

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Mario René Pérez Enríquez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Manual de Procesos para el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí a, 12 de febrero de 2009

---

Mario René Pérez Enríquez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Doctor Anibal Altamirano e Ingeniero Danny Zambrano

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Manual de Procesos para el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.” realizado por Mario René Pérez Enríquez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a constituir una fuente de consulta por su contenido didáctico y práctico se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Mario René Pérez Enríquez que lo entregue a la Ingeniera Fanny Cevallos, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí a, 12 de febrero del 2009

---

Doctor Anibal Altamirano  
DIRECTOR

---

Ingeniero Danny Zambrano  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERIA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Mario René Pérez Enríquez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Manual de procesos para el departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí a, 12 de febrero del 2009

---

Mario René Pérez Enríquez

## **DEDICATORIA**

- A mi esposa e hijo razón de mi vida, por comprender mi ausencia en este tiempo, con la finalidad de brindarles un mañana mejor.
  
- A mis padres que están en el cielo, quienes supieron guiar mis primeros pasos en mi vida estudiantil.
  
- A mis hermanos, que incondicionalmente estuvieron apoyándome e incentivando la culminación de este escalón en mi vida profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios por darme la vida y sabiduría para culminar con éxito mi sueño profesional.
- A la Escuela Politécnica del Ejército, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, a su Cuerpo Docente por todos los conocimientos impartidos durante mi formación académica
- Al Director y Codirector, Doctor Anibal Altamirano e Ingeniero Danny Zambrano, por guiarme correctamente y de forma desinteresada, en el desarrollo y culminación de la Tesis.
- A mis compañeros de la COAC Alianza del Valle, quienes me proporcionaron información para el desarrollo de esta investigación.

## **INDICE GENERAL**

	<b>Pag.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1</b>	<b>5</b>
<b>GENERALIDADES</b>	<b>6</b>
1.1 La Empresa	6
1.1.1 Descripción	6
1.1.2 Reseña Histórica	8
1.1.3 Productos y Servicios	12
1.2 Problemática de la Empresa	20
1.2.1 Diagrama causa-efecto	21
1.3 Marco Teórico y Conceptual	24
1.3.1 Marco Teórico	24
1.3.2 Marco Conceptual	33
<b>CAPITULO 2</b>	<b>40</b>
<b>ANALISIS SITUACIONAL</b>	<b>41</b>
2.1 Análisis Externo	41
2.1.1 Macro Ambiente	41
2.1.2 Micro Ambiente	56
2.2 Análisis Interno	71
2.2.1 Área Administrativa	71
2.2.2 Área de Servicios	76
2.2.3 Área Financiera	77
2.2.4 Área Humana	79
2.2.5 Capacidad Tecnológica	82
2.2.6 Capacidad Competitiva	83
2.3 Análisis FODA	87
2.3.1 Matriz de Impacto	87
2.3.2 Matriz de Vulnerabilidad	90

2.3.3 Matriz de Aprovechamiento	92
2.3.4 Matriz de Estrategia FODA	94
<b>CAPITULO 3</b>	<b>97</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	<b>98</b>
3.1 Principios y Valores	98
3.2 Misión Actual	100
3.3 Visión de Futuro	100
3.4 Objetivos	100
3.4.1 Objetivo General o Institucional Propuesto	100
3.4.2 Objetivos Específicos	101
3.5 Políticas	102
3.6 Estrategias	105
3.6.1 Plan Operativo Anual	106
3.6.2 Mapa Estratégico	109
<b>CAPITULO 4</b>	<b>110</b>
<b>ANALISIS DE PROCESOS</b>	<b>111</b>
4.1 Cadena de Valor Empresarial	111
4.2 Inventario de Procesos por Área	112
4.3 Selección de Procesos	125
4.3.1 Preguntas Claves	125
4.3.2 Hoja de Costos	127
4.4 Mapa de Procesos Seleccionados	128
4.5 Análisis de Procesos Seleccionados	130
4.6 Matriz de Análisis Resumida	136

