

T
658.4012
F 954



Escuela Superior Politécnica del Litoral

“ESPOL”

Maestría en Gestión Estratégica



Proyecto Final:

“Planeación Estratégica de Filanbanco Trust”

“Sistema de Soporte a las Decisiones”

Lcda. Ma. Cristina de Fuentes

1996

ANALISIS Y PLANEACION

ESTRATEGICA DE

FILANBANCO TRUST

& BANKING CORP.

**LCDA. MARIA CRISTINA DE FUENTES
MAESTRIA GESTION ESTRATEGICA**

INDICE

PREFACIO

1.- ANTECEDENTES

1.1.- OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.2.- EXPLICACIÓN DE LAS LICENCIAS OFF SHORE

1.2.1.- ORIGEN DE LA BANCA OFF SHORE

1.2.2.- BANCA OFF SHORE

1.2.3.- DIFERENCIA ENTRE CENTRO FINANCIERO Y CENTRO FINANCIERO OFF SHORE

1.2.4.- FACTORES A CONSIDERAR PARA ESTABLECER UN CENTRO FINANCIERO INTERNACIONAL OFF SHORE.

1.2.5.- BENEFICIOS DE LA BANCA OFF SHORE.

1.2.6.- CONCORDANCIA BASILEA Y SUPERVISION BANCARIA INTERNACIONAL

1.2.7.- PRINCIPALES CENTROS OFF SHORE.

1.3.- HISTORIA DE LA EMPRESA



2.- ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

2.1.- MERCADOTECNIA

2.1.1.- IMAGEN DE LA EMPRESA.

2.1.2.- PARTICIPACION DE MERCADO.

2.1.3.- COSTOS DE FABRICACION.

2.1.4.- COSTOS DE DISTRIBUCION.

2.1.5.- EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS.

2.1.6.- INVESTIGACION Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

2.1.7.- COBERTURA GEOGRAFICA.

2.1.8.- PRODUCTOS.

2.1.9.- ANALISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

2.1.10.- ANALISIS DE LA COMPETENCIA

2.1.11.- MERCADO

∴

2.2.- SITUACION FINANCIERA

2.2.1.- ESTABILIDAD FINANCIERA

2.2.2.- RENTABILIDAD

2.2.3.- CRECIMIENTO DESDE DICIEMBRE DE 1.994

**2.2.4.- ESTADISTICAS DE LA EVOLUCION DE LAS
CAPTACIONES - COLOCACIONES Y MONETARIOS**

2.3.- SISTEMA ORGANIZACIONAL

2.3.1.- FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.3.2.- ANALISIS DE LOS ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA

2.3.3.- SISTEMAS DE INFORMACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

2.3.4.- ANALISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS

2.3.5.- DISEÑO DE LOS PUESTOS

2.3.6.- DIAGNOSTICO DE ORIENTACION BUROCRATICA

2.4.- ESTILO DE DIRECCION

2.4.1.- ESTILO DE LIDERAZGO (DIAGNOSTICO)

2.4.2.- SISTEMA DE PLANEACION

2.4.3.- COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

2.5.- RECURSOS HUMANOS

2.5.1.- POLITICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

2.5.2.- CULTURA ORGANIZACIONAL (DIAGNOSTICO)

2.5.3.- VALORES DIAGNOSTICO

2.5.4.- ENCUESTA DE ACTITUDES

2.5.5.- ANALISIS PUESTO PERSONA

2.5.6.- DIAGNOSTICO DE ESTRES LABORAL

2.6.- ASPECTOS LEGALES

2.6.1.- FACULTADES

2.6.2.- ORGANISMOS REGULADORES

**2.6.3.- PRESENTACION DE RESULTADOS A LA COMISION BANCARIA
DE PANAMA**

**2.6.4.- PRESENTACION INFORMACION A LA SUPERINTENDENCIA
DE BANCOS ECUADOR**

2.6.5.- PATRIMONIO TECNICO

;

2.7.- ANALISIS DE FORTALEZAS INSTITUCIONALES Y SU IMPACTO

2.8.- ANALISIS DE DEBILIDADES INSTITUCIONALES Y SU IMPACTO.

3.- ANALISIS DEL ENTORNO

3.1.- OPORTUNIDADES DEL ENTORNO Y SU NIVEL DE IMPACTO

3.2.- AMENAZAS DEL ENTORNO Y SU NIVEL DE IMPACTO

4.- ANALISIS DE LA INDUSTRIA

4.1.- ANALISIS DE MADUREZ DE LA INDUSTRIA

4.2.- ANALISIS DE MADUREZ DE LA INDUSTRIA

4.3.- ANALISIS DE ATRACTIVIDAD

4.4.- CONCLUSION

5.- DEFINICIONES ESTRATEGICAS FILANBANCO TRUS & BANKING CORP.

5.1.- MISION

5.2.- VISION

5.3.- OBJETIVO DEL NEGOCIO

5.4.- NUEVO CONCEPTO PARA EL REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

;

5.5.- POSICION COMPETITIVA

5.5.1.- BASES DE COMPETENCIA

5.5.2.- HABILIDADES DE EJECUCION

5.6.- ANALISIS DE IMPULSOS ESTRATEGICOS

5.7.- FORMULACION DE ESTRATEGIAS

6.- ANEXOS

7.- BIBLIOGRAFIA

PREFACIO

La administración de Empresas, ha ido evolucionando paulatinamente con el fin de acoplarse a las exigencias del entorno.

Hace unos veinte años, los resultados podían ser más predecibles, ya que el ambiente externo de la Empresa ofrecía estabilidad, por tanto la empresa estaba preocupada más de su desarrollo interno, que de su relación con el medio ambiente.

Las empresas adoptaron un sistema de organización basado en el control interno y desarrollan para ello estructuras piramidales generando burocracia, respuestas más lentas y complejos sistemas de control.

Lo importante era lograr la meta de utilidades para los accionistas, controlando el uso de recursos sin involucrar directamente las necesidades del cliente y viviendo con una filosofía cortoplacista.

La escasez y la exigencia seguirán siendo las características de la economía durante los próximos diez años, por ello las empresas tendrán que cambiar sus ideas sobre como planear, será necesario hacerlo con suficiente flexibilidad para estar en capacidad de reaccionar a los cambios del entorno económico, social, político tecnológico, etc.



BIBLIOT
CENTR

Será importante generar una filosofía de "organización en aprendizaje continuo" en el que participen todos los miembros de la organización, puesto que el cambio es cada vez más acelerado se irá convirtiendo en la constante de los ambientes y entornos organizacionales.

El presente trabajo permitirá por lo tanto, definir la estrategia de la empresa, es decir: "el comportamiento que esta va tener en relación con su entorno". Ahora dado que la organización y el entorno tienen relación con la visión de futuro que tiene la organización de si mismo, esto se realizará a través de una declaración de intenciones, en circunstancias particulares, según lo señale el resultado del diagnóstico de la situación actual de la empresa.

La empresa en estudio, es una Institución financiera que se dedica a la actividad de Banca Off Shore y que pertenece y es subsidiaria del grupo financiero más grande del Ecuador, Filanbanco S.A.

1.- ANTECEDENTES.-

1.1.- OBJETIVOS DEL TRABAJO

- a) *Revisar de manera ampliada la actividad de Banco Off Shore a nivel internacional y dentro de esto, los orígenes de esta dentro de nuestro País Ecuador.*
- b) *Realizar un diagnostico general de la empresa a fin de evaluar la situación actual, en relación a su misión, visión y objetivo de negocio.*
- c) *Realizar un pequeño análisis del entorno del negocio a fin de evaluar el impacto de factores políticos y económicos en el desarrollo de la Empresa.*
- d) *Realizar un análisis de la Industria, con el fin de diagnosticar el potencial de negocios de la empresa dentro de la Banca Off Shore en Ecuador, a fin de aprovechar las ventajas que ofrece, el disponer de una licencia internacional dentro de la modalidad de Banco Off Shore.*
- e) *Conclusiones de diagnostico.*
- f) *Definir la posición competitiva de la Empresa.*
 - *Identificar las bases de competencias*
 - *Identificar las habilidades de ejecución, con los cuales lograr ventajas competitivas*
- g) *Realizar la identificación y análisis de los impulsos estratégicos en cuales se localizará la empresa y en base a esto definir el plan de implementación de las estrategias de la empresa.*

Con esto la gerencia podrá:

- *Tener visión clara de la situación actual de la Empresa en todas las áreas.*
- *Identificará áreas de mejora.*
- *Definir la visión, misión y objetivo del negocios a fin de disponer de un marco claro de la Dirección de la Empresa a mediano y largo plazo.*
- *Disponer de herramientas que le permitan ajustar la estructura de la empresa, de tal forma que facilite la consecución de objetivos enmarcados en la nueva filosofía del negocio.*
- *Optimizar la asignación de recursos enmarcándose en las estrategias definidas.*
- *Disponer de un plan de desarrollo de Recursos Humanos que le permitirá disponer de una fuerza de trabajo motivado y comprometida con la organización.*
- *Estar preparado para adaptar la dirección de la empresa a un entorno dinámico, centrado en las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales.*
- *Optimizar la relación de negocios con clientes actuales y potenciales.*

Alcance.- El estudio se orienta a evaluar la empresa en forma general, tanto en su oficina en Ecuador como en Panamá.

1.2.- EXPLICACION DE LAS LICENCIAS OFF SHORE

El origen de la Banca OFF SHORE en Latinoamérica se remonta a los años sesenta. Se sustenta en las diferencias de tipo legal a nivel internacional, especialmente en cuanto al aspecto fiscal se refiere, esto es, que hay países muy rigurosos y otros muy flexibles en el manejo de este tema, lo cual facilita el desarrollo de negocios financieros.

Adicionalmente a lo citado, existen otras razones que apoyan el desarrollo de los centros financieros Off Shore como son:

- *Competitividad de los Bancos a nivel internacional*
- *Aumentar márgenes de rentabilidad.*
- *Búsqueda de nuevas plazas financieras con regulaciones fiscales que aumentarán dichos márgenes.*
- *Laxitud de regulaciones monetarias, cambiarias y otras como : Ubicación geográfica, facilidad de comunicaciones y estabilidad política.*

Los centros Off Shore se crean con la idea fundamental de favorecer el desarrollo de operaciones con clientes no residentes del País anfitrión, puesto que disponen de libertad cambiaria, aún cuando internamente dispongan de un régimen de control de cambios.

Los centros Off Shore vinculan clientes extranjeros ubicados en extremos opuestos, esto gracias a las facilidades de comunicación, teleprocesos o automatización, transporte e infraestructura de acceso en operaciones de captación y colocación de dinero de forma rápida y eficiente.

Este negocio se ha desarrollado de manera acelerada e institucionalizada en Panamá, Islas Caimán, bahamas, Antillas Holandesas, Singapur, Hong Kong, Nueva York, Londres.

Los centros financieros Off Shore disponen de todo régimen legal que determina el ámbito de su operatividad dentro del País sede, por ello las operaciones bancarias que realizan gozan de extraterritorialidad respecto del País anfitrión, lo que facilita aspectos fiscales, financieros y cambiarios. Los bancos Off Shore son personas jurídicas cuya nacionalidad es la del País anfitrión y están sujetos a la legislación de éste.

La banca Off Shore no es ni buena ni mala y a pesar de haber divergencias en cuanto al papel que ha desempeñado, se debe reconocer que ha proporcionado muchos beneficios a los países anfitriones ya que genera divisas, proporciona empleo, tecnología y capacitación y la actividad beneficia también a los usuarios pues obtienen créditos a tasas más bajas que las que operan en centros financieros tradicionales.

Como desventaja, los centros financieros Off Shore carecen de controles adecuados lo cual podría dificultar la prevención de bancarrotas o crisis financieras.

Sin embargo mientras existan países con problemas de altas tasas, sistemas cambiarios severos, altas tasas de devaluación, riesgos políticos, etc., y mientras existan otros que protejan de esto a los clientes, entonces se desarrollará este tipo de negocios para aquellos clientes que deseen maximizar su rentabilidad en las inversiones que realizan.

1.2.1.- ORIGEN DE LA BANCA OFF SHORE

El creciente intercambio internacional entre los países ha evolucionado tanto hasta llegar a perfeccionar las diversas transacciones, una de las modalidades más dinámicas es el fenómeno de la banca Off Shore.

Las operaciones Off Shore se realizan entre prestatarios y prestamistas extranjeros con respecto al País intermediario financiero, es decir entre dos o más partes extranjeras y están destinadas a surtir efectos en el exterior.

La actividad Off Shore está relacionada con el proceso de internacionalización de la Banca, que se origina cuando los Bancos Comerciales Europeos comenzaron su actividad expansionista, interesados en el comercio exterior para financiar operaciones de importación y exportación.

1.2.1.1.- Factores que impulsaron la Internacionalización de la banca.-

- *Formación del mercado eurodivisas o eurodólares.*
- *Interés de Bancos norteamericanos de establecerse en el exterior para seguir a sus clientes (multinacionales) para extender la prestación de sus servicios.*
- *Compensar deficiencias de ahorro interno.*
- *Búsqueda de nuevos mercados.*
- *Seguridad en las inversiones.*
- *Complementar servicios internacionales en clientes locales.*
- *Banca de corresponsalía.*

Por todo ello, la internacionalización de la Banca ha logrado proveer los mejores y más eficaces servicios a los clientes de las Instituciones Bancarias y además se ha convertido en una de las actividades más rentables.

1.2.1.2.- *Modalidades que pueden asumir las instituciones bancarias para actuar en el mercado internacional.*

Bancos Corresponsales

Son los Bancos que actúan como agente de otro en su respectivo país.

Oficina de Representación

Estas oficinas se utilizan para ingresar a países en donde es limitado el ingreso de Bancos Comerciales Extranjeros como en el Japón o nulo como en Arabia Saudita.

Sucursales Bancarias

Establecimiento de una oficina bancaria del mismo banco en el exterior y no es entidad diferente de la casa matriz, sujetos a regulaciones del país de origen y del receptor.

Agencias

Similar a la sucursal pero con campo de acción más limitado. No puede aceptar depósitos del público local, pero pueden ofrecer los mismos servicios que las sucursales.

Subsidiarias y Afiliadas

Banco extranjero de propiedad de casas matrices con un aporte de más de 50% de las acciones votantes (subsidiaria). Si es menor entonces es una afiliado.

Consortios Bancarios o Bancos Consorciados

Pools conformados por entidades financieras que se unen con el fin de otorgar créditos de gran volumen.

- Permite operación conjunta de los bancos aprovechando experiencias individuales.
- Limita los riesgos de crédito, pues éste se prorratea entre las entidades del pool.
- Verificación de criterios para el otorgamiento en el mercado internacional.

Corporaciones "Edge Act"

Esta forma corporativa permite a los bancos norteamericanos hacer inversiones en cualquier compañía extranjera, con la prohibición de desarrollar negocios en los Estados Unidos, limitando las pérdidas al capital vinculado a la respectiva corporación.

Constitución de un Banco Off Shore

Entidades financieras constituidas en centros financieros internacionales, que realizan operaciones entre extranjeros, encaminadas a surtir efectos en un país extranjero que es diferente del de origen del intermediario financiero.

1.2.2.- BANCA OFF SHORE

Surgen en los denominados países "Paraísos Fiscales" llamados así por las bajas tasas de impuestos vigentes lo que motiva a los inversionistas a invertir en ellos por cuanto pagan un menor número de impuestos a un determinado estado, con el fin de maximizar sus beneficios o utilidades.

Los "Paraísos Fiscales" son aquellas jurisdicciones orientados a facilitar la eliminación del pago de impuestos que de otra manera deberían ser pagados a tasas elevadas en otros países, esto es, países en donde no se paga impuestos y si se lo hace, las tasas son las más bajas en relación a otros países.

1.2.2.1.- Identificación.-

La traducción literal de la palabra inglesa "OFF SHORE" es "alejado de la costa" es decir que opera fuera de sus costas o fuera del territorio original a su constitución.

También se la identifica con el término "Banca Extraterritorial" o Centros o Zonas Bancarias Francas.

1.2.2.2.- Concepto.-

"Banca OFF SHORE" es un intermediario financiero constituido en un determinado país anfitrión generalmente en un paraíso fiscal o en un centro financiero internacional, en el cual realiza de forma preponderante transacciones bancarias que se perfeccionan, consuman o surten efectos en el exterior entre prestamistas y prestatarios extranjeros con respecto al país de origen de dicho intermediario."

1.2.2.3.- Elementos fundamentales del concepto.-

- *Existencia de un intermediario financiero legalmente constituido en un determinado país, que generalmente es un paraíso fiscal o centro financiero internacional.*
- *Realización de operaciones bancarias por parte del intermediario financiero los que se perfeccionan, consuman o surten sus efectos en el exterior.*
- *Premiencia de las operaciones entre prestamistas y prestatarios extranjeros con respecto al país de origen o país de constitución del intermediario financiero.*

1.2.3.- DIFERENCIA ENTRE CENTRO FINANCIERO Y CENTRO FINANCIERO OFF SHORE

1.2.3.1.- Centro Financiero.-

Plazas en las que se encuentran unidades con superávit financiero con otros que presenten déficit a efectos de trasladar recursos de unos a otros, con la intervención de unidades especializadas. Las operaciones vinculan a prestamistas y prestatarios locales o a prestamistas locales y prestatarios extranjeros.

1.2.3.2.- Centros Financieros Internacionales Off Shore.-

En sus operaciones el aportante o el tomador o ambos son no residentes con respecto del país del intermediarios financiero. La mayoría de sus operaciones se realizan entre prestatarios y prestamistas extranjeros.

1.2.4.- FACTORES A CONSIDERAR PARA ESTABLECER UN CENTRO FINANCIERO INTERNACIONAL OFF SHORE:

1.2.4.1.- No normativas.-

Transporte y ubicación geográfica

Las operaciones entre prestamistas y prestatarios extranjeros con respecto al país del intermediario, requiere de una ubicación geográfica adecuada de transporte con un grado de desarrollo que permita fácil acceso de usuarios y con facilidad de comunicación, que aseguren rapidez en las transacciones entre personas geográficamente distantes.

Estabilidad política y seguridad

Si un país desea fomentar centros financieros Off Shore, debe tener un sistema político que garantice a los inversionistas foráneos, respecto a seguridad, buenos rendimientos y evitar confiscación o congelación de activos.

1.2.4.2.- Jurídicas o Normativas.-

Aspecto fiscal

La utilización de los bancos Off Shore se ha convertido en un instrumento para evitar legalmente el pago de tasas de impuestos.

Esto se facilita porque hay países que son por vocación Paraísos Fiscales, porque siempre han sido ajenos a establecer tributos y el gobierno busca otras fuentes de financiamiento.

Algunos países tienen un sistema combinado en donde los nacionales si pagan impuestos y por otro lado hacen excepción de tributos a los intereses de no residentes.

Libertad cambiaria para extranjeros

La libertad cambiaria se da para la realización de operaciones bancarias en diferentes monedas.

La Reserva Bancaria

La reserva o secreto bancario es un factor o característica muy relevante de los centros financieros Off Shore pues para los usuarios de estas instituciones la confidencialidad es un requisito importante para efectuar sus operaciones.

El Secreto Bancario "es el deber impuesto a los bancos y demás entidades financieras, de no revelar informaciones que posean de sus clientes y las operaciones y negocios que realicen ellos".

En los centros Off Shore hay sanciones de tipo pecuniario cuando se viola estos principios, incluso si esto ocurre, el acto se lo considera delito penal.

Regulaciones Bancarias favorables

Los centros financieros Off Shore desarrollan su actividad según regulaciones bancarias favorables para reducir costos operativos, lo cual les permite a su vez otorgar préstamos a tasas más bajas que los centros financieros tradicionales.

Ejemplo:

- *Encajes bancarios* : son inexistentes o bien reducidos, en relación a los bancos tradicionales.
- *Carencia de regulaciones sobre tasas máximo de interés* en los centros financieros Off Shore generalmente no existen estas regulaciones así se evita el riesgo de baja rentabilidad en las operaciones.
- *Inexistencia de topes a tasas de interés* : en los centros financieros Off Shore no hay topes para colocaciones bancarias o limitaciones en cuanto al destino del crédito.

