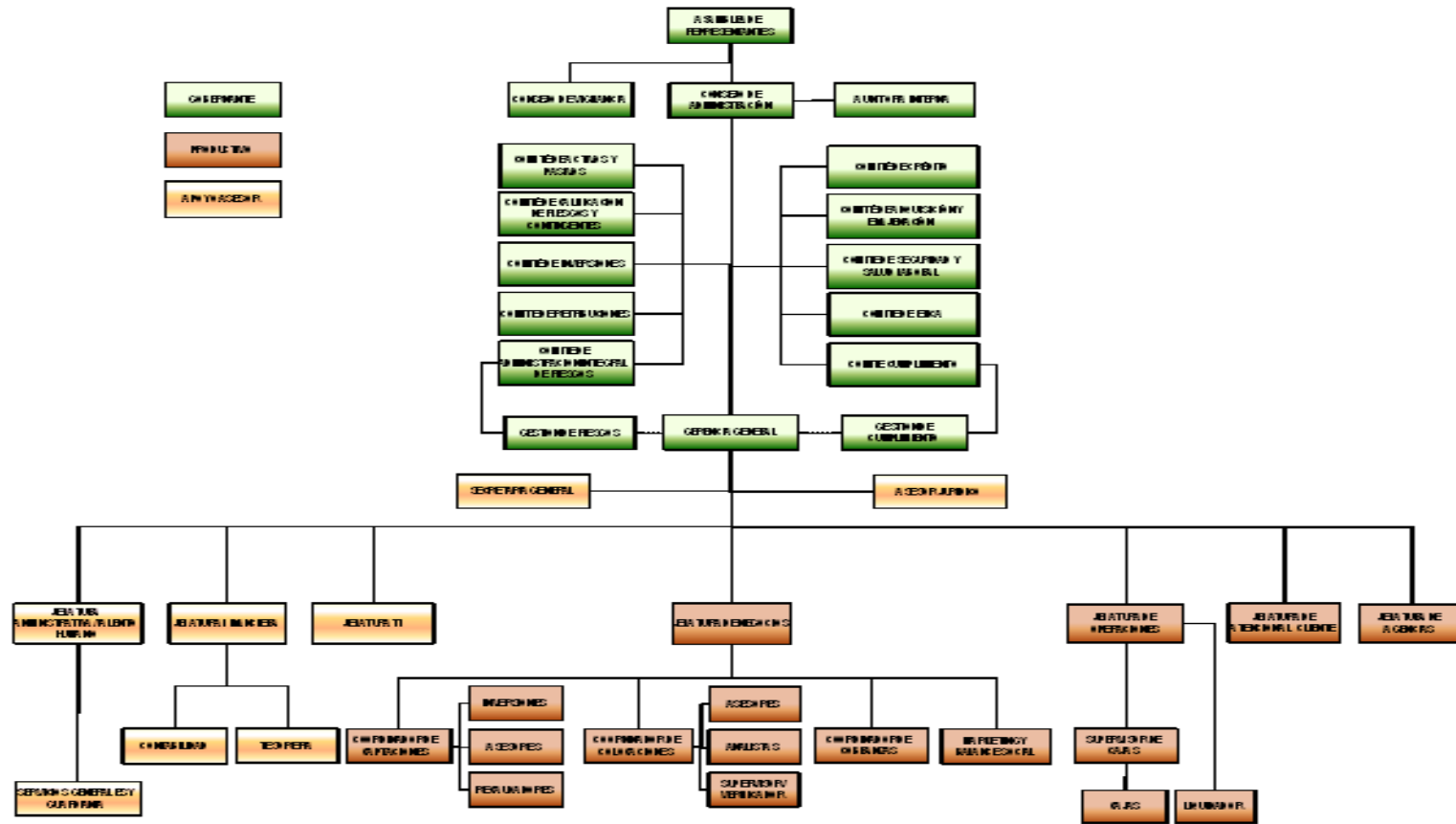
La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, domiciliada en la ciudad de Chone, Provincia de Manabí, fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial No 821 de 29 de agosto de 1971 e ingresada en el Registro General de Cooperativas con Número de Orden 0444 R.

4.3. Organización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Ltda.”, está conformada de la siguiente manera:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



APROBADO EL 29 DE DICIEMBRE DEL 2012

4.4. Alineamiento a la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, y a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Ltda.”, se rige ante los estatutos referidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario de la República del Ecuador. Para el cumplimiento de estas funciones y dado el proceso de apertura de la economía, la cual está asociada con conceptos de competitividad, eficiencia y productividad, la Coop. Chone, a través de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, ha hecho más eficiente su estructura y sus operaciones en beneficio del sector financiero y de la economía del país en general.

4.5. Sus servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada” es una institución financiera privada, creada el 18 de abril de 1964; su matriz principal se encuentra en el cantón Chone, y posee dos agencias ubicadas en los cantones San Vicente y Flavio Alfaro. Esta entidad se dedica a impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad y el desarrollo de los sectores productivos de la provincia de Manabí a través de la prestación de servicios financieros de calidad bajo un enfoque de solvencia, rentabilidad y transparencia institucional.

a. Misión:

“Impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad y el desarrollo de los sectores productivos de la provincia de Manabí a través de la prestación de servicios financieros de calidad bajo un enfoque de solvencia, rentabilidad y transparencia institucional”.

b. Visión:

“Ser líder en cobertura y profundización de servicios financieros en la provincia de Manabí, alcanzando una presencia en al menos 4 cantones y atendiendo a más del 40% de la población de la zona norte de Manabí”.

c. Giro comercial:

Prestación de servicios financieros de calidad.

d. Objetivos

- Enfocado en la solvencia.
- Rentabilidad.

- Responsabilidad social.

e. Productos

- Ahorros.
- Crédito.

f. Identificación de los procesos

- Proceso de captación: Ahorros (normal, kids, escolar), plazo fijo (pólizas, autoahorro, mi casita linda).
- Proceso de crédito: comercial, consumo, microempresa, vivienda.

g. Servicios.

- Ahorros.
- Depósitos a plazo fijo.
- Créditos.
- Transferencias de dinero desde el extranjero a través de MONEY GRAM.
- Pago de haberes al sector público.
- Pago a jubilados, y montepío.
- Servicio de cajero automático.
- Pago de bono de desarrollo humano, en nuestras oficina matriz, Chone; y, agencias en San Vicente, y Flavio Alfaro.
- Seguros de vida a través de la aseguradora COOPSEGUROS DEL ECUADOR.
- Venta del SOAT.

Los servicios que se brinda a través de SERVIPAGOS, son recaudación de:

- Pago de giros del exterior-GLOBALENVÍOS.
- Pagos de CNEL-MANABI (pago de luz).
- Tv Cable Zona 1.
- Recargas desde \$3.00 de Claro, Movistar y Alegro.
- Pago de impuesto SRI RISE.
- Facturas CLARO.
- CNT PACÍFICO y ANDINA.
- Depósitos PRODUBANCO.
- CTG trámites y citaciones.
- Recaudación de YANBAL.
- IESS, historial laboral.
- PACIFICARD.
- Productos AVON del Ecuador.

- Banco D-MIRO
- ESIKA COSMETIC Ecuador S.A.
- OTECEL - facturas Movistar.
- Grupo TRANSBEL - EBEL.
- Cobranza GÉNESIS.
- ECUADORTELECOM – S.A.
- Fundación Para El Desarrollo SPOIR
- Depósitos Banco Pichincha, el que incluye las tarjetas de crédito VISA y MASTERCARD Banco Pichincha.
- Matriculación vehicular y traspaso de dominio.
- Tarjeta DINERS, VISA – INTERDIN, DISCOVER.
- BELCORP.
- EPMAPS.
- INTERAGUA.
- Revisión vehicular.
- Empresa Eléctrica Quito.
- Empresa Eléctrica Guayaquil.
- Seguros consumo emisión.
- SRI-Prerealizada.
- Depósitos otros bancos Jardines De Guayaquil S.A.

4.5. Sus clientes

Tabla Nº 1 Socios activos e inactivos 2012



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHONE LTDA.
NUMERO DE SOCIOS ACTIVOS E INACTIVOS 2012

OFICINA PRINCIPAL (CHONE)													
	Dic-11	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12
ACTIVOS													
MAYORES	17449	18231	20044	21266	22066	22609	20405	20492	20916	21108	21095	21307	21732
MENORES CTA.AHORR	4151	4360	4459	4557	4662	4845	4710	4652	4752	4786	4787	4747	4748
TOTAL ACTIVOS	21600	22591	24503	25823	26728	27454	25115	25144	25668	25894	25882	26054	26480
INACTIVOS													
MAYORES	9380	8877	8527	8234	8002	7818	10161	10227	9933	9849	9962	10043	10128
MENORES CTA.AHORR	4607	4468	4398	4314	4253	4209	4822	4912	4838	4747	4776	4850	4866
TOTAL INACTIVOS	13987	13345	12925	12548	12255	12027	14983	15139	14771	14596	14738	14893	14994
TOTAL MATRIZ>>>>	35587	35936	37428	38371	38983	39481	40098	40283	40439	40490	40620	40947	41474
SAN VICENTE													
ACTIVOS													
MAYORES	4284	4460	4662	4823	5028	5157	4210	4186	4459	4398	4402	4317	4323
MENORES CTA.AHORR	422	452	462	474	481	492	401	390	393	389	391	379	389
TOTAL ACTIVOS	4706	4912	5124	5297	5509	5649	4611	4576	4852	4787	4793	4696	4712
INACTIVOS													
MAYORES	3124	2984	2896	2813	2762	2706	3687	3787	3564	3666	3715	3825	3849
MENORES CTA.AHORR	544	522	514	507	505	500	615	636	640	647	649	656	655
TOTAL INACTIVOS	3668	3506	3410	3320	3267	3206	4302	4423	4204	4313	4364	4481	4504
TOTAL SAN.VICENTE	8374	8418	8534	8617	8776	8855	8913	8999	9056	9100	9157	9177	9216
FLAVIO ALFARO													
ACTIVOS													
MAYORES	3682	3864	4045	4182	4250	4320	3756	3733	3693	3707	3749	3791	3838
MENORES CTA.AHORR	382	403	421	432	435	455	497	484	488	489	492	483	459
TOTAL ACTIVOS	4064	4267	4466	4614	4685	4775	4253	4217	4181	4196	4241	4274	4297
INACTIVOS													
MAYORES	1191	1040	952	887	866	836	1435	1508	1577	1590	1574	1564	1548
MENORES CTA.AHORR	212	209	201	200	198	196	247	263	265	267	270	272	291
TOTAL INACTIVOS	1403	1249	1153	1087	1064	1032	1682	1771	1842	1857	1844	1836	1839
TOTAL FLAV.ALFARO	5467	5516	5619	5701	5749	5807	5935	5988	6023	6053	6085	6110	6136
TOTAL SOCIOS	49428	49870	51581	52689	53508	54143	54946	55270	55518	55643	55862	56234	56826

Fuente de consulta: <http://www.coopchone.fin.ec>

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada” posee, aproximadamente, 60,000 socios cuenta ahorristas, diferenciándose los mismos en socios activos e inactivos; los socios activos son aquellos que periódicamente utilizan los diversos servicios que brinda la financiera, mientras que los inactivos no; es decir, son aquellos que aperturan una cuenta al momento de solicitar un crédito, ya que esto es requisito indispensable para solicitar el mismo.

Hasta diciembre del 2012, la Coop. Chone contaba con 56,826 socios en la zona norte de Manabí, distribuyéndose así:

- Matriz principal Chone: 72.98%,
- Agencia San Vicente: 16.22%, y,
- Agencia Flavio Alfaro 10.80%.

Estos porcentajes permiten analizar que las zonas donde se encuentran las agencias son un mercado potencial, y que al implementar una correcta penetración de mercado a través de una línea de crédito comunal, aumentará la captación de clientes y por ende la rentabilidad en la Coop. Chone.

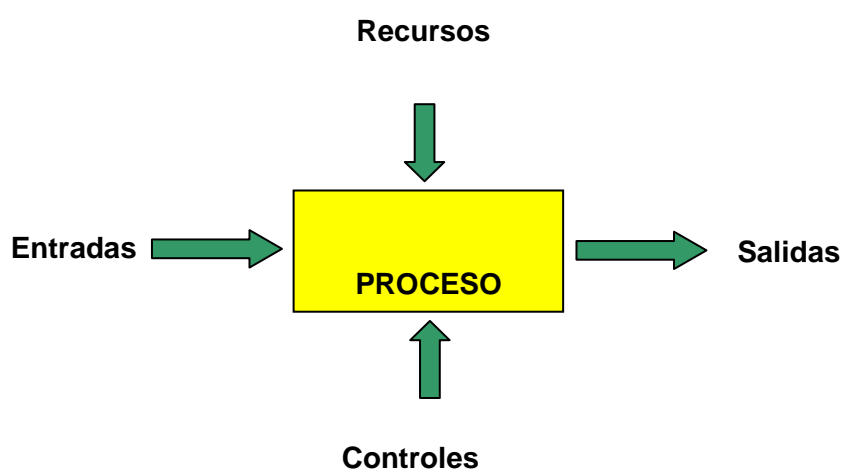
CAPÍTULO V

LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHONE LIMITADA”

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

Los procesos son una forma de fortalecer las instituciones haciéndolas más eficientes, eficaces y efectivas, permitiendo así la satisfacción de los requerimientos de los clientes. Un proceso se define como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que transforman una o varias entradas de materiales o información, en una o varias salidas, con valor añadido. En otras palabras, es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”¹³.

Figura N° 4 Elementos que caracterizan un proceso



Fuente de consulta: Manual de Procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”

Elaborado por: Sr. Ing. Pablo Benavides Banchón, Jefe de Unidad de Riesgo de la Coop. Chone.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, emplea una administración de procesos que se representa a través de un listado de macroprocesos, que permite visualizar el marco operacional de la empresa, siendo los principales las captaciones, colocaciones, cobranza y cajas; esta interrelación incide directamente en el funcionamiento de la entidad financiera.

¹³ Manual de Procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”

Tabla N° 2 Lista de procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”



**LISTA DE PROCESOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHONE**

MACROPROCESO	PROCESOS	SUB - PROCESOS	CÓDIGO
CAPTACIONES	CAPTACIÓN POR PLAZOS FIJOS	EMISIÓN DE PLAZOS FIJOS	CAP-CPF-EPF-01
		RENOVACIONES Y CANCELACIONES	CAP-CPF-RYC-02
		PAGO PARCIAL DE INTERESES	CAP-CPF-PPL-03
COLOCACIONES	COLOCACIÓN DE CRÉDITO, CONSUMO, MICROCREDITOS Y VIVIENDA	RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS	COL-CCCMV-RVD-01
		ANÁLISIS Y APROBACIÓN	COL-CCCMV-AYA-02
		DESEMBOLSO	COL-CCCMV-DES-03
		CUADRE DE LIQUIDACIONES	COL-CCCMV-CDL-04
COBRANZAS	RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS	SEGUIMIENTO Y RECUPERACION DE CARTERA	COB-RDC-SYR-01
		DEMANDA JUDICIAL	COB-RDC-DJU-02
		CASTIGOS	COB-RDC-CAS-03
CAJAS	INICIOS Y APERTURAS	APERTURA DE CAJAS	CAJ-IYA-APC-01
		REPOSICION DE FONDOS	CAJ-IYA-RFD-02
		CANCELACION CXC MONEYGRAM	CAJ-IYA-CXC-03
		RECEPCION DE DEPOSITO	CAJ-IYA-RDE-04
		RETRO AHORROS	CAJ-IYA-RAH-05
		CAMBIO/RENOV LIBRETA	CAJ-IYA-CRL-06
		PAGO GIROS	CAJ-IYA-PAG-07
		CHEQUES RECHAZADOS	CAJ-IYA-CHR-08
		RECEPCION DOC ENV X BANCO	CAJ-IYA-RED-09
		INICIO DE DIA CAJAS	CAJ-IYA-INC-10
	CUADRES Y CIERRES	CUADRE CAJERO AUTOMATICO	CAJ-CYC-CCA-01
		FIN DE DIA CAJERO AUTOMATICO	CAJ-CYC-FCA-02
		CUADRE BDH	CAJ-CYC-CBD-03
		CUADRE GENRAL EFECTIVO	CAJ-CYC-CGE-04

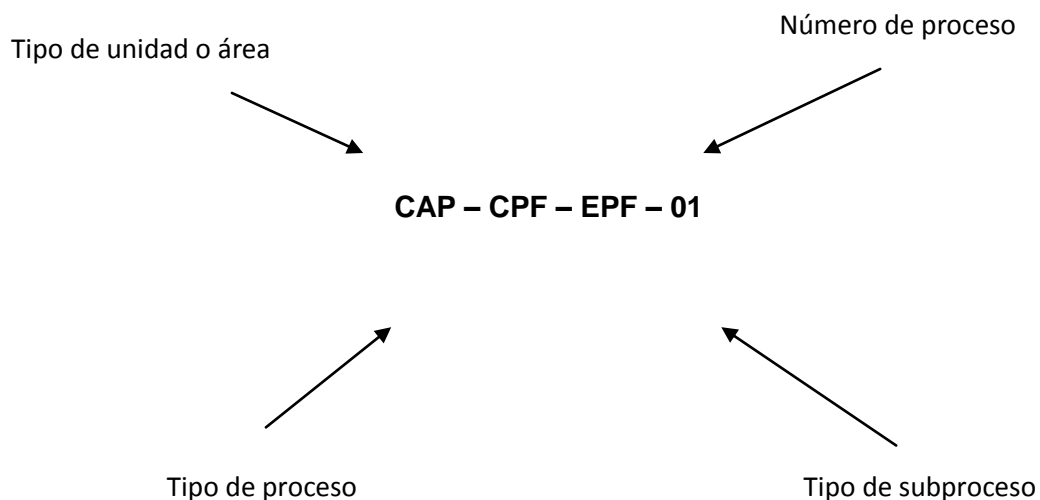
Fuente de consulta: Manual de Procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”

Elaborado por: Sr. Ing. Pablo Benavides Banchón, Jefe de Unidad de Riesgo de la Coop. Chone.

Para el análisis de procesos, en la Coop.Chone, se basan en los siguientes aspectos:

- Enfoque hacia el cliente interno y externo: Los procesos deben satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, para lo cual, es importante incluir el análisis de sus requerimientos, como base para los casos de mejoras respectivas.
- Indicadores de los procesos: De tipo eficiencia, eficacia y calidad, en todos los procesos en que apliquen.
- Análisis de los procesos levantados: En función de criterios técnicos, tales como: satisfacción de clientes internos y externos, búsqueda de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad. Una vez realizado el levantamiento de procesos se efectúa la validación de la información con los responsables de cada proceso en donde se recabó las sugerencias y recomendaciones a los mismos. Estas recomendaciones serán incorporadas a cada uno de los flujos, y también se complementarán con reuniones de retroalimentación con las diferentes áreas. Posterior a la validación de procesos, se realiza la actualización de los mismos y a su mejora, en este punto los dueños de cada proceso presentará al encargado de procesos los cambios sugeridos, los cuales serán revisados y analizados y presentados al Comité de Procesos para su actualización, de ser viable. Una vez realizado los cambios serán presentados al dueño del proceso e informado al personal que interviene en dicho proceso conforme lo establecen los procesos de Gestión que forman parte de los procesos levantados.
- Simplicidad y flexibilidad: Uno de los elementos importantes a ser considerados en el análisis y diseño de un nuevo proceso, es buscar siempre su flexibilidad y sencillez, a fin de liberarlo de la excesiva burocratización que, normalmente ocasiona pasos innecesarios, duplicación de trabajos, controles excesivos, falta de oportunidad en la atención al cliente, duplicación de esfuerzos al realizar actividades que tienen el mismo objetivo, etc.
- Automatización: Un factor importante y diferenciador, en cualquier proceso, es, sin duda, alguna, el apoyo informático que permite lograr una mejora muy importante en el proceso; sin embargo, no se debe entender esta herramienta como la solución total de los problemas de un proceso, sino como un elemento para mejorar la eficiencia del mismo.
- Estandarización de códigos del manual de procesos: Establece y estandariza la codificación de los diferentes elementos del Manual de Procesos de la Cooperativa Chone, para permitir una administración ágil y eficiente de sus procesos. A continuación, se describe la estructura de la codificación empleada en este manual:

Figura N° 5 Estructura de la codificación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”



Fuente de consulta: Manual de Procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”

Elaborado por: Sr. Ing. Pablo Benavides Banchón, Jefe de Unidad de Riesgo de la Coop. Chone.