<b>CAPITULO 5</b>	<b>138</b>
<b>DOCUMENTACION Y NORMATIVIZACION</b>	<b>139</b>
5.1 Procesos Mejorados	139
5.2 Aplicación de Instrumentos	143
5.2.1 Hoja ISO	143
5.2.2 Flujo Diagramación	153
5.2.3 Hoja de Mejoramiento	167
5.3 Matriz de Análisis Comparativo	182
5.4 Beneficios Esperados	183
5.4.1 Cualitativos	183
5.4.2 Cuantitativos	184
<b>CAPITULO 6</b>	<b>187</b>
<b>CONTROLES E INDICADORES</b>	<b>188</b>
6.1 Cadena de Valor Empresarial en base al proceso Administrativo	188
6.2 Propuesta Organizacional y Organización por Procesos	189
6.3 Diseño de Factores de éxito	200
6.4 Diseño de indicadores de gestión por cada cadena de valor	205
6.5 Responsabilidades y Competencias	209
6.6 Descripción de Cargos	215
6.7 Plan de Implementación de la Propuesta	227
<b>CAPITULO 7</b>	<b>228</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>229</b>
7.1 Conclusiones	229
7.2 Recomendaciones	230
<b>Bibliografía</b>	<b>232</b>
<b>Anexos</b>	<b>233</b>

## **LISTADO DE TABLAS:**

	<b>Pag.</b>
Tabla N.01 Tasas de Interés Pasivas	13
Tabla N.02 Tasas Pasivas Plazo Fijo	14
Tabla N.03 Plazos de Crédito	16
Tabla N.04 Competencias Cooperativas de Ahorro y Crédito	62
Tabla N.05 Tasas Activas Efectivas COAC Alianza del Valle	63
Tabla N.06 Tasas Pasivas Efectivas COAC Alianza del Valle	63
Tabla N.07 Tasas Activas Efectivas Referenciales	64
Tabla N.08 Tasas Pasivas Efectivas Referenciales	64
Tabla N.09 Tasas Activas Cooperativas Controladas SBS	65
Tabla N.10 Tasas Activas Cooperativas no Controladas	65

## **LISTADO DE GRAFICOS**

Gráfico N.01 Zona de Cobertura “Alianza el Valle”	6
Gráfico N.02 Evolución Asociados	8
Gráfico N.03 Evolución de los ahorros a la vista febrero 2008	13
Gráfico N.04 Evolución Plazo Fijo febrero 2008	14
Gráfico N.05 Evolución Cartera de Crédito febrero 2008	16
Gráfico N.06 Comportamiento Morosidad febrero 2008	17
Gráfico N.07 Socios/Clientes COAC Alianza del Valle	60
Gráfico N.08 Captaciones del Sistema Financiero enero 2008	66
Gráfico N.09 Cartera del Sistema Financiero enero 2008	67
Gráfico N.10 Distribución de la Cartera Alianza del Valle febrero 2008	68
Gráfico N.11 Socios Prestamistas febrero 2008	69
Gráfico N.12 Cadena de Valor COAC Alianza del Valle	188

## **LISTADO DE CUADROS**

Cuadro N.01	Número de Asociados febrero 2008	7
Cuadro N.02	Matriz de Análisis Comparativo	182
Cuadro N.03	Beneficios económicos créditos hasta 15000 dólares	184
Cuadro N.04	Beneficios económicos créditos mayores 15000 dólares	185
Cuadro N.05	Beneficios económicos mejora del proceso de cobranza	186

## **LISTADO DE ANEXOS**

Anexo N.01	Requisitos para Apertura de Cuenta	234
Anexo N.02	Papeleta de Retiro	234
Anexo N.03	Papeleta de Depósito y requisitos	235
Anexo N.04	Solicitud de Crédito anverso	236
Anexo N.05	Informe de Inspección Solicitante Anverso	238
Anexo N.06	Inspección Garante anverso	240
Anexo N.07	Informe para Negocios	242
Anexo N.08	Análisis Complementario	243
Anexo N.09	Ratios	244
Anexo N.10	Tabla de Amortización	245
Anexo N.11	Tabla de Desembolso	246
Anexo N.12	Pagaré Anverso	247
Anexo N.13	Notificación de Cobranza N.01	249
Anexo N.14	Notificación de Cobranza N.02	250
Anexo N.15	Notificación de Cobranza N.03	251
Anexo N.16	Notificación Pre-Judicial	252