1.2.5.- BENEFICIOS DE LA BANCA OFF SHORE

1.2.5.1.- Para los usuarios de los Centros Financieros Off Shore.-

- *La rentabilidad de las transacciones.*
- *Mantener el poder adquisitivo de la moneda, frente a devaluaciones.*
- *Seguridad de la inversión frente a situaciones de inestabilidad política.*
- *Beneficio de reserva bancaria que garantice el anonimato de los inversionistas.*
- *Oportunidades de inversión en países que cuenten con un mercado de capitales en desarrollo.*
- *Intereses más bajos para créditos.*

1.2.5.2.- Beneficios para el país anfitrión del Centro Financiero Off Shore.-

- *Obtención de ingresos anuales por la concesión de la licencia.*
- *Impuestos a las importaciones que efectúen las instituciones financieras, lo que representan ingresos importantes dentro de la balanza de pagos de algunos de estos centros financieros:*
- *Generación de puestos de trabajos.*
- *Pagos por el suministro de servicios públicos y otros en el área de comunicación y transporte.*
- *Ingresos de alojamiento, manutención son un ingreso e indirectamente generación adicional de empleo.*

1.2.5.3.- Costos o desventajas de la banca Off Shore.-

- *Riesgo financiero de la inversión o colocación de recursos, debido a vacíos en controles y supervisión de autoridades.*
- *Incertidumbre por desconocimiento de la legislación o mecánica bancaria extranjera.*
- *Costo eventual de una asesoría por parte de profesionales extranjeros en caso de presentarse controversias cuya resolución trascienda las legislaciones nacionales.*
- *El país extranjero que es objeto de captación de sus recursos por parte de la banca Off Shore, sin su consentimiento institucional, dado el alto grado de confidencialidad que presenten, escapó a sus esquemas de supervisión y ejercicio de soberanía monetaria, además que ve reducirse sus posibilidades de usar recursos para desarrollo interno.*

La banca Off Shore se desarrolló en el momento en que se utilizó un país ANFITRION, generalmente, a un centro financiero internacional en la cual realizan en forma preponderante, transacciones bancarias que los perfeccionan o que surten efectos en el exterior entre inversionistas y prestamistas extranjeros, con respecto al país de origen de dicho Off Shore.

Por eso se derivó su término de "fuera de la costa", es decir, fuera de su territorio original de constitución y con incidencia en otro País desde donde tiene su actividad y gestión.

En el caso de Filanbanco Trust & Banking Corp., es un Banco OFF SHORE con licencia otorgada por la Comisión Bancaria Nacional de Panamá, que es el organismo regulador que controla todo el sistema Bancario Panameño.

1.2.6.- CONCORDANCIA BASILEA Y SUPERVISIÓN BANCARIA INTERNACIONAL

Se creó con el fin de establecer normas y procedimientos entre los diferentes organismos de supervisión bancarias presentes para fijar las pautas de una supervisión bancaria internacional, con el fin de crear normas de cooperación internacional que rebasen los límites de simples acuerdos informales entre autoridades para convertirse en leyes que aseguren su cometido.

En 1.975 autoridades supervisoras de diversos países de la comunidad internacional como son Canadá, USA, Francia, Alemania, Italia, los Países Bajos, El Reino Unido, Suecia y Suiza, Asociación belga en Luxemburgo, formaron el

“Grupo de los Diez” y suscriben el convenio llamado “El Concordato” y se describen cinco principios básicos:

- 1. Supervisión del establecimiento de bancos extranjeros es responsabilidad conjunta de las autoridades del País de origen y del país anfitrión.*
- 2. El establecimiento de bancos extranjeros no debe escapar a la supervisión de tal manera que cada país debe asegurar que el establecimiento de bancos extranjeros es supervisado. En el caso de Joint - Venturies la autoridad anfitriona es la única autoridad capaz de ejercer supervisión.*
- 3. La supervisión de la liquidez descansa primero que todo en las autoridades anfitrionas con una más limitada supervisión en lo que concierne a monedas extranjeras y a la moneda correspondiente al país de origen.*
- 4. La supervisión en cuanto a la solvencia descansa primero en las autoridades del país de origen como un rol particular importante para las autoridades anfitrionas en los casos de subsidiarias y en los casos de Joint - Venturies.*
- 5. La cooperación debe ser promovida recíprocamente basada en tres formas:*
 - a) Por la transferencia directa de información entre las Autoridades de origen y las anfitrionas.*
 - b) Por una inspección directa de las autoridades de origen en el territorio de las autoridades anfitrionas.*
 - c) Por la inspección indirecta de las autoridades anfitrionas bajo requerimiento de las autoridades de origen.*

Obstáculo de estas normas

- Normas rígidas que amparan el secreto bancario en forma absoluta e impiden investigaciones de tipo penal especialmente en asuntos de narcotráfico.*
- Inexistencia de una mínima supervisión bancaria por parte de autoridades de control locales.*

- *Respecto al secreto bancario sin embargo cada día se celebran más tratados internacionales que facilitan el levantamiento de este para investigaciones penales especialmente relacionadas con el narcotráfico y de tipo fiscal.*

Con el objeto de evitar desastres en el sector bancario internacional, los organismos internacionales de supervisión bancaria aconsejan el otorgamiento de licencias solo a sucursales de ESTABLECIMIENTOS BANCARIOS DE RECONOCIDA SOLVENCIA y que se encuentran debidamente controladas por la respectiva autoridad bancaria del país de origen.

1.2.7.- PRINCIPALES CENTROS OFF SHORE.

1.2.7.1.- Panamá.-

Dadas sus condiciones como PARAISO FISCAL y su ubicación geográfica privilegiada, es el centro financiero de mayor importancia en América Latina y se mantiene en los primeros lugares como centro financiero internacional a pesar de sus problemas políticos en los últimos años.

Este centro cuenta con la presencia de una parte importante de la banca internacional y se halla conformada por 103 bancos actualmente.

Regulaciones Bancarias

Existen tres clases de licencia :

1) Licencia General

Es otorgada a las Instituciones Bancarias, de acuerdo a la legislación Panameña, para efectuar negocios indistintamente en Panamá o en el Exterior

;

2) Licencia Internacional

Se concede al Banco constituido conforme a la legislación Panameña y legislación extranjera para que desde oficinas de Panamá dirijan exclusivamente transacciones que se perfeccionen, consuman o sentar sus efectos en el exterior. Esta es la base legal de la banca OFF SHORE que funciona en Panamá ser una banca destinada fundamentalmente a la gestión de negocios en el exterior y con extranjeros.

3) Licencia de representación

Es otorgada a los Bancos constituidos con las legislaciones extranjeras para efecto de establecer oficinas de representación.

La Comisión Bancaria Internacional mediante acuerdo fija conciliaciones y requisitos para el otorgamiento de licencias bancarias. Dentro de los criterios que establece el acuerdo se encuentra la situación financiera de la entidad solicitante, su experiencia, su contribución al desarrollo de los servicios bancarios, la estructura política y administrativa así como la composición de su capital.

Confidencialidad

Se prohíbe a la Comisión Bancaria realizar u ordenar investigaciones acerca de asuntos particulares de ningún cliente de un Banco, además que las informaciones que se obtenga, no podrán ser reveladas a ninguna persona o autoridad, salvo que fuese exigida judicialmente o se trate de datos consolidados en cifras globales.

También la Comisión Bancaria no podrá publicar ninguna información que le haya sido suministrada conforme a la reglamentación vigente a no ser que haya obtenido consentimiento escrito del Banco o del cliente interesado.

Aspecto Fiscal

El sistema legal Panameño se basa en el principio de la fuente y por consiguiente las rentas obtenidas en el exterior no se encuentran gravadas. Igualmente se encuentran exentas de tributo los intereses sobre colocaciones de no residentes.

Sistema Cambiario

Existe libertad cambiaria absoluta y por tanto se permite la libre transferencia y transacciones en cualquier tipo de moneda, además del dólar estadounidense.

1.2.7.2.- Las Bahamas.-

Ubicado a 60 millas de Florida. Es un archipiélago formado por islas. El centro de mayor actividad está en la isla Nueva Providencia y en su capital Nassau.

El sistema legal es el common law de Inglaterra, a pesar de haberse independizado del Reino Unido.

Confidencialidad

Las Bahamas heredó la jurisprudencia relativa al secreto bancario, lo cual está implicado en las contrataciones de los bancos con sus clientes.

Aspecto fiscal

No tiene impuesto a la renta sobre operaciones OFF SHORE, los intereses que se paguen a no residentes por sus depósitos no están sujetos a retención en la fuente. Los residentes pagan otro tipo de impuestos.

Sistema Cambiario

Existe un sistema mixto, control rígido para residentes y abierto de cambios para los inversionistas de Off Shore para operaciones en M. ext., que se realicen con no residentes.

1.2.7.3.- Islas Caimán.-

Situadas en el Mar Caribe a 500 millas al sur de Florida y 180 millas al noreste de Jamaica.

Son colonia de la Corona Inglesa con autogobierno elegido localmente. Sistema legal basado en el common law inglés.

Regulaciones Bancarias

Legislación bancaria contenida en la Ley de Regulación Bancaria y de Compañías Fiduciarias. Dispone dos tipos de licencia Bancaria.

Licencia A

Permite a una compañía titular realizar negocios bancarios o fiduciarios o ambos dentro o fuera del territorio de Islas Caimán.

Licencia B

Autoriza a los Bancos a operar fuera de las Islas Caimán y tiene dos modalidades : restringida, con la cual se pueden hacer negocios bancarios o fiduciarios en cualquier parte del mundo excepto Islas Caimán. sin restricciones no impone

limitaciones jurisdiccionales o de clientela, pero le está prohibido al concesionario efectuar o adelantar negocios con los nacionales de Islas Caimán.

La banca Off Shore en este caso estaría circunscrita en esta licencia, es decir aquello que permita adelantar negocios bancarios o fiduciarios única y exclusivamente con extranjeros o en operaciones que surten efectos en el exterior.

Confidencialidad

La obligación de confidencialidad se aplica a banqueros, abogados, contadores, agentes de bienes y raíces y aseguradoras, se basa en los principios de common law, con estos el banquero tiene el deber legal de mantener en secreto las cuentas de sus clientes y no están obligados por Ley en revelar información, su violación origina sanciones de tipo pecuniario y penal.

Aspecto fiscal

No tiene ningún tipo de impuesto sobre la renta o sobre ganancias de capital o riqueza.

La moneda es el dólar de Islas Caimán, aunque circulan la libra esterlina y el dólar Canadiense también.

Sistema Cambiario

Desde 1980 esta abolido el control de cambios, por tanto se pueden hacer transacciones en diferentes tipos de moneda extranjera. Pueden mantener cuentas en divisas extranjeras y nacionales dentro y fuera de las Islas.

1.2.7.4.- Puerto Rico.-

Muy atractivo por su estabilidad política, solidez del sistema bancario, relación económica con USA, sistema bilingüe, capacidad técnica de la gente, posición geográfica y amplia red de comunicaciones.

Regulaciones Bancarias

Para establecer una entidad bancaria en Puerto Rico se requiere:

- *Capital autorizado no menor a cinco millones de dólares y pagado no menor a \$250.000.*
- *Cargo por licencia \$ 10.000*
- *Mantener \$300.000 en activos libres de gravámenes en Puerto Rico.*
- *Entregar documentos legales de constitución, identificación e historia del negocio de los solicitantes. Accionistas, etc.*
- *El comisionado de puerto Rico es la autoridad máxima del sistema bancario y evaluará si da o no la autorización.*

Confidencialidad

Existen normas que amparan el secreto bancario e imponen obligación de confidencialidad al comisionado. Su violación acarrea sanciones de tipo pecuniario. Por excepción se entrega información requerida por la Ley.

Aspecto fiscal

La ley establece los siguientes beneficios fiscales.

1. *Exención permanente del pago de impuestos sobre la renta, retención e impuesto sobre propiedad y patentes municipales.*

2. *Distribución de dividendos, las participaciones en beneficios a cualquier otra distribución a accionistas, socios o diseños de la entidad bancaria internacional están exentos de retención.*

Requisitos de personal

Una entidad Bancaria internacional de acuerdo con la reglamentación vigente deberá emplear un mínimo de seis personas de tiempo completo. En el primer año el 40% de los trabajadores deben ser residentes, el segundo año el 60% y el tercer año el 80%.

1.2.7.5.- Uruguay.-

Desde 1.982 operan estos centros.

1.2.7.6.- México.-

A partir de 1.978 cuando la secretaría de Hacienda y Crédito Público adjudicó concesiones a los Bancos extranjeros para el establecimiento de sucursales extraterritoriales Off Shore.

1.2.7.7.- Antillas Holandesas.-

Que forman parte del Reino de los Países Bajos y son dos grupos de estos en el Caribe. Curazao es su capital.

1.2.7.8.- Perú.-

Desde 1.977.

1.2.7.9.- Islas Vírgenes.-

Colonia Británica, formada por unas 40 islas de las cuales están habitadas la mitad. Se encuentra en el Caribe aproximadamente a 60 millas al este de Puerto Rico. La principal está en Tortola con su capital Roat Town. Sistema legal : Common Low.

1.2.7.10.- Otros centros financieros Off Shore.-

También hay centros financieros OFF SHORE en Estados Unidos, Hong Kong, Bahrein (Archipiélago de 33 islas en el Golfo Pérsico, tiene leyes locales y a título general en el Corán, el sistema legal Common Low británico) Suiza, Principado de Liechtenstein (país situado entre Suiza y Austria) Gibraltar, Singapur (Sureste de Asia) Luxemburgo (entre Bélgica Francia y Alemania, considerado como el centro más antiguo de Europa.).

(Tomado del libro "BANCA OFFSHORE")*

1.2.7.11.- La banca Off Shore en Ecuador.-

La Banca Off Shore en Ecuador se constituye formalmente hace unos pocos años, dado que existía un segmento de mercado de inversionistas deseosos de maximizar su inversión; se empieza a desarrollar formalmente esta actividad convirtiéndose en la alternativa más propicia para mantener el vínculo de negocios dentro y fuera del País.

El grupo de empresas de Banca Off Shore lo constituyen empresas vinculadas a los grupos financieros más grandes del país pero también se desarrollan Instituciones fantasmas que perjudicaron grandemente a los inversionistas locales, por tal motivo la Superintendencia de Bancos según el artículo 25 de la Ley General de Instituciones y del artículo 11 del reglamento para las inversiones según resolución No.SB-JB-95-0018 del 26 de Diciembre de 1995 determina las Instituciones del

Instituciones del sistema financiero en el exterior y según resolución No.SB-JB-95-0018 del 26 de Diciembre de 1995 determina las Instituciones del Sistema Financiero del exterior que oficialmente están autorizadas a actuar y operar en Ecuador a través de Instituciones Financieras locales, que actualmente son diecisiete.

Esta actividad ha tenido un auge muy significativo y ha constituido un flujo interesante de recursos hacia las Instituciones locales que los patrocinan.

La inestabilidad política actual y el fracaso de algunas Instituciones Financieras fantasma han afectado en gran forma el nivel de confianza de los inversionistas, originando salida de capitales del país. Sin embargo en la medida en que la situación política se estabilice y se determine el plan económico del país, la confianza volvería con el beneficio para las instituciones extranjeras que están vinculadas con los Bancos más sólidos del País en busca de seguridad y confianza.

1.3.- HISTORIA DE LA EMPRESA

Dado que la república de Panamá durante los últimos años ha tenido indicios de recuperación económica y política, ha seguido consolidándose como un centro bancario internacional y se la considera como un punto estratégico para que allí se establezcan nuevas instituciones bancarias de sólido prestigio internacional.

La Banca de Panamá se beneficia por una legislación no restrictiva, con libre movimiento de divisas. Libre circulación del dólar norteamericano, legislación tributaria favorable fuerza laboral capacitada, excelentes comunicaciones internacionales, acceso a nuevas tecnologías en materia bancaria y computación y por esto se convierte en un centro internacional atractivo para el negocio de Banca.

Por todas estas ventajas que ofrece Panamá como centro bancario internacional, Filanbanco S. A., decide formar bajo las leyes Panameñas un banco de su total propiedad con licencia internacional y de fideicomiso con el nombre de Filanbanco Trust & Banking, Corp., partiendo de la base de que inicialmente Filanbanco Trust & Banking, Corp., operaría en función de su cartera de clientes de depósitos y préstamos que ya Filanbanco S. A., tiene establecido y que trasladaría gradualmente a Panamá.

Filanbanco Trust & Banking, Corp., operaría entonces con licencia internacional y fideicomiso teniendo como objetivo inmediato en una primera etapa administrar una cartera de clientes activos y pasivos de Filanbanco S. A., con el apoyo de personal local y extranjero de gran experiencia.

Principales Objetivos :

- *Filanbanco Trust & Banking, Corp., define en sus inicios como objetivos generales : Ejecutar el negocio bancario y fiduciario en cualquier parte del mundo desde Panamá.*
- *A Corto Plazo :*
Recibir gradualmente la transferencia de las inversiones de clientes de comercio exterior de Filanbanco S. A.
- *A mediano Plazo :*
Incentivar las inversiones de comercio exterior que permitan otorgar a los clientes créditos directos garantizados por créditos canalizados por bancos del exterior.

Captar recursos financieros de clientes mediante aceptación de depósitos a la vista y a plazo.

Otorgar prestamos a clientes con la garantía necesaria.

Administrar inversiones de terceros en depósitos a plazo.

Es entonces que el 15 de noviembre de 1.993 la Comisión Bancaria Nacional de Panamá, protocoliza e inscribe en el Registro Público, la constitución de Filanbanco Trust & Banking Corp., otorgándole licencia internacional y fiduciaria a fin de estar en capacidad de efectuar inversiones OFF SHORE en cualquier parte del mundo, llevar a cabo negocios de banca desde la República de Panamá, pero cuyas transacciones surtan efecto en el extranjero.

Filbanco Trust & Banking Corp., inicia su gestión en junio 13 de 1994, convirtiéndose en una subsidiaria que pertenece a Filbanco S. A. en un 100%.

El disponer de Licencia Internacional le faculta a operar en cualquier país o moneda desde Ecuador orientado a servir a clientes individuales o jurídicos, exceptuando los de Panamá.

Dado que pertenece al grupo financiero Ecuatoriano Filbanco S. A., debe consolidar con éste sus balances y así mismo comparte su estructura, ejecutivos y funcionarios, facilitando el desarrollo de su gestión y trasladando la experiencia y el Know How que éste le ofrece.

Los resultados de su gestión lo colocan en el segundo lugar de participación en éste mercado, después de Pacífico Panamá, a pesar de haber iniciado operaciones solo hace dos años.

Filbanco Trust & Banking Corp., constituyen una de las alternativas que ofrecen a los inversionistas, agilidad, eficiencia y confidencialidad.

En la actualidad opera en Panamá, Guayaquil, Quito y Cuenca y cuenta con 36 empleados.

2. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA.-

2.1.- MERCADOTECNIA

2.1.1.- IMAGEN DE LA EMPRESA

Filanbanco Trust & Banking, Corp., tiene una imagen de mucha solidez, excelente cobertura a nivel nacional y de disponer de permanentes herramientas y avances tecnológicos, esto gracias a que ostenta la marca de Filanbanco

Así mismo está muy enmarcada la imagen de ser un Banco Internacional, de que es un Banco Off Shore y que no está establecido en Ecuador.

Como debilidad, los clientes tienen la percepción de que hay ciertas deficiencias en cuanto a atención telefónica se refiere a que existe congestión de llamadas, lo que dificulta la comunicación para solucionar problemas relacionados con la gestión de negocios de los clientes.

