



CAPITULO III:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. OBJETO SOCIAL

Es el de efectuar todas las operaciones y negocios permitidos a los bancos por medio de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero.

3.2. MISIÓN

Desarrollar propuestas bancarias y financieras de valor, ejecutadas con calidad, que permitan a todo nuestro público vivir experiencias memorables.

“Ser artífices de su destino.”



3.3. VISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con soluciones integrales de calidad, dirigir nuestro talento humano hacia la administración eficiente y efectiva de los recursos tecnológicos y financieros, para crear valor para nuestros accionistas y colaboradores y contribuir con el desarrollo, la riqueza y el bienestar del Ecuador.

“Estar donde están, ir donde vayan”



3.4. OBJETIVOS

- ◆ Incrementar los lazos comerciales con países del extranjero en diferentes campos, para aumentar convenios que beneficien a los clientes.

- ◆ Vigilar la imagen institucional de la Institución Financiera con la finalidad de mantener el nombre en el mercado y generar valor hacia la marca de la entidad.

- ◆ Contribuir a la creación de una cultura orientada al servicio y al mejoramiento continuo que permita la satisfacción del cliente.

- ◆ Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgos crediticios y de la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas.

- ◆ Conocer y resolver sobre el aumento de capital suscrito y pagado de la institución.

- ◆ Efectuar todas las operaciones y negocios permitidos a los bancos por medio de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero.



3.5. POLÍTICAS

La Institución Financiera S.A. posee políticas generales para la administración del portafolio de inversiones, relativas al Riesgo de Liquidez, Riesgo de Mercado, la negociación de títulos valores, Riesgo de tasas de interés, la utilización de productos derivados y los límites de exposición. Adicionalmente, incluye políticas contables, de provisiones, de monitoreo y control.

En la política de liquidez, se establece que el monto del portafolio de inversiones se definirá en función del excedente de liquidez que tenga la Institución Financiera. Este excedente será el resultado de la sumatoria de los fondos disponibles netos y la capacidad de apalancamiento internacional. Los fondos disponibles netos corresponden al valor disponible para invertir luego de cubrir las políticas de encaje técnico y las obligaciones de pagos inmediato, conforme al valor determinado como Liquidez en el reporte “Análisis de la Liquidez Global” emitido por el área de Tesorería, más el portafolio de títulos valores constituido a la fecha del análisis. En base a esta definición, se ha establecido que el portafolio local no podrá exceder del 30% del monto del portafolio global de inversiones.

También se define que los títulos valores que conformen el portafolio deberán tener las siguientes características:

- ◆ Los títulos deben permitir priorizar la **Liquidez** antes que la **Rentabilidad**.
- ◆ Los títulos deben permitir acceder a un alto nivel de **Apalancamiento**.
- ◆ Por su calidad de riesgo crediticio deben brindar **Seguridad** en la inversión.
- ◆ Los títulos deben tener un **Riesgo de Mercado** cuantificable y controlable, por lo tanto, el plazo promedio del Portafolio estará vinculado al plazo promedio de las captaciones de la institución.



Respecto al portafolio local, se contempla políticas específicas relativas a la definición del administrador, la conformación del portafolio, el riesgo de crédito, la diversificación por emisor financiero, la aprobación de las inversiones y los límites de exposición.

En relación a los **límites de exposición**, se establecen límites por tipo de documento y por emisor. Los tipos de documentos en que se pueden invertir son: títulos de renta fija, variable y derivados; los fondos destinados a constituir el portafolio local, podrán estar colocados hasta el 100% en títulos de renta fija; de no llegar a este porcentaje, sólo hasta el 5% podrán estar colocados en renta variable, entendiéndose como tal a los fondos mutuos o fondos de inversión, cuya vocación de inversión sea activos de renta fija, por lo tanto, se excluyen a las acciones. La inversión en productos derivados sólo se efectuará mediante autorización específica del Comité de Inversiones.

En cuanto a los **límites por emisor**, el portafolio podrá estructurarse hasta un 20% en emisores no financieros; la diferencia estará colocada en emisores financieros y en deuda soberana. Para el caso de los emisores financieros privados, el Comité de Inversiones establecerá líneas de crédito o cupos de inversión, en base a una metodología basada en criterios cuantitativos y cualitativos. Las líneas asignadas a los emisores financieros privados no podrán exceder del 10% del Patrimonio Técnico, mientras que para los emisores del sector privado no financiero, la línea asignada para operaciones de Tesorería no excederá del 5% del Patrimonio Técnico Primario.

Adicionalmente, se han establecido políticas relativas a los portafolios y fideicomisos administrados por las subsidiarias. Estas políticas del Portafolio de Inversiones se incorporan al conjunto de políticas definidas por la Institución Financiera, como parte del proceso de Administración Integral del Riesgo.



3.6. INDICADORES DE GESTIÓN

A través de los Indicadores de Gestión, se puede medir el desempeño de las diferentes áreas de la institución. Un indicador es una “magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables”⁹

◆ INDICADORES DE CUMPLIMIENTO.

Se encuentra principalmente identificado con concluir una tarea. Este indicador de cumplimiento se relaciona con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas.