TIPO DE UNIDAD O ÁREA	Captaciones	CAP
Tipo de Proceso	Captación por Plazos Fijos	CPF
Tipo de Subproceso	Emisión de Plazos Fijos	EPF
Número de Proceso	Número de Proceso	01

Donde se codifica de la siguiente manera:

Tabla N° 3 Estructura de la codificación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”

Código	Macroproceso	Código	Macroproceso
CAP	Captaciones	ASGER	Asistencia gerencial
COL	Colocaciones	GELEG	Gestión legal
COB	Cobranzas	GERIE	Gestión de riesgo
CAJ	Cajas	GECUM	Gestión de cumplimiento
ATC	Atención al cliente	COGES	Control de gestión
GRH	Gestión administrativa y RRHH		
OPF	Operatividad financiera		
TI	Infraestructura y desarrollo tecnológico		

Fuente de consulta: Manual de Procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”

Elaborado por: Sr. Ing. Pablo Benavides Banchón, Jefe de Unidad de Riesgo de la Coop. Chone.

5.1.1. Cadena de valor.

La cadena de valor es, esencialmente, una forma de análisis estratégico de la actividad organizacional, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor facilitando, de esta manera, la toma de decisiones organizacionales. Es una cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforma todos los procesos de generación de productos y servicios, desde los requerimientos de productos y servicios hasta la entrega de los productos y servicios terminados.

A continuación se puede observar claramente la cadena de valor en la cual se encuentra basado el levantamiento y análisis posterior de acuerdo al organigrama institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”:

Figura N° 6 Cadena de valor Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”

CADENA DE VALOR: COOP. CHONE

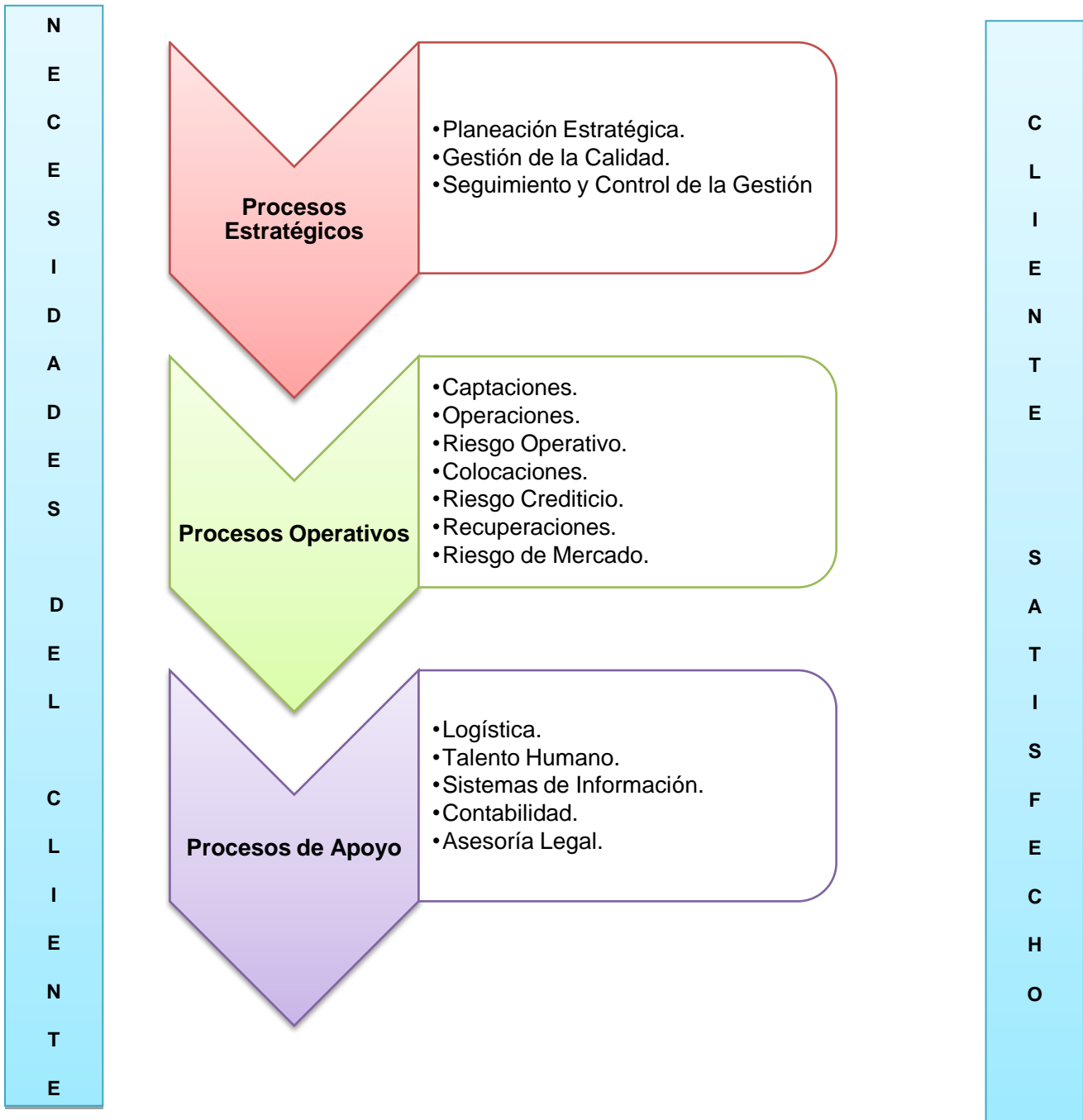


Fuente de consulta: Manual de Procesos Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”

En la tabla N° 2, podemos apreciar que el macroproceso colocaciones comprende los procesos de colocación de crédito, consumo, microcréditos y vivienda; este macroproceso agrega valor a la empresa, por lo que al implementar una nueva línea de crédito, no solo generará rentabilidad, sino que aportará a la mejora continua del área crediticia.

Al realizar el levantamiento de información en la Coop. Chone, se pudo notar que los procesos se manejan a través de un listado, y que sus subprocesos y actividades no se representan detalladamente, lo cual no permitió conocer exactamente las políticas y lineamientos de riesgos, además de que la documentación del área crediticia se procesa en diferentes áreas de la institución, dificultando conocer en sí el proceso global desde el inicio hasta el final. Al no ser facilitado el mapa de procesos de la organización, se procedió a diseñar uno tomando como referencia la lista de procesos de la Coop. Chone.

Figura N° 7 Mapa de procesos propuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”



Elaborado por:Ing. María Gabriela Salazar Castillo.

El mapa de procesos que se observa en la figura N° 7, demuestra que para ofertar los servicios crediticios en la Coop. Chone, se requiere de tres procesos estratégicos: planeación estratégica, gestión de la calidad y seguimiento y control de la gestión; siete procesos operativos: captaciones, operaciones, riesgo operativo, colocaciones, riesgo crediticio, recuperaciones y riesgo de mercado; además de cinco procesos de apoyo: logística, talento humano, sistemas de información, contabilidad, asesoría legal. Dichos procesos se alinean con la filosofía institucional de la Coop. Chone.

5.2. Descripción de los procesos actuales

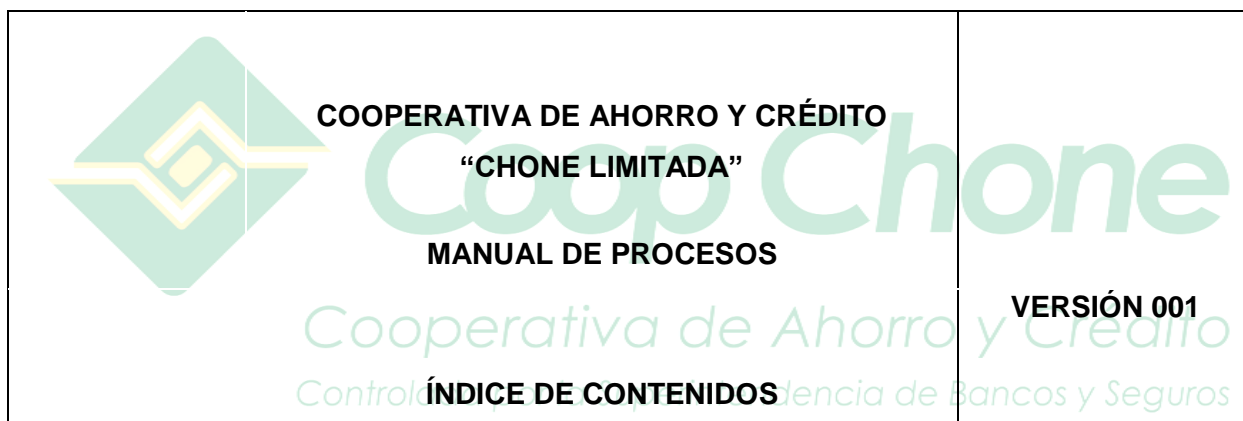
El sistema de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada realiza operaciones crediticias mediante la organización de actividades financieras propias del área de crédito, las mismas que son distribuidas entre los auxiliares y jefe departamentales a través de la secuencia establecida. Ésta no se menciona en el presente trabajo, puesto que es considerada información confidencial, sin embargo, puede ser descrita mediante una secuencia de pasos que deben cumplirse ante el proceso a realizar.

En base al análisis de las actividades desarrolladas en la Coop. Chone se pudo apreciar la existente cadena de valor que opera en esta institución financiera. La observación directa, y las entrevistas realizadas al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, Sr. Ing. Fernando Álava Zambrano y al personal responsable del área permitió identificar que la principal falencia al momento de realizar el proceso crediticio en dicha institución financiera es la lentitud en la realización de los diversos trámites a efectuar, lo cual no solo dificulta el acceso a éstos, sino que hace optar a las personas por desistir de dicho servicio financiero, puesto que la realización de estos trámites afecta en el normal desenvolvimiento de los procesos, produciendo de esta manera desperdicios.

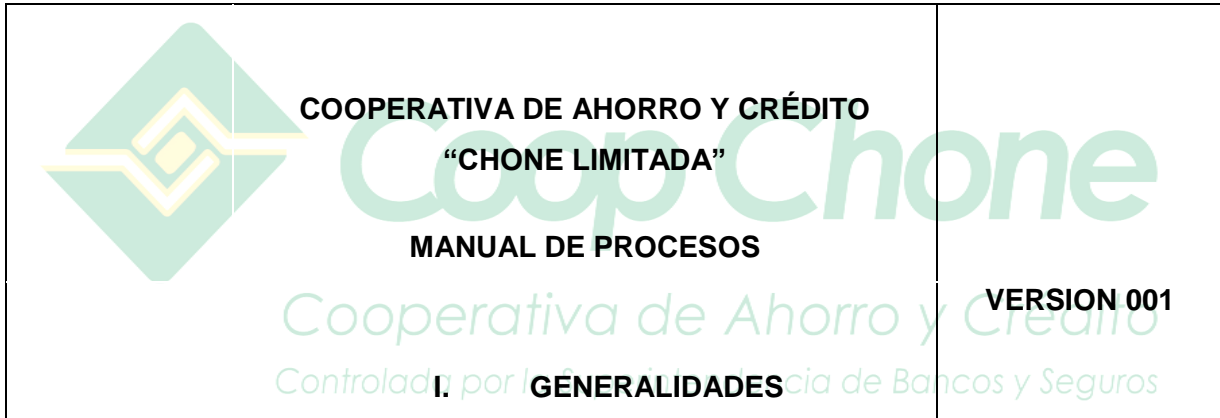
Al ser la modalidad de crédito mediante evaluaciones (destino del crédito, evaluación si el solicitante es sujeto de crédito), dificulta el fácil acceso de éstos a los grupos solidarios que optan por buscar financiamiento a través de chulqueros, puesto que el análisis de crédito necesita contar con información necesaria e idónea para tomar la decisión correcta en cuanto a minimizar los riesgos de crédito para la financiera. A través de la observación directa, se pudo definir que el principal problema existente es la falta de control en los procesos crediticios, por lo que se diseña un manual de procesos, el cual no solo facilitará la implementación de la línea de crédito comunal sino que también servirá de referencia para los procesos de crédito ya existentes en la organización, permitiendo así que ésta alcance estándares de eficacia y eficiencia en sus servicios financieros.

**PROPUESTA MANUAL DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“CHONE LIMITADA”**

 <p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHONE LIMITADA”</p> <p align="center">MANUAL DE PROCESOS</p> <p align="center"><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros</i></p>		<p>VERSION 001</p>
Controles	Nombre	Cargo
Elaborado por:	Ing. María Gabriela Salazar Castillo.	
Revisado por:	Ing. Pablo Benavides Banchón.	Jefe de Unidad de Riesgo.
Aprobado por:	Ing. Fernando Álava Zambrano.	Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”.



CONTENIDO	Nº PÁG.
SECCIÓN I GENERALIDADES	
Introducción	61
Misión	61
Visión	61
Objetivo del manual	62
Justificación del manual	62
Simbología	63
SECCIÓN II MAPA DE PROCESOS	
Mapa de procesos propuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chone Limitada"	64
Descripción de los procesos estratégicos	65
SECCION III PROCESOS DE CRÉDITO COMUNAL	
Crédito comunal	68
Objetivo	69
Alcance	69
Responsables	69
SECCIÓN IV DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	
Proceso: Promoción crédito comunal	70
Proceso: Evaluación crédito comunal	73
Proceso: Aprobación crédito comunal	76
Proceso: Desembolso crédito comunal	78
Proceso: Recuperación crédito comunal	82



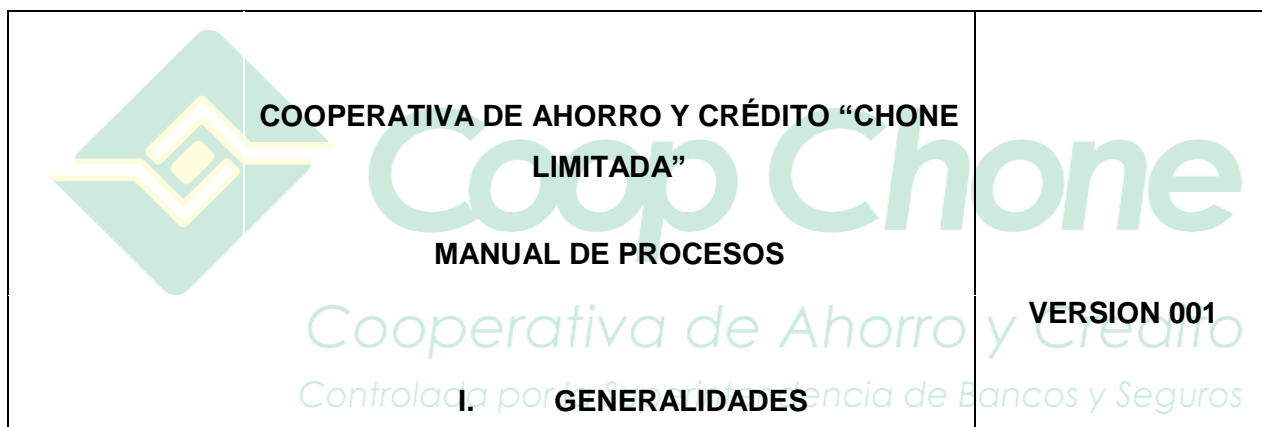
INTRODUCCIÓN

Los procesos en una organización conforman un eje principal en las actividades de la misma, por lo que éstos deben ser documentados en manuales prácticos que permitan ser una herramienta de consulta en la gestión de la empresa, permitiendo así un correcto desempeño en las funciones de la misma.

El presente Manual de Procesos, define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro del área crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chone Limitada", teniendo como objetivo principal la existencia de un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo de las dependencias. En este sentido el Manual de Procesos es un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, ya que describe los procesos, y expone en secuencia ordenada las principales actividades que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo.

MISIÓN: En el marco de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, innovar con productos y servicios financieros que permitan el fácil acceso a éstos, orientados a mejorar la economía de la zona norte de Manabí.

VISIÓN: Coadyuvar en la economía de la zona norte de Manabí al brindar créditos de fácil acceso, los cuales beneficiarán a personas de escasos recursos económicos.



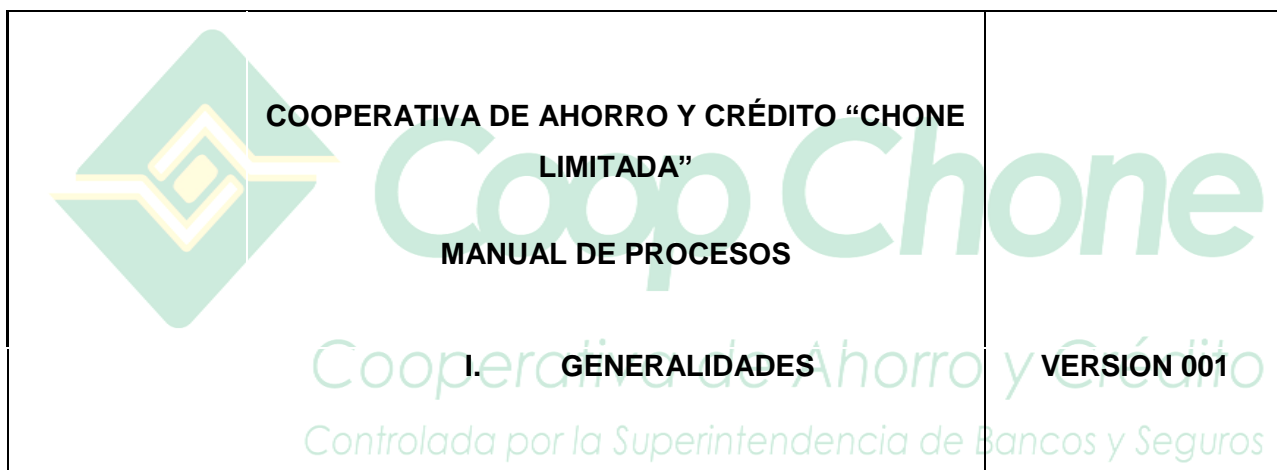
OBJETIVO DEL MANUAL

El presente manual de tiene como objetivo principal definir los procesos interrelacionados entre las diversas áreas de la organización relacionadas en el proceso crediticio, con el objetivo de minimizar la duplicidad de actividades. Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en el área crediticia.

El presente Manual de Procesos se constituye como un elemento de apoyo en la consecución de los objetivos institucionales, mediante el cumplimiento normativo de la entidad. Además de describir los procesos, expone en secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo.

JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL


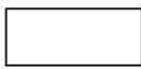






Los Manuales de Procesos son eje esencial en el mejoramiento continuo, destacando que no basta regularizar los procesos sino que es imprescindible mejorar la cultura organizacional en la institución, para que así esta herramienta administrativa mejore la calidad del servicio, satisfaciendo al cliente.