2.1.2.- PARTICIPACION DE MERCADO

En cuanto a la estructura de Pasivos es la siguiente :

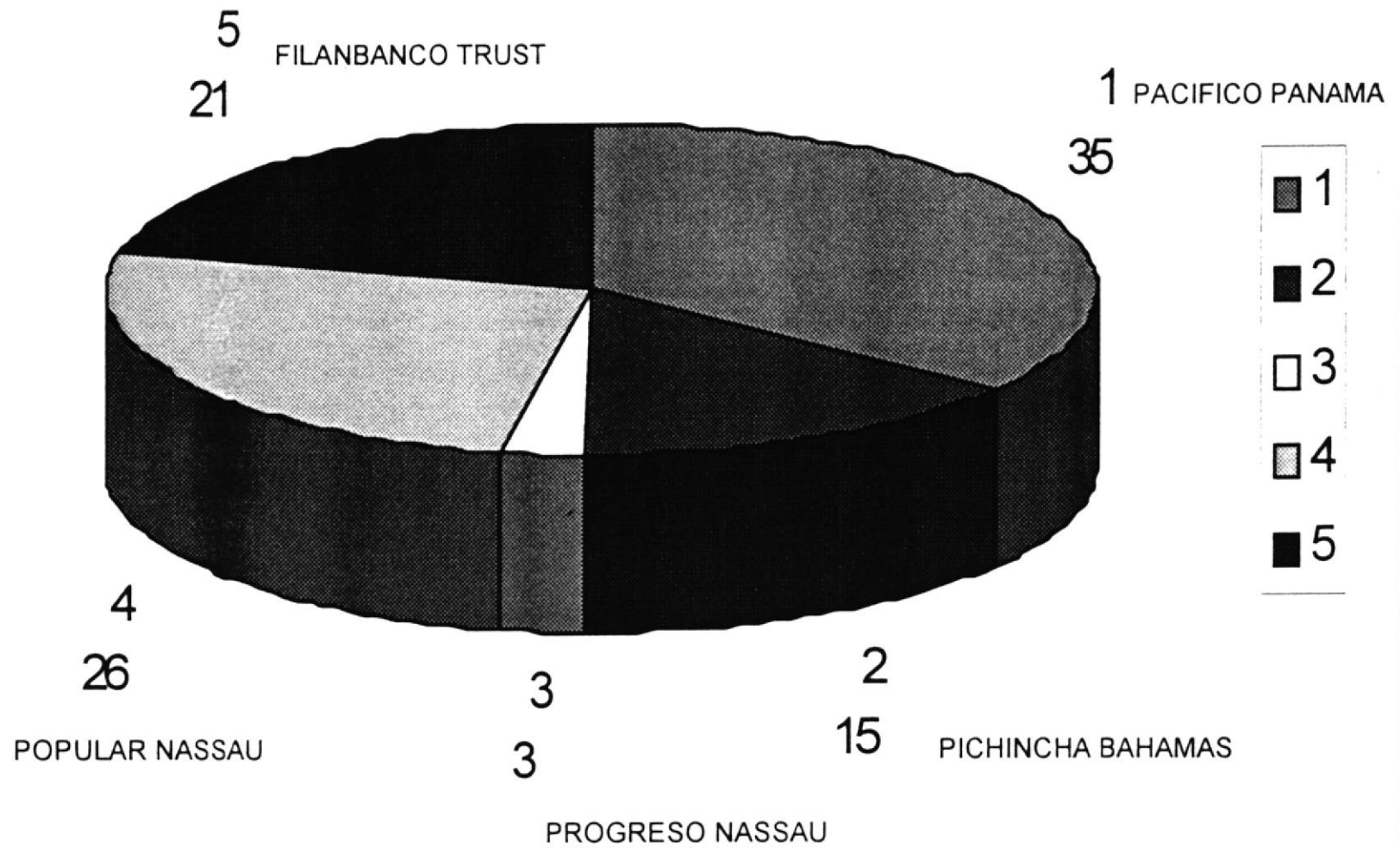
(AL 31 DE MAYO/96 - EXPRESADO EN MILES DOLARES)

RUBRO PASIVO	FILANBANCO TRUST	PACIFICO PANAMA	PICHINCHA NASSAU	PROGRESO NASSAU	POPULAR NASSAU	TOTAL CINCO MAS GRANDE
CERTIFICADOS DE DEPOSITO	\$ 231.523	\$ 268.298	\$ 138.626	\$ 10.174	\$ 174.051	
% Participación CD'S vs Total Pasivo	95,00 %	67,00 %	71,00 %	30,00 %	55,00 %	
DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 5.894 2,8 %	\$ 76.108 37 %	\$ 26.324 12,8 %	\$ 8.434 4,1 %	\$ 88.900 43,23 %	\$ 205.660
% Participación a la Vista vs Total pasivo	2,00 %	19,00 %	13,00 %	25,00 %	28,00 %	
TOTAL PASIVOS	\$ 243.515	\$ 403.412	\$ 170.683	\$ 30.892	\$ 291.261	\$ 1.139.763

Relación porcentual de la participación	21,4 %	35,4 %	15 %	2,7 %	25,5 %
---	--------	--------	------	-------	--------

- No se han detallado otros rubros del Pasivo como cuentas, por pagar, interbancarios u obligaciones inmediatas.

PARTICIPACION



2.1.3.- COSTOS DE FABRICACION

Los costos de fabricación de la empresa no son altos, pues mantiene una estructura operativa relativamente pequeña (17 personas a nivel nacional) en relación al volúmen de operaciones que maneja.)

La empresa tiene una marcada tendencia a bajar estos costos a través del desarrollo de aplicaciones tecnológicas que faciliten el proceso operativo y redunden en reducción de estructura.

Así mismo, Filanbanco Trust & Banking Corp., sólo posee en su estructura una unidad operativa y otra comercial, el resto de funciones de soporte administrativo están fuera de su estructura y reciben en la modalidad de servicios, atención en cuanto a recursos humanos, administración y logística, sistemas, marketing, etc. de Filanbanco S. A., lo cual a pesar de ser facturado mensualmente, permite optimizar recursos.

En cuanto a la estrategia comercial, apunta a captar recursos al menor costo posible, maximizando los beneficios en base más bien a criterios de calidad de servicio, servicio personalizado, asesoría financiera integral, estabilidad y seguridad, como base de los conceptos de negociación con los clientes.

2.1.4.- COSTOS DE DISTRIBUCIÓN

Filanbanco Trust & Banking Corp., cuenta con una extensa cobertura a nivel nacional a través de la red integral de servicios de Filanbanco S. A., pero operando con las ventajas del exterior. Filanbanco S. A., factura mensualmente por el uso de la red así como por el uso y administración de activos, bienes muebles, etc., y

también factura por el uso de la marca y cobro de interés técnico por la gestión de captación y colocación en las sucursales. Filanbanco Trust & Banking Corp., debe pagar a la comisión bancaria nacional de Panamá un valor mensual por el uso de la licencia.

Las oficinas de Filanbanco Trust & Banking Corp en Panamá generan gastos administrativos también.

2.1.5.- EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS

El equipo de ventas está conformado por 13 personas. Dos subgerentes de Inversiones, Un coordinador de Inversiones que es el enlace entre los distintos puntos de ventas, siete asesores de inversiones a nivel nacional (Quito, Guayaquil, Cuenca), dos asistentes de inversiones (Guayaquil - Quito) Un auxiliar de inversiones en Cuenca.

Esta fuerza de venta participa en forma permanente en programas de entrenamiento para desarrollar y consolidar un equipo cohesivo, agresivo y muy motivado por los resultados.

El perfil de formación académico es medio.

Las metas de ventas se han sobrepasado en forma permanente. En el primer semestre del año 1995 ya se habría cumplido con la meta del año a pesar de los problemas del entorno del país (guerra con el Perú, problema Dahik, fracasos de entidades financieras, etc..) siempre que se han realizado promociones especiales en Filanbanco S. A., ha participado Filanbanco Trust, superando las expectativas.

Características de la fuerza de ventas

Según la opinión del líder del área de Asesoría de Inversiones el equipo de Ventas se caracteriza por :

- *Cohesión del equipo*
- *Comunicación permanente a nivel nacional*
- *Trabajo en equipo*
- *Competencia sana*
- *Fuerte motivación hacia los resultados*
- *Lealtad a la empresa (la rotación del personal representa la salida de tres personas en el tiempo de formada la Empresa.)*

La fuerza de ventas de Filanbanco Trust & Banking Corp., por ahora comercializa los productos de inversión, pues los de colocación se los vende a través de la estructura comercial de Filanbanco S. A.

Además se ha incorporado en la fuerza de ventas la estrategia de "Venta Cruzada" esto con el fin de ofrecer además de los productos de Filanbanco Trust & Banking Corp., los de inversiones de Filanbanco S. A., y Filiales.

2.1.6.- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Filanbanco Trust & Banking Corp., ha mantenido reservas en la expansión de la línea de productos, esto debido a ciertas restricciones de tipo legal que requiere de una asesoría super especializada, así como por limitaciones generadas por el cumplimiento del patrimonio técnico.

Por ahora la meta es consolidar el posicionamiento de los productos actuales.

A corto plazo se está analizando sinembargo la posibilidad de ofrecer la Cuenta Payable Trough, pagadera en Panamá, a través de un contrato con uno de los mejores bancos locales de la región y con oficinas en la zona libre de colón.

También está en estudio el desarrollo de un Fondo de Inversión Internacional.

2.1.7.- COBERTURA GEOGRAFICA

Filanbanco Trust & Banking Corp., opera en Guayaquil, Quito, Cuenca y en Panamá.

Sinembargo su cobertura a nivel de Ecuador es nacional, puesto que usa la red de Filanbanco S. A., a nivel de sucursales y agencias.

A corto plazo se espera ampliar los puntos de ventas a nivel nacional con oficinas propias, para lo cual actualmente se están realizando los trámites ante la Comisión Bancaria Nacional de Panamá, previo al estudio de mercado respectivo.

2.1.8.- PRODUCTOS

Filanbanco Trust & Banking Corp., en la actualidad tiene disponibles cuatro productos :

2.1.8.1.- Certificado de depósito a plazo.-

Instrumento de inversión tradicional, con tasas de interés libre de descuentos y calcula intereses sobre una base de 360 días ya que son operaciones establecidas OFF SHORE o fuera del País.

Características

A partir de 30 días el cliente puede elegir el plazo de su inversión.

Los intereses se pagan al vencimiento de la misma forma o en forma de renta periódica (mensual, bimensual, semestral)

La tasa de interés neta fija hasta la madurez de la operación.

2.1.8.2.- Cuenta Corriente Payable Through (Pagadera a través de).-

Esta cuenta corriente que significa "Pagadera a través de " opera en coordinación con una de las instituciones bancarias más reconocidas y solventes a nivel internacional, el BARCLAYS BANK, P.L.C. Miami U.S.A.

Es una cuenta de inversión y un instrumento muy útil para clientes corporativos e individuales que requieren de una chequera en dólares para uso local e internacional, administrando su liquidez de fondos, ganando intereses según los saldos disponibles y de acuerdo al mercado financiero y libre de descuentos.

2.1.8.3.- Operaciones Back To Back.-

Dirigido exclusivamente a los clientes de Filanbanco Trust & Banking Corp. también se llaman operaciones colateralizadas.

La modalidad de este servicio es que clientes que poseen inversiones en Filanbanco Trust & Banking Corp., a través de certificados de Depósito a plazo fijo, pueden acceder a fondos inmediatos a través de una operación crediticia, siempre y cuando sus operaciones de inversión garanticen el 100% del préstamo en dólares. Se cobra una tasa de interés preferencial.

2.1.8.4.- Créditos y financiamientos.-

A través de la estructura comercial de Filanbanco S. A., Filanbanco Trust & Banking Corp., ofrece créditos en dólares a pequeños y grandes comerciantes, importadores y exportadores e industriales para desarrollo de proyectos y mejorar estructura financiera.

2.1.8.5.- Asesoría Financiera.-

Filanbanco Trust & Banking Corp, con el apoyo de su fuerza de ventas, ofrece soluciones financieras integrales a los clientes, a fin de que estos puedan orientar y optimizar sus recursos financieros ya que su condición de subsidiaria de Filanbanco S. A., y sus filiales, le da la posibilidad de ofrecer más allá de los propios servicios que tiene disponibles.

Filanbanco Trust & Banking Corp., es el principal agente distribuidor del fondo de inversión Divisa de Filanfondos y sus otros fondos de Inversión.

También puede ofrecer las mejores posibilidades de inversión en pólizas de acumulación y asesorar a los clientes con los mejores tipo de cambio de Filanbanco S. A., y de los servicios del Mercado de Valores.

2.1.9.- ANALISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

(Matriz Bostón Consulting Group) La cartera de productos propios de Filanbanco Trust & Banking Corp., es pequeña y está representado básicamente por sus cuatro productos.

Los productos de Filanbanco Trust & Banking Corp., tendrán la siguiente ubicación según esta matriz :

INDICE DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ESTRELLAS	INTERROGANTES <i>Cuenta Corriente Payable Trough</i>
	VACAS <i>- Certificado de Depósitos - Operaciones Back To Back - Operaciones de Crédito</i>	PERROS

Participación relativo del Mercado

** Producto interrogante*

La cuenta corriente Payable Trough es un producto o negocio nuevo que ha tenido muy buena aceptación, que está penetrando en este mercado de clientes de banca Off Shore en donde Popular Nassau es el líder.

Hay que invertir en este producto a fin de lograr mejorar posicionamiento.

** Productos Vacas*

El certificado de Depósito es un negocio que genera gran cantidad de recursos y que alimenta el flujo de fondos de Filanbanco S. A. Este es uno de los productos de mayor participación. Con este producto Filanbanco Trust & Banking Corp., no requiere financiar su capacidad de expansión puesto que el índice de mercado ya no crece tanto. Este negocio aprovecha las economías de escala de una estructura ya establecida y que más bien facilita la consecución de mayores márgenes de utilidad.

El producto crédito, financiamiento y operaciones Back To Back también son productos VACAS, puesto que ya están consolidados y posicionados y aprovechan economías de escala, por la infraestructura instalada en Filanbanco S. A., que es a través de la cual Filanbanco Trust & Banking Corp., comercializa estos productos.

No tiene productos perros.

2.1.10.- ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Compiten 17 Instituciones del Sistema Financiero del exterior reconocidas legalmente por la Superintendencia de Bancos en la resolución No.SB-JB-95-0018 del 26 de Diciembre de 1995.

Estas Instituciones que operan a través de Instituciones Financieras locales son :

<i>BANCO DEL ECUADOR</i>	<i>FECHA AUTORIZACION</i>	<i>INSTITUCION FINANCIERA EN EL EXTERIOR</i>	<i>PAR/CIUDAD</i>
AMAZONAS		AMAZONAS INTERNATIONAL BANK	NASSAU
COFIEC	94-06-90	COFIEC BANK LIMITED	PUERTO RICO
CONTINENTAL		CONTINENTAL OVERSEAS CURAZAO	CURAZAO
FILANBANCO	93-11-24	FILANBANCO TRUST & BANKING CORP	PANAMA
FINEC	95-04-11	FINEC INTERNATIONAL BANK LTD	BAHAMAS
INVESTPLAN	95-03-01	INVESTPLAN INTERNATIONAL CORP	NASSAU
GUAYAQUIL	93-01-11	GUAYAQUIL BANK & TRUST	MONSIEERRA
PACIFICO	85-04-04	PACIFIC NATIONAL BANK MIAMI	MIAMI
	79-06-15	PACIFICO PANAMA	PANAMA
PICHINCHA	94-05-20	PICHINCHA LIMITED NASSAU	BAHAMAS
POPULAR		BANCO ANDINO PANAMA	PANAMA
		POPULAR INTERNATIONAL BANK	NASSAU
PRESTAMOS	94-12-15	BANCO DE PRESTAMOS PANAMA	PANAMA
	94-12-19	BANCO DE PRESTAMOS CAYMAN LIDA	ISLAS GRAND CAYMAN
PREVISORA	93-04-19	PREVISORA INTERNATIONAL BANK	MONSIEERRA
PRODUCCION	93-02-06	PRODUBANK	ISLAS GRAND CAYMAN
TUNGURAHUA	96-03-03	FINVERBANK	BAHAMAS
SOCIEDAD GENERAL DE CREDITO	96-05-15	SOCIEDAD GENERAL DE CREDITO LTDA	BAHAMAS
SOCIEDAD FINANCIERA ECUATORIANA	95-03-03	LINCOLN BANK & TRUST CO LIMITED	MONSIEERRA

De estas Instituciones las más representativas en la modalidad de banca Off Shore son :

<p><i>Pacífico Panamá</i></p> <p><i>Filanbanco Trus & Banking Corp.</i></p> <p><i>Pichincha Limited Nassau</i></p> <p><i>Popular International Bank</i></p> <p><i>Guayaquil Bank & Trust</i></p>
--

También se encuentra el Banco Off Shore del Banco del Progreso que opera como tal recién en este último año.

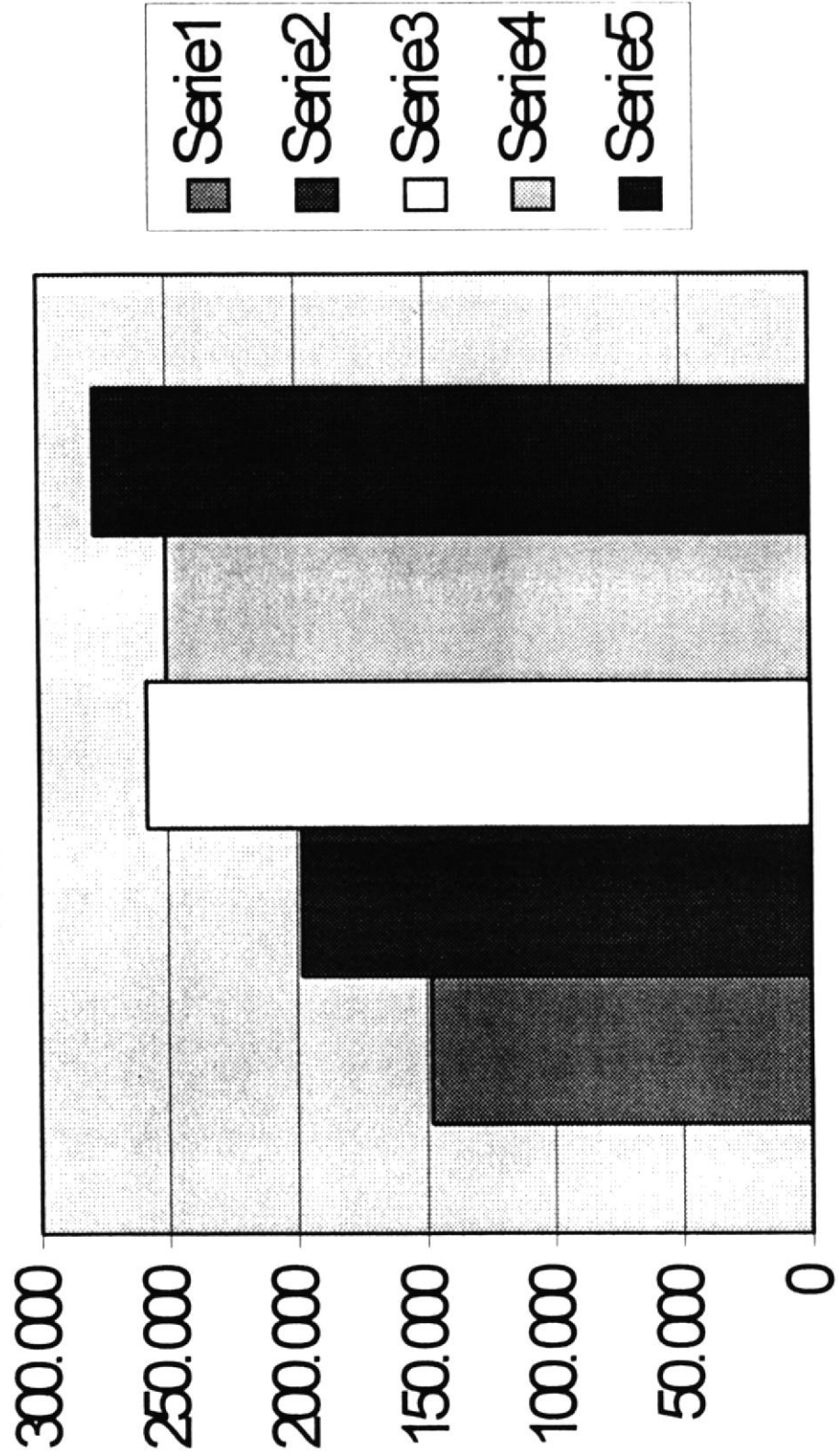
Filanbanco Trust & Banking Corp., compite entonces entre estas cinco Instituciones que en los que está concentrado el 80% de los recursos, dado que la banca Off Shore es una actividad neta de intermediación, cada Banco define sus estrategias en función de lo que delimita la gestión de las tesorerías del Banco Patrocinador en cada caso; por tal motivo no puede existir una competencia directa entre los bancos Off Shore, más bien la competencia se da entre los Bancos Patrocinadores, puesto que las actividades Off Shore, serían otras alternativas de negocio a ofrecer a los clientes y que potencializa su imagen a nivel local e internacional.

