

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**REDISEÑO Y METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION
DE PROCESOS EN EL AREA DE NEGOCIOS DE LA
COOPERATIVA ATUNTAQUI LTDA.**

AUTOR: EDWIN ROBERO PEÑAFIEL BRAVO

DIRECTOR: ING. BORYS MEJIA

CODIRECTOR ING. CESAR LLUMIQUINGA

SANGOLQUI, MARZO DEL 2008

AGRADECIMIENTO

Mi profundo y sincero agradecimiento al Ing. Borys Mejía , Director de Tesis y al Ing. César Llumiquinga Codirector, por haber compartido sus conocimientos y experiencia así como su valiosa orientación y asesoramiento durante la realización de este proyecto .

A la Cooperativa Atuntaqui Ltda. por las facilidades prestadas para el desarrollo del presente trabajo.

Finalmente mi gratitud a todos los maestros, que a lo largo de estos años supieron orientarme para lograr este objetivo de culminar con éxito la carrera universitaria.

Edwin Roberto Peñafiel Bravo

DEDICATORIA

A mi familia y en especial a mi Madre que siempre me colaboraron de manera incondicional en este largo proceso, ya que sin ellos mi vida no habría tenido una razón para seguir esforzándome cada día más.

Edwin Roberto Peñafiel Bravo

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

EDWIN ROBERTO PEÑAFIEL BRAVO

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “**Rediseño y Metodología de Implementación de Procesos en el Área de Negocios de la Cooperativa Atuntaqui Ltda**” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí , Marzo del 2008

Edwin Roberto Peñafiel Bravo

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, Edwin Roberto Peñafiel Bravo. Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**Rediseño y Metodología de Implementación de Procesos en el Área de Negocios de la Cooperativa Atuntaqui Ltda**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí , Marzo del 2008

.....

Edwin Roberto Peñafiel Bravo

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

ING. BORYS MEJIA

ING. CESAR LLUMIQUINGA

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “**Rediseño y Metodología de Implementación de Procesos en el Área de Negocios de la Cooperativa Atuntaqui Ltda**”, realizada por el señor Edwin Roberto Peñafiel Bravo, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que es un trabajo que permite la optimización de procesos en una institución financiera en función de las nuevas normativas y formas de administración se recomienda 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 nombre del autor, señor Edwin Roberto Peñafiel Bravo, para que se entregue a la Ing. Fanny Cevallos Coordinadora de la Carrera de “INGENIERIA COMERCIAL”

Sangolquí , Marzo del 2008

Ing. Borys Mejía

DIRECTOR

Ing. César Llumiquinga

CODIRECTOR

INDICE GENERAL TEMATICO

CAPITULO I

EL SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR

1.1 La crisis bancaria de 1999	2
1.1.1 Antecedentes	2
1.1.2 La crisis	4
1.1.3 La dolarización	6
1.1.4 Efectos y consecuencias de la crisis y la dolarización	8
1.1.5 Conclusiones	10
1.2 El rol de las instituciones de control en las instituciones financieras.	11
1.2.1 Antecedentes	11
1.2.2 Objetivos y funciones de la regulación	13
1.2.3 La Superintendencia de Bancos	13
1.2.4 El Banco Central	14
1.2.5 Análisis de la ley general de instituciones financieras.	14
1.2.6 Análisis de la Resolución JB-2005-834	15
1.2.7 Análisis de las nuevas normativas de los organismos de control.	19
1.2.8 Incidencia en colocación, morosidad, rentabilidad	20
1.2.9 Conclusiones	21

CAPITULO II

ANALISIS Y ESTUDIO DE LA SITUACION ACTUAL EN LA COOPERATIVA ATUNTAQUI LTDA.