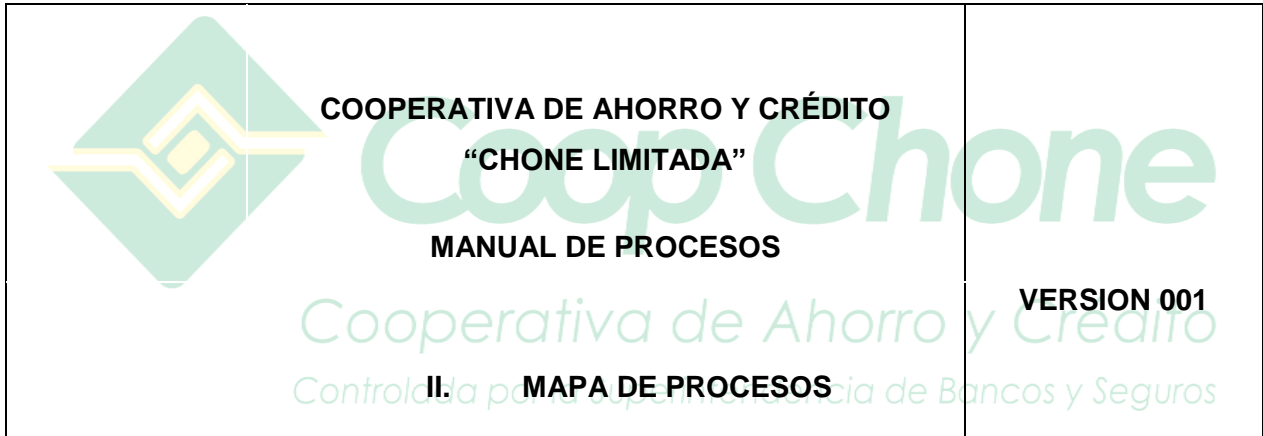
SIMBOLOGÍA

Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

Figura N° 8 Simbología diagramas de flujo.

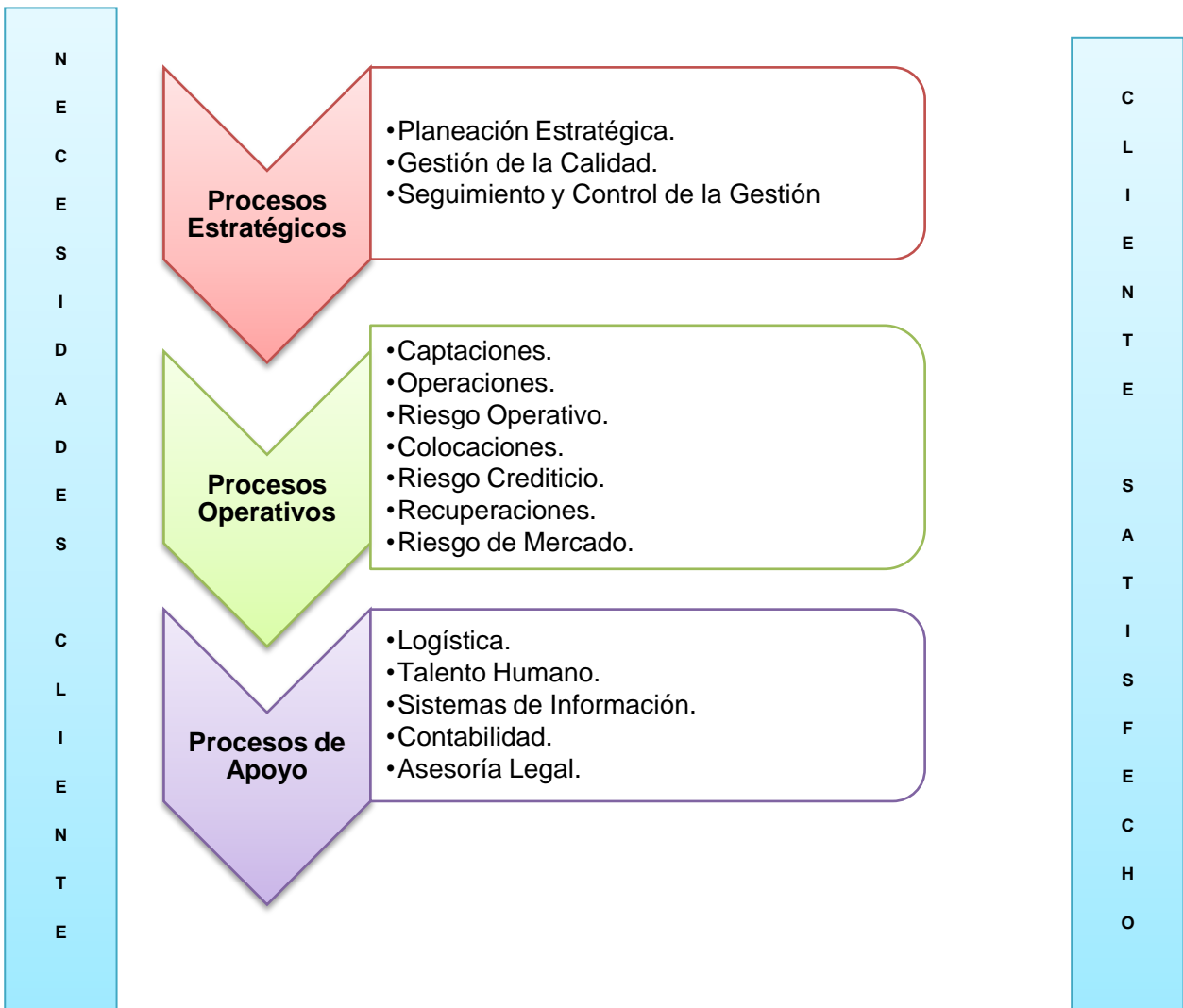
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o Término: Indica el principio o el fin del flujo. Puede denotar una acción o un lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Almacenar Datos: Indica la acción del almacenamiento de datos en una Tabla o Archivo de Datos.
	Base de Datos: Indica la existencia de un conjunto de Tablas con Datos almacenados previamente.
	Conector de Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente de consulta: <http://www.monografias.com/trabajos89/sistema-control-medicion-evaluacion-desempeno/sistema-control-medicion-evaluacion-desempeno2.shtml>

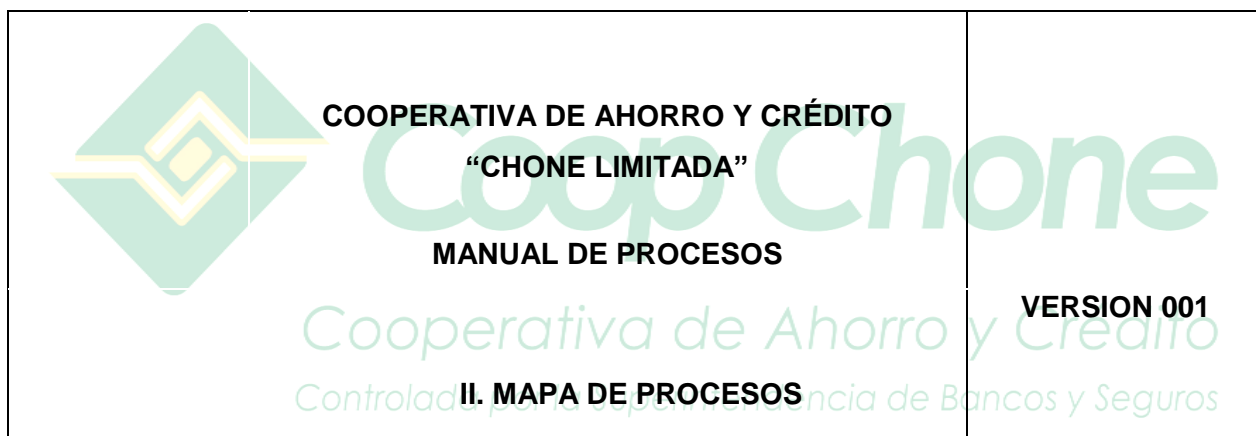


**MAPA DE PROCESOS PROPUESTO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
 “CHONE LIMITADA”**

Figura N° 9 Mapa de procesos propuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”



Elaborado por: Ing. María Gabriela Salazar Castillo

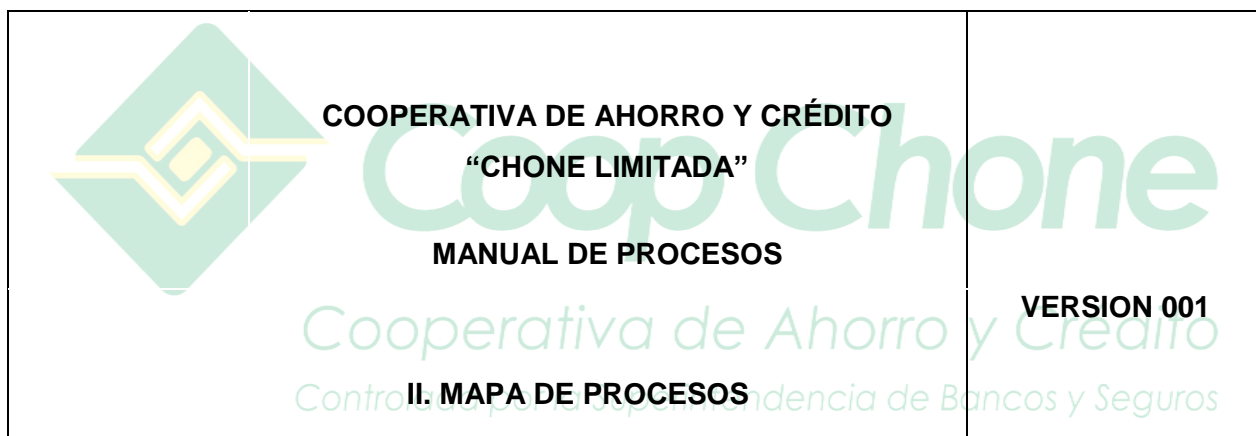


DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

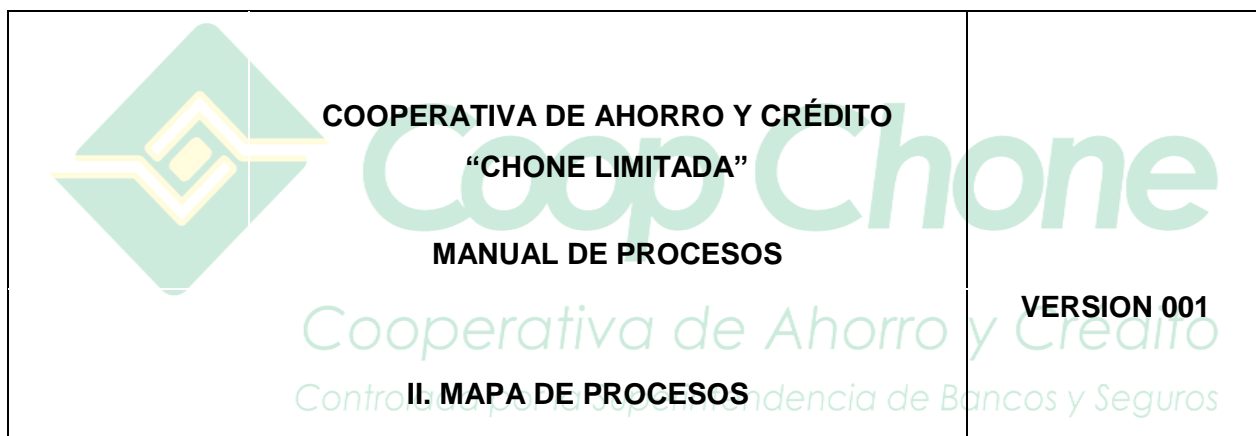
En los procesos operativos se encuentra el área de captaciones, la cual permite un crecimiento seguro y constante en el ente. Para poder brindar variedad de productos de crédito, es necesario ampliar el área antes mencionada, ya que así se diversificarán los fondos, los mismos que incidirán positivamente en el mercado. Los créditos comunales, brindan la colocación de fondos a los segmentos más olvidados de las microfinanzas como lo son los “*grupos solidarios*”, éstos al estar conformados con un mínimo de diez a veinticinco personas por grupo, se estructuran como una fuente generadora de emprendimiento de muy baja inversión, ubicadas en zonas rurales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada” es una entidad financiera privada fundada en el año 1964, cuya finalidad es mejorar el nivel de vida de la colectividad a través de la financiación de los sectores productivos. Es por esto, que se hace imprescindible la propuesta de facilitar el acceso a la financiación para los emprendedores mediante la implementación de una línea de crédito diseñada para apoyar a las Pymes. La línea de crédito comunal se divide en cinco procesos interrelacionados que permiten la efectividad mediante la supresión en la duplicidad de las actividades. Esta línea de financiación nace con la finalidad de estimular la creación de Pymes, por ello es de fácil acceso, con la única garantía de que los miembros de esta línea de crédito también son responsables por los préstamos de los demás integrantes.

Una vez establecida la representación macro de los procesos que se dan dentro de la organización, se podrá identificar cuáles son aquellos, que mediante mejoras, que inciden directamente. A continuación, se realiza la descripción de cada proceso en el aporte al servicio financiero que se desea implementar:

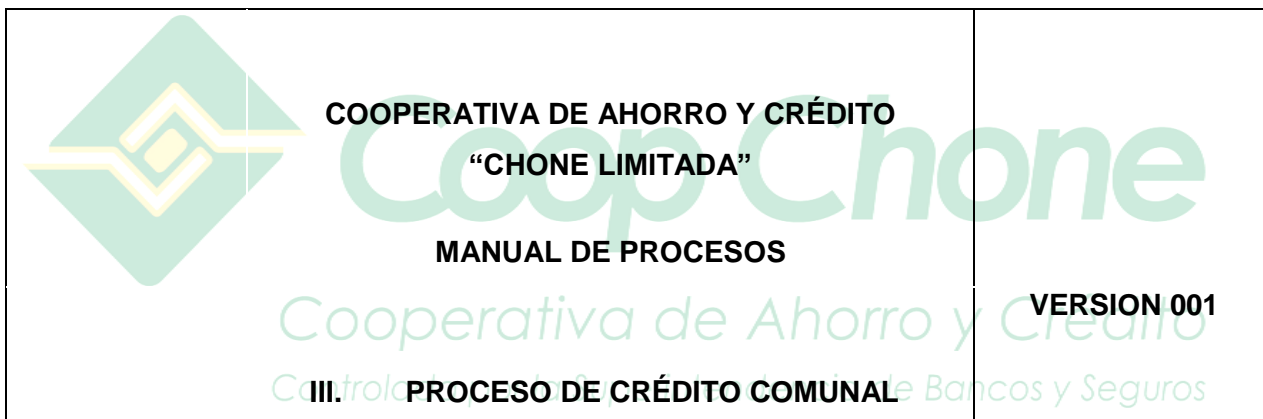


- *Captaciones*: Este proceso gestiona el incremento de la cartera de clientes y por ende la participación en el mercado de la financiera. La forma de obtención de nuevos clientes, la distribución de información adecuada y detallada a personas que sean identificadas como potenciales clientes para la financiera.
- *Operaciones*: El proceso de operaciones agrupa todas las actividades necesarias para que los clientes puedan realizar cualquiera de las siguientes transacciones: depósitos, retiros, transferencias, pago de servicios y pago de obligaciones. Comprende las tareas relacionadas al cierre de caja diario y el balance de operaciones.
- *Riesgo operativo*: Es el proceso encargado de gestionar todos los eventos que involucran una pérdida por operaciones ya sea por deficiencias o fallas en los procesos internos, fallas del personal, de la tecnología de la información o por una ocurrencia de un evento externo. Su finalidad es disminuir la probabilidad de ocurrencia de estos eventos y aminorar su impacto.
- *Colocaciones*: Consta de planes de administración en la ubicación de los recursos de la financiera como créditos para determinados clientes. Esto abarca métodos de entrega de préstamos de dinero bajo un análisis de la situación de clientes, es decir un estudio del historial y proyección de personas a las cuales prestar esos recursos.
- *Riesgo crediticio*: Es el proceso encargado de analizar los diferentes tipos de crédito que se han otorgado, asignar la provisión necesaria para estos créditos y planificar y ejecutar acciones para aminorar el riesgo de que un cliente no cumpla con sus obligaciones.



- *Recuperaciones:* Se encarga de prevenir pérdida por créditos impagos otorgados a clientes que no cumplen con sus obligaciones con la financiera. El proceso comprende desde la evaluación de los créditos no pagados hasta la ejecución del cobro coactivo de las garantías del crédito. Este proceso puede resultar en una renegociación con el cliente, lo cual se traduce en un crédito reestructurado.
- *Riesgo de mercado:* Este proceso administra todos los eventos que involucran la probabilidad de pérdidas financieras en posiciones dentro y fuera del balance, derivadas de las fluctuaciones de los precios de mercado como las tasas de interés, los tipos de cambio y los precios de acciones.

Definidas las áreas que intervienen directamente en la implementación de la propuesta, se plantearán directrices que permitan que esta línea de crédito sea brindada con agilidad a los usuarios, aportando así a la innovación de los servicios crediticios existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Chone Limitada".

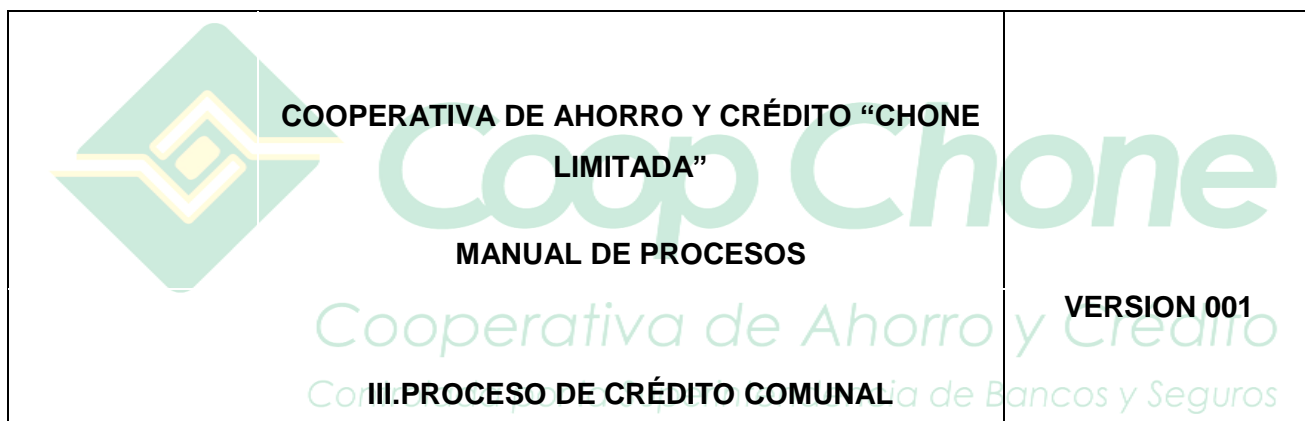


CRÉDITO COMUNAL

Un banco comunal es una metodología crediticia que otorga préstamos a un grupo de personas sin acceso a créditos, porque no pueden cumplir con todos los requisitos que solicitan las instituciones bancarias.

La implementación de los créditos comunales, permite el ingreso en mercados que han quedado relegados, puesto que su capacidad adquisitiva es considerada como uno de los segmentos menos rentables. Un banco comunal es una modalidad que abarca un mínimo de diez (10) a veinticinco (25) personas por grupo los cuales facilitan el proceso de organización y administración de esta línea de crédito al garantizarse mutuamente. Teniendo entre como políticas y reglamentos:

- El destino del crédito: Los microcréditos concedidos se pueden destinar a actividades propias que realicen los socios, siendo inicialmente montos pequeños con lo cual se minimizan los riesgos, generando de esta forma una cultura de pago.
- Perfil del cliente: Al definir quiénes son sujetos de crédito, podemos agilizar el proceso crediticio:
 - a. Residir en la comunidad, mínimo dos años.
 - b. Bajos ingresos económicos.
 - c. Documentos legales vigentes.
 - d. La propuesta de emprendimiento debe calificarse viable por parte de la financiera.
 - e. El solicitante debe ser mayor de edad y menos a 65 años.