Los Bancos Off Shore no realizan publicidad y si hacen, la realizan de manera muy discreta y esporádica, esto debido a que el negocio de Off Shore es en esencia un negocio de confidencialidad y sigilo bancario que garantiza todas las reservas para los clientes inversionistas, en el manejo de sus inversiones.

2.1.11.- MERCADO / META

Los clientes de Filanbanco Trust & Banking Corp., son los clientes de la banca privada. El mercado objetivo son los clientes con una capacidad de ahorro en dólares y que tengan un nivel económico Medio Alto y Alto, ya sean éstas personas naturales o empresas dentro y fuera del País.

CRECIMIENTO



DIC/94 DIC/95 MAR/96 JUN/96 AGOST/96

1

TOTAL ACTIVOS

2.2.- SITUACION FINANCIERA

2.2.1.- ESTABILIDAD FINANCIERA

Filanbanco Trust & Banking Corp., forma parte del Grupo Financiero Filanbanco S. A., uno de los grupos financieros más grande del País, con el cual mantiene un convenio de corresponsalía y por requerimientos de Ley Filanbanco S. A. es responsable de la operación de Filanbanco Trust en el país, esto garantiza una estabilidad financiera que es bien percibida por los clientes.

2.2.2.- RENTABILIDAD

La rentabilidad de la empresa es la relación entre los resultados de la Compañía y su capital. A Diciembre de 1995 es del 47%.

2.2.3.- CRECIMIENTO DE FILANBANCO TRUST & BANKING CORP.

Desde Diciembre de 1994 a Agosto de 1996 ha tenido un crecimiento del 53%.

EN MILES DE DOLARES

	<i>DIC/94</i>	<i>DIC/95</i>	<i>MAR/96</i>	<i>JUN/96</i>	<i>AGOST/96</i>
TOTAL DE ACTIVOS	<i>147.911</i>	<i>198.791</i>	<i>258.463</i>	<i>250.563</i>	<i>278.430</i>

2.2.4.- ESTADISTICA DE LA EVOLUCION DE LAS
CAPTACIONES, COLOCACIONES Y MONETARIOS

Depósitos a Plazo por vencimiento

	<i>DIC. 31 / 95</i>	<i>JUN. 30 / 96</i>
<i>DE 1 A 29 DIAS</i>	68.316	72.535
<i>DE 30 A 90DIAS</i>	64.226	89.004
<i>DE 91 A 180 DIAS</i>	28.254	45.248
<i>DE 181 A 270 DIAS</i>	10.431	4.754
<i>DE 271 A 360 DIAS</i>	9.329	13.106
<i>MAS DE 360 DIAS</i>	3.097	2.953
<i>TOTAL</i>	183.653	232.600

Composición de los préstamos firmas por vencimientos

	<i>DIC. 91 / 95</i>	<i>JUN. 30 / 96</i>
<i>VENCIDOS HASTA 30 DIAS</i>	11.708	31.984
<i>POR VENCER DE 1 A 29 DIAS</i>	55.000	30.687
<i>DE 30 A 90 DIAS</i>	32.023	51.479
<i>DE 91 A 180 DIAS</i>	15.739	32.008
<i>DE 181 A 270 DIAS</i>	3.178	4.101
<i>DE 271 A 360 DIAS</i>	7.476	9.914
<i>TOTAL CARTERA POR VENCER</i>	131.665	162.555

Cuenta Payable Through

	<i>DIC. 91 / 95</i>	<i>JUN. 30 / 96</i>
<i>GUAYAQUIL</i>	887	2.259
<i>QUITO</i>	165	1.057
<i>CUENCA</i>	394	1.267
<i>TOTAL</i>	<i>1.446</i>	<i>4.583</i>

2.3.- SISTEMA ORGANIZACIONAL

2.3.1.- FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Filanbanco Trust & Banking Corp., ha definido una estructura para facilitar la coordinación de sus actividades y controlar la gestión de las personas que forman parte de la empresa.

2.3.2.- ANALISIS DE LOS ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA

2.3.2.1.- Complejidad - Evaluación de diferencias horizontales, verticales y espaciales.-

Diferencias Horizontales

A nivel horizontal la estructura dispone básicamente de dos áreas que agrupan actividades relacionadas, estas son : La Unidad de Operaciones y la Unidad de Asesoría de Inversiones.

En la Unidad de Operaciones

Se realizan actividades relacionadas con el procesamiento operativo y contable de todas las operaciones de negocios que desarrolla la unidad de asesoría de

inversiones de Filanbanco Trust & Banking Corp., así como del área Comercial de Filanbanco S. A., en donde se negocian las operaciones de crédito. En esta unidad el personal que lo integra dispone de habilidades contables, numéricas, operativas. Aquí se ubican a nivel nacional 17 personas.

En la unidad de asesoría de inversiones

Se realizan todas las actividades relacionadas con la gestión de comercialización de los productos de inversiones de Filanbanco Trust & Banking Corp., y los de Filanbanco S. A., y Filiales.

En esta unidad el personal que la integra dispone de ciertas habilidades para las ventas, para negociar y asesorar a los clientes.

Aquí se ubican a nivel nacional trece personas.

Esta característica de tener el menor número de ocupaciones o especializaciones diferentes dentro de la estructura de Filanbanco Trust & Banking Corp., reduce en gran manera la complejidad de la organización, pues facilita la comunicación y la coordinación de las actividades entre los diferentes miembros de manera más directa. Además dado que solo existen dos áreas las dos partes pueden comprender las prioridades de cada una.

Otras necesidades

Con el fin de disponer de los servicios de tipo de asesoría en recursos Humanos, servicios de Administración y logística, sistemas, marketing, Asesoría financiera.

tesorería, Filanbanco Trust & Banking Corp., recibe estos servicios a través de la estructura de Filanbanco, quien factura mensualmente por los mismos.

Diferencias Verticales

La estructura de Filanbanco Trust & Banking Corp., presenta tres niveles organizacionales en su unidad operativa, esto debido a que la estructura se ha organizado en función de los procesos de negocios de captación y colocación y a su vez por separado existe una unidad creada para desarrollar la función contable de la empresa.

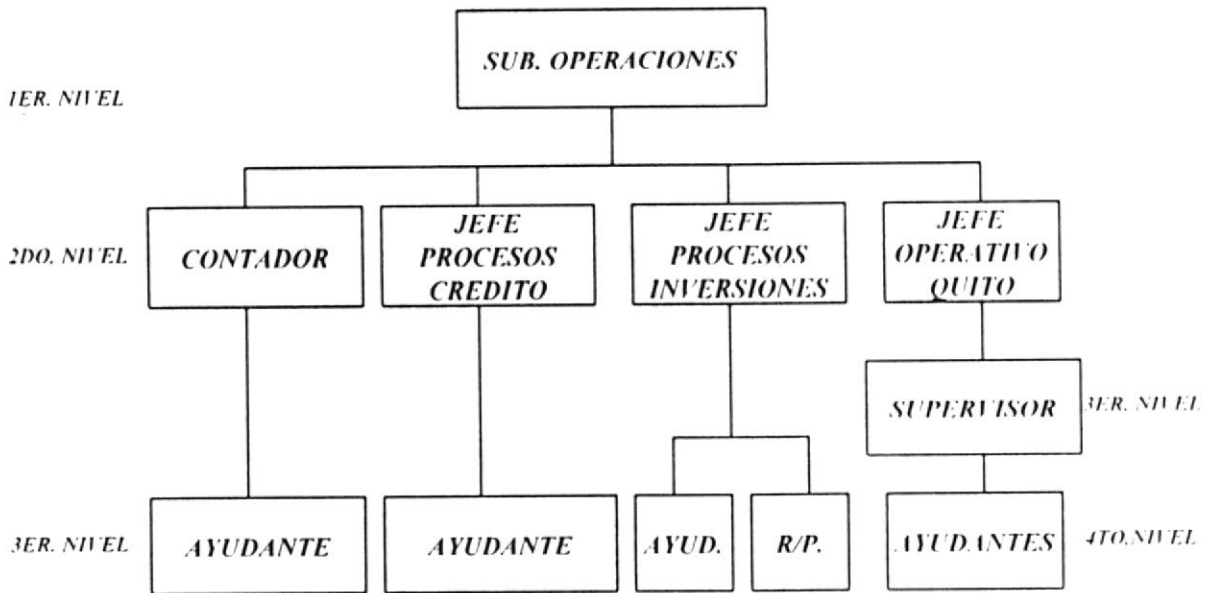
Cada proceso operativo cuenta con un jefe que ejerce la función de control en cada unidad.

Debido al volumen de operaciones existentes y a la falta de apoyo de aplicaciones automatizadas que optimicen los procesos y el flujo de información, esta estructura no puede reducirse más por ahora.

Sin embargo todos los empleados se encuentran ubicados físicamente en un solo espacio físico, esto facilita, la comunicación y la coordinación, dentro de esta unidad.

En Quito existen cuatro niveles jerárquicos en la unidad operativa lo que podría estar limitando el flujo y nivel de comunicación y dificultando el ámbito de acción de sus integrantes.

ESTRUCTURA OPERATIVA



En la unidad de asesoría de inversiones a nivel nacional básicamente existen dos niveles jerárquicos, el gerencial y el de apoyo. El nivel gerencial actúa como administrador de ventas y el de apoyo está representado por los asesores de inversiones que representan el front office de la empresa. Tanto en Quito como en Guayaquil existen las posiciones de Subgerente de Inversiones, esto debido a que el volumen de negocios en las dos oficinas es representativo.

Por ejemplo:

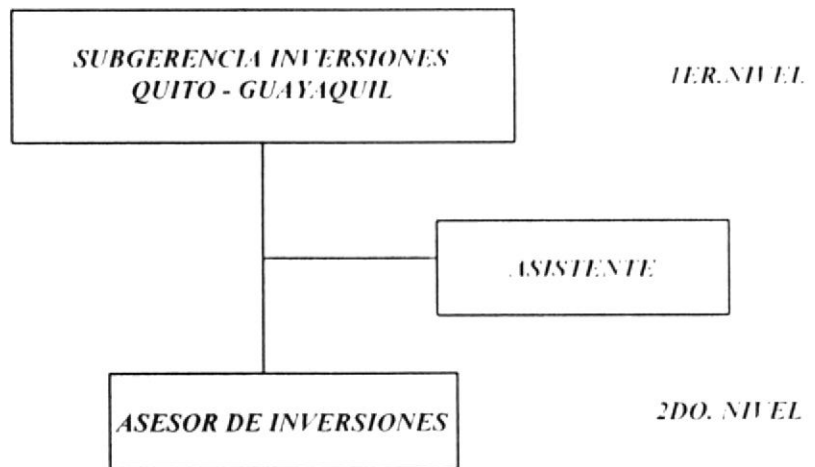
En cuanto a negocios de captaciones la proporción es así :

Quito	60%
Guayaquil	40%

En cuanto a colocaciones :

Quito	30%
Guayaquil	70%

ESTRUCTURA DE ASESORIA DE INVERSIONES



Con todo esto se podría concluir que la empresa dispone de tres niveles jerárquicos:

Gerencia, Mandos medios, Apoyo lo que es muy sano y hace menos compleja la coordinación, comunicación y flujo de información.

Y en el caso de la unidad operativa el hecho de tener tres y cuatro niveles jerárquicos por ahora responde a la necesidad de controlar las operaciones y a la falta de un sistema de computación que optimice el flujo de información.

Diferencias Espaciales

La dispersión geográfica de Filanbanco Trust & Banking Corp., está representada por sus oficinas en Panamá, Quito, Guayaquil y Cuenca y también por toda la red de oficina de Filanbanco S. A., pero la facilidad de las comunicaciones reduce la complejidad de la organización. El hecho de compatir con Filanbanco S. A., parte de su estructura si hace complejos ciertos procesos, puesto que el flujo de

información recorre instalaciones físicas y layouts que no necesariamente se acomodan a las necesidades de Filanbanco Trust & Banking Corp.

Por ejemplo para el proceso de las operaciones de crédito, esto se inicia en la estructura de Filanbanco S. A., (piso 1) o en el piso 12 Asesores de Inversiones y luego debe ir al piso (11 para el proceso Filanbanco Trust Operativo) así como también al sótano de las instalaciones de Filanbanco S. A., para el control y custodia de pagarés, etc.

Esto podría estar provocando repetición de procesos, índice de errores, problemas de comunicación, etc., (Esto se revisará con más detalle en el punto 2.3.3 Análisis de los principales procesos).

En conclusión se puede resumir que la estructura de Filanbanco Trust & Banking Corp., es relativamente simple en cuanto al tamaño y niveles pero se vuelve compleja en los casos en que en el proceso de los productos debe compartir la estructura de Filanbanco S. A., así mismo la localización física de las unidades de Asesoría de Inversiones y Operaciones en pisos diferentes ocasiona ciertos inconvenientes en la comunicación e integración.

2.3.2.2.- Formalismo.-

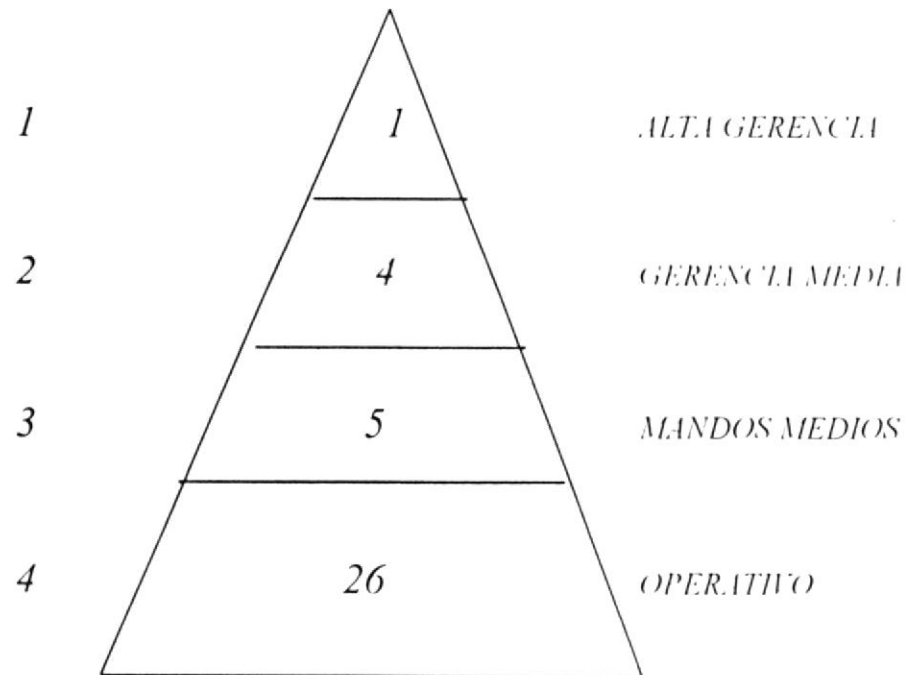
Filanbanco Trust & Banking Corp., tiene bastante formalidad en cuanto se refiere a la asignación de tareas, pues dispone de un manual de funciones en el que existen descripciones de puestos explícitos, pero a nivel de políticas y procedimientos no están por escrito pero se ejecutan tareas de manera rutinaria en base a políticas y procedimientos no escritas pero que son controladas por la Administración, lo cual

hace a la organización un poco informal, pero bastante centrada en normas y procedimientos.

2.3.2.3.- Centralización.-

La toma de decisiones se realiza de manera descentralizada, pues en ella participan la gerencia general y la gerencia media de la empresa.

2.3.2.4.- Tramo de control.-



El tramo de control determina que la distribución el personal en la estructura tiene el siguiente perfil :

13 Personas para realizar funciones de negocio	36%
23 personas para realizar funciones de Administración y operativas	64%

2.3.2.5.- Detalle de la estructura actual de Filanbanco Trust & Banking Corp. (Ver anexo al final)

Filanbanco Trust & Banking Corp., presenta el siguiente detalle en su estructura :

ACCIONISTAS

DIRECTORIO

CONSEJO SUBSIDIARIAS

GERENCIA GENERAL

COMITE ALCO

GERENCIA OFICINA PANAMA

SUBGERENCIA / AREA OPERACIONES

SUBGERENCIAS ASESORIA INVERSIONES GUAYAQUIL / QUITO

UNIDAD DE NEGOCIOS CUENCA

NOTA : Adicionalmente y con más detalle, cada Gerencia tiene un asistente como soporte administrativo y/o de instrumentación de negocios

2.3.2.5.1.- Descripción de la Alta Dirección.-

ACCIONISTAS

FILANBANCO S. A.

DIRECTORIO

GERENTE GENERAL FILANBANCO S. A. : PRESIDENTE DIRECTORIO

ASESOR LEGAL FILANBANCO S. A. : VICEPRESIDENTE DIRECTORIO

VICEPRESIDENTE DIV. INTERNACIONAL FILANBANCO S. A. : SECRETARIA

CONSEJO DE SUBSIDIARIAS

GERENTE GENERAL FILANBANCO S. A.

ASESOR LEGAL FILANBANCO S. A.

VICEPRESIDENTE NEGOCIOS EMPRESARIALES FILANBANCO S. A.

VICEPRESIDENTE AREA COMERCIAL FILANBANCO S. A.

VICEPRESIDENTE RECURSOS FILANBANCO S. A.

VICEPRESIDENTE PRODUCCION FILANBANCO S. A.

VICEPRESIDENTE FINANZAS FILANBANCO S. A.

VICEPRESIDENTE TESORERIA FILANBANCO S. A.

GERENTE NEGOCIOS INTERNACIONALES Y FINANZAS CORPORATIVAS.

GERENTE GENERAL FILANCARD S. A.

GERENTE GENERAL FILANFONDOS

GERENTE GENERAL FILANCASA DE VALORES

GERENTE GENERAL FILANBANCO TRUST & BANKING CORP.

Se reúnen mensualmente y su función básica es : Informar a los miembros del directorio:

- *Las variables de los estados financieros.*
- *Potencial actual y futuro de las empresas.*
- *Análisis de aspectos legales de las empresas.*
- *Evaluación de planes de expansión.*
- *Definición de estrategias comerciales*
- *Políticas administrativas*
- *Planteamiento de desarrollo de nuevos productos*

ALCO

Conformado por :

- *Vicepresidente Area Recursos Filanbanco S. A:*
- *Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp.*
- *Subgerente inversiones Filanbanco Trust & Banking Corp.*
- *Subgerente Operaciones Filanbanco Trust & Banking Corp.*
- *Vicepresidente Tesorería Filanbanco S. A:*

Se reúnen mensualmente y su función básica es :

- *Analizar estrategia de negociación de Filanbanco Trust & Banking Corp.*
- *Evaluar decisiones de captación y colocación de recursos.*

POLITICAS

Actualmente no están formalmente definidas ni por escrito, pero existen y las más importantes son :

Políticas de Inversiones

Tablero de Tasas

Filanbanco Trust & Banking Corp., dispone de un tablero de tasas el cual se define a nivel de ALCO y en el cual se describen las tasas de captación a aplicarse a nivel nacional.