◆ INDICADORES DE EVALUACIÓN

La evaluación se relaciona directamente con el rendimiento que obtenemos de una determinada tarea. Los indicadores de evaluación se relacionan con los ratios o los métodos que pueden identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de la institución.

◆ INDICADORES DE EFICIENCIA

La eficiencia relacionada con la actitud y la capacidad para llevar a cabo una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia se relacionan con los ratios que indican el tiempo invertido en la obtención de las tareas

⁹ <http://www.definicion.org/indicador>



◆ INDICADORES DE EFICACIA

Eficaz tiene identificada con hacer efectivo un propósito. Los indicadores de eficacia se relacionan con los ratios que indican capacidad o también acierto en la consecución de tareas.

◆ INDICADORES DE GESTIÓN

Gestión relacionado con administrar y para hacer realidad las tareas programadas y planificadas. Los indicadores de gestión se relacionan con los ratios que permiten administrar realmente un proceso.

3.7. PRINCIPIOS

Deberes primordiales: Serán deberes primordiales de los directores, funcionarios y empleados integrantes de la Institución Financiera S.A.:

- ◆ Guardar absoluta lealtad a la institución;
- ◆ Actuar en las actividades a su cargo con rectitud, independencia, imparcialidad y discreción, sin atender a ningún tipo de presión o interés personal;
- ◆ Mantener en el ejercicio de las funciones una conducta profesional intachable;
- ◆ Evitar cualquier situación que pudiera suscitar conflicto de intereses;
- ◆ Aplicar las normas de ética tanto en las actuaciones personales como laborales;



- ◆ Acatar y cumplir las leyes, reglamentos, disposiciones de las autoridades competentes y reformas de política interna en el desarrollo y ejecución de los negocios, servicios y procesos que le fueren confiados.

Observancia de las leyes, reglamentos y políticas Internas: Los directores, funcionarios y empleados para el ejercicio de los funciones, deberán conocer y aplicar de manera estricta las disposiciones legales y reglamentos establecidos por parte de las autoridades competentes, así como también las políticas internas de la Institución Financiera S.A.

- ◆ En cumplimiento de los deberes y obligaciones contractuales contraídas en calidad de empleado o funcionario de la Institución Financiera, se acatará las políticas y reglamentos internos establecidos y las disposiciones impartidas por los funcionarios competentes;
- ◆ Por ninguna circunstancia los funcionarios o empleados podrán asesorar al cliente sugiriéndole evitar u omitir cualquier tipo de requerimiento legal o contractual, interno o de cualquier otra naturaleza;
- ◆ En general, todos los colaboradores estarán en la obligación de comunicar a su superior inmediato o a un representante interno cuando se identifique o se tenga conocimiento de que se está infringiendo alguna ley, reglamento o norma de política interna.

Buena gobernabilidad y transparencia: El Directorio de la Institución Financiera, es responsable de establecer las políticas que atañen y velará por la aplicación de los principios de buena gobernabilidad y transparencia en el ejercicio de todas las actividades y negocios que desarrolle la institución.



El cumplimiento de los principios de buena gobernabilidad y transparencia, se observaran las siguientes normas de conducta de carácter obligatorio para todos los integrantes de la Institución Financiera S.A.:

- ◆ En la evaluación de los procedimientos y controles que competen a las autoridades de supervisión, auditores externos y calificadoras de riesgo, en concordancia con las disposiciones de la ley y la normativa vigente;
- ◆ En el suministro de información fidedigna y suficiente respecto de la situación económica y posicionamiento de la Institución Financiera dentro del sector bancario y fiduciario; de los estados financieros, preparados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, de manera que reflejen con precisión y exactitud los aspectos de importancia, la situación financiera y los resultados obtenidos por la institución;
- ◆ Proporcionar a través de todos los canales de acceso al público, la información completa respecto de los términos, condiciones y costos inherentes a las operaciones, los productos y servicios que ofrece esta Institución Financiera;
- ◆ Garantizar la integridad y confidencialidad de la información y registros que están bajo la administración de la Institución Financiera;

Principio de Independencia: Quienes lo integran, deberá mantener el principio de independencia en todas las relaciones financieras y comerciales, sean de carácter interno o externo; igualmente deberá respaldar este principio de independencia y en consecuencia, no podrá recabar ni aceptar instrucciones procedentes de otras organizaciones o personas ajenas a la Institución Financiera



Seguridad y cuidado ambiental: Todas las oficinas de esta Institución Financiera contarán con medios de seguridad adecuados y deberán ofrecer un ambiente saludable para los clientes, empleados y público en general, por lo tanto, se exigirá el cumplimiento estricto de las normas relativas a estos temas; así como también, la administración eficiente de los recursos internos destinados para este fin.

En las propuestas y ejecución de los negocios por parte de los integrantes de la Institución Financiera, se deberá identificar y considerar los riesgos de carácter ambiental y cualquier otro que pueda afectar la seguridad, el patrimonio e imagen de la institución.