No serán sujetos de crédito:

- a. Clientes que con sus prospectos atenten contra la moral y honorabilidad.
- b. Aquellos que sean parientes y/o relacionados con personal de la financiera hasta 2º grado de consanguinidad, o 2º grado de afinidad.
- c. Aquel solicitante de un mismo núcleo familiar.

- Montos de crédito: El primer préstamo se realizará a un bajo monto (\$200.00), para acceder a la renovación del mismo, por un monto superior, se podrá solicitar antes de la cancelación de la última cuota. Se debe tomar en cuenta que para acceder a un monto superior, solo se podrá incrementar hasta un 50% del crédito anterior. Los préstamos serán cancelados semanalmente.

- Garantía para la entidad: Al ser un crédito comunal, la garantía es de forma mutua, es decir, los miembros de esta línea de crédito también son responsables por los préstamos de los demás integrantes. Además al realizar el otorgamiento del crédito se puede optar por incluir un pagaré por cada grupo solidario que lo integre, evitando así algún tipo de incertidumbre.

OBJETIVO

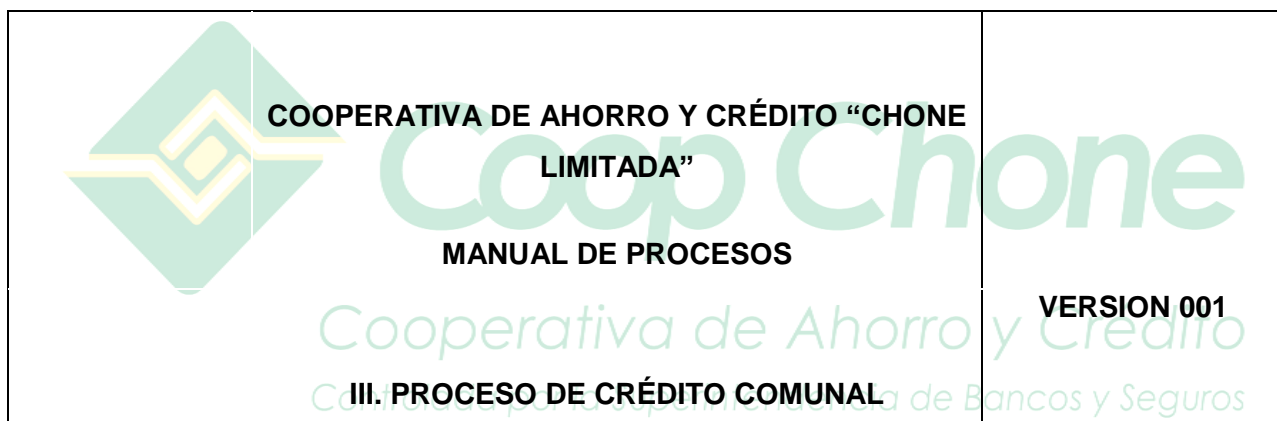
Mediante la implementación de la línea de crédito comunal, se busca promover el financiamiento de Pymes, beneficiando a la economía de la zona norte de Manabí.

ALCANCE

Grupos solidarios.

RESPONSABLES

Responsable del producto, personal de oficina, asesor.



DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

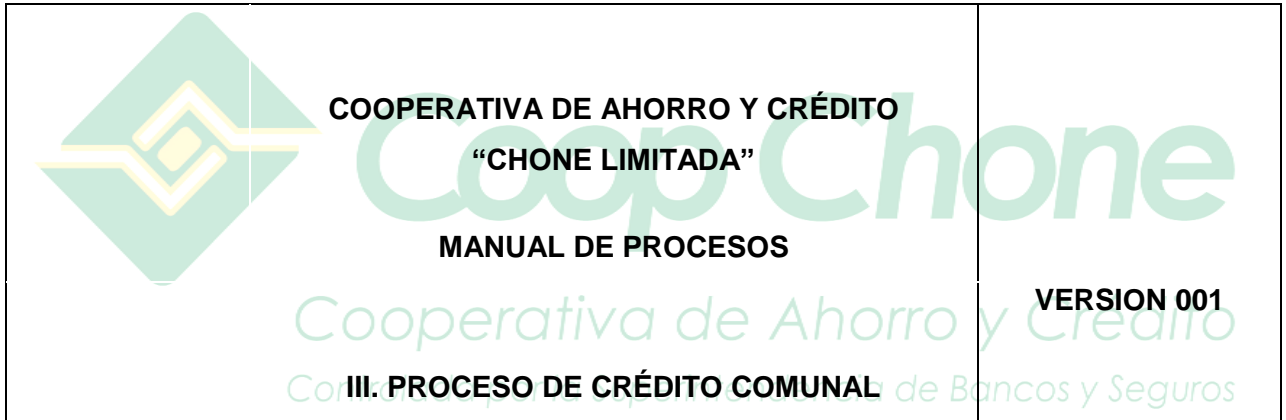
1. **Proceso de promoción:** Permite el dar a conocer acerca de la información de los créditos comunales, es decir publicita el servicio financiero y finaliza con la obtención de información acerca del solicitante. Para definir la estrategia comercial, lo primero que se realiza es la evaluación de mercado, lo cual nos permitirá conocer el perfil del cliente, el tamaño potencial del mercado, y la competencia.

Actividades

- Planificación de la promoción.
- Promoción en el campo.

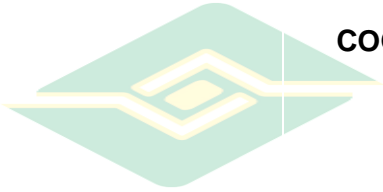

PLANIFICACIÓN DE LA PROMOCIÓN

Responsable	Nº	Tarea
Responsable del producto	1	Planifica y coordina actividades de promoción con el personal de oficina.
Responsable del producto	2	Informa sobre estrategias de mercadeo.
Responsable del producto / asesor	3	Evalúan la investigación de mercado.
Asesor	4	Planifica actividades de promoción y pre-venta.
Asesor	5	Contacta líderes.
Asesor	6	Prepara el alistamiento logístico.

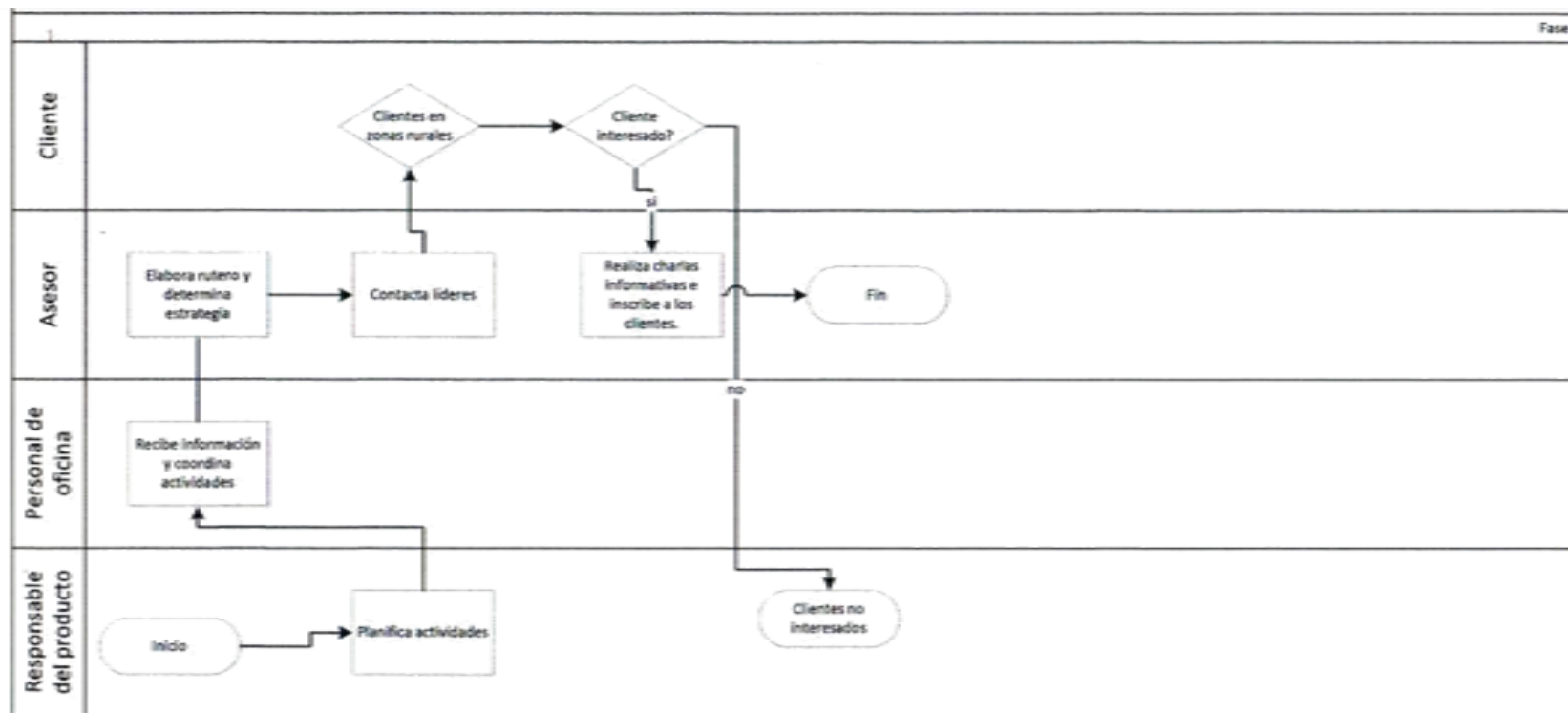


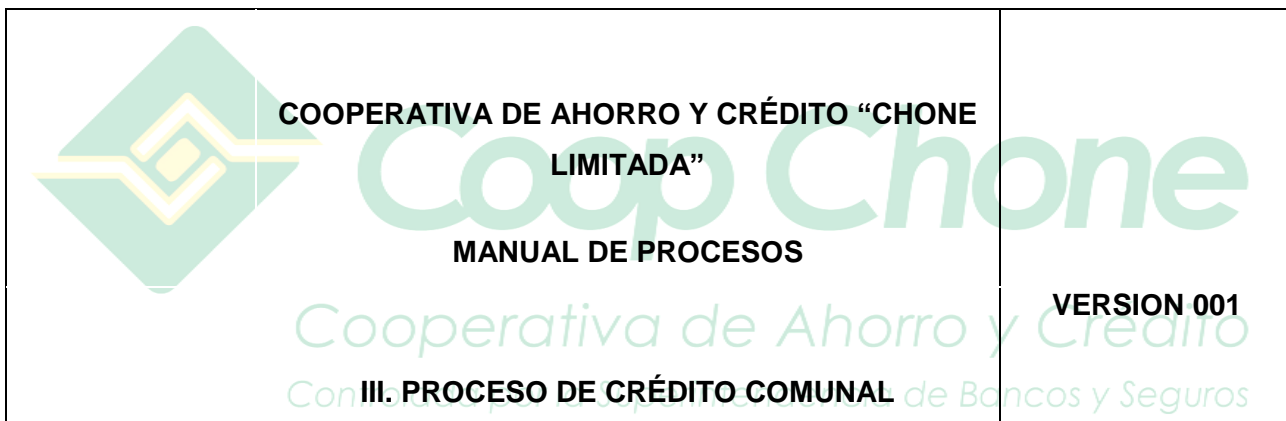
PROMOCIÓN EN EL CAMPO

Responsable	Nº	Tarea
Asesor	1	Visita a clientes potenciales del crédito comunal.
Asesor	2	Si los clientes muestran interés convocará a una segunda reunión.
Asesor	3	Si los clientes no muestran interés, se indicarán las razones en los prospectos.

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CHONE LIMITADA"	
MANUAL DE PROCESOS	VERSION 001	
III. PROCESO DE CRÉDITO COMUNAL		

PROMOCIÓN CRÉDITO COMUNAL





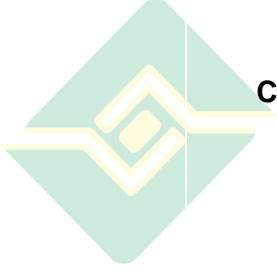
2. **Proceso de evaluación:** Se inicia desde el interés para acceder al crédito, hasta la evaluación correspondiente a las solicitudes obtenidas, para así aprobar aquellas que son viables. En este proceso se mide el riesgo sectorial y los montos solicitados, información necesaria para el levantamiento de información básica.

Actividades

- Reunión de conformación y consolidación.
- Evaluación.

REUNIÓN DE CONFORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN

	Nº	Tarea
Asesor	1	Terminado el proceso de promoción, cita a la segunda reunión.
Asesor	2	Pide la presentación de cada asistente.
Asesor	3	Clarifica las condiciones para acceder a los créditos comunales.
Asesor	4	Facilita la elección de la Junta Directiva.
Asesor	5	Elabora y retroalimenta el reglamento propuesto.
Asesor	6	Explica cómo llenar las solicitudes de crédito.
Asesor	7	Capacita a la Junta Directiva acerca de la administración del grupo.
Junta directiva	8	Determina los montos solicitados por cada miembro del grupo.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CHONE LIMITADA"**

MANUAL DE PROCESOS

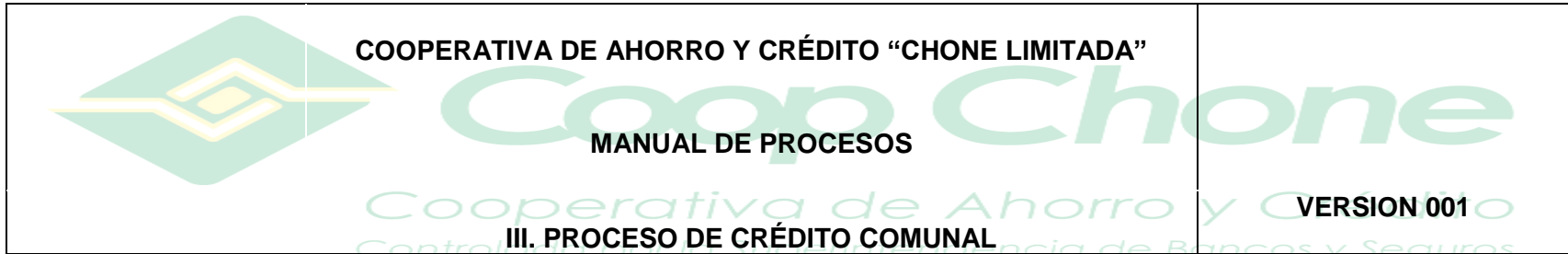
VERSION 001

III. PROCESO DE CRÉDITO COMUNAL

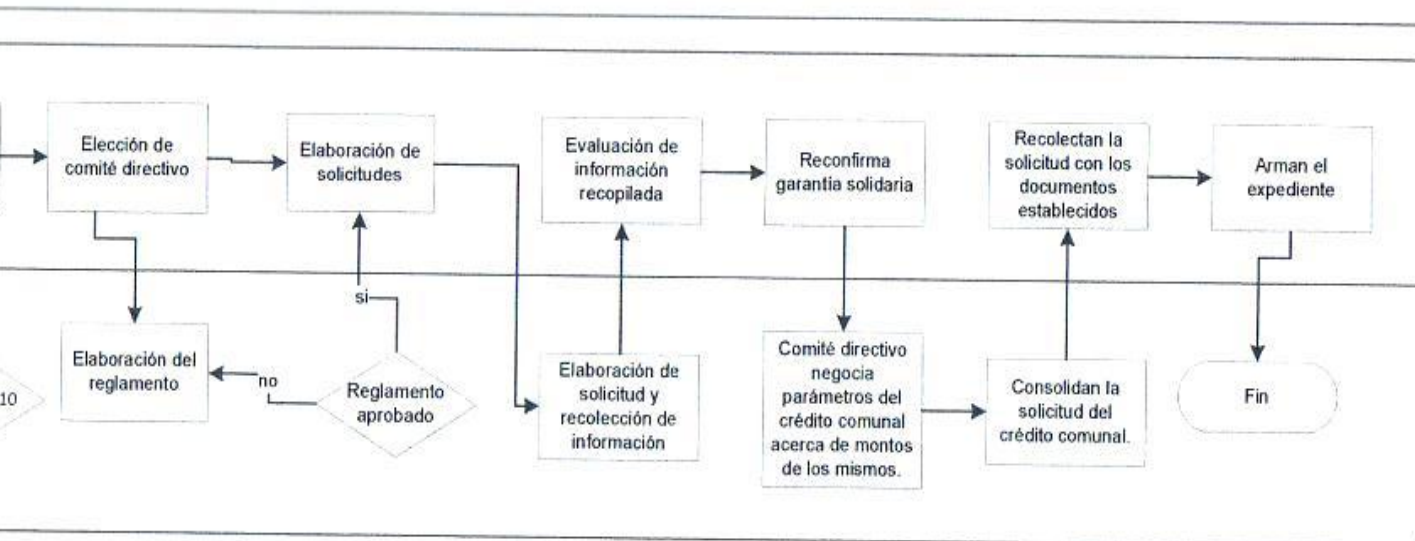
*Cooperativa de Ahorro y Crédito
Sociedad de Responsabilidad de Bancos y Seguros*

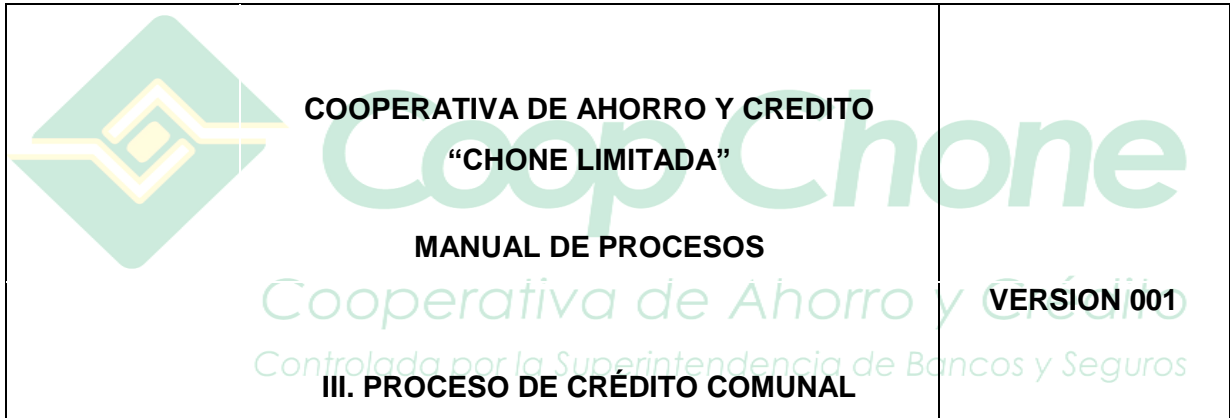
EVALUACIÓN

Responsable	Nº	Tarea
Asesor	1	Revisa la información entregada por la Junta Directiva.
Asesor	2	Completada la evaluación, prepara el expediente para ser entregado al responsable del producto.



EVALUACIÓN CRÉDITO COMUNAL





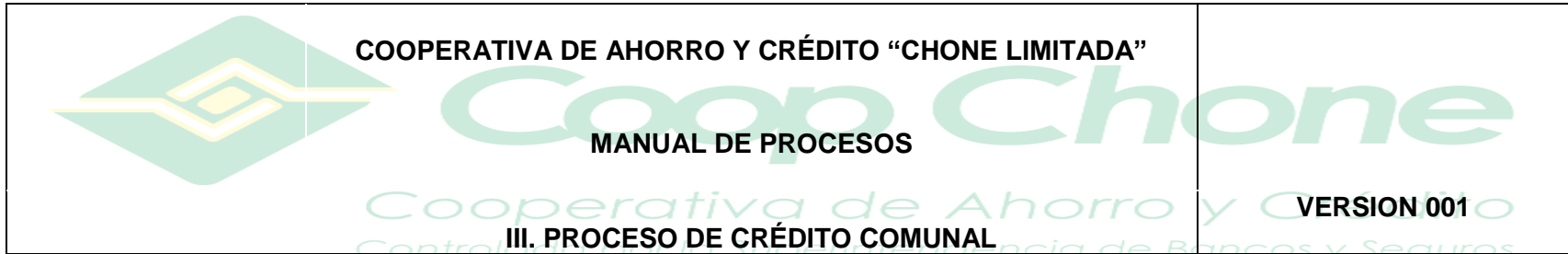
3. **Proceso de aprobación:** Comienza desde la recepción de la propuesta de crédito hasta la validación del crédito, previo al análisis cualitativo del grupo.