Estas tasas se revisan periódicamente en función del mercado y se difunden a través de las Subgerencias de Inversiones. Este tablero está estructurado en función de plazos y rangos de valores a invertir.

Margen de Negociación

Es política de Filanbanco Trust & Banking Corp., mantener márgenes de negociación a nivel de tasas de captaciones, esto con el fin de facilitar la gestión de negociación de los asesores de Inversiones.

Requisitos exigidos a los clientes inversionistas

Todo cliente que desee invertir en Filanbanco Trust & Banking Corp., deberá cumplir con los siguientes requisitos :

- Copia de Cédula de ciudadanía o pasaporte.
- Declaración de origen de divisas, según lo exige la Ley.
- No pueden hacer inversiones en efectivo. Esto se realizan en cheques locales en dólares o cheques locales del exterior. También son aceptables canjes de cheques sucres a dólares pero a través de Filanbanco S. A.
- El cliente recibe su certificado por las inversiones a plazo.

Políticas de crédito

- Las tasas de interés para colocaciones de créditos en Filanbanco Trust & Banking Corp., también operan en base a un tablero de tasas en función de rango de valores, plazo y porcentaje.
- Los créditos en moneda extranjera son comercializados a nombre de Filanbanco Trust & Banking Corp., por la fuerza de ventas de Filanbanco S. A., y procesados en Filanbanco Trust & Bankign Corp.
- La fuerza de ventas de Filanbanco S. A., realiza la gestión de recuperación de cartera, en base a las políticas de Filanbanco S. A., definidas.

Políticas de Depósitos monetarios

- *Se aplican las mismas políticas de Filanbanco S. A., y las de Barclays Bank y están regulados las operaciones según lo que dispone el régimen legal del Sistema Bancario y de la Comisión Bancaria Nacional de Panamá.*
- *El Barclays Bank exige la declaración de los clientes en el cual ellos conocen que sus operaciones tienen relación únicamente con Filanbanco Trust & Banking Corp., y no con el Barclays Bank*
- *Se exige a los clientes mantener depósitos mínimos y se paga una tasa de interés según el nivel de saldos promedios.*

Políticas de Tesorería

El manejo de la Tesorería de Filanbanco Trust & Banking Corp., se realiza de manera independiente a la de Filanbanco S. A., y las decisiones se toman a nivel de ALCO:

Políticas financieras

- *Los balances se elaboran de acuerdo a la reglamentación de la comisión bancaria Nacional de Panamá y la estructura de cuentas contables dispuesta por la misma.*
- *Al ser Filanbanco Trust & Banking Corp., subsidiaria de Filanbanco S. A., consolida sus balances con éste.*

Políticas de Administración y Recursos Humanos

Rigen las mismas de Filanbanco S. A.,

2.3.3.- SISTEMAS DE INFORMACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Filanbanco Trust & Banking Corp., al ser una empresa subsidiaria de Filanbanco S. A., recibe el soporte tecnológico de este a través de Informática, quien diseña el software y provee el hardware, por lo cual factura mensualmente.

Dado que es una empresa de reciente creación, aún no tiene disponible todas las facilidades en cuanto a diseño de aplicaciones y sistema de información gerencial se refiere, ni aplicaciones totalmente automatizadas a nivel de los procesos operativos.

Existen por ello dificultades de control, problemas para gestionar las autorizaciones de crédito y la de toma de decisiones en la administración se torna un poco lenta, por la falta oportuna de información gerencial como por ejemplo estadísticas de depósitos a plazo, por monto, por plazo, por región, histórico de evolución de volumen de captaciones, variación de tasas, reportes de cartera vencida, por vencer, antigüedad de la cartera, GAP (plazo promedio de la cartera), etc., informes gerenciales, presupuesto real & proyectado, información del balance con opción de revisar detalles, información de la competencia, etc., no están disponibles. La información se obtiene manualmente.

Estas facilidades están en proceso de desarrollo :

- * Automatización de los procesos contables y de cartera.*
- * Desarrollo de la aplicación N.T. para optimizar el manejo operativo de las inversiones.*

En cuanto al manejo de facilidades de comunicación Filanbanco Trust & Banking Corp., dispone de los servicios más modernos de telex, swifith, fax que recibe de Filanbanco S. A.

En oficinas de Panamá aún no existe un sistema de información que facilite el intercambio de información, pues dado el nivel actual del negocio, aún no se justifica realizar una inversión alta que otorgue estos beneficios, salvo que la Comisión Bancaria así lo disponga.

2.3.4.- ANALISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS

2.3.4.1.- Descripción de los procesos

Certificados de deposito a plazo fijo

- Emisión o apertura de inversiones

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
<i>1) Realiza contacto con clientes, previa consulta en base de datos.</i>	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>2) Asesora respecto a los servicios de la empresa e identifica necesidades de inversión a corto, mediano o largo plazo.</i>	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>3) Explica al cliente opciones de inversión y si es inversión nueva explica, requisitos si no es nuevo no lo hace. Requisitos : - Copia de cédula de identidad - Teléfono y dirección - Declaración origen de divisas</i>	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual y Automatizada</i>
<i>4) Negocia plazo y tasa dependiendo del monto y definición del período de pago de intereses</i>	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>

<i>(mensual, bimensual, trimestral).</i>		
5) Si el cliente está en oficina de Filanbanco Trust, recepta valores en cheque y entrega recibo provisional, recoge firma en documento de declaración origen de divisas	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>
6) Si la negociación es telefónica espera para instrumentar inversión una vez que reciba valores.	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>
7) Explica a cliente entrega de certificado de inversión en 24 horas.	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>
8) Elabora en computadora hoja con instrucciones y envía a unidad operativa, detallando características de la inversión y adjuntando el cheque y reserva copia de instrucciones.	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Automatizada</i>

• *Proceso Operativo*

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
9) <i>Recepta documentos para procesar inversión :</i> - <i>Carta de instrucciones</i> - <i>Cheque para la apertura</i>	<i>Ayudante Procesos inversiones</i>	<i>Manual</i>

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Declaración de divisas</i> - <i>Copia de cédula de identidad</i> 		
<p>10) <i>Revisa instrucciones e ingresa al sistema aplicación INMP. Ingresar datos, si cliente no existe, crea cliente en aplicación BKCL y luego ingresa operación en INMP.</i></p>	<p><i>Ayudante Procesos</i> <i>Inversiones</i></p>	<p><i>Automatizada</i></p>
<p>11) <i>Imprime liquidación del certificado. Imprime certificado de depósito.</i></p>	<p><i>Ayudante Procesos</i> <i>Inversiones</i></p>	<p><i>Automatizada</i></p>
<p>12) <i>Entrega documentos a Jefe Procesos de Inversión y reserva cheque para posterior elaboración de remesa.</i></p>	<p><i>Ayudante Procesos</i> <i>Inversiones</i></p>	<p><i>Manual</i></p>
<p>13) <i>Coloca visto bueno de aprobación en liquidación y firma certificado de depósito. Recoge adicionalmente otra firma autorizada para el certificado.</i></p>	<p><i>Jefe Procesos</i> <i>Inversiones</i></p>	<p><i>Manual</i></p>
<p>14) <i>Devuelve documentos y certificado a Ayudante Procesos de Inversiones.</i></p>	<p><i>Jefe Procesos de</i> <i>Inversiones</i></p>	<p><i>Manual</i></p>
<p>15) <i>Desglosa documentos y entrega a Asistente de Inversiones :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Original del certificado.</i> - <i>Copia del certificado.</i> - <i>Copia de liquidación.</i> 	<p><i>Ayudante Procesos</i> <i>Inversiones</i></p>	<p><i>Manual</i></p>

16) <i>Recepta de Unidad Operativa certificados de Depósitos y los custodia hasta posterior entrega al cliente. En caso de que el documento original esté en garantía de un crédito entrega certificado a Oficial de crédito.</i>	<i>Asistente de Asesores de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
17) <i>Retira certificado, previa firma de recibido si es titular o recepta carta firmado por titular para entrega a representante.</i>	<i>Cliente</i>	<i>Manual</i>
18) <i>Reserva copia del certificado y entrega a Unidad Operativa.</i>	<i>Asistente de Asesores de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
19) <i>Reserva cheques del día, coloca sello de depósito y garantía de endoso y elabora en el sistema, remesa de cheques para envío al exterior.</i>	<i>Ayudante Procesos de Inversiones</i>	<i>Automatizado</i>
20) <i>Entrega remesa con cheques a Jefe de Procesos de Inversiones</i>	<i>Ayudante procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
21) <i>Revisa remesas, firma al reverso del cheque para verificación y endoso. Coloca Visto Bueno en remesa y entrega a mensajero.</i>	<i>Jefe Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
22) <i>Saca copia a cheques y remesa y elabora planilla para entrega Remesa a departamento Operativo Cambios (Filanbanco S. A.).</i>	<i>Mensajero</i>	<i>Manual</i>

<i>23) Entrega revisa a Cambios para posterior envío al exterior.</i>	<i>Mensajero</i>	<i>Manual</i>
<i>24) Departamento cambios: Procesa y tramita envío remesas.</i>	<i>Ayudante Remesas Cambios Filmbanco S. A.</i>	<i>Manual</i>

• Vencimiento de Operaciones para renovación o cancelación

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
1) <i>Revisa listados de operaciones de inversión con vencimientos diarios.</i>	<i>Asesor de Inversiones</i>	<i>manual</i>
2) <i>Realiza gestión con cliente personal o telefónica para negociar renovación o cancelación.</i>	<i>Asesor de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
3) <i>Recepta instrucciones de clientes y elabora en el sistema instrucciones para Unidad Operativa con las siguientes posibles modalidades:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Renovación Capital más interés.</i> - <i>Renovación solo capital y retiro de interés.</i> - <i>Retiro parcial de capital y renovación de diferencia.</i> - <i>Incremento de la inversión. Si se realiza esta modalidad proceso vuelve a actividad 5 de apertura.</i> - <i>Pagos periódicos de interés.</i> - <i>Cesión del documento. Para esto se requiere:</i> <ul style="list-style-type: none"> * <i>Firma del beneficiario en el reverso del documento así como de la persona cesionaria.</i> * <i>Carta de la persona cesionaria.</i> * <i>Carta del cliente solicitando cesión.</i> 	<i>Asesor de Inversiones</i>	<i>Automatizada</i>

<p>* Gerente General de Filanbanco Trust firma para autorizar cesión.</p> <p>* Unidad operativa procesa cesión</p> <p>- Cancelación total.</p>		
<p>4) Reserva copia de las instrucciones y entrega original a Unidad Operativa para su proceso por renovación o cancelación según sea el caso.</p>	Asesor Inversiones	Manual

• Para renovación :

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO ACT.
<p>5) Recpta instrucciones de Asesor de Inversiones o en su caso Certificado de Inversión (Si se trata de cancelación).</p>	Ayudante Procesos de Inversiones	Manual
<p>6) Ingresa datos al sistema INMP e imprime:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liquidación de certificado renovado - Liquidación de certificado cancelado - Imprime el nuevo certificado. 	Ayudante Procesos de Inversiones	Automatizado
<p>7) Se repite proceso desde actividad 12 de Proceso Operativo apertura.</p>	Asesor de Inversiones	Automatizada

- Para cancelación total o parcial o cancelación de intereses

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
<i>1) Tipea cheque por el valor de operación a cancelar y entrega a Jefe de Procesos de Inversiones para aprobación y firma y elabora liquidación.</i>	<i>Ayudante Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>2) Revisa cheque y coloca visto bueno de aprobado en las liquidaciones y recoge otra firma autorizada.</i>	<i>Jefe Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>3) Devuelve cheque con documentos a Ayudante.</i>	<i>Jefe Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>4) Entrega cheque, original y copia de liquidación a Asistente Asesoría de Inversiones.</i>	<i>Ayudante Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>5) Cuando es renovación entrega el nuevo documento y recoge del cliente el anterior.</i>	<i>Asistente Asesoría de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>6) Cuando es cancelación entrega cheque a cliente, recoge además documentos cancelados.</i>	<i>Asistente Asesoría de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>7) Entrega documentos a Operaciones.</i>	<i>Asistente Asesoría Inversiones</i>	<i>Manual</i>

- Apertura de certificados por transferencias :

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO ACT.
1) Comunica vía teléfono o instrucción escrita la emisión de certificado de Depósito vía transferencia a Unidad Operativa con características de la inversión.	Oficial Comercial Filanbanco S. A. ó Asesor Inversiones Filanbanco Trust	Manual
2) Recapta instrucción y verifica en el sistema (estado de cuenta) si se realizó la transferencia.	Ayudante Procesos de Inversiones	Automatizado
3) Se repite proceso desde actividad 10. Apertura Certificados de Depósito.		

Cuenta Corriente Payable Through :

- *Negociación*

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
<i>1) Contacta a cliente personalmente ó por vía telefónica, sean clientes activos o clientes de base de datos.</i>	<i>Asesor Inversiones.</i>	<i>Manual</i>
<i>2) Asesora y explica características y ventajas de la cuenta.</i>	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>3) Entrega información, folletería y juego de documentos a cliente para apertura de cuenta inmediata ó futuro.</i>	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>4) Si cliente desea cuenta, se entrega documentos y asesora sobre requisitos.</i> <i>Requisitos cuenta personal</i> <i>* C.I. o pasaporte</i> <i>* Solicitud firmada y llena</i> <i>* Cartilla de registro de firma autorizadas</i> <i>* Carta de Barcklays Bank de exoneración de responsabilidad.</i> <i>* Declaración de origen de divisas.</i>	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>

5) Entrega documentos con información requerida.	<i>Cliente</i>	<i>Manual</i>
6) Si es cliente de Filanbanco S. A., solicita a Ejecutivos de Comercial en Filanbanco S. A., carta de referencia del cliente en cuanto al manejo de la cuenta	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>
7) Entrega carta	<i>Ejecutivo Comercial Filanbanco S. A.</i>	
8) Si la carta es positiva se comunica con cliente para que envíe cheque para la apertura, si no termina el proceso.	<i>Asesor Inversiones</i>	<i>Manual</i>
9) Envío cheque	<i>Cliente</i>	
10) Recpta cheque y entrega con documentos a Asistente de Asesoría de Inversiones para apertura de la cuenta.	<i>Asesor de Inversiones</i>	<i>Manual</i>

- *Apertura :*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO ACT.
11) Asigna cuenta a cliente según listado.	<i>Asistente Asesoría Inversiones</i>	<i>Manual</i>

;

12) <i>Ingresar cuenta al sistema transacción MCTE.</i>	<i>Asistente Asesoría Inversiones</i>	<i>Automatizado</i>
13) <i>Verifica cliente en "guía". En caso de estar aquí registrado, solicita a clientes entregar carta de rehabilitación o verifica situación en informes de crédito Filanbanco S. A.</i>	<i>Asistente Asesoría Inversiones</i>	<i>Manual y Automatizada</i>
14) <i>Explica rehabilitación e informe a Asistente Cuentas Corrientes.</i>	<i>Supervisor Informes de Crédito Filanbanco S. A.</i>	<i>Manual</i>
15) <i>Solicita a Asistente Cuentas Corrientes exoneración y devuelve información.</i>	<i>Supervisor Informes de Crédito</i>	<i>Manual</i>
16) <i>Ingresar cuenta al MCTE y da de alta la cuenta.</i>	<i>Asistente Asesoría de Inversiones</i>	<i>Automatizada</i>
17) <i>Llena documentos :</i> <i>a) Registro de firmas (4)</i> <i>b) Documentación de la cuenta</i> <i>c) Carta exoneración al Barcklays Bank</i> <i>d) Solicitud de chequeras</i> <i>e) Orden de débito de la cuenta por el valor de la chequera</i> <i>f) Declaración de divisas.</i>	<i>Asistente Asesoría de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
18) <i>a) Dos entrega a Unidad Operativa para envío al Barcklays Bank.</i> <i>Un registro de firma ingresa a carpeta del cliente y Un registro de firma envía a</i>	<i>Asistente Asesoría de Inversiones</i>	<i>Manual</i>

<i>microfilmación Filanbancos S. A.</i>		
<i>b) Envía documentos a Unidad Operativa para elaboración y entrega de chequera definitiva.</i>		
<i>19) c) Original entrega a Unidad Operativa para posterior entrega al Barcklays Bank. Copia entrega al cliente.</i>	<i>Asistente Asesoría de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>20) d) Entrega al cliente para posterior entrega de la chequera provisional y definitiva.</i>	<i>Asistente Asesoría de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>21) e) Entrega a Unidad Operativa para proceso</i>	<i>Asistente Asesoría de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>22) f) Va a la carpeta del cliente.</i>	<i>Asistente Asesoría de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>23) Apertura la carpeta del cliente con los datos y copias de cuentas.</i>	<i>Asistente Asesoría de Inversiones</i>	<i>Manual</i>

• Proceso Operativo :

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
<i>24) receipta la documentación : - Documentación de la cuenta - Registros de firmas</i>	<i>Ayudante cuentas</i>	<i>Manual</i>

<ul style="list-style-type: none"> - Exoneración de responsabilidad con el Barklays Bank. - Copia Cédula de Identidad o Pasaporte - Copia solicitud de apertura - Acta de constitución de la Compañía cuando es persona jurídica. 		
25) Elabora reporte de los documentos para el Barklays Bank y carta solicitando chequera.	Ayudante de Cuentas	Automatizado
26) Recoge firma de jefe de Proceso de Inversiones.	Ayudante Cuentas	Manual
27) Elabora guía para DHL	Ayudante Cuentas	Manual
28) Entrega guía a DHL para su envío al exterior.	Ayudante Cuentas	Manual

- Proceso Chequeras Provisionales

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
<i>1) Elabora solicitud de chequeras en base a listado que genera cuentas.</i>	<i>Ayudante cuentas</i>	<i>Manual</i>
<i>2) Recoge firma de Jefe de Procesos de Inversiones.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
<i>3) Envía solicitud y listado por DHL al Barklays Bank.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
<i>4) Recpta chequeras del Barklays Bank cuenta, chequeras y verifica que esten de acuerdo a las especificaciones solicitadas.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
<i>5) Ingresa chequeras a custodia previa apertura del Jefe de procesos de Inversiones.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
<i>6) Recpta requerimientos de solicitud de chequera provisional con ticket de autorización del cliente.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
<i>7) Entrega chequera a Asesor de inversiones para posterior entrega al cliente.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>

8) <i>Elabora comprobante contable para realizar débito a cuenta del cliente por el valor de la chequera provisional.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
9) <i>Recoge firma en el comprobante contable de Jefe de Procesos de Inversiones.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
10) <i>Procesa en el sistema el débito por el valor de la chequera.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Automatizada</i>

- *Proceso Chequeras Personalizadas*

Es igual que el de chequeras provisionales con el adicional de que al solicitar las chequeras a Barklays Bank se envía información con características de la cuenta en relación a:

- *Nombre del cliente*
- *Características de la impresión.*
- *Cuando se receiptan las chequeras se ingresa y habilita el número de cheques en el sistema para efectos de control posterior de los cheques a nivel de ventanillas.*

- Proceso Depósito en Cuentas :

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
<i>1) Elabora papeleta y realiza depósito en ventanilla, máximo hasta \$5.000 (efectivo mensual) lo demás en cheque.</i>	<i>Cliente</i>	<i>Manual</i>
<i>2) Recapta depósito y procesa a nivel de sistemas</i>	<i>R/P</i>	<i>Automatizado</i>
<i>3) Verifica y cuenta el efectivo</i>	<i>R/P</i>	<i>Manual</i>
<i>4) Ingresa el depósito en el sistema</i>	<i>R/P</i>	<i>Automatizado</i>
<i>5) Imprime proceso</i>	<i>R/P</i>	<i>Automatizado</i>
<i>6) Sella papeleta y entrega copia al cliente</i>	<i>R/P</i>	<i>Manual</i>
<i>7) Entrega papeletas y cheques a Ayudante Cuentas para proceso de control</i>	<i>R/P</i>	<i>Manual</i>
<i>8) Realiza proceso de control en el sistema.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Automatizado</i>
<i>9) Procesa cheques y graba para posterior confirmación de fondos.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Automatizado</i>