Prohibición de manipular los mercados: Ningún integrante de la Institución Financiera realizará acciones o intentos de manipulación de los mercados financieros, entendiéndose como tales, ejercer presión en los precios de compra o venta de títulos, valores u otro tipo de instrumentos monetarios.

3.8. VALORES

La Institución Financiera ha establecido los siguientes valores:

- ◆ ***Resistencia y no de velocidad;*** la Institución Financiera S.A. considera al negocio bancario a largo plazo caracterizado por esfuerzo y dedicación de quienes conforman la institución.

- ◆ ***Calidad y no de cantidad;*** buscando el mejoramiento continuo de los servicios y productos que ofrece la Institución Financiera S.A. para satisfacer a los clientes



- ◆ **Prudencia y no de audacia;** buscar mejorar continuamente buscando satisfacer al cliente y no tan solo el beneficio de la institución. Se mantiene que el negocio financiero es de personas para personas y por lo tanto, estarán comprometidos para con los clientes, proveedores y competidores.

- ◆ **Agilidad;** observa permanentemente los cambios en el entorno y se anticipa a ellos, además de la colaboración permanente de quienes conforman la institución buscando el mejoramiento continuo de la misma.

- ◆ **Diligencia;** revisar en detalle los informes presentados por cada uno de los comités que permitirán el manejo adecuado de la institución.

- ◆ **Responsabilidad;** a fin de mantener y acrecentar la confianza demostrada por los clientes y el público en general

- ◆ **Lealtad y Cordialidad;** deberán mostrar una permanente actitud de cooperación y de deferencia para con los clientes en el desarrollo de las actividades que les incumben, teniendo presente que están obligados a observar las instrucciones que los superiores les hayan impartido. Similar actitud deben mantener para con los compañeros de trabajo.

- ◆ **Cooperación;** mantener informados del trabajo en curso a quienes tengan relación con el mismo y permitir su contribución.

- ◆ **Respeto;** respetar y velar por la conservación de los bienes de la institución además de los intereses de los clientes.



3.9. ESTRATEGIAS

La Institución Financiera durante los últimos años ha centrado sus objetivos a mejorar y diversificar los productos con los que cuenta con el fin de ampliar la gama de productos y servicios, y de esta manera aumentar el valor agregado de los mismos, para sus clientes.

El principal proyecto que ha desarrollado la Institución Financiera se denomina Sinergia el cual cambia por completo la estructura comercial de la Institución Financiera y el enfoque de servicio al cliente. Adicionalmente, esta estrategia tiene como objetivo agrupar a las subsidiarias de la Institución Financiera y de esta manera maximizar los recursos con los que contamos.

Mediante esta estrategia se han segmentado a los clientes dentro de grupos de afinidad en donde se homogenizan las necesidades de servicios de los mismos y de esta manera se hace una oferta más afín a sus necesidades; y se desarrollará una estrategia comercial y de oferta de productos y servicios que sean útiles para los mismos.

De la misma manera se ha desarrollado una matriz dentro de la cual en un eje se mide la rentabilidad del cliente y en el otro la actividad o profundización del mismo. Mediante esto se tiene claridad sobre la situación de cada segmento y de esta manera definir una estrategia para los clientes ubicados en cualquiera de los cuadrantes de la matriz. Esto permitirá maximizar los recursos y esfuerzos de la Institución Financiera. Para lograr estos objetivos se ha creado el perfil de gestores, los cuales estarán encargados de manejar estos clientes de manera personalizada y así cumplir con los objetivos diseñados en esta estrategia

3.10. MAPA ESTRATÉGICO



Mapa Estratégico

MISIÓN

Desarrollar propuestas bancarias y financieras de valor, ejecutadas con calidad, que permitan a todo nuestro público vivir experiencias memorables.

VISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con soluciones integrales de calidad, dirigir nuestro talento humano hacia la administración eficiente y efectiva de los recursos tecnológicos y financieros, para crear valor para nuestros accionistas y colaboradores y contribuir con el desarrollo, la riqueza y el bienestar del Ecuador.

VALORES

Resistencia; Calidad; Prudencia; Solidez financiera; Agilidad; Diligencia; Responsabilidad; Lealtad; Cordialidad; Cooperación; Respeto

Ampliar la gama de los productos y servicios, y aumentar el valor agregado.

OBJETIVO: Conocer y resolver sobre el aumento de capital suscrito y pagado del Banco.

Analizar informes de riesgos crediticios y proporcionalidad de garantías otorgadas.

OBJETIVO: Contribuir a la creación de una cultura orientada al servicio y al mejoramiento continuo satisfaciendo al cliente

OBJETIVO: Mantener su nombre en el mercado y generar valor hacia la marca.

OBJETIVO: Incrementar los lazos comerciales

Oferta de productos y servicios que sean útiles para los clientes

Cambia la estructura comercial de la Institución Financiera y el enfoque de servicio al cliente.

PRINCIPIOS:

- Deberes primordiales
- Observancia de las leyes, reglamentos y políticas Internas
- Buena gobernabilidad y transparencia
 - Independencia:
- Seguridad y cuidado ambiental:
- Prohibición de manipular los mercados

Elaborado por: Diana Pérez Jara
Fuente: Institución Financiera