Actividades

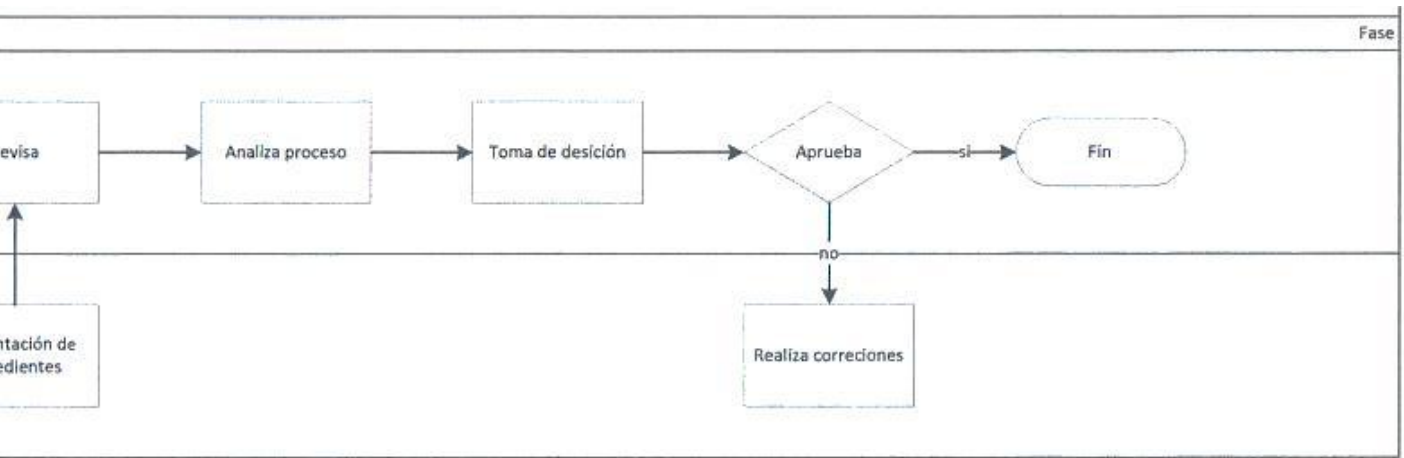
- Revisión y análisis de las solicitudes en niveles de aprobación.

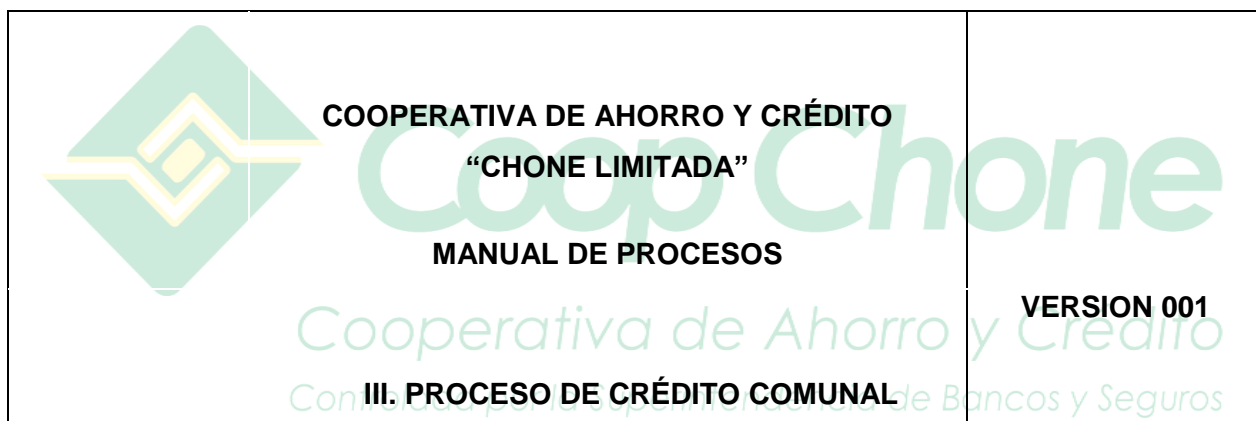
REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LAS SOLICITUDES EN NIVELES DE APROBACIÓN

Responsable	Nº	Tarea
Asesor	1	Presenta el expediente para su aprobación.
Responsable del producto	2	Evalúa el proceso seguido por el asesor.
Responsable del producto	3	Si es aprobada la operación, firma y envía la carpeta para digitación.
Responsable del producto	4	Si no es aprobada, devuelve la carpeta con observaciones.
Asesor	5	Revisa carpeta, realiza correcciones, y vuelve al paso 1.



APROBACIÓN CRÉDITO COMUNAL





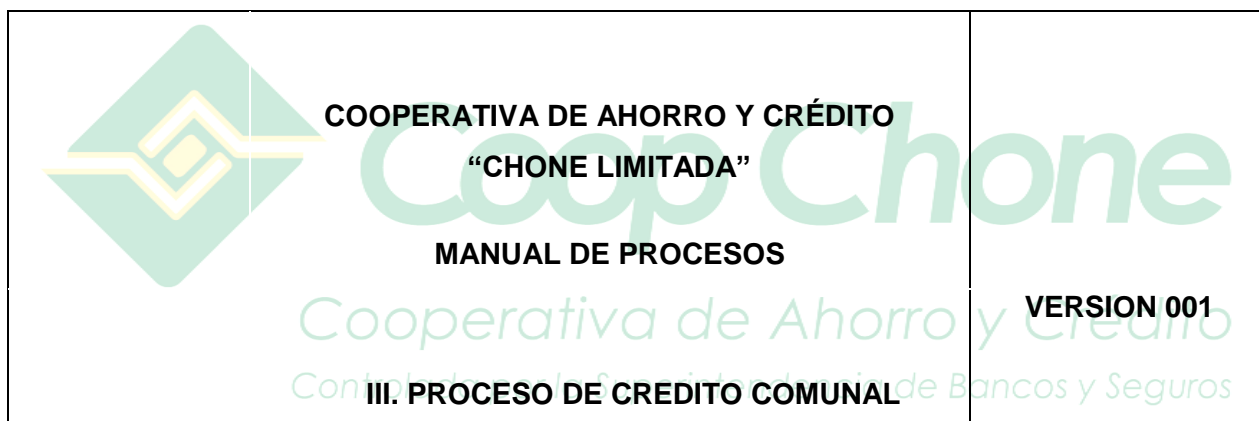
4. **Proceso de desembolso:** Inicia con la confirmación del crédito y finaliza con la apertura de la cuenta de ahorros comunal, cabe destacar que a través de ésta se desembolsaran los valores.

Actividades

- Preparación para el desembolso.
- Desembolso en el campo.
- Desembolso en oficina.

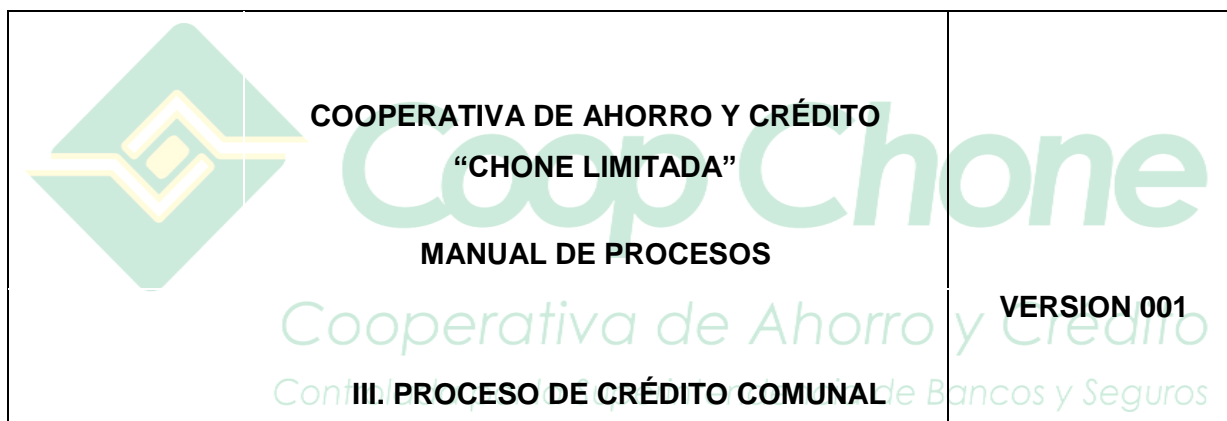
PREPARACIÓN PARA EL DESEMBOLSO

Responsable	Nº	Tarea
Personal de oficina	1	Introduce datos de la operación aprobada y solicita aprobación virtual.
Responsable del producto	2	Aprueba virtualmente la operación.
Servicios financieros	3	Apertura de cuenta de ahorros del grupo.
Personal de oficina	4	Verifica la aprobación virtual, comunica al asesor e imprime documentos para el desembolso.



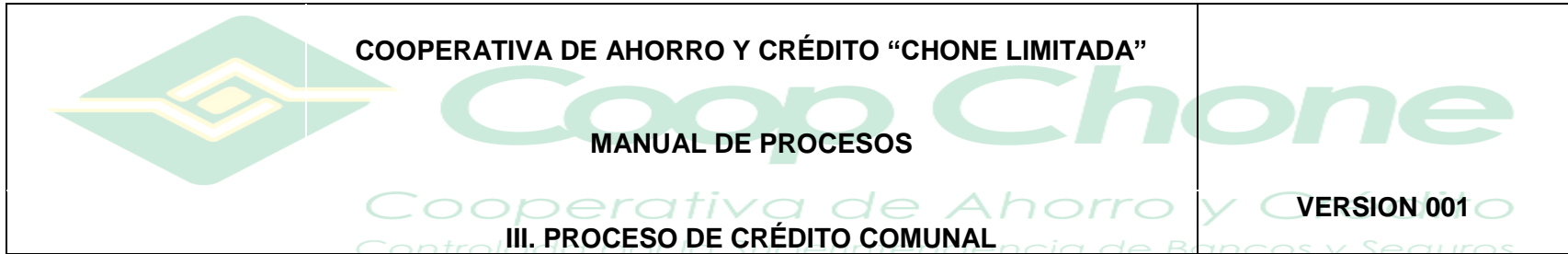
DESEMBOLSO EN EL CAMPO

Responsable	Nº	Tarea
Asesor	1	Informa al personal de oficina la fecha establecida para el desembolso en campo.
Asesor	2	Recibe los documentos para el desembolso..
Asesor	3	Se traslada al campo para efectuar la reunión de desembolso.
Asesor	4	Si los integrantes no están completos, posterga la reunión de desembolso. Si en la próxima reunión no acuden todos, la operación será cancelada.
Clientes	5	Firman documentos legales para el desembolso.
Asesor	6	Recibe y verifica firmas de los documentos de desembolso.
Personal de oficina	7	Cuadra documentación con desembolsos realizados para la contabilización del crédito.

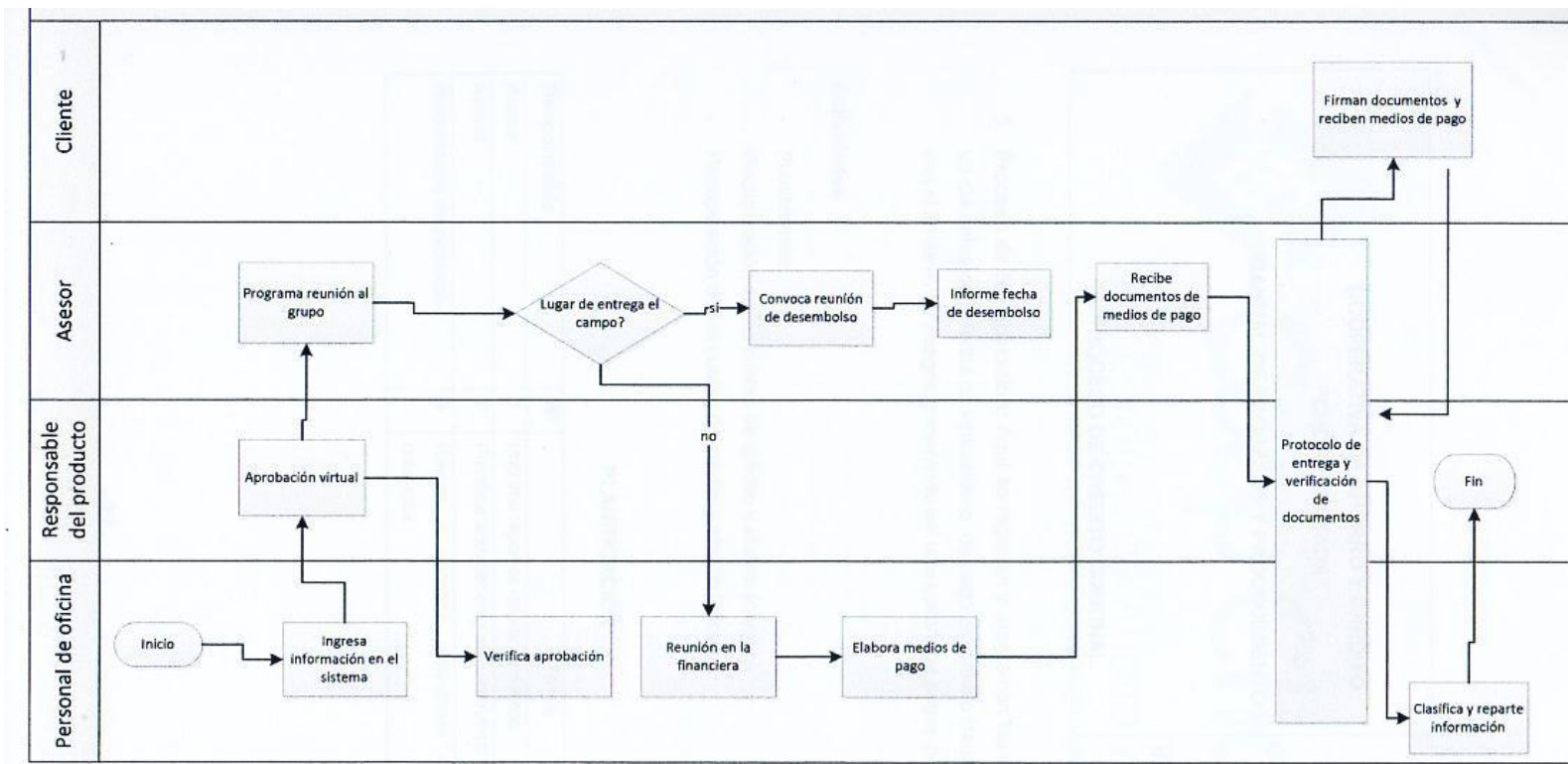


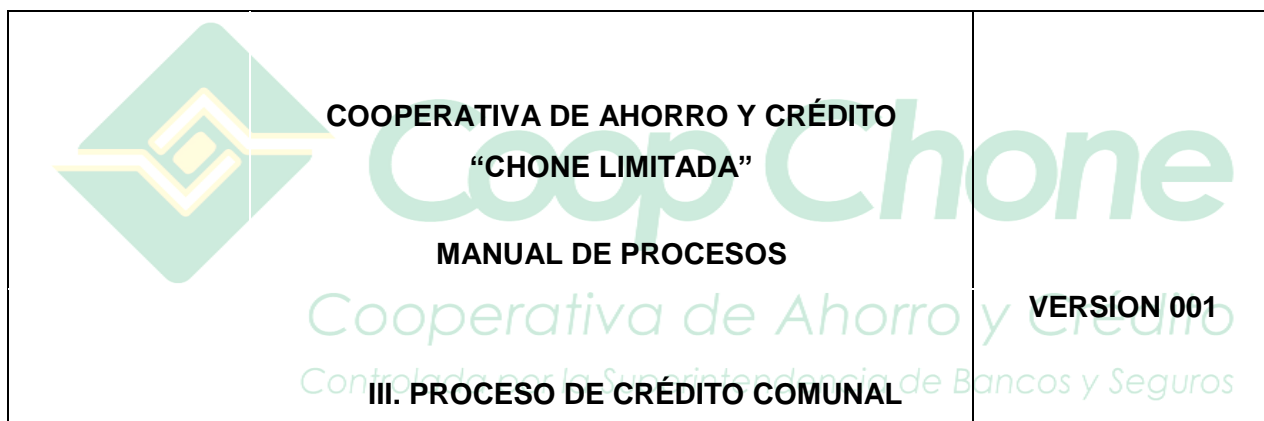
DESEMBOLSO EN LA OFICINA

Responsable	Nº	Tarea
Personal de oficina	1	Prepara alistamiento logístico para recibir a los integrantes del grupo solidario.
Personal de oficina	2	Si los integrantes del grupo solidaron están completos, se imprime la documentación.
Responsable del producto	3	Realiza charla de desembolso
Clientes	4	Firman documentos de desembolso
Asesor	5	Entrega copias de liquidaciones a cada miembro del grupo.
Asesor	6	Entrega documentos legales de desembolso al personal de oficina para su custodia.
Personal de oficina	7	Recibe y cuadra documentación.
Personal de oficina	8	Otorga el crédito en el sistema y contabiliza la operación.



DESEMBOLSO CREDITO COMUNAL





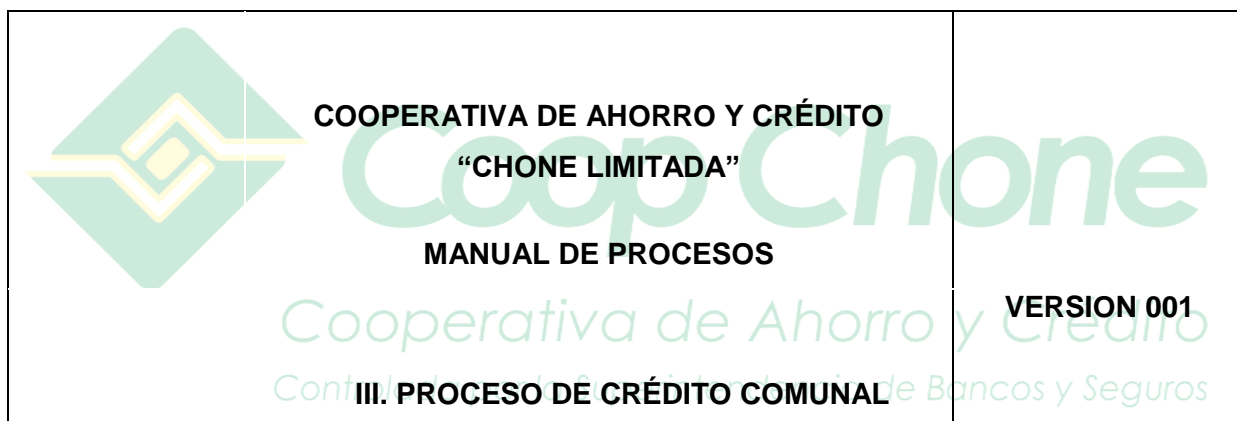
5. **Proceso de recuperación:** Aquí se registran y programan las visitas a los grupos un día antes de la fecha de vencimiento de pago del crédito (reuniones de recaudo), con el fin de evitar riesgos, generando así una cultura de pagos puntuales.

Actividades

- Planificación.
- Recuperación de las cuotas de crédito y ahorro (campo).
- Recuperación de las cuotas de crédito y ahorro (oficina).