10) <i>Recepta y acumula depósitos del día para elaborar remesa al exterior.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
11) <i>Al final del día realiza cuadro de caja y entrega a Jefe de procesos de Inversiones.</i>	<i>R/P</i>	<i>Manual</i>

- Cierre de Caja :

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO ACT.
12) <i>Recepta de R/P efectivo dólares, hoja de cierre y cheques pagados.</i>	<i>Jefe procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
13) <i>Recepta remesa por parte de Ayudante de Cuentas.</i>	<i>Jefe Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
14) <i>Realiza cuadro de efectivo. Cuadre de cheques pagados. Cuadre de remesa contra depósitos de R/P.</i>	<i>Jefe Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
15) <i>Elabora cierre general de caja en dólares.</i> 15.1) <i>En caso de existir diferencia elabora débito o crédito a la cuenta del cliente.</i>	<i>Jefe Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>

<i>16) Entrega remesa a mensajero para tramitar envío al exterior.</i>	<i>Jefe Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>17) Saca copias de cheques y remesa y entrega a DHL para envío al Barclays Bank.</i>	<i>Mensajero</i>	<i>Manual</i>

- Proceso ordenes de Nota de Crédito o Nota de Débito :

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
<i>1) Entrega solicitud de débito o crédito a la cuenta a Asesor de Inversiones o a Oficial Comercial Filambanco S. A.</i>	<i>Cliente</i>	<i>Manual</i>
<i>2) Recaptan y entregan requerimiento e instrucciones a Unidad Operativa vía mail o directamente.</i>	<i>Ejecutivos de Comercial Filambanco S. A. ó Asesores de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>3) Recapta instrucciones</i>	<i>Jefe Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>4) Procesa el movimiento en aplicación de sistemas</i>	<i>Jefe Proceso de Inversiones</i>	<i>Automatizado</i>
<i>5) Si es débito vía transferencia de fondos, instruye a Ayudante Cuentas procesar transferencia a nivel de sistemas</i>	<i>Jefe Proceso de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>6) Procesa transferencia e imprime y entrega a Jefe de Procesos de Inversiones.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Automatizado</i>

<i>7) Firma y entrega transferencia a mensajero.</i>	<i>Jefe Proceso de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
<i>8) Mensajero lleva transferencia para su envío al exterior vía télex, swift.</i>	<i>Mensajero</i>	<i>Manual</i>
<i>9) Procesa télex, swift.</i>	<i>Unidad de Comunicación Filabanco S. A.</i>	<i>Automatizado</i>

- Proceso pago cheques cámara :

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
1) <i>Recepta cámara del exterior vía fax.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
2) <i>Procesa cámara en el sistema.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Automatizado</i>
3) <i>Si sale pendiente solicita autorización a Unidad Crédito en Cuentas Corrientes Filanbanco S. A.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
4) <i>Aprueba pendientes</i>	<i>Unidad Crédito Cuentas Corrientes</i>	<i>Automatizado</i>
5) <i>Si aprueba pendiente procesa pago cheque.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Automatizado</i>
6) <i>Si no aprueban pendiente, elabora orden de no pago al exterior y recoge firma de Jefe Proceso de Inversiones.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Manual</i>
7) <i>Envía vía fax al Barklays Bank.</i>	<i>Ayudante Cuentas</i>	<i>Automatizado</i>
8) <i>Realiza control de cámara.</i>	<i>Jefe Procesos de Inversiones</i>	<i>Manual</i>
9) <i>Si hay novedades, elabora los ajustes respectivos.</i>	<i>Jefe Proceso de Inversiones</i>	<i>Manual</i>

• Proceso Operativo créditos en Moneda Extranjera Créditos nuevos

Ingreso de la operación :

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO ACT.
1) <i>Recepta de ejecutivo comercial Filanbanco S. A., documentos de la operación :</i> - <i>Radec con instrucciones operativas (emisión de cheque o crédito a Cuenta Corriente.)</i> - <i>Pagaré</i>	<i>Jefe Proceso de Crédito</i>	<i>Manual</i>
2) <i>Verifica que documentos están correctos.</i>	<i>Jefe Procesos de Crédito</i>	<i>Manual</i>
3) <i>Realiza el proceso operativo en aplicación de sistemas y genera número de obligación.</i> - <i>Ingresa C.I. cliente,</i> - <i>Ingresa monto, tasas, garante, fecha concesión, actividad económica del cliente.</i> - <i>Ingresa Tasa de Interés.</i> - <i>Especifica según plazo, tasa reajutable (mensual, trimestral, semestral, anual).</i>	<i>Jefe Proceso de Crédito</i>	<i>Automatizado</i>
4) <i>Verifica que fecha de vencimiento de pagaré esté igual que lo que describe la información en el sistema.</i>	<i>Jefe Proceso de Crédito</i>	<i>Automatizado</i>

5) Genera número de operación y registra manualmente en radec.	Jefe Procesos de Crédito	Manual
6) Instruye a Ayudante de crédito, elaboración de cheque o nota de crédito a cuenta corriente según sea el caso. - Reserva copia del radec. - Reserva pagaré para posterior envío a custodia (siguiente día)	Jefe Procesos de Crédito	Manual
7) Elabora cheque y/o Nota de Crédito y liquidación y recoge firmas de Jefe Proceso de Crédito.	Ayudante Proceso de Crédito	Manual
8) Ingresa contabilización al sistema.	Ayudante Proceso de Crédito	Automatizado
9) Recoge firma en el cheque de Jefe Proceso de Crédito y otra firma autorizada.	Ayudante Proceso de Crédito	Manual
10) Entrega cheque y copia de liquidación a Ejecutivo área Comercial Filanbanco S. A.	Ayudante Proceso de Crédito	Manual
11) Firma de recibido y devuelve copias de liquidación : original para el Oficial y 3 copias.	Oficial Comercial	Manual
12) Recpta y canaliza entrega de copias de liquidación: - 1 copia adjunta comprobantes contables.	Ayudante Proceso de Crédito	Manual

<p>- 2 copia archivo</p> <p>- 3 copia para envío de documentación en Panamá.</p>		
<p>13) Cuando se trata de crédito a cuenta corriente emite comprobante contable de pasivo, recoge firmas de Jefe Proceso de Crédito y entrega a Ayudante de Proceso de Inversiones para su proceso y reserva copia.</p>	<p>Ayudante Proceso de Crédito</p>	<p>Automatizado</p>
<p>14) Envía copia de liquidación a Oficial de Comercial Filanbanco S. A.</p>	<p>Ayudante Proceso de Crédito</p>	<p>Manual</p>
<p>15) Receipta y revisa requerimiento y procesa en el sistema el crédito a la cuenta corriente del cliente y archiva copia.</p>	<p>Ayudante Proceso de Crédito</p>	<p>Automatizado</p>

• Proceso renovación de créditos :

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
<p>1) <i>Recepta del oficial de Comercial Filanbanco S. A., documentos de operación:</i> <i>Radec original y dos copias</i> <i>Original : reserva</i> <i>- 1 copia : Ayudante Procesos de Crédito</i> <i>- 2 copia : Oficial Comercial</i> <i>Pagaré</i> <i>- Cheque para cancelación de interés y abono a capital</i></p>	<i>Jefe Proceso de Crédito</i>	<i>Manual</i>
<p>2) <i>Verifica datos del pagaré y radec con instrucciones operativas sobre la renovación de la operación.</i></p>	<i>Jefe Procesos de Crédito</i>	<i>Manual</i>
<p>3) <i>Ingresa datos en el sistema y verifica operación vigente y procede a:</i> <i>- Cancelar operación verificando fecha de vencimiento o fecha de emisión de pagaré.</i> <i>- Cancelar capital, interés y mora si hubiera.</i> <i>- Procesa liquidación de la operación e imprime documento.</i></p>	<i>Jefe Procesos de Crédito</i>	<i>Automatizado</i>

4) Adjunta a la liquidación copia del radec y cheque y entrega a Ayudante de Proceso de Crédito.	Jefe Proceso de Crédito	Manual
5) Reserva el pagaré para posterior envío a departamento custodia Filanbanco S. A.	Jefe Procesos de Crédito	Manual
6) Emite a nivel de sistemas la nueva operación actualizando montos, tasas y fecha de vencimiento.	Jefe Proceso de Crédito	Automatizado
7) Recpta documentos y procede a elaborar comprobantes contables de la operación. - Recoge firmas Jefe Procesos de Crédito - Ingresa operación en sistema y al final del día emite un solo comprobante contable con todos los movimientos.	Ayudante Proceso de Crédito	Automatizado
8) Reserva cheque y documentos para el final del día elaborar remesa al exterior (R. Panamá)	Ayudante Proceso de Crédito	Manual
9) Registra a nivel de sistemas datos de la remesa.	Ayudante Proceso de crédito	Manual
10) Entrega al final del día remesa más los cheques a Jefe Proceso de Crédito.	Ayudante Proceso de Crédito	Manual
11) Verifica que esté correcta remesa y coloca visto bueno. Entrega remesa a mensajero para que	Jefe Proceso de Crédito	Manual

<i>tramite el envío al exterior.</i>		
<i>12) Saca copias de cheques y remesa para entrega a departamento Cambios Filanbanco S. A.</i>	<i>Mensajero</i>	<i>Manual</i>
<i>13) Receipta y envía remesa al exterior.</i>	<i>Departamento de Cambios</i>	<i>Manual</i>
<i>14) Arma documentación completa de copias de cada operación para archivo.</i>	<i>Jefe Procesos de Crédito</i>	<i>Manual</i>

- Proceso Cuadre Diario :

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO ACT.
1) Con copia remesa, más hoja de cuadro contable, verifica datos del listado contra el comprobante contable	Jefe Procesos de Crédito	Manual
2) Verifica datos contables vs listado operativo	Jefe Procesos de Crédito	Manual
3) En caso de errores, instruye correcciones a Ayudante Procesos de Crédito.	Jefe Procesos de Crédito	Manual
4) Elabora comprobante contable de ajustes y recoge firmas a Jefe Procesos de Crédito.	Ayudante Proceso de Crédito	Manual
5) Procesa en el sistema comprobante contable de ajuste.	Ayudante Proceso de Crédito	Manual

- Proceso Cuadre Nacional al final del mes :

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO ACT.
1) Haciendo uso del listado respectivo, saca datos de las operaciones a nivel nacional.	Jefe Proceso de Crédito	Manual
2) Realiza cuadro contable del sistema contra datos operativos del listado.	Jefe Proceso de Crédito	Manual
3) Verifica diferencias.	Jefe Proceso de Crédito	Manual
4) En caso de presentar diferencia, instruye realización de ajustes.	Jefe Proceso de Crédito	Manual

• Proceso documentos cancelados :

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>TIPO ACT.</i>
<i>1) Recapta listado operativo de documentos</i>	<i>Jefe Procesos de Crédito</i>	<i>Manual</i>
<i>2) Identifica en listado documentos cancelados y envía a custodia para su entrega</i>	<i>Jefe Procesos de Crédito</i>	<i>Manual</i>
<i>3) Recapta listado y verifica documentos cancelados.</i>	<i>Dpto. Custodia Filanbanco S. A.</i>	<i>Manual</i>
<i>4) Elabora memorando detallando documentos cancelados y entrega junto con documentos a departamento Repartos para su entrega al cliente y copia a Unidad Operativa Filanbanco Trust & Banking Corp.</i>	<i>Dpto. Custodia Filanbanco S. A.</i>	<i>Manual</i>
<i>5) Recapta documentos y devuelve copia con firma de recibido.</i>	<i>Dpto. Repartos Filanbanco S. A.</i>	<i>Manual</i>
<i>6) Entrega documentos a clientes</i>	<i>Dpto. Repartos Filanbanco S. A.</i>	<i>Manual</i>
<i>7) Recapta copia de memo de departamento Custodia Filanbanco S. A., y archiva junto a copia de listado de documentos cancelados.</i>	<i>Jefe Proceso de Crédito</i>	<i>Manual</i>

2.3.4.2.- Características de los Procesos.-

Factor a Evaluar	PRODUCTO	SERVICIO : PROCESO OPERATIVO	
	Certificado Depósito	Cuenta Pa.Trough	Créditos (*)
<i>Número de personas que intervienen</i>	7	10	8
<i>Número de áreas que intervienen</i>	3	-	5
<i>Funciones de Revisión</i>	36%	45%	25%
<i>Actividades Manuales</i>	80%	80%	50%
<i>Actividades Automatizadas</i>	20%	20%	50%
<i>Número de pisos que recorre proceso</i>	12	11	12
TOTAL ACTIVIDADES	35	48	15 (Más las de negociación e instrumentación)

(*) **NOTA :** El proceso de negociación e instrumentación de operaciones de crédito se realiza en la estructura de Filanbanco S. A., y se adicionaría al proceso operativo de Filanbanco Trust. En Filanbanco trust & Banking Corp., solo se maneja el proceso operativo de los créditos en moneda extranjera.

2.3.4.3.- Problemas más visuales.-

* Unidad de Asesoría de Inversiones

- Dificultad para conseguir documentos e información de los clientes por falta de espacio para organizar un archivo adecuado en la unidad operativa. Entregar una copia de documento al cliente toma días.
- Falta de integración con Unidad Operativa

- *No se cuenta con una base de datos de clientes potenciales que esté automatizada.*
- *Para revisar vencimientos se requiere reportes. No se dispone de información de fácil acceso a nivel del sistema.*

Unidad de Operaciones

- *Errores constantes en la contabilización debido a que es manual el proceso.*
- *Mucha presión del cliente genera cuellos de botella. Se debe concientizar al cliente en cuanto a los tiempos de entrega, puesto que la operativa no puede ser más ágil dadas las limitaciones tecnológicas del proceso actual.*
- *Se requiere de una área física más amplia y reservada, pues hay un alto riesgo en el manejo de valores de montos elevados. No hay espacio físico para mejor organización de archivos por cliente.*
- *El aspecto de las oficinas por ser muy reducido no es muy motivante para el trabajador. Se da la imagen de desorganización.*
- *No están disponibles facilidades tecnológicas que efficienten el proceso operativo.*
- *Mucho apoyo de listado para manejo de información de operaciones.*
- *Promedio diario de operaciones crédito 15 - 20 y 30 - 40 a fin de mes.*

2.3.4.4.- Perfil general de los procesos.-

Para determinar las características de los procesos se tomaron datos de un proceso en cada producto para proyectar de esta forma el perfil general de los mismos.

El número de personas que intervienen en el proceso de cada producto es de 7 a 10 personas.

Las funciones de revisión son del 25 al 45% con un índice de reprocesos por cada error encontrado en la misma proporción.

Intervienen de 3 a 7 unidades organizacionales diferentes, entre la estructura de Filanbanco Trust & Banking Corp., y Filanbanco S. A.

Actividades automatizadas entre 20 y 50% y manuales entre 50 y 80%.

Esto determina algo de complejidad de la empresa a nivel organizacional ocasionado por la necesidad actual de compartir con Filanbanco S. A., parte de su estructura y falta de automatización de los procesos operativos.

Una idea gráfica de la información y del flujo actual de los procesos, se presenta en los gráficos de MAPEO DE MACROPROCESO VISION FABRICA. (Ver anexo)

Nota : En este análisis no se han revisado todos los procesos.

2.3.5.- DISEÑO DE LOS PUESTOS

Filanbanco Trust & Banking Corp dispone de un manual de funciones en el cual se describe en forma explícita y detallada las funciones de cada puesto de la estructura.

El diseño de los puestos responde a la necesidad de definir límites en las responsabilidades del personal de las áreas de negocios y operativos.

Cada descripción de puestos está estructurado por tres elementos básicos :

- a) La descripción detallada de funciones y responsabilidades.*
- b) La especificación de puestos que es una descripción de los factores de valoración, conocimientos, habilidades, responsabilidades y condiciones de puesto.*
- c) Perfil del cargo que describe las características de personalidad, habilidades y aptitudes de los posibles candidatos.*

2.3.5.- DIAGNOSTICO DE ORIENTACION BUROCRATICA

Con el fin de obtener una apreciación general en cuanto a la orientación de laos empleados respecto al nivel de normas y reglas que se deben establecer en la Empresa, se aplica este cuestionario cuyos resultados arrojados son los siguientes :

Resultados

1.- Concedo valor a lo establecido en mi trabajo?

DE ACUERDO

11

100%

EN DESACUERDO

2.- Me gusta que la Organización sea previsible? (saber lo que tengo que hacer

DE ACUERDO

9

81.82%

EN DESACUERDO

2

18.18%

⋮

3.- *Me gustaría trabajar en un puesto público ?*

DE ACUERDO

9.09%

EN DESACUERDO

90.9%

4.- *Las reglas, las políticas y los procedimientos me provocan frustración ?*

DE ACUERDO

27.27%

EN DESACUERDO

72.73%

5.- *Me gustaría trabajar en una Empresa con 85.000 empleados a nivel mundial?*

DE ACUERDO

36.36%

EN DESACUERDO

63.64%

6.- *El ser trabajador independiente significaría más riesgos de los que estoy dispuesto a correr ?*

DE ACUERDO

27.27%

EN DESACUERDO

72.73%

7.- *El mejor trabajo para mí, sería uno con un futuro incierto?*

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

11

100%

8.- *Antes de aceptar un empleo me gustaría conocer la descripción exacta de mi puesto?*

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

10

90.91%

1

9.09%

9.- *Preferiría un trabajo como trabajador independiente antes que ser un trabajador de la Comisión de Tránsito?*

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

1

9.09%

10

90.91%

10.- *La antigüedad debe ser tan importante como el rendimiento para fijar incrementos de sueldo y ascensos?*

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

6

54.55%

5

45.45%

11.- *Me enorgullecería trabajar en una Empresa más grande y exitosa de este campo ?*

DE ACUERDO

8

72.73%

EN DESACUERDO

3

27.27%

12.- *Si me dieran a elegir preferiría ganar 15 millones como Director de una Empresa pequeña que 20 millones como empleado de una grande?*

DE ACUERDO

3

27.27%

EN DESACUERDO

8

72.73%

13.- *Pienso que llevar un logotipo de empleado es una experiencia desagradable?*

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

11

100%

14.- *Los puestos del parqueadero del Banco deberán distribuirse en base a niveles jerárquicos?*

DE ACUERDO

5

45.45%

EN DESACUERDO

6

54.55%

15.- *Si un contador trabaja en una Organización grande no puede ser un verdadero profesional?*

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

11

100%

16.- *Antes de aceptar un empleo me gustaría estar seguro de que la Compañía tiene un buen pago de beneficios?*

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

9

81.82%

2

18.18%

17.- *Es probable que una Empresa no alcance el éxito si no establece una serie clara de reglas y procedimientos?*

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

11

100%

18.- *Los horarios de trabajo regulares y las vacaciones son más importante para mí que encontrar emociones en el trabajo?*

DE ACUERDO

EN DESACUERDO

9

81.82%

2

18.18%

⋮

19.- *Se debe respetar a las personas de acuerdo a su nivel jerárquico?*

DE ACUERDO

36.36%

EN DESACUERDO

63.64%

20.- *Las reglas están hechas para romperse?*

DE ACUERDO

18.18%

EN DESACUERDO

81.82%

INTERPRETACION

Esta prueba permite evaluar la inclinación del personal hacia trabajar en Organizaciones muy formales y reguladas por normas, reglamentos, procedimientos y controles, con una administración centralizada o a trabajar en una organización más flexible e informal.

De acuerdo a los resultados de la encuesta la percepción de los empleados es que prefieren una organización en donde las cosas estén claras y estén definidas en cuanto a las políticas y procedimientos.

Sin embargo desean normas y procedimientos, pero no camisas de fuerza, sin perder la posibilidad de que la organización tenga algo de orientación humanista, flexible e innovadora. En base a esta información Filanbanco trust & Banking Corp., podrá establecer un sistema que le permita formalizar sus políticas y procedimientos equilibrando el manejo de controles vs la flexibilidad en las respuestas a las necesidades de los clientes y las expectativas del personal.