2.1	Introducción	23
2.2	Diagnóstico de la situación actual	25
2.2.1	Análisis de la Estructura Organizacional actual	25
2.2.1.1	Estructura Interna de la Cooperativa Atuntaqui Ltda	26
2.2.1.2	Estructura Interna del Área de Negocios	27
2.2.2	Definición de la misión del servicio	28
2.2.2.1	Productos y servicios	28
2.2.2.2	Socios y clientes	34
2.2.2.3	Procesos y procedimientos	39
2.2.2.3.1	Procesos Gobernantes o Estratégicos	40
2.2.2.3.2	Procesos Productivos, fundamentales u operativos.	41
2.2.2.3.3	Procesos habilitantes, de soporte o apoyo	42
2.3	Modelo de Procesos	49
2.3.1	Asignación de procesos clave a sus responsables y definición criticidad	49
2.3.2	Desarrollo de instrucciones de trabajo a los procesos	50
2.4	Análisis de mejora	54
2.5	Análisis de Riesgos	55
2.5.1	Introducción	55
2.5.2	Análisis Actual de Riesgos en la Cooperativa Atuntaqui	57

2.6	Avances tecnológicos en las instituciones financieras	61
2.6.1	Introducción	61
2.6.2	Banca Virtual	62
2.6.3	Tecnología actual en la Cooperativa Atuntaqui Ltda.	64

CAPITULO III

PLANIFICACION, DISEÑO Y ADMINISTRACION DE PROCESOS

3.1	Introducción	68
3.2	Consideraciones Previas a la Administración por procesos	70
3.2.1	Teoría de Sistemas	70
3.2.2	Administración por procesos	72
3.3	Definición de Responsabilidades	72
3.4	Definición de procesos	73
3.4.1	Definición de Macroprocesos	74
3.4.2	Definición de procesos	75
3.4.3	Definición de subprocesos y de actividades	78
3.5	Control de Calidad y Mejora Continua	121
3.5.1	Análisis de Procesos	121
3.5.2	Indicadores de gestión	121
3.5.2.1	Ventajas de los indicadores de gestión	122
3.5.2.2	Modelo Aplicado de Indicadores de gestión	123

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACION DE ADMINISTRACION POR PROCESOS

4.1	Introducción	128
4.2	Planificación	129
4.3	Definición de políticas y estrategias generales de implementación	131
4.4	Plan y metodología de Implementación	131
4.4.1	Decisión de cambio	132
4.4.2	Preparación del Proyecto	133
4.4.3	Formalización y legalización del Proyecto	136
4.4.4	Conformación del equipo de trabajo y Definición de responsabilidades	138
4.4.5	Diagnóstico General y Análisis de procesos vigentes	141
4.4.6	Definición de Procesos	143
4.4.7	Socialización del proyecto	148
4.4.8	Capacitación	150
4.4.9	Adecuación Física y Tecnológica	152
4.4.10	Reestructuración de manuales de procesos y normatividad interna	154
4.4.11	Puesta en marcha	157
4.4.12	Evaluación y retroalimentación	158
4.5	Cronograma de Actividades.	159

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	162
5.2	Recomendaciones	165

INDICE GENERAL DE GRAFICOS

CAPITULO I

1.1	Costos Cartera de Consumo	12
-----	---------------------------	----

CAPITULO II

2.1	Clasificación de cartera por Tipo	33
2.2	Evolución de la cartera por tipo de Crédito	34
2.3	Clasificación de Socios por sexo	35
2.4	Clasificación de Socios por tipo de personería Fuente	36
2.5	Clasificación de Socios por nivel de educación	37
2.6	Clasificación de Socios por ciudad de domicilio	38
2.7	Clasificación de Socios por estado de cuenta	39
2.8	Modelo actual de procesos	49
2.9	Sistema de Banca Virtual	63
2.10	Socios que tienen acceso a Banca Virtual	65
2.11	Socios que tienen tarjetas de débito activas	66

CAPITULO III

3.1	Ventajas de Enfocarse en procesos	69
3.2	Elementos Básicos de Un Proceso	70
3.3	Interrelación de procesos	71
3.4	Definición de responsabilidades de procesos	72
3.5	Enfoque de Procesos	73

CAPITULO IV

4.1	Fases y etapas de implementación	129
-----	----------------------------------	-----

ANEXOS

Anexo I	Resolución No. JB-2005-834
Anexo II	Costos y tasas
Anexo III	Glosario

BIBLIOGRAFIA

- Gestión Bancaria – McGraw-Hill.
- Ley General de Instituciones Financieras.
- Reglamento a la Ley General de Instituciones Financieras
- Codificación de Regulaciones y resoluciones SIB y Junta Bancaria.
- www.superban.gov.ec
- www.bce.gov.ec