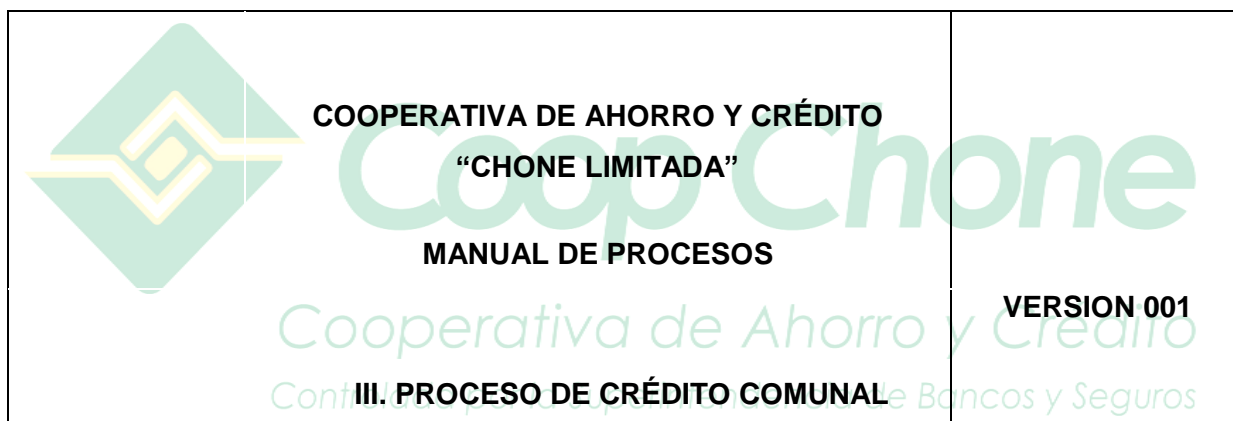
PLANIFICACIÓN

Responsable	Nº	Tarea
Asesor	1	Imprime reportes de vencimientos.
Asesor	2	Planifica actividades y elabora rutero.
Responsable del producto	3	Revisa y coordina actividades de recuperación y cobranza.



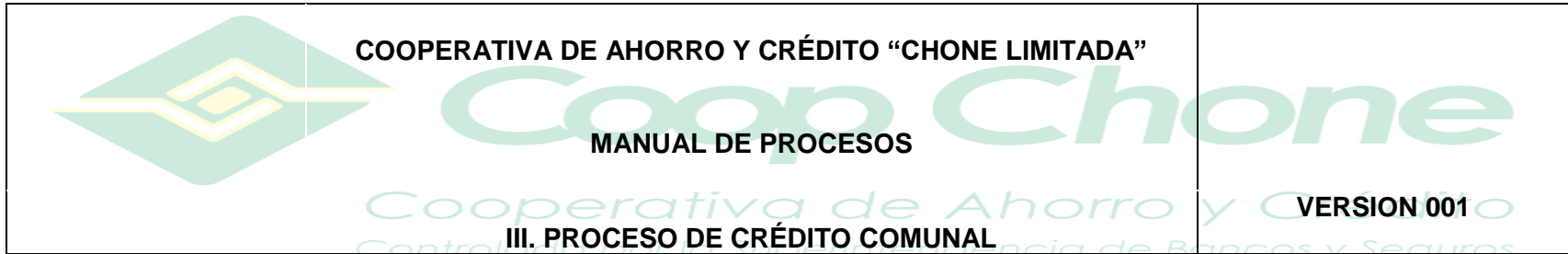
RECUPERACIÓN DE LAS CUOTAS DE CRÉDITO Y AHORRO (CAMPO)

Responsable	Nº	Tarea
Asesor	1	Visita al grupo en la comunidad el día pactado, según el reglamento, para el recaudo.
Coordinador de grupo	2	Recoge las cuotas y llena hojas de consolidación.
Coordinador de grupo	3	Entrega las cotas al asesor.
Coordinador de grupo	4	Llena hoja de consolidación (2 copias) como constancia de los valores recibidos.
Coordinador de grupo	5	Designa una persona para acercarse a la cooperativa a realizar el pago de la cuota.
Asesor	6	Recibe una copia de la hoja de conciliación del grupo.
Asesor	7	Si el pago no es completo, solicita al grupo buscar soluciones (no debe existir mora con la cooperativa).

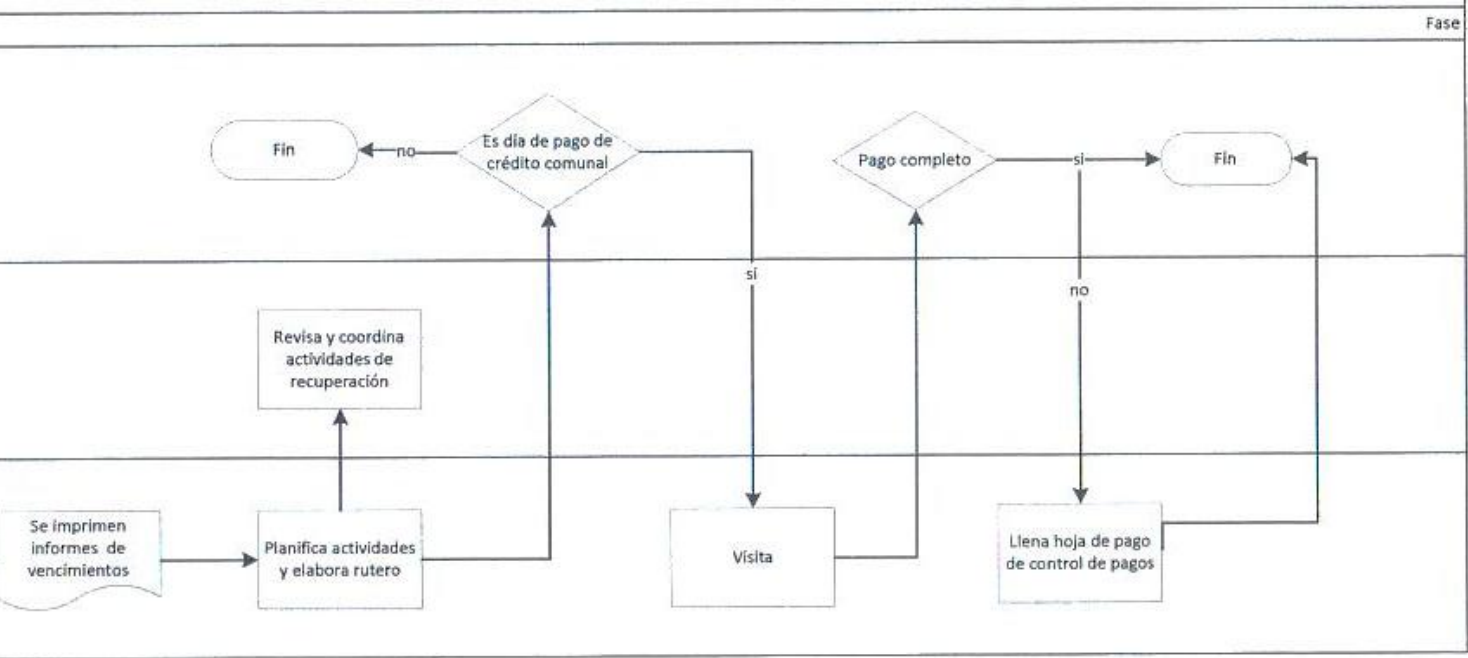


RECUPERACIÓN DE LAS CUOTAS DE CRÉDITO Y AHORRO (OFICINA)

Responsable	Nº	Tarea
Coordinador de grupo	1	Recibe los recaudos, y se acerca a caja a realizar el pago.
Personal de oficina (cajero)	2	Recibe el recaudo, y realiza el cuadro con el valor reportado por el sistema de crédito. Si el valor coincide con lo reportado, aplica pago.
Personal de oficina (cajero)	3	Recibe el recaudo y si no coincide con el valor de la cuota reportada, se procede a solicitar que realicen el depósito en la cuenta de ahorros grupal hasta completar el valor de la cuota.



RECUPERACIÓN CRÉDITO COMUNAL



5.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados

La presente propuesta pretende ser monitoreada y evaluada mediante indicadores que están básicamente relacionados con la cartera, eficiencia y productividad, gestión financiera, y rentabilidad, para conocer así si la propuesta a implementarse necesita mejoras o cumple las expectativas de eficacia y eficiencia en la financiera.

- *Cartera en Riesgo*: Este índice actúa sobre la calidad de la cartera, es decir, mide la porción de la cartera de créditos “contaminada” por deudas atrasadas como porcentaje de la cartera total, considerado como riesgo si el pago registra un atraso mayor de 30 días, esto se justifica ante la ausencia de garantías realizables.

La cartera en riesgo (CeR) permite medir el riesgo total, y así tomar en cuenta que el refinanciar los créditos puede convertirse en deudas atrasadas, por lo que deben ser analizados con cuidado. Cuanto más frecuente es el vencimiento de los créditos, se acentúa la gravedad de la cartera en riesgo, es decir, si los pagos son semanales, un préstamo que registra un retraso mayor de 30 días significaría que se ha dejado de pagar tres cuotas, por lo cual es más factible si los pagos se realizan de forma mensual. Se calculará dividiendo el saldo de capital de todos los créditos con atrasos superiores a 30 días más todos los créditos refinanciados entre la cartera bruta a una fecha determinada. Si esta excede el 10% deberá ser causa de preocupación.

Cartera en Riesgo = Saldo de capital de créditos atrasados por más de 30 días + Saldo total de capital de todos los créditos refinanciados (reestructurados) / Total bruto de la cartera

- *Productividad del Personal*: Este índice nos permite medir la eficiencia y productividad en la financiera, es decir, en qué medida la institución está haciendo más eficaz sus operaciones. En este tipo de indicador la productividad del personal se calcula dividiendo el número de prestatarios activos de la institución por el número total del personal. Se define como número de prestatarios activos a los prestatarios identificables individualmente quienes mantienen por lo menos un crédito pendiente con la institución, por ejemplo un crédito solidario concedido a cuatro miembros es considerado como un crédito otorgado a cuatro prestatarios. El personal total es el número total de personas que trabaja a tiempo completo, en caso de empleados a tiempo parcial, su número deberá ser ajustado a equivalencias de tiempo completo. (dos personas trabajando a medio tiempo serán equivalentes a un empleado a tiempo completo).

Generalmente se mide la productividad en base al índice de clientes por oficial de créditos, pero al incluir a todo el personal en lugar de solamente a los oficiales de créditos, se tendrá una visión más completa de la productividad de la institución. Este índice no solo permite conocer la productividad del personal de la institución, sino que también hace referencia a la adaptación de procesos y procedimientos, tal es el caso de que cuanto más alto es el índice más productiva es la institución, caso contrario no significa que el personal trabaje menos, sino que se ve ocupado por excesivos procedimientos.

Productividad del Personal= Número de prestatarios activos / Personal total

- Gastos de Financiamiento: Este índice nos permite conocer la gestión financiera, para saber si existe o no la liquidez suficiente en la otorgación de créditos a los prestatarios. La gestión financiera es una función interna, sin embargo, es imprescindible evaluarla puesto que las decisiones en esta área pueden afectar directa y decisivamente a la rentabilidad institucional.

Conocer los gastos de financiamiento permite determinar la tasa mínima para préstamos que se deben cobrar a fin de cubrir los costos, así la tasa mínima para préstamos se determina sumando el índice de gastos de provisión para créditos y el índice de gastos operativos al índice de gastos de financiamiento. Una institución con un alto índice de gastos de financiamiento puede ser muy rentable si su apalancamiento financiero es elevado, caso contrario, un bajo índice de gastos de financiamiento puede ser señal de una baja capacidad de apalancamiento financiero, y de un bajo retorno sobre el patrimonio.

Gastos de Financiamiento = Intereses y comisiones por recursos financieros / Cartera bruta promedio

- Retorno Sobre Patrimonio: Permite conocer la rentabilidad de la institución, es decir, si la calidad de la cartera es deficiente. Este indicador de rendimiento tiende a tener un uso limitado, por lo que al ser utilizado con los antes mencionados (calidad de cartera, eficiencia operativa, gestión financiera), permite no estar limitado ante la competencia en respecto a los procesos de monitoreo.

Retorno Sobre Patrimonio = Utilidad neta ajustada/ Patrimonio promedio

5.4. Propuesta de mejora de los procesos

Luego de realizar el levantamiento de información en la Coop. Chone, se procedió a elaborar un manual de procesos, así como una matriz de indicadores (sección anexos), los cuales serán herramientas para el cumplimiento, revisión y supervisión de cada actividad relacionada con la implementación de la línea de crédito comunal, además de ser un material de apoyo para el conocimiento de lo que se debe realizar y de cómo hacerlo. Éstos no sólo brindaran a la financiera una ventaja competitiva, puesto que influirá en la captación y mantenimiento del mercado, sino que también evitaran la duplicidad de actividades, puesto que describen las actividades de manera secuencial, minimizando errores e irregularidades.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Los procesos crediticios permiten darle valor a la institución financiera, ya que a través de éste se generan utilidades, y por ende se optimiza la eficacia y eficiencia en los procesos organizacionales.
- A través de la observación directa, se concluye que el acceso a los créditos resulta ser un proceso engorroso, ya que existen duplicidad de actividades, haciendo desistir al cliente externo de realizar el trámite.
- Para mantener un adecuado control en la institución, se debe establecer un manual de procesos y procedimientos, que supriman las tareas innecesarias.
- La optimización de procesos en la nueva línea de crédito comunal, permitirá agilizar y suprimir pasos innecesarios en las líneas de crédito ya existentes en la institución financiera que ha sido objeto de estudio.
- Para proceder con la implementación de la línea de crédito comunal, se debe emplear un manual de procedimientos que permita la identificación, supervisión y medición de la gestión.
- Se ha propuesto un mapa de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Chone Limitada”, lo que permitirá un mejor acoplamiento de del sistema de gestión por procesos en la institución.
- Los procesos son cambiantes y dinámicos, por lo que deben ser evaluados periódicamente.

RECOMENDACIONES

- La Coop. Chone debe trabajar en el mejoramiento de sus procesos organizacionales, para así estar a la vanguardia empresarial, por lo cual es esencial realizar levantamientos de información periódicamente que permitan optimar los servicios brindados al cliente interno y externo de la organización.
- Es importante que dentro de la institución se emplee la utilización de medidores de desempeño que permitan conocer no solo las falencias existentes, sino también que permitan la aplicación de correctivos y/o mejoras en la financiera.
- El diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de crédito, necesita la conformación de un equipo, o por lo menos de una persona que conozca del tema, además del compromiso para asegurar éxitos en el mismo.
- Implementar la línea de crédito comunal propuesta, para así optimizar los procesos existentes y emplear nuevos instrumentos de gestión.
- Es imprescindible la capacitación en gestión por procesos, así como el uso de herramientas del mismo.
- Para obtener resultados en una gestión por procesos es necesaria la constancia y el compromiso, ya que así se podrán satisfacer los requerimientos del cliente externo.
- Es imprescindible concientizar acerca de una educación financiera en el sentido de que las bancas comunales no solo fomenten la generación de empleo, sino que contribuyen al desarrollo integral y sostenible de la población de menores recursos y tratar de mejorar la calidad de vida de los integrantes de sus familias.

BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, A. (2009). La Dimensión Ética de las Microfinanzas. Universidad de Navarra. España. Recuperado de <http://es.wikipedia.org>
- Alianza Cooperativa Internacional (1995). Declaración Sobre Identidad y Principios Cooperativos. Manchester.
- Antoni, Antoine, Mondini, Ermanno y Ghaham Florencio. (1980). Cooperativa de trabajo. Bs. As.: Intercoop Editora Limitada.
- Ballón, Eduardo. (2006). Las ONGs Y Los Sectores Populares. Lima: Desco.
- Ballón, Eduardo. (2008). ONGs, Sociedad Civil y Desarrollo. Lima: Cepes-Alop.
- Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros. (2008). Recuperado de <http://www.bansefi.gob.mx>
- Bancos Comunales: su Organización y Funcionamiento. Recuperado de <http://www.itson.mx>
- Basañes, Juan Carlos. (1979). Teoría y Realidad de la Economía Cooperativa. Bs. As.: Ediciones INTERCOOP Editora Cooperativa Limitada,
- Beaumont, Martín. (2006). Algo de Estado, Algo de Empresa. Las ONGs en el Perú de los Noventa. Lima: DESCO.
- Bedregal Salazar, Luis. (2003). La Cooperación Internacional y el Trabajo de las ONGs en el Perú. Lima: SASE Ediciones.
- Beer, Michael. (1992). La Renovación de las Empresa a Través del Camino Crítico. España: Mc. Graw Hill. Harvard Business SchoolPress,
- Bralich, Jorge. (1963). El Cooperativismo como Método de Educación Social. Bs. As.: Ediciones INTERCOOP.
- Brealey Richard A. (2008) Principios de Finanzas Corporativas. Madrid: Impresa.
- Brocato, Alejandro. (1994). Cooperativas de Trabajo: Algunos Elementos para su Análisis. Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos.
- Brue, Greg. Seis Sigma para Directivos. Mc. Graw Hill.
- Caravedo, Baltasar y Armando Pillado. (1993). Cooperación Internacional, ONGs y Desarrollo. Lima: SASE.
- Castin Farrero, José María. (2006). La Gestión Financiera en la Empresa. Colombia. Editorial Continental.
- CEPAL. (2002). Crecimiento Económico y Desarrollo Humano en América Latina. Recuperado de <http://www.eclac.cl>

- Cepeda Alonso, Gustavo. (2006). Auditoría y Control Interno. Bogotá: Editorial Mac. Graw - Hill, 2da. Edición.
- Christopher, Martinl. (1994). Marketing Relacional. Madrid: Díaz de Santos.
- Collazos C. Jesús. (2000). Inversión y Financiamiento de Proyectos. Lima: Editorial San Marcos.
- Concepto de Bancos Comunales. (2005). Recuperado de <https://www.bmi.gob.sv/>
- Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de <http://www.asambleanacional.gov.ec/>
- Control Efectivo para la Mejora Continua de la Banca Comunal en las Entidades de Microfinanzas. Recuperado de <http://www.monografias.com/>
- DeLong Bradford. (2006). Macroeconomía. Madrid: Editorial Mc Graw – Hill
- Deming, Edwards. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Drimer, Bernardo y Drimer, Kaplan, Alicia de. (1981). Las Cooperativas. Fundamentos– Historia-Doctrina. Bs. As.: Ediciones Intercoop Edit. Coop. Ltda., 3ª edición.
- FLACSO, Jácome Hugo. (2005). Alcance de las Microfinanzas en las Ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Quito.
- Flores Soria, Jaime. (2004). Administración Financiera: Teoría y Práctica. Lima: CECOF Asesores.
- Ginebra, Joan. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. México: Serie Empresarial. Mc. Graw Hill,
- Gitman Lawrence J. (1986). Fundamentos de Administración Financiera. México. Harper&Row Latinoamericana.
- Gómez, Bravo, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.
- Gómez, Bravo, Luis (2006) Mejoramiento Continuo. La Habana: Universidad de la Habana –Cuba.
- González Vázquez E., González López, I. y Pereiro, P. (1995). Benchmarking, cultura empresarial para el siglo XXI. Marketing Turístico.
- Hammer, Michael (1993). Manifiesto para la Revolución de los Negocios.
- Harrington, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
- Harrington, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Colombia: Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A.
- Harrington H.J. El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad.

- Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la Administración.
- Indicadores de Desempeño para Instituciones Microfinancieras. Recuperado de <http://www.microrate.com/>
- Instituto de Investigación el Pacífico. (2004). Dirección y Gestión Financiera. Lima: Pacífico Editores.
- Instituto Auditores Internos de España - Coopers&Lybrand, SA. (1997). Los nuevos conceptos del control interno. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Ishikawa, K. (1985). Guía de Control de Calidad. Nueva York UNIPUB.
- Johnson, D. (1999). El Aprendizaje Cooperativo en el Aula. Buenos Aires, Paidós.
- Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.
- KabboulFadi. (1994). Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. IESA.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997). Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScoreboard). Barcelona: Gestión 2000.
- Keynes, Jhon, (1936). Teoría General sobre la Ocupación, el Interés y el Dinero.
- Koontz / O'Donnell. (2005). Curso de Administración Moderna- Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2012). Recuperado de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/>
- Ley de Burós de Información Crediticia. Recuperado de <http://www.sbs.gob.ec>
- MaccagnaniRinali Nancy. (2003). Autoempleo Hoy Autogestión. Rosario Argentina.
- Manual de Créditos y Cobranzas. Recuperado de: <http://www.monografias.com/>
- Mapa de Procesos de una Empresa. Recuperado de <http://gestionalimentaria.wordpress.com>
- Metodología de Bancos Comunales, Septiembre 2008
- <http://www.bancoscomunales.org/sobrebanco.htm>
- Miño, Grijalva Wilson. (2013). Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Quito, Ecuador: Editogran S.A. Recuperado de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/>
- Moirano, Armando Alfredo. (1995). La Cooperativa de trabajo. Gherzi Editor.
- Moirano, Armando Alfredo. (1955). Organización de las Sociedades Cooperativas. Buenos Aires: Editorial "El Ateneo".
- Moncayo, Guido. (2007). El Financiamiento Informal en la Frontera Norte (Caso Tulcán).
- Niven, Paul. (2002). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso.
- Noriega, Jorge y Saravia López de Castilla Miguel (2004). Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONDG). Lima: DESCO

- Noriega, Jorge (2006). Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONDG). Lima: DESCO
- Objetivos de la Gestión por Procesos. Recuperado de <http://www.monografias.com/>
- Orellana Enrique. (2009). Las Finanzas Sociales y Solidarias del Ecuador: Verdades y Desafíos.
- Orozco Paredes, E. I. (2007). Los Bancos Comunales como una Alternativa de Financiamiento para el Desarrollo de las Empresarias Propietarias de Microempresas. Guatemala: Revista Académica ECO, No 2.
- Poch, R. (1992). Manual de Control Interno. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000. Segunda Edición.
- ¿Qué es un crédito de Banca Comunal? Recuperado de <http://www.creditos.com.ec>
- Ross Stephen A. (2000). Finanzas Corporativas. México: IRWIN.
- San Pedro, José. (1977). Descubramos el Cooperativismo entre nosotros.
- Sánchez León, Abelardo. (2006). Historia y evolución de la cooperación con ONGs. Lima: DESCO.
- Serna Gómez, Humberto. (1992). Mercadeo Corporativo. El Servicio al Cliente Interno. Equipos de Mejoramiento Continuo. Fondo Editorial Legis, S.A.
- Solari, Dora. (2006). La Relación entre ONGs y Estado en Programas de Políticas Sociales. Lima: DESCO.
- Van Horne, James (1995) Administración Financiera. México: Compañía Editorial Continental SA de CV.
- Vergara A. (1997). Cuide su Dinero y Mejore su Economía. Finanzas Personales. México: Editorial Mc Graw-Hill, Primera Edición.
- Yunus M. (1997). Hacia un Mundo sin Pobreza. España: Ed. Andrés Bello. Recuperado de <http://es.wikipedia.org>
- Zavala Egas Jorge. (2003) Derecho Constitucional, Neoconstitucionalismo y Argumentación Jurídica. Guayaquil: Editorial Edilex S.A.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE INDICADORES

		TABLA Nº 1							
		MATRIZ DE INDICADORES (Cuadro de Mando Integral, BSC)							
		OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN							
OBJETIVOS ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL OEI	ÁREAS INVOLUCRADAS	UNIDAD DE MEDIDA	META	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERÍODO EVALUACIÓN	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO
Objetivos generales	En el logro del objetivo general		Qué queremos lograr	Fórmula (cómo lo vamos a calcular)	Dónde obtener la información	Hasta cuando lo logramos	Cuándo lo medimos	Fecha	
Medir la porción de la cartera de créditos "contaminada" por deudas atrasadas.	Área Crediticia.	Porcentaje.	Conocer el riesgo total en el refinanciamiento de créditos.	$\text{Cartera En Riesgo} = \frac{\text{Saldo de capital de créditos atrasados por más de 30 días} + \text{Saldo total de capital de todos los créditos refinanciados}}{\text{Total bruto de la cartera}}$	Línea de crédito comunal.	Se monitoreará durante un año.	Semestralmente.	30/06/2015	Si excede el 10% de atrasos deberá ser causa de preocupación.




		TABLA N° 2							
		MATRIZ DE INDICADORES (Cuadro de Mando Integral, BSC)							
		OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN							
OBJETIVOS ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL OEI	ÁREAS INVOLUCRADAS	UNIDAD DE MEDIDA	META	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERÍODO EVALUACIÓN	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO
Objetivos generales	En el logro del objetivo general		Qué queremos lograr	Fórmula (cómo lo vamos a calcular)	Dónde obtener la información	Hasta cuando lo logramos	Cuándo lo medimos	Fecha	
Evaluar la eficiencia y productividad de las operaciones en la financiera.	Talento Humano.	Porcentaje.	La eficiencia operacional de las actividades.	Productividad Del Personal= Número de prestatarios activos / Personal Total.	Talento Humano.	Se monitoreará durante un año.	Semestralmente	30/06/2015	Mientras más alto sea el índice, refleja el exceso de procedimientos.

		TABLA N° 3							
		MATRIZ DE INDICADORES (Cuadro de Mando Integral, BSC)							
		OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN							
OBJETIVOS ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL OEI	ÁREAS INVOLUCRADAS	UNIDAD DE MEDIDA	META	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERÍODO EVALUACIÓN	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO
Objetivos generales	En el logro del objetivo general		Qué queremos lograr	Fórmula (cómo lo vamos a calcular)	Dónde obtener la información	Hasta cuando lo logramos	Cuándo lo medimos	Fecha	
Conocer la gestión financiera, para saber si existe o no la liquidez suficiente en la otorgación de créditos.	Área Financiera.	Porcentaje.	Determinar la tasa mínima para préstamos que se deben cobrar a fin de cubrir los costos.	Gastos De Financiamiento = Intereses y comisiones por recursos financieros / Cartera bruta promedio.	Área Financiera.	Se monitoreará durante un año.	Semestralmente	30/06/2015	Un bajo índice de gastos de financiamiento puede ser señal de un bajo retorno sobre el patrimonio.

		TABLA N° 4							
		MATRIZ DE INDICADORES (Cuadro de Mando Integral, BSC)							
		OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN							
OBJETIVOS ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL OEI	ÁREAS INVOLUCRADAS	UNIDAD DE MEDIDA	META	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERÍODO EVALUACIÓN	FRECUENCIA MEDICIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO
Objetivos generales	En el logro del objetivo general		Qué queremos lograr	Fórmula (cómo lo vamos a calcular)	Dónde obtener la información	Hasta cuando lo logramos	Cuándo lo medimos	Fecha	
Analizar la rentabilidad de la institución.	Área Cartera.	Porcentaje	Conocer la calidad de la cartera es deficiente.	Retorno Sobre Patrimonio = Utilidad neta ajustada/ Patrimonio promedio.	Área Cartera.	Se monitoreará durante un año.	Semestralmente	30/06/2015	

ANEXO 2. INFORMACIÓN FINANCIERA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CHONE LIMITADA” AÑO 2014

INFORMACION DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO Y PARA DIFUNDIR A TRAVES DE LA PAGINA WEB INSTITUCIONAL Y REMITIR A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

		INDICADOR		
CONFORMACIÓN DEL CAPITAL		2009	2010	2011
Información sobre la composición del capital de la entidad, distribución del capital o de las acciones. Revelación de las acciones vinculadas	Número de accionistas o asociados según correspondan en los últimos tres (3) años: Personas naturales y jurídicas	31136	35668	38981
Distribución del capital de los accionistas	Distribución porcentual del capital por rango:			
	de 1000 a 5000	100%	100%	100%
	de 5001 a 10.000	0%	0%	0%
	de 10.000 a 50.000	0%	0%	0%
	de 50.000 a 100.000	0%	0%	0%
Clasificación de asociados por tiempo de permanencia	de más de 100.000	0%	0%	0%
	Clasificación de asociados por tiempo de permanencia			
	menos de 1 año	3605	4754	3503
	de más de 1 a 3 años	5199	5811	8343
	de más de 3 a 5 años	3505	4907	5060
	más de 5 años	18827	20196	22075
PARTICIPACION DE LA JUNTA O ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS O ASOCIADOS				
Número de Juntas generales de accionistas o asambleas generales de asociados realizadas durante el año, incluyendo la siguiente información:	Número total de accionistas o asociados asistentes / Número total de accionistas o asociados de la entidad,			
	tres juntas generales por cada año	97.30%	81.08%	
		97.30%	81.08%	75.68%
		70.27%	78.38%	78.38%
Fecha de la Junta (dd-mm-aa).		21-03-09 11-08-09 14-12-09	27-03-10 14-08-10 09-12-10	26-03-11 10-12-11
Carácter de junta o asamblea general ordinaria o extraordinaria		Ordinaria Extraordinaria	Ordinaria Extraordinaria Extraordinaria	Ordinaria Extraordinaria

Gastos totales erogados por junta general o asamblea general.- Es la totalidad de los gastos erogados para la celebración de cada junta o asamblea general, incluyendo cualquier tipo de gasto realizado (publicidad, logística y otros).	Promedio de los gastos erogados para la realización de la junta o de la asamblea por cada accionista o asociado asistente.	65,80	84,05	67,56
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------	-------

Número total de accionistas o asociados que participaron en la última elección a miembros del directorio, se podrá clasificar por género de los participantes. Los datos que se deben incluir son los siguientes:		↓	↓	↓
Fecha de la última elección de representación (dd-mm-aa).	1. Número de votos con los cuales fueron elegidos cada uno de los miembros del directorio actual.	08/11/2009	14/8/2010	
	ING. BISMARCK CEVALLOS 2009-2011	24		
	DR. JUAN RAMON VALLEJO 2009-2011	22		
	LCDO. DANIEL MOREIRA 2009-2011	22		
	ING. JENNY IBARRA 2009-2011	18		
	ABL. COLON ANDRADE Z. 2009-2011	16		
	ING. DIEGO ALCIVAR 2009-2011	9		
	DR. HOLGER MUÑOZ PONCE 2010-2012		30	
	ABL. LUIS ALBERTO MONCAYO 2010-2012		29	
	MSC. ARACELY SALVATIERRA 2010-2012		25	
	LCDA. PRISCILA VIVAS 2010-2012		5	
Número total de accionistas o asociados asistentes a dicha junta o asamblea general.	2. Número total de los accionistas o asociados que votaron / Número total de accionistas o asociados de la entidad.	0.0012	0.0008	
Número total de miembros del directorio o del organismo que haga sus veces que fueron elegidos; tiempo para el cual fueron elegidos; número de votos con los cuales fueron elegidos; y, clasificación por género.	Tiempo promedio de permanencia de los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces.			
	tiempo promedio	2.1	1.1	
	numero de votos	111	89	
	masculino	5	2	

Fecha de la junta o asamblea general en la que se adoptaron las decisiones (dd-mm-aa).		21-03-2009	27-03-09	26-03-11
Número total de accionistas o asociados asistentes.		36	30	28
Participación de los accionistas o asociados en decisiones adoptadas en junta o asamblea general de accionistas o asociados sobre la política que tratará conflictos de interés.	Número total de los accionistas o asociados que aprobaron tales políticas / Número total de accionistas o asociados de la entidad.	0.12%	0.08%	0.07%
Fecha de la junta general en la que se adoptaron las decisiones (dd-mm-aa).		21-03-2009	27-03-09	26-03-11
Número total de accionistas o asociados asistentes.		37	37	37

INFORMACION DEL DIRECTORIO O DEL ORGANISMO QUE HAGA SUS VECES

CONFORMACION DEL DIRECTORIO O DEL ORGANISMO QUE HAGA SUS VECES

Características y rotación de los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces.	Tiempo promedio de permanencia como miembros del directorio o del organismo que haga sus veces que se encuentra en funciones a la fecha de presentar la información.		Designación efectuada el 29 de septiembre del 2010 Acta 947, por el Consejo de Administración. Dr. Juan Ramón Vallejo Solórzano Comité de Inversiones. Dr- Holger José Muñoz Ponce Comité de Cumplimiento. Ab. Luis Alberto Moncayo Intriago Comité Calificación de Cartera de crédito inversiones y otros activos Ing Bismarck Cevallos Vélez Comité de Administración Integral de Riesgo Lic. Daniel Ignacio Moreira Alcivar. Consejo de Vigilancia UN AÑO DIEZ MESES EN LOS COMITÉ	
	Tiempo promedio de permanencia de cada miembro del directorio o del organismo que haga sus veces en cada comité		Designación efectuada el 29 de septiembre del 2010 Acta 947, por el Consejo de Administración. Dr. Juan Ramón Vallejo Solórzano Comité de Inversiones. Dr- Holger José Muñoz Ponce Comité de Cumplimiento. Ab. Luis Alberto Moncayo Intriago Comité Calificación de Cartera de crédito inversiones y otros activos Ing Bismarck Cevallos Vélez Comité de	

	Nivel de rotación.-Corresponde al tiempo promedio en años, durante los últimos cinco (5) años, que un directivo permanece como miembro del directorio o del organismo que haga sus veces. Para el efecto se determina la rotación promedio en años; de todos los directivos que han formado parte del directorio o del organismo que haga sus veces durante los últimos cinco (5) años.	0	0	0
	Número de miembros del directorio o del organismo que haga sus veces que tienen educación relacionada con administración, economía, finanzas o leyes.	1	3	3

PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO O DEL ORGANISMO QUE HAGA SUS VECES EN LOS COMITES: AUDITORÍA, RIESGOS, CUMPLIMIENTO, ÉTICA, RETRIBUCIONES.

Funcionamiento de los comités.	Número de sesiones durante el año			
	Asistentes a cada sesión			
Comité de Auditoría.	Número de sesiones durante el año	14	14	13
	Asistentes a cada sesión	3	3	3
Comité de riesgos	Número de sesiones durante el año	13	13	12
	Asistentes a cada sesión	3	3	3
Comité de Cumplimiento	Número de sesiones durante el año	14	13	14
	Asistentes a cada sesión	7	7	7
Comité de ética	Número de sesiones durante el año	0	0	0
	Asistentes a cada sesión	0	0	0
Comité de retribuciones	Número de sesiones durante el año	0	0	0
	Asistentes a cada sesión	0	0	0

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Sistemas de promoción de la capacidad de los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces.	Participación de los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces en procesos de capacitación.	0.39	0.63	0.25
	Participación de los accionistas o de los asociados en procesos de capacitación promovidos por la			

1.1	Información cuantitativa sobre el funcionamiento del directorio o del organismo que haga sus veces.	Número total de reuniones del directorio o del organismo que haga sus veces realizadas en el año.	37	43	41
1.2		Número de miembros del directorio o del organismo que haga sus veces que asistieron a cada reunión.	5	5	5
1.3	Participación en el comité de ética.	Número de casos reportados	0	0	0
		Número de casos resueltos por el comité de ética.			
1.4	Participación en la definición y cumplimiento del sistema de remuneraciones y compensación, escalas por niveles jerárquicos incluido aquellas dirigidas a los miembros del directorio o el organismo que haga sus veces.	Número de desviaciones observadas en la aplicación de la política de remuneraciones y compensación.	0	0	0
2	NIVEL DE GASTOS INVERTIDOS EN EL DIRECTORIO O EN EL ORGANISMO QUE HAGA SUS VECES				
2.1	Gastos total anual del directorio o del organismo que haga sus veces.- Corresponden a los gastos causados por los miembros del directorio o el organismo que haga sus veces en el período analizado. Se incluirá también gastos de capacitación, movilización u otros conceptos.	Gasto promedio de las reuniones realizadas por el directorio o el organismo que haga sus veces en el período correspondiente al gasto: Monto de gasto efectuado / número de reuniones realizadas.	883.25	1118.20	1550.13
2.2		Gasto promedio causado por los miembros o el organismo que haga sus veces que asisten a las reuniones; Monto de gastos efectuados / número de miembros asistentes a las reuniones.	6536.05	9616.54	12711.06
2.3		Monto de inversión en cursos de capacitación a los miembros del directorio o del organismo que haga sus veces / frente a número de miembros del directorio o del organismo que haga sus veces.	33.6	78.58	421.70
		Monto de inversión en cursos de capacitación / frente al total de gastos operativos de la entidad.	0.01%	0.02%	0.09%
3	USUARIOS DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS				
3.1	Información sobre estadísticas de consultas y reclamos presentados por los usuarios de los servicios financieros. Casos resueltos por la propia entidad y casos presentados a resolución de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	Número de casos resueltos / número de casos presentados.	100%	100%	100%
		Número de casos presentados a la			

Incorporación de clientes nuevos.	Número de clientes nuevos incorporados cada año.	3475	4529	3331
Salidas de clientes	Número de clientes que se retiran cada año cada año.	236	277	209

INFORMACION SOBRE EL EQUIPO GERENCIAL

CARACTERISTICAS DEL EQUIPO GERENCIAL				
Información del equipo gerencial de las instituciones controladas.- Para el efecto se consideran como miembros del equipo gerencial, al gerente general, administrador principal o representante legal y a los niveles jerárquicos calificados como superior en el manual de funciones u organigrama de la entidad.		↓	↓	↓
Todos los indicadores se formularan sobre cada nivel jerárquico.	Tiempo de servicio en la entidad.			
	Jose Fernando Alava Zambrano	28 Años	29 Años	30 Años
	Gardenia Etefvina Cedeño Cedeño	7 Años	8 Años	9 Años
	Pablo Enrique Benavidez Banchon		7 meses	18 meses
	Maria Mirella Mendoza Garcia	20 Años	21 Años	22 Años
	Pedro Jose Vega Pinargote	21 Años	22 Años	23 Años
	Gretty Celene Maria Eloisa Garcia P.	24 Años	25 Años	26 Años
	Angel Gabriel Vera Reina	20 Años	21 Años	22 Años
	Luis Enrique Torres Suarez	15 Años	16 Años	17 Años
	Sadoth Euclides Rodriguez Loor	5 años		
	Dolores Etefvina Nevarez Zambrano	31 Años	32 Años	33 Años
	Brenda Maria Zambrano Cornejo	21 Años	22 Años	23 Años
	Wilson Fabian Chavez Rodriguez	3 Años	4 Años	5 Años
	Tiempo promedio de permanencia del equipo gerencial en esas funciones asignadas.	9.82	10.82	11.82
	Participación en el equipo gerencial por género.			
	Mujeres	45.45%	45.45%	45.45%
	Hombres	54.55%	54.55%	54.55%
	Clasificación del equipo gerencial por nivel de estudios: secundaria, superior, post grado.			
	Pablo Enrique Benavidez Banchon		II NIVEL	II NIVEL
	Jose Fernando Alava Zambrano	III NIVEL	III NIVEL	III NIVEL
	Gardenia Etefvina Cedeño Cedeño	III NIVEL	III NIVEL	IV NIVEL
	Maria Mirella Mendoza Garcia	III NIVEL	III NIVEL	III NIVEL
	Wilson Fabian Chavez Rodriguez	III NIVEL	III NIVEL	IV NIVEL
	Gretty Celene Maria Eloisa Garcia P.	III NIVEL	III NIVEL	III NIVEL
	Angel Gabriel Vera Reina	III NIVEL	III NIVEL	III NIVEL