2.4.- ESTILO DE DIRECCION

2.4.1.- ESTILO DE LIDERAZGO (DIAGNOSTICO)

1.- Promueve el intercambio de recompensas por esfuerzos. Promete recompensas por buen rendimiento. Reconoce logros.

<input type="checkbox"/>	75%	<input type="checkbox"/>
SI		NO

2.- Controla y busca que no exista desviaciones que se aleje de las reglas y normas. Toma medidas correctiva.

<input type="checkbox"/>	75%	<input type="checkbox"/>
SI		NO

3.- Solo interviene cuando no se satisfacen los standurres.

<input type="checkbox"/>	50%	<input type="checkbox"/>
SI		NO

7.- *Alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas.*

SI

NO

100%

8.- *Presta atención personal. Trata a cada empleado de manera individual. Dirige, aconseja.*

SI

NO

100%

INTERPRETACION

Los resultados del diagnóstico señalan que el estilo de liderazgo que prevalece en la Empresa es el transformacional, esto es que hay preocupación por el desarrollo de los subalternos, se fomenta el logro de metas del grupo y que vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la Empresa.

Con este estilo de liderazgo los empleados perciben que se genera emociones e inspira a los subordinados para realizar esfuerzos extraordinarios para alcanzar resultados.

Este estilo de liderazgo ha garantizado rotación de empleados más baja y fomenta a la productividad..

Sin embargo también hay algo de influencia de un estilo transaccional, es decir características de liderazgo orientado a motivar el logro de metas pero en base a requisitos, reglas y aclarando roles de los empleados y recordando la existencia de normas en la realización de actividades, con una tendencia menos agresiva y más lenta para la toma de decisiones y con ciertas características más conservadoras en cuanto a inspirar y dotar de emociones a los empleados para lograr resultados. Lo importante aquí será alinear los estilos a una solo, a fin de facilitar la potenciación de los empleados que se sientan motivados por el estilo transformacional..

2.4.2.- SISTEMA DE PLANEACION

Anualmente se revisan planes y presupuestos con la participación de funcionarios de Filanbanco Trust & Banking Corp., a nivel nacional.

No existe un proceso de planeación estratégica global que defina las metas a mediano y largo plazo y tampoco está definido la dirección de la empresa en cuanto a su visión y misión.

Tiene institucionalizada la práctica de evaluación de desempeño anual, en la que se revisan los resultados obtenidos y los niveles de desempeño alcanzados individualmente en toda la organización.

Mensualmente se realizan reuniones de seguimiento para evaluar resultados & planes con los funcionarios a nivel de oficina Guayaquil y trimestralmente a nivel nacional.

2.4.3.- COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

El acceso a la comunicación es bastante posible para todos los miembros de la empresa, esto se facilita gracias a la relativa simplicidad de la estructura y la facilidad de los medios de comunicación interna (mail, carteleras.)

La comunicación fluye a todos los niveles. Se han establecido formalmente vías de comunicación a nivel nacional, lo cual se ratifica creándose la posición en la estructura de un Coordinador de Inversiones a nivel de sucursales y agencias, este cargo cumple el rol de enlace entre las diferentes oficinas de Filanbanco Trust & Banking Corp., a nivel nacional.

La toma de decisiones se realiza en forma compartida, entre la Alta Gerencia, gerencia Media y Mandos Medios, sin embargo, hay que fortalecer la comunicación horizontal, esto es a nivel de las áreas de Asesoría de Inversiones y Operaciones a nivel nacional a fin de equilibrar y alinear visiones respecto a las necesidades y requerimientos de los clientes así como fortalecer relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

2.5.- RECURSOS HUMANOS

2.5.1.- POLITICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

En Filanbanco Trust & Banking Corp., se aplican las políticas de recursos humanos que rigen a Filanbanco S. A.

Las políticas de recursos humanos están formalmente establecidas y tienen cobertura a nivel nacional.

La asesoría y soporte de recursos humanos Filanbanco Trust & Banking Corp., la recibe en forma directa de Filanbanco S. A.

Entre las principales políticas está :

Selección :

Existe un proceso formal de selección de personal en base a un reclutamiento interno o externo que permite evaluar a los recursos más idóneos que cumplan los requisitos exigidos por la empresa.

Capacitación y Desarrollo :

Con el fin de facilitar la adaptación y la identificación con la Empresa todo empleado y funcionario pasa por un programa de inducción formal y posterior a éste y en base a un diagnóstico de necesidades alineadas a los planes estratégicos del Banco, los empleados participan en programas de capacitación a nivel local e

internacional, en el campo técnico especializado, administrativo, cultural, social y recreativo.

Evaluación de desempeño :

Se aplica la evaluación de desempeño una vez al año y se miden resultados de planeación y factores cualitativos de desempeño, para definir incentivos por méritos

Beneficios :

Los empleados y funcionarios disponen de servicios y beneficios, gratificaciones especiales, servicios de crédito, cooperativa de ahorros, subsidios familiares y de antigüedad, etc.

Políticas de Ascensos, cambios, traslado :

La empresa ofrece la posibilidad de crecer profesionalmente y que los empleados se ubiquen según sus expectativas de desarrollo a través de los movimientos de personal.

Ascensos :

Subir de categoría

Traslado :

Movilizarse a cualquier oficina.

Cambio :

Cambiarse de posición o nivel horizontal

2.5.2.- CULTURA ORGANIZACIONAL DIAGNOSTICO.

Características primarias.-

IMPORTANCIA

VALOR

1) *La identidad de los miembros*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	9.09%	63%	18%	9.09%

2) *Enfasis en el grupo*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	27%	45%	27%	

3) *El enfoque hacia las personas*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	27%	36%	36%	

4) *La integración en unidades*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
		54%	18%	27%

5) *El control*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
9.09%	9.09%	45%	36%	

6) *Tolerancia al riesgo*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	18%	54%	18%	9.09%

7) *Criterios para recompensar*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
45%	27%	9.09%	18%	

8) *Tolerancia al conflicto*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	18%	73%		9.09%

9) *El perfil hacia los fines
y medios*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
9.09%		36%	54%	

10) *Enfoque hacia un sistema
Abierto.*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
9.09%		36%	27%	27%

;

INTERPRETACION

La cultura organizacional es el conjunto de valores compartidos por los miembros de la Organización y que lo hace diferente de otra.

En Filanbanco Trust & Banking Corp., el personal no tiene una fuerte percepción en relación a las prácticas organizacionales, esto es, tienen una identificación media baja sobre lo que para ellos se practica en la Empresa. Los resultados del análisis arrojan el siguiente patrón de percepciones :

Identificación de los miembros con la Organización :

(Sentido de pertenencia)

Un 63% del personal no tiene desarrollado un fuerte sentido de pertenencia, se muestran más bien un poco indiferentes o con poco sentido para visualizar a la Empresa u organización como un todo.

Enfasis en el grupo :

La opinión en cuanto al trabajo en equipo está un poco dispersa :

- *El 45% no está claro el concepto de trabajo en equipo.*
- *El 27% del personal está bastante percibido este valor*
- *El 27% restante no está percibido este valor.*

Enfoque hacia las personas :

- *El 36% del personal no está claro el criterio de que las decisiones se tomen tomando en cuenta la repercusión que estos tienen para con la empresa.*
- *El 36% está bastante claro*
- *El 27% no está percibido este valor.*

La integración en unidades :

- El 27% opina que hay integración y buena coordinación entre los diferentes unidades de la Empresa.
- El 18% está bastante claro
- El 54% este valor no está tan bien percibido.

El control :

- El 36% del personal considera que la Empresa funciona en base a reglas y procedimientos.
- El 45% esta bastante percibido este valor como muy propio de la Organización.
- El 14% no está claro y piensa que la información no funciona con tantos procedimientos y reglas.

Criterios para recompensar :

El 72% del personal percibe que en la Empresa no hay criterios justos para recompensar los méritos y que estos se manejan sin relacionar la productividad sino el favoritismo.

Tolerancia al conflicto :

Para el 73% no está percibido el hecho de que los conflictos internos del personal se manejan de manera abierta y formal.

Tolerancia al riesgo :

- El 54% opina que no está tan percibido que se fomenta la agresividad y la innovación en el personal.
- El 18% no percibe este valor.
- El 27% opina que está bastante claro este valor.

El perfil hacia los fines y medios :

- El 54% del personal opina que se fomenta en el personal el espíritu de logro de metas.
- El 36% no percibe tan claro este valor.
- El 9% no lo percibe.

Enfoque hacia un sistema abierto :

La opinión esta bastante dispersa que se inclina hacia lo positivo.

- El 36% del personal no está tan percibido el hecho de que la Organización responde con facilidad a las exigencias del entorno.
- El 27% esta bastante claro.
- El otro 27% está muy percibido este valor.

Como conclusión :

Las creencias y valores compartidos por el personal en la Empresa estatizan lo siguiente :

- No existe una mayor identificación con la Empresa.
- Esta bastante percibido el sistema de control a través de reglas o procedimientos que aunque no están escritas existen y se exige cumplimiento.
- No está muy percibido el manejo abierto y formal de los conflictos. Probablemente esto esté redundando en rumores o se fomenta grupos informales.
- Esta bastante percibido la creencia de que la Empresa trabaja en base a la consecución de fines.
- Hay bastante dispersión en las opiniones, esto significa que no están muy claras las cosas para el personal y que no existe una cultura Organizacional fuerte y que fomente el sentido de pertenencia. No esta claro que cosas valora la

Organización y cuales son los sentimientos que más comparten los miembros de la Empresa, cómo deben realizarse las cosas y qué se espera de ellos.

Esto responderá probablemente a la influencia de la Cultura Organizacional de Filanbanco S. A., y probablemente los miembros de Filanbanco trust & Banking Corp., perciban que este como Organización no tiene identidad propia.

2.5.3.- VALORES DIAGNOSTICO

IMPORTANCIA

VALOR

1) Trabajo arduo más allá de la de la jornada de trabajo.

1	2	3	4	5
	9.09%	45%	18%	27%

2) Lealtad a la Empresa

1	2	3	4	5
		18%	9.00%	72%

3) Calidad de vida (vivir a gusto con equilibrio, trabajo-fmlia.

1	2	3	4	5
		27%		72%

4) Tener autonomía (énfasis en la autogestión)

1	2	3	4	5
		27%	18%	54%

;

5) *Éxito*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
		18%	27%	54%

6) *Realización Personal y Profesional*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
		18%	18%	63%

7) *Lealtad a la carrera*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
		18%	18%	63%

8) *Flexibilidad*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
		27%	45%	27%

9) *Satisfacción laboral (buen ambiente de trabajo)*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
		45%	38%	36%

10) *Tiempo libre*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	36%	36%		27%

11) *Lealtad a las relaciones
interpersonales*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
		27%	45%	27%

INTERPRETACION

En este cuestionario se revisa aquellas cosas que el personal piensa que se valora en la Empresa. Lo más representativo de los resultados se describe en el siguiente detalle :

Trabajo arduo :

- *El 27% del personal opina que la Empresa reconoce como positivo este valor.*
- *El 18% tiene bastante clara esta percepción.*
- *EL 45% está un poco indiferente.*

Lealtad a la Empresa :

- El 72% del personal opina que la Empresa reconoce la lealtad como un valor muy importante.
- El 9% percibe muy bien este valor.
- EL 18% está un poco indiferente.

Tener Autonomía :

- El 54% del personal opina que la Empresa fomenta la autonomía a autogestión.
- El 18% percibe muy bien este valor.
- El 27% está un poco indiferente.

Exito :

- El 54% del personal considera que la Empresa fomenta el éxito en sus empleados.
- El 27% percibe muy bien este valor.
- El 18% está un poco indiferente.

Realización Personal y Profesional :

- El 63% del personal opina que en la Empresa se fomenta la realización prsonal y profesional.
- El 18% reconoce bastante bien este valor.
- El 18% está un poco indiferente.

Calidad de Vida :

- El 72% de los empleados opina que en la Empresa se fomenta la calidad de vida.
- El 27% está un poco indiferente.

Lealtad de la carrera :

- El 63% opina que la Empresa fomenta la lealtad a la carrera.
- El 18% percibe muy bien este valor.
- El 18% está un poco indiferente.

Flexibilidad :

- El 27% del personal opina que la Empresa es flexible.
- El 45% percibe muy bien este valor.
- El 27% está un poco indiferente.

Satisfacción laboral :

- El 36% opina que la Empresa tiene un muy buen ambiente de trabajo.
- El 38% percibe muy bien este valor.
- El 45% está un poco indiferente.

Tiempo libre :

- El 27% del personal opina que la Empresa fomenta de alguna forma las horas de esparcimiento.
- El 36% es un poco indiferente.
- El 36% opina que no es muy usual que la Empresa fomente el esparcimiento.

Lealtad a las relaciones interpersonales :

- El 27% del personal opina que se favorece la lealtad a las relaciones interpersonales.
- El 45% percibe bastante bien este valor.
- El 27% es indiferente.

;



POLITECNICA DEL LITORAL

BIBLIOTECA
CENTRAL

Como conclusión :

Los valores que más perciben los empleados como propios de la Empresa son :

- Lealtad
- Autonomía
- Éxito
- Realización Personal y Profesional.

Los otros valores tienen mayor dispersión en sus criterios.

2.5.4.- ENCUESTA DE ACTITUDES

IMPORTANCIA

VALOR

1) *En esta Empresa se trabaja bien*

1	2	3	4	5
			81%	18%

2) *Si me esfuerzo podré progresar en esta Empresa.*

1	2	3	4	5
	27%	27%	36%	9.09%

3) *Los sueldos de esta Empresa son comparables a los de otro.*

1	2	3	4	5
		81%	18.9%	

4) *Las decisiones de ascensos son justas*

1	2	3	4	5
27%	27%	9.09%	36%	

5) *Conozco los beneficios que ofrece la Empresa.*

1	2	3	4	5
	9.09%	18%	63.6%	9.09%

6) *En mi trabajo aprovecho lo máximo mis habilidades*

1	2	3	4	5
	9.09%	18%	63%	9.09%

7) *La carga de trabajo es grande pero no resulta pesada.*

1	2	3	4	5
	18%	36%	27%	18%

8) *Tengo fe y confianza en mi jefe.*

1	2	3	4	5
	18%		27%	45%

9) *Me siento en libertad de decirle a mi jefe lo que pienso*

1	2	3	4	5
4.09%	4.09%	4.09%	18%	54%

⋮

10) *Se lo que mi jefe espera de mi.*

1	2	3	4	5
		18%	36%	45%

INTERPRETACION

Esta prueba permite evaluar la percepción de los empleados en cuanto a ciertas políticas o prácticas de la Empresa. Es importante analizar las actitudes de los empleados puesto que ciertas prácticas que pueden resultar razonables para la Empresa no necesariamente son percibidas de la misma forma por los empleados.

Los resultados de esta prueba son los siguientes :

- *El 81% está bastante satisfecho pues opina que se trabaja bien en la Empresa.*
- *El 18% está totalmente a gusto en Filanbanco Trust & Banking Corp.*

Hay bastante dispersión en cuanto a las oportunidades de progreso

- *EL 36% opina que esto es bastante cierto.*
- *El 9.09% está totalmente convencido.*
- *El 27% es indiferente*
- *El otro 27% no está muy convencido.*

En cuanto a los niveles de sueldo de la Empresa en relación a la competencia

- *El 81% no está muy bien convencido*

Hay muchísima dispersión en cuanto a las opiniones sobre políticas de ascensos

- *El 63% opina entre que no son justas las políticas o que no están muy bien percibidas las mismas.*
- *E 36% está más de acuerdo.*

En cuanto al conocimiento de los beneficios :

- *El 63% opina que conoce los beneficios de la Empresa.*
- *El 27% conoce poco*
- *El 9.09% conoce todos los beneficios.*

En cuanto al aprovechamiento de las habilidades :

- *El 63% opina que en la Empresa aprovecha bastante sus habilidades.*
- *EL 9.09% opina que los aprovechan al máximo.*
- *El 27% opina que no se aprovechan las habilidades del personal.*

Hay mucha dispersión en las opiniones sobre la carga de trabajo

- *El 45% opina que no resulta tan pesada.*
- *El 44% que si resulta bastante pesada.*

En cuanto a la confianza de los jefes :

- *El 45% opina que tiene bastante confianza en su jefe*
- *El 27% que tiene algo de confianza*
- *El 18% no tiene mayor confianza en su jefe.*

Hay mucha dispersión en cuanto a la libertad de comunicación con el jefe aunque el 54% opina que si existe esta libertad.

En cuanto a conocer lo que el jefe espera de los empleados :

- *El 45% de los empleados saben lo que sus jefes esperan de ellos.*
- *El 36% lo conoce muy bien*
- *El 18% no está muy seguro.*

2.5.5.- ANALISIS PUESTO PERSONA

Se realiza un comparativo de los perfiles de los empleados en relación a los exigidos por los puestos y se concluye que para las necesidades actuales las exigencias de los puestos tendrían el siguiente comportamiento:

Asesoría de Inversiones

<i>73 % del personal</i>	<i>Posee aptitudes y habilidades para las ventas. es decir, están ampliando con las características básicas para el puesto</i>
------------------------------	--

<i>17% del personal</i>	<i>No es una habilidad propia el manejo de la función de ventas. Probablemente están realizando un gran esfuerzo para lograr los resultados esperados.</i>
-----------------------------	--

El 90% de personal no tiene carrera Universitaria concluida.

Operaciones

<p>86% del personal</p>	<p><i>Si cumple con el perfil para los puestos operativos - contables, lo cual facilita grandemente el manejo de la función.</i></p>
-----------------------------	--

<p>14 % del personal</p>	<p><i>No cumple con el perfil.</i></p>
------------------------------	--

El 100% del personal está en proceso de Estudios Universitarios o con carreras inconclusas.

Gerencia Media y Mandos Medios

El 99% del personal en este nivel no tiene carreras concluidas.

2.5.6.- DIAGNOSTICO DE ESTRES LABORAL

IMPORTANCIA

VALOR

Factores de la Organización

1) *Interrupciones en el trabajo*

1	2	3	4
9.09%	9.09%	26%	54%

2) *Demanda de tiempo por otros*

1	2	3	4
9.09%	27%	9.09%	54%

3) *Carga de trabajo*

1	2	3	4
9.09%		27%	63%

4) *Políticas de la Empresa*

(Políticas que no me agradan)

1	2	3	4
27%	45%	9.09%	18%

5) *No encontrar tiempo para actividades externas.*

1	2	3	4
9.09%	18%	18%	54%

6) *Ser responsable de
de subordinados*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
36%	27%	9.09%	27%

7) *Despedir a alguien*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
36%	36%	9.09%	18%

8) *Regañar o ser regañado*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
36%	9.09%	18%	36%

9) *No poder equilibrar la vida
personal y el trabajo*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
36%	27%		36%

10) *Tratar con la Alta
Dirección.*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
45%	27%	18%	9.09%

11) *La evaluación de desempeño*

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
18%	45%	9.09%	27%

12) *Incertidumbre en relación
a los que otros esperan de mi.*

1	2	3	4
27%	27%	18%	27%

13) *Sueldos*

1	2	3	4
9.09%		27%	63%

14) *Necesidades de tiempo
extra para laborar.*

1	2	3	4
9.09%	27%	27%	36%

15) *Trabajar con presupuesto*

1	2	3	4
27%	27%	27%	18%

16) *Trabajar con computadoras*

1	2	3	4
54%	27%		18%

17) *Viajar*

1	2	3	4
63%	27%		9.09%

Factores del individuo

18) Problemas familiares

1	2	3	4
72%	27%		

19) Problemas económicos

1	2	3	4
9.09%	27%	27%	36%

Factores del entorno

20) Incertidumbre económica

1	2	3	4
9.09%	27%	27%	36%

21) Incertidumbre política

1	2	3	4
27%	27%		45%

INTERPRETACION

El estrés es una condición dinámica en donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyos resultados percibe como algo incierto e importante a la vez.