Brenda María Zambrano Cornejo		IV NIVEL	IV NIVEL	IV NIVEL
NIVEL DE REMUNERACIONES				
Nivel de Remuneraciones.	Relación de los gastos de remuneraciones anuales invertidas en el equipo gerencial sobre el total de gastos operativos por concepto de remuneraciones invertidos por la entidad en el periodo analizado.	37.13%	30.74%	32.75%
	Relación de los gastos de remuneraciones anuales invertidas en el equipo gerencial sobre el total de utilidades antes de impuestos registrados por la entidad en el periodo analizado.	48.62%	30.00%	23.27%

INFORMACION SOBRE EL EQUIPO GERENCIAL

CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO GERENCIAL

Características de los empleados de la entidad	Número de empleados de la entidad en los últimos tres (3) años. Clasificados por género.			
	Masculino	35	37	37
	Femenino	24	26	27
	Número de empleados de la entidad clasificados por nivel de educación, para los tres (3) años. Niveles de educación:			
	PRIMARIO	6	5	4
	SECUNDARIO	27	30	25
	UNIVERSITARIO	25	27	36
	POSTGRADO	1	1	1
	Número de empleados relacionados directamente con operaciones de captación y crédito, en los últimos tres (3) años.			
	CAPTACION	10	11	15
	CREDITO	10	11	15

	Clasificación de los empleados por su permanencia:			
	menos de 1 año	6	8	2
	de 1 a 3 años	4	6	13
	más de 3 a 5 años	12	6	3
	más de 5 años	37	43	46
Salidas de personal en cada uno de los tres (3) últimos años.	2	3	1	
	Clasificación del personal por rangos de salarios.			

de 2501 a 3000

Valor de la inversión en capacitación (para cada uno de los tres (3) últimos años).	5,218.86	13,492.60	19,826.26
Número de programas de capacitación emprendidos por la entidad en cada año.	20	41	55
Número de asistentes a los programas de capacitación / número de empleados de la entidad en cada año.	1.75	2.27	2.48



BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO

(EN USD DOLARES)

AL 31 DE DICIEMBRE 2013



CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL	CODIGO	DESCRIPCION	TOTAL
11	FONDOS DISPONIBLES	6.256.626,45	21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	29.064.506,85
1101	Caja	468.994,51	2101	Depósitos a la vista	15.696.704,15
1102	Bancos y otras instituciones financieras	5.736.947,15	2102	Depósitos a plazo	22.414.814,95
1103	Efectos de cobro inmediatos	50.255,52	210300	De 1 a 30 días	1.045.090,50
1105	Bonos en tránsito	16.439,51	210310	De 31 a 90 días	1.904.490,10
		0,00	210315	De 91 a 180 días	3.605.375,60
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	2.739.058,57	210320	De 181 a 360 días	4.372.491,94
13	INVERSIONES	0,00	210325	De más de 361 días	1.407.360,00
1301	Para negociar entidades sector privado	0,00	2104	Depósitos de garantía	2.491,20
1302	Para negociar del estado o Dist.Públicas	0,00	2105	Depósitos restringidos	952.287,06
1305	Mantención hasta el vencimiento de entidades del sector privado	2.739.058,57	22	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0,00
1309	(Provisión para inversiones)	0,00	23	CUENTAS POR PAGAR	1.660.505,00
14	CARTERA DE CREDITOS	26.702.487,82	26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	25.000,00
1401	Cartera de créditos comercial por vencer	0,00	27	OTROS PASIVOS	4.154.922,02
140105,16,15	De 1 a 180 días	0,00		TOTAL DEL PASIVO	349.489.34,87
140120	De 181 a 360 días	0,00	31	CAPITAL SOCIAL	9.182.656,27
140125	De más de 360 días	0,00	3101	Capital pagado	9.182.656,27
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	10.186.473,74	3102	Reservas en tesorería	0,00
140205,10,15	De 1 a 180 días	2.304.954,33	3103	Aportes de socios	0,00
140220	De 181 a 360 días	2.258.501,08	32	PRIMO DESCUENTO EN COLOCACION ACCIONES	0,00
140225	De más de 360 días	1.562.917,89	33	RESERVAS	9.293.845,51
1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	467.601,02	3301	Legales	2.345.910,76
140305,10,15	De 1 a 180 días	0,00	3302	Generales	453.631,10
140320	De 181 a 360 días	467.601,02	3303	Especiales	0,00
140325	De más de 360 días	0,00	3304	Reserva para revalorización de acciones propias	474.825,55
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	16.049.367,82	3305	Revalorización del patrimonio	0,00
140405,10,15	De 1 a 180 días	3.744.017,24	3306	Por resultados no operativos	0,00
140420	De 181 a 360 días	3.364.390,19	34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	10.022,54
140425	De más de 360 días	8.941.959,29	35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	109.710,36
1411	Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	0,00	36	RESULTADOS	761.447,50
1426	Cartera crédito consumo que no dev.int.	548.282,41	3601	Utilidades o excedentes acumulados	761.447,50
1427	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	0,00	3602	(Perdidas acumuladas)	0,00
1428	Cartera de créditos para la microem.pria que no devenga intereses	983.464,53	3603	Utilidad del ejercicio	761.447,50
1429	Cartera de crédito Educat. Que no devenga int.	0,00	3604	(Pérdida del ejercicio)	0,00
1450	Cartera de crédito consumo vencida	120.445,76	3	TOTAL DEL PATRIMONIO	7.293.681,18
1451	Cartera de créditos de vivienda vencida	0,00		TOTAL GENERAL DE PASIVO, PATRIMONIO	422.406.15,85
1462	Cartera de créditos para la microem.pria a vencida	496.307,36		TOTAL GENERAL DE PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	422.406.15,85
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-2.157.995,12		ANEXO CUENTAS DE ORDEN	
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	0,00	71	DEUDORAS	205.425.707,28
16	CUENTAS POR COBRAR	409.572,94	7101	Activos castigados	118.086,49
17	B. REAL ADJ. PAGO, ARRYN. MERC. Y NO UTILIZADOS ENTIDAD	99.791,43		OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	205.307.120,79
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1.236.915,88	74	ACREEDORAS	72.724.589,66
19	OTROS ACTIVOS	4.850.813,02		OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	72.724.589,66
1901	Inversiones en valores y participaciones	190.499,40			
1902, 1990	Otras cuentas de "otros activos"	4.702.510,54			
1999	(Provisión para otros activos recuperables)	24.180,97			
1	TOTAL DEL ACTIVO	422.406.15,85			
2	TOTAL GENERAL DE ACTIVO Y GASTOS	422.406.15,85			
5	TOTAL CUENTAS CONTINGENTES	0,00			
7	TOTAL CUENTAS DE ORDEN	278.150.296,94			



**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
CONSOLIDADO Y CONDENSADO
(EN USD DÓLARES)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**





CODIGO	DESCRIPCION	PARCIAL	TOTAL
	INGRESOS FINANCIEROS		5.667.680,67
51	Intereses y descuentos ganados	5.419.866,84	
52	Comisiones ganadas	73.780,05	
53	Utilidades financieras	0,00	
54	Ingresos por servicios	174.033,78	
	EGRESOS FINANCIEROS		1.012.617,29
41	Intereses causados	1.012.617,29	
42	Comisiones causadas	0,00	
43	Pérdidas financieras	0,00	
	MARGEN BRUTO FINANCIERO		4.655.063,38
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES		-2.800.736,49
	INGRESOS OPERACIONALES		6.980,60
53	Utilidades financieras	0,00	
55	Otros ingresos operacionales	6.980,60	
	EGRESOS OPERACIONALES		2.807.717,09
45 - 4505 - 45	Gastos de operación	2.807.717,09	
46	Otras pérdidas operacionales	0,00	
	MARGEN OPERACIONAL ANTES PROVISIONES		1.854.326,89
	PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		861.058,89
44	Provisiones	574.634,66	
4505	Depreciaciones	114.017,53	
4506	Amortizaciones	172.406,70	
	MARGEN OPERACIONAL NETO		993.268,00
	INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES		-231.820,49
56	Otros ingresos	124.860,10	
47 + 48	Otros gastos y pérdidas	356.680,59	
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		761.447,51

Ing. Fernando Álava Zambrano
GERENTE GERENTE

Lic. Lidia Moreira Bailón
CONTADORA GENERAL
Reg. N. 13-20119

Econ. Gardenia Cedeño C.
AUDITORA INTERNA

RELACION ENTRE EL PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL Y LOS ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO (EN USD DÓLARES) CONFORMACIÓN DEL PATRIMONIO TÉCNICO TOTAL PATRIMONIO TÉCNICO PRIMARIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013		
 		
CODIGO	DESCRIPCION	VALOR
3103	Aportes de socios	9.023.522,51
3201	Prima en colocación de acciones	0,00
3301	Reservas legales	2.345.589,78
3302	Reservas generales	0,00
3303	Reservas Especiales	413.631,18
34	Otros aportes patrimoniales	10.022,54
3601	Utilidades o excedentes acumulados - saldos auditados (1)	0,00
3602	Pérdidas acumuladas - saldos auditados (1)	0,00
2608	Préstamo subordinado (2)	0,00
2802	Aportes para futura capitalización (2)	0,00
MENOS:		
190530	Plusvalía mercantil	0,00
3202	Descuento en colocación de acciones	0,00
A	TOTAL PATRIMONIO TECNICO PRIMARIO	5792765,01
PATRIMONIO TECNICO SECUNDARIO		
CODIGO	DESCRIPCION	VALOR
2801	Obligaciones convertibles en acciones (3)	
3303	Reservas especiales	
3305	Reservas por revalorización del patrimonio	474.625,55
3310	45% reservas por resultados no operativos	
35	45 % superávit por valuaciones	47.569,66
3601	Utilidades o excedentes acumulados (1)	
3602	Pérdidas acumuladas (1)	
3603	Utilidad del ejercicio (4)	761.447,50
3604	Pérdida del ejercicio (4)	
5 - 4	Ingresos menos gastos (5)	0,00
MAS:		
149987 (valor absoluto)	(Provisión no revertida por requer. normativa) (6)	269.112,66
MENOS:		
	Deficiencia de provisiones, amortizaciones y depreciaciones Pérdidas activadas que fueren detectadas a través de auditorías de la propia entidad, de la Superintendencia de Bancos o de las auditorías externas y el valor de los aumentos de capital realizados contraviniendo las disposiciones del artículo 125 de la Codificación de la Ley General de	0,00
1613	Dividendos pagados por anticipado	0,00
B	TOTAL PATRIMONIO TECNICO SECUNDARIO	1552755,37
C = A+B (**)	PATRIMONIO TECNICO TOTAL	7345520,38
E = C - D	PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO	7345520,38
ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO		
	Activos ponderados con 0.00	0,00
	Activos ponderados con 0.20	0,00
	Activos ponderados con 0.25	0,00
	Activos ponderados con 0.40	0,00
	Activos ponderados con 0.50	220.603,86
	Activos ponderados con 1.00	80.572.374,35
F	TOTAL ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO	30792978,21
POSICION, REQUERIMIENTO Y RELACION DE PATRIMONIO TECNICO		
G = F x 9%	PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO	2771368,04
H = E - G	EXCEDENTE O DEFICIENCIA DE PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO	4574152,34
I	ACTIVOS TOTALES Y CONTINGENTES x 4%	1521887,11
J=H/G	POSICIÓN/P.T.REQUERIDO	1,6505
K=P/C/TAC	PTC/ACT.Y CONTING. POND.X RIESGO	0,2395
L=P/C/TA	PTC/ACTIVOS Y CONTINGENTES TOTALES	0,1931
m=AF/PTC	ACTIVOS FUOS/PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO	0,1693

Ing. Fernando Álava Zambrano
GERENTE GERENTE

Econ. Gardenia Cedeño C.
AUDITORA INTERNA

Lic. Lidia Moreira Ballón
CONTADORA GENERAL
Reg. N. 13-20119

ENERO 2014



Coop Chone

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros

1. DETERMINACION DE CARGOS ASOCIADOS Y OTROS POR TIPO DE CRÉDITO

1.1 TASAS DE INTERÉS (La institución financiera deberá indicar si la tasa aplicada al crédito es fija o variable)

DE LA ENTIDAD	FIJA	FIJA
	VARIABLE	0,00
	PLAN DE PAGOS	0,00
TASA EN MORA	Fecha de aplicación:	Desde el primer día de la fecha de vencimiento del pago
	% ADICIONAL DE INTERES	1.1 veces
	GASTOS DE COBRANZA: Base de aplicación	Anexo 1

1.2 COSTO DEL CRÉDITO**

TIPO DE CRÉDITO	PLAZOS	MONTO FINANCIADO	TASA EFECTIVA		VALOR TOTAL A PAGAR POR INTERESES	CUOTA MENSUAL	MONTO TOTAL A PAGAR A LA ENTIDAD
			DE LA ENTIDAD	MÁXIMA BCE			
COMERCIAL							
Para la mediana empresa	36 meses	50.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Para la pequeña empresa	36 meses	20.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CONSUMO							
General	6 meses	500	15,96	16,30	21,96	87,17	522,99
General	12 meses	1.500	15,96	16,30	123,93	135,81	1629,77
General	18 meses	3.000	15,96	16,30	366,82	188,00	3384,07
CONSUMO VEHÍCULOS							
Vehículos	36 meses	10.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	36 meses	20.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MICROCRÉDITO							
Microcrédito	6 meses	500	29,34	30,50	35,59	89,44	536,63
Microcrédito	12 meses	1.500	29,34	30,50	202,28	142,35	1708,19
Microcrédito	18 meses	3.000	29,34	30,50	602,85	201,13	3620,46
VIVIENDA							
Vivienda	3 años	5.000	10,86	11,33	768,37	161,81	5825,00
Vivienda	5 años	10.000	10,86	11,33	2614,62	213,46	12807,29

Nota: PRÉSTAMOS DE CONSUMO SE OTORGARAN SIN ENCAJE A PARTIR DEL PRIMERO DE MARZO DE 2010.

1.3 GASTOS CON TERCEROS *** (Especificar los gastos que incurre el cliente con terceros, se ha enumerado algunos ejemplos)

1. SEGUROS***	De desgravamen	
	Costo	0,70%
	Frecuencia	De acuerdo a la fecha de pago del crédito, según la tasa de amortización.
2. OTROS****	AVALUOS:	
	Rangos	El cliente cancela directamente, acordados en forma previa
	Derechos notariales	El cliente cancela directamente.
	Registro Propiedad Mercantil	El cliente cancela directamente.
	Servicios legales	No se cobra

Anexo 1.

Gastos por cobranzas

1 a 30 días vencidos	31 a 60 días vencido	61 a 90 días vencido
Cuotas hasta \$ 100 usd: 3,00	Cuotas hasta \$ 100 usd: 4,00	Cuotas hasta \$ 100 usd: 5,00
Cuotas hasta \$ 300 usd: 5,00	Cuotas hasta \$ 300 usd: 6,00	Cuotas hasta \$ 300 usd: 7,00
Cuotas más de \$ 300 usd: 8,00	Cuotas más de \$ 300 usd: 9,00	Cuotas mas \$ 300 usd: 10,00

(**) Servicios acordados libremente entre la entidad y su cliente

(***) Siempre y cuando solo sea por actualización, caso contrario la tarifa máxima para este servicio es de un dólar

ENERO 2014



Coop Chone

Cooperativa de Ahorro y Crédito

TARIFAS DE INTERES PASIVAS Y TARIFAS POR SERVICIOS FINANCIEROS															
TIPO DE DEPOSITOS	CTA DE AHORROS	AHORRO A LA VISTA	AHORROS MENORES DE EDAD	CUENTA ESCOLAR	AHORRO FAMILIAR	MI CASA LINEA 2	AHORRO AUTO VALOR 3	AHORRO FLEXIBLE	PRODUCTOS					TARIFA VIGENTE	
									MONTOS	11 A 30 DIAS	31 A 130 DIAS	131 A 180 DIAS	181 A 360 DIAS		MÁS DE 360 DIAS
CUENTA DE AHORROS	DE 0 A 3000	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	200 - 3.000	8,00%	5,50%	4,00%	4,75%	5,75%	
SALIDA DE AHORROS PAGA POR MONTOS	DE 5001 A 10000	1,00%	1,00%	1,00%	0,50%	0,50%	0,50%	1,00%	1,00%	3.001 - 10.000	8,25%	5,75%	4,25%	5,00%	6,00%
	DE 10001 A 15000	2,00%	2,00%	2,00%	0,50%	0,50%	0,50%	2,00%	2,00%	10.001 - 15.000	8,50%	6,00%	4,50%	5,25%	6,25%
	+ DE 15000	3,00%	3,00%	3,00%	0,50%	0,50%	0,50%	3,00%	3,00%	15.001 - 25.000	8,75%	6,25%	4,75%	5,50%	6,50%
										25.001 - 40.000	9,00%	6,50%	5,00%	5,75%	6,75%
										MÁS DE 40.000	9,25%	6,75%	5,25%	6,00%	7,00%

TARIFAS DE SERVICIOS FINANCIEROS			
N°	SERVICIO / GENERO	TARIFA (USD)	
1	Servicios con cheques	Cheque devuelto nacional	2,49
2		Cheque devuelto del exterior	2,89
3		cheque de gerencia	2,20
4	Servicios de retiros	Retiro cajero automático clientes de la propia entidad en cajero de otra entidad	0,45
5		Retiro de clientes de otra entidad en cajero automático de la entidad	0,45
6	Servicios de consultas	Impresión consulta por cajero automático	0,3
7		Referencia certificado de cuentas	2,35
8	Servicio de referencias	Corte Impreso de estado de cuenta entregado en oficinas de la entidad por solicitud expresa del cliente*	1,60
9	Servicios de copias	Tarjeta de crédito de pago, copia de voucher / vale local	1,79
10		Tarjeta de crédito y tarjeta de pago, copia de voucher / vale del exterior	8,39
11		Tarjeta de crédito, copia de estado de cuenta	0,45
12	Servicios de transferencias	Transferencias interbancarias SPI recibidas	0,27
13		Transferencias interbancarias SPI enviadas, Internet	0,45
14		Transferencias interbancarias SPI enviadas, oficina	1,90
15		Transferencias SCI recibidas	0,27
16		Transferencias interbancarias SCI enviadas, internet	0,25
17		Transferencias SCI enviadas, oficina	1,72
18		Transferencias al exterior en oficina	49,54
19		Transferencias recibidas desde el exterior	8,90
20		Transferencias nacionales otras entidades	1,75
21	Servicios de consumo nacionales	Tarjeta de crédito y tarjeta de pago, consumo de gasolineras	0,23
22	Servicios de reposición	Reposición libreta / cartola por pérdida o robo	0,89
23		Reposición de tarjeta de crédito / tarjeta de débito por pérdida, robo o deterioro físico con excepción de los casos de fallas en la banda lectora o chip	4,41
24	Servicios de emisión	Emisión de tarjetas de débito con banda lectora o chip	4,60
25	Servicio de renovación	Renovación anual de tarjeta de débito con banda lectora o chip	1,65
26	Servicios de ventanilla compartida	Depósitos o retiros a través de las ventanillas o canales electrónicos de otras instituciones financieras o corresponsales solidarios	0,35

TARIFAS PORCENTUALES DE AFILIACIÓN A ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES			
N°	SERVICIO / GENERO	PORCENTAJE	
26	Tarifas porcentuales de afiliación a establecimientos comerciales	Tarifas de afiliación a establecimientos comerciales, crédito corriente (%)	4,02%
27		Tarifas de afiliación a establecimientos comerciales, crédito corriente, salud y afines (%)	4,02%
28		Tarifas de afiliación a establecimientos comerciales, crédito corriente, educación (%)	4,02%

N° DE RESOLUCIÓN APROBATORIA	NOMBRE ESPECÍFICO AUTORIZADO EN RESOLUCIÓN	NOMBRE COMERCIAL UTILIZADO EN EL TARIFARIO
SEPS-IEN-2013-064	TARIFARIO DE SERVICIOS QUE OTORGAN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.	SERVICIO CON TARIFA MAXIMAS