Cuando una persona se siente estresada, sus síntomas se pueden manifestar de manera:

fisiológica (cambios en el metabolismo, aumento en el ritmo cardíaco, elevación de presión, jaquecas e infartos).

Psicológicos (insatisfacción laboral, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y postergación)

Conductual (cambios de productividad, ausentismo, rotación, mayor consumo de cigarrillos o alcohol, divagación y problemas para dormir)

Y todo esto redundará en perjuicio del buen desempeño, productividad, ambiente de trabajo, malas relaciones, bajo nivel.

Los resultados de la encuesta concluye la siguiente :

Factores de la Organización que más estresan :

- *Carga de trabajo* 63%
- *Sueldos* 63%
- *No encontrar tiempo para actividades externas* 54%
- *Interrupciones en el trabajo* 54%
- *Demanda de tiempo por otros* 54%
- *Regañar o ser regañado* 36% (Dispersión)
- *No poder equilibrar la vida personal y el trabajo* 36% (Dispersión)
- *Necesidades de tiempo extra para laborar* 36%

Factores del individuo

La mayoría opina que no tiene factores individuales de stress.

Factores del entorno

- *Incertidumbre económica* 36%
- *Incertidumbre política* 45%

2.6.- ASPECTOS LEGALES

Filanbanco Trust & Banking Corp., opera bajo licencia internacional otorgada por la Comisión Bancaria Panameña, la misma que le concede las siguientes facultades.

2.6.1.- FACULTADES

- a) Otorgar préstamos y/o financiamientos, para proyectos comerciales, vivienda o de cualquier otro tipo. Actuar como inversionista en dichos proyectos o como asesores económicos o financieros.*
- b) Captar Recursos Financieros del público en depósitos a la vista o a plazo.*
- c) Tomar dinero en préstamos y emitir girar, librar, aceptar, endosar, otorgar y descontar bonos, pagarés, cartas de crédito, letras de cambio, cédulas, fianzas hipotecarias y otros documentos negociables o no negociables, garantizados mediante hipoteca, prenda o fideicomiso o por cualquier otro medio o sin garantía por dinero tomado en préstamo o adquiridos por servicios prestados o por cualquier otro tipo lícito.*
- d) Establecer y gestionar el negocio de financiamiento, inversiones y correturía.*
- e) Llevar a cabo el negocio de almacenamiento.*
- f) Prestar dinero con o sin garantía de bienes muebles o inmuebles o de fianzas personales.*
- g) Garantizar o hacerse responsable del pago del dinero o del cumplimiento de cualquier obligación de otras personas o sociedades o de cualquier municipio, estado gobierno, Instituciones gubernamentales o entidades con o sin remuneración.*
- h) Convenir, ejecutar o llevar a cabo todos los acuerdos, convenios o contratos que fueren necesario para el financiamiento de otras empresas.*

- i) Ejercer el negocio de fideicomiso (previa autorización de la Comisión Bancaria) en todos sus ramas, estableciendo fideicomisos en la República de Panamá o en cualquier parte del mundo.*
- j) Invertir capital de la sociedad, aumentos de capital.*
- k) Comprar, arrendar en comodato, permuta, alquiler, construir, mantener, operar, manejar los bienes muebles o inmuebles de la sociedad.*
- l) Adquirir, vender, distribuir, asegurar la emisión y distribución, retener, dar en prenda, descontar, enajenar y ceder, negociar con bonos, recibos de almacén, certificaciones de fideicomisos, fianzas hipotecarias, cartas de crédito, fianzas bancarias, certificados de interés resguardos, letras de cambio, pagarés, acciones, opciones y cualquier otra obligación o valor comercial negociables o no negociables emitidos dentro o fuera de la República de Panamá.*
- m) Prestar servicios de asesoramiento financiero a terceras personas en Panamá o en cualquier otra parte del mundo, respecto a la inversión en bonos, valores, acciones y cualquier bien mueble o inmueble.*
- n) Emitir tarjetas de crédito o cualquier otro derecho.*
- o) Cobrar comisiones, interés y cargos en general por los servicios de financiamiento o préstamos.*
- p) Establecer una o más oficinas o sucursales dentro o fuera de la República de Panamá.*
- q) Celebrar y llevar a cabo cuantos contratos civiles o mercantiles de dominio o de administración que fueren necesario o convenientes para llevar a cabo los negocios u objetos de la sociedad.*
- r) Hacer todas o cualesquiera de las cosas que anteceden y tener que ejercer todas las facultades que anteceden en cualquier parte del mundo ya sea como mandante o como mandataria.*
- s) Participar como socio o accionista de otras sociedades.*

La empresa inicia sus actividades con un capital autorizado de la sociedad de Tres Millones de Dólares, dividiendo en tres mil acciones con un valor nominal de mil dólares U.S.A. cada una.

2.6.2.- ORGANISMOS REGULADORES

La actividad de Filanbanco Trust & Banking Corp., está regulada por la Comisión Bancaria Nacional de Panamá, bajo los estatutos del Régimen Legal del Sistema Bancario y de la comisión bancaria nacional.

En el artículo 16 de la Ley se describe lo relacionado a las licencias y dice así:

Artículo 16 : Salvo los Bancos oficiales ninguna persona podrá efectuar negocio de banca sin haber obtenido previamente la debida autorización de la comisión mediante expedición de la licencia respectiva.

Existen bajo esta Ley tres tipos de licencia : la Licencia General, la Licencia Internacional y la Licencia de Representación.

Filanbanco Trust & Banking Corp., opera bajo la licencia internacional.

Licencia Internacional : Que será otorgada a los Bancos constituidos conforme a la legislación Panameña y a las sucursales autorizadas de bancos constituidos de acuerdo a la legislación extranjera para que exclusivamente dirijan desde una oficina establecida en Panamá, transacciones que se perfeccionen o consuman o surtan sus efectos en el exterior.

2.6.3.- PRESENTACION DE RESULTADOS A LA COMISION BANCARIA DE PANAMA

Filbanco Trust & Banking Corp., debe presentar de manera obligatoria a la Comisión Bancaria Nacional de Panamá, información relacionada a su actividad como Banco de Licencia Internacional en el siguiente detalle y frecuencia.

Mensual :

<i>Balance de situación</i>	<i>: Formulario No. 3CBN</i>
<i>Estructura de Vencimiento de activos y Pasivos</i>	<i>: Formulario EVAR24</i>
<i>Liquidez Bancaria</i>	<i>: B-CBN</i>
<i>Movimiento de Ejecutivo</i>	<i>: E FE-M</i>

Trimestral :

<i>Balance de situación</i>	<i>: 3CBN</i>
<i>Relaciones</i>	<i>: 4CBN</i>
<i>Lista de Bancos corresponsales y afiliados</i>	<i>: 5 CBN</i>
<i>Movimiento de préstamos</i>	<i>: 11 CBN</i>
<i>Depósitos a plazo</i>	<i>: 12 CBN</i>
<i>Análisis de facilidades crediticias</i>	
<i>Cuentas - Valores Inactivos</i>	<i>: CBN - CUIIN</i>

Semestral :

<i>Confirmación de saldo y condiciones de préstamo</i>	<i>: 13 CBN</i>
<i>Origen de fondos</i>	<i>: 20 CBN</i>

<i>Anual :</i>

<i>Estado de resultados</i>	<i>: 9 CBN</i>
<i>Investigación para determinar el monto de la inversión directa y extranjera en Panamá</i>	<i>: 26 CBN</i>
<i>Gastos de alquiler y utilidades totales correspondiente a cada año fiscal</i>	<i>: 27 CBN</i>
<i>Transacciones financieras correspondientes a cada año fiscal</i>	<i>: 27 CBN</i>
<i>Estados financieros auditados</i>	

2.6.4.- PRESENTACION DE INFORMACION A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS ECUADOR

Filanbanco Trust & Banking Corp., tiene la obligación legal de presentar a la Superintendencia de Bancos mensualmente la siguiente información :

BALANCE GENERAL

ESTADOS DE RESULTADOS

DECLARACION DE PATRIMONIO TECNICO

DECLARACION DE INVERSIONES SUPERIORES A \$ 10.000.

;

2.6.5.- PATRIMONIO TECNICO

El Patrimonio Técnico requerido es el equivalente al 9% de la suma total de los contingentes ponderados por riesgo de una Institución Financiera. Este formulario debe ser entregado mensualmente a la Superintendencia de Bancos Ecuador y el Patrimonio Técnico constituido por la Empresa, deberá ser superior que el Patrimonio Técnico requerido, para garantizar la solvencia de la Institución

El Patrimonio Técnico se constituirá en base a los alineamientos estipulados por la Superintendencia de Bancos.

2.7.- ANALISIS DE FORTALEZA INSTITUCIONALES Y SU IMPACTO

<i>DESCRIPCION</i>	<i>ALTO</i> 3	<i>MEDIO</i> 2	<i>BAJO</i> 1
• <i>La marca que es puente de entrada</i>	✓		
• <i>Respaldo del grupo Financiero Filanbanco S. A.</i>	✓		
• <i>Tecnología de Filanbanco S. A.</i>	✓		
• <i>Cobertura (red de Filanbanco S. A.)</i>	✓		
• <i>Característica propia del negocio (confidencialidad, exoneración de descuentos, impuestos)</i>	✓		
• <i>Fuerza de ventas muy orientados a resultados</i>	✓		
• <i>Comunicación</i>		✓	
• <i>Innovación en cuanto a imagen</i>		✓	
• <i>Imagen de internacionalidad</i>	✓		

2.8.- ANALISIS DE DEBILIDADES INSTITUCIONALES Y SU IMPACTO.

• <i>Falta de integración entre las unidades de Asesoría de Inversión y la Unidad Operativa</i>	✓		
• <i>Dependencia del área de Desarrollo Filanbanco S. A., para desarrollo de aplicaciones, productos que hace más lento el proceso.</i>	✓		
• <i>Falta de sistemas de información gerencial</i>	✓		
• <i>Falta de automatización de procesos</i>	✓		
• <i>Falta de cultura organizacional con identidad propia</i>		✓	
• <i>Bajo nivel de satisfacción del personal por políticas de recompensas y remuneraciones</i>	✓		
• <i>Debilidades de liderazgo a nivel de mandos medios</i>		✓	
• <i>Altos costos de distribución</i>	✓		

3.- ANALISIS DEL ENTORNO.-

3.1.- OPORTUNIDADES DEL ENTORNO Y SU NIVEL DE IMPACTO.

<i>DESCRIPCION</i>	<i>ALTO</i> 3	<i>MEDIO</i> 2	<i>BAJO</i> 1
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Potencial de crecimiento de la economía del país. (Crecimiento 30% ahorro en moneda extranjera)</i> 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Obtener licencia general que les da la oportunidad de ser un Banco Internacional con gran potencial de negocios.</i> 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Control del Gobierno de Instituciones fantasmas que favorezcan a los Bancos grandes.</i> 	✓		

3.2.- AMENAZA DEL ENTORNO Y SU NIVEL DE IMPACTO.

<i>DESCRIPCION</i>	<i>ALTO</i> 3	<i>MEDIO</i> 2	<i>BAJO</i> 1
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Restricciones de tipo legal para crecer en la línea de productos.</i> 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Política de Gobierno Ecuatoriano y Panameño.</i> 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estabilidad Financiera Filanbanco S. A..</i> 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Percepción de los clientes de Filanbanco S. A., que afecte la relación de Filanbanco Trust & Banking Corp.</i> 	✓		

4.- ANALISIS DE LA INDUSTRIA.-

Análisis general de los último meses

A raíz de la crisis de las Instituciones Financieras e intermediaria, hubo un retiro masivo de recursos del sistema y se generó mucha desconfianza.

El mercado privado entonces se concentra en los bancos, los seis más grandes. Esto es no creció el mercado, básicamente cambió su comportamiento, los dólares invertidos en las Financieras pasaron a los Bancos Off Shore.

Después con la incertidumbre económica y política y el problema de la crisis del Banco Continental, hubo fuga de dinero al exterior. Los clientes no buscaron la opción de invertir en el Ecuador en otros Bancos y se vieron con la necesidad de sacar sus recursos al exterior en busca de seguridad.

Sin embargo poco a poco el mercado ha ido recuperando la confianza y los recursos están nuevamente retornando al País.

Esto es, entonces la oportunidad de los Bancos Off Shore de captar estos recursos y con cierta ventaja los Bancos más grandes, teniendo entonces Filanbanco Trust & Banking Corp., una gran ventaja en este sentido que podría bien aprovecharse, para poder ampliar el portafolio de inversiones de clientes.

Cabe señalar que el potencial de crecimiento de las captaciones en moneda extranjera estaría alrededor de un 30% para cada año hasta 1.988, cuando se prevee un descenso en el crecimiento de un 4% aproximadamente, considerando que a partir de 1.999 se inicia el ciclo electoral, lo cual afectaría el comportamiento de los agentes económicos.

(Tomado del informe de proyecciones de "AHORRO EN EL SISTEMA" elaborado por el Departamento de estudios Económicos, Filabanco S. A. que se anexa en el presente trabajo)

4.1.- ANALISIS DE LA INDUSTRIA

ANALISIS DE MADUREZ - RESUMEN

FACTOR	EMBRIONICA			CRECIMIENTO			MADUREZ			ENVEJECIMIENTO		
	INI.	EMB.	FIN.	INI.	CRE.	FIN.	INI.	MAD.	FIN.	INI.	ENV.	FIN.
TASA DE CRECIMIENTO					✓							
POTENCIAL DE LA INDUSTRIA					✓							
NUMERO DE PARTICIPANTES							✓					
LINEA DE PRODUCTOS					✓							
PART. DE MERCADO					✓							
FACILIDAD DE ENTRAR								✓				
LEALTAD DE LA CLIENTELA							✓					
TECNOLOGIA					✓							
RESUMEN					✓							

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

ANALISIS DE MADUREZ - RESUMEN

COMENTARIOS

Tasa de Crecimiento :

La tasa de crecimiento del ahorro inversión en el Gobierno anterior fue aproximadamente del 12 al 15% y se prevee hasta 1988 un crecimiento para las captaciones en moneda extranjera del 30%..

El mercado no ha crecido pero si hay la oportunidad de que los recursos de las Financieras o Bancos en crisis se muevan a los Bancos más sólidos.

Potencial de la Industria :

Por las condiciones políticas hay algo de desconfianza y hubo fugas de capitales que han causado restricción, pero en la medidas de que el Gobierno defina su plan económico y vuelva la confianza habrá la posibilidad de que retornen capitales al País, con un buen potencial para la industria.

Número de Participantes :

17 participantes; siendo los más importantes : Pacífico, Filanbanco, Pichincha, Popular y Guayaquil, de un total de 37 Bancos en el País.

Línea de Productos :

Los productos en la industria de Off Shore tienden a standarizarse. No se podrá hablar de una marcada diferencia, lo que si importa es la marca siempre que represente seguridad, confidencialidad y estabilidad. La línea de productos está en crecimiento, pues hay aún mucho por hacer, pero restricciones legales limitan.

Participación de Mercado :

El potencial de crecimiento depende de las políticas que se tomen a nivel de Gobierno y que favorezcan sobre toda la inversión extranjera.

Facilidad de Entrar :

No es tan fácil puesto que hay restricciones por parte de éste Gobierno y se requiere de gran inversión.

Lealtad al cliente :

Los clientes no se rigen en la actualidad solo por las tasas sino también por seguridad y confidencialidad.

Enfoque de tecnología :

Cada vez se hace más sofisticado el apoyo tecnológico para procesos de operaciones y flujo de información.

4.2.- ANALISIS DE MADUREZ DE LA INDUSTRIA

ANALISIS DE CONCENTRACION

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA	JUSTIFICACION
BARRERAS DE ENTRADA			✓	<i>Es difícil entrar en la Industria si no se tiene una buena marca de trayectoria reconocida y porque la concesión de licencias Off Shore demandan de que los Bancos Patrocinadores tengan trayectoria reconocida y solvencia probada.</i>
ECONOMIAS DE ESCALA			✓	<i>La infraestructura instalada en los Bancos patrocinadores favorece las economías de escala a los actuales participantes.</i>
CURVA DE EXPERIENCIA			✓	<i>Es importante saber más de la parte legal de la actividad Off Shore que del negocio en sí. No todos conocen el negocio.</i>
DIFERENCIACION DE PRODUCTO	✓			<i>Los productos tienden a ser genéricos por ejemplo "certificados de Depósito" En algunos casos si pesa la marca.</i>
VENTAJAS EN COMPRAS Y COSTOS			✓	<i>Alta oferta de compra, los que beneficia a la industria, porque se facilita poner las reglas del juego.</i>
NECESIDADES DE MERCADO			✓	<i>Las necesidades de los clientes son reconocidas y estándares. Buscan alta rentabilidad y confidencialidad. La información del mercado es pública y está al alcance de toda la industria.</i>

TIPO DE ADMINISTRACION			✓	<i>La administración en la industria Off Shore está realizada por profesionales con mucha experiencia en esta industria.</i>
REGULACION GUBERNAMENTAL		✓		<i>No hay tanto control aunque está en estudio la posibilidad de crear un impuesto en Ecuador. En Panamá se promueve la participación.</i>
NUMERO DE PARTICIPANTES			✓	<i>Solo hay 17 participantes pero de estos cinco son los más importantes.</i>
RESUMEN				<i>La participación de Mercado está concentrada entre los cinco Bancos Off Shore. Pacífico Panamá, Filanbanco Trust & Banking Corp. Pichincha, Popular, Guayaquil.</i>

4.3.- ANALISIS DE ATRACTIVIDAD

<i>ANALISIS DE LA INDUSTRIA</i>
<i>ATRACTIVIDAD</i>
<i>PODER PROVEEDORES</i>

<i>FACTOR</i>	<i>BAJO</i>	<i>NIVELADO</i>	<i>ALTO</i>	<i>EXPLICACION</i>
<i>CONCENTRACION DE CLIENTES</i>	✓			<i>Filabanco S. A., es el único proveedor se concentra en sus clientes que son las filiales y subsidiarias del Grupo Financiero.</i>
<i>CAMBIO DE PROVEEDORES</i>	✓			<i>La amenaza es baja porque el proveedor es Filabanco, no hay riesgo de cambio de proveedor.</i>
<i>IMPORTANCIA DEL COSTO</i>		✓		<i>El costo de los servicios de Filabanco S. A., como proveedor son medios en forma general.</i>
<i>CALIDAD Y DIFERENCIACION</i>	✓			<i>La amenaza es baja por cuanto independientemente de su calidad o diferenciación Filabanco siempre será el proveedor de Filabanco Trust & Banking Corp., y no de otras empresas fuera del grupo.</i>
<i>CONCLUSION</i>	✓			<i>La amenaza del poder de proveedores es baja</i>

ANALISIS DE LA INDUSTRIA
ATRACTIVIDAD
RIVALIDAD

FACTOR	BAJO	MEDIA	ALTO	EXPLICACION
<i>CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA</i>	✓			<i>La amenaza de que entren otros competidores es baja por cuanto no se prevee un gran crecimiento de la industria.</i>
<i>COMPETIDORES DIVERSOS</i>		✓		<i>Compiten varios Bancos cuyos patrocinadores tienen mercados metas diferentes.</i>
<i>DIFERENCIACION DE PRODUCTO</i>		✓		<i>Los productos tienden a estandarizarse. Por tanto la rivalidad es media. Se diferencia por calidad de servicio.</i>
<i>No DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO ENTRE ELLOS.</i>		✓		<i>Compiten 17 Bancos y el mercado se concentra en los cinco mas grandes</i>
<i>INCREMENTO DE CAPACIDAD</i>		✓		<i>La rivalidad es media ya que el incremento de la capacidad va a tener un impacto medio puesto que no se hace grandes inversiones en infraestructura para ampliar volumen de negocios o si se reducen volumen de negocios lo que puede ocasionar es reduccion de personal.</i>
<i>BARRERAS DE SALIDA</i>	✓			<i>Baja por cuanto dado que estos Bancos son dependientes de los Patrocinadores, estos podrian absorverlos en caso de requerir salida de la industria</i>
<i>RESUMEN</i>		✓		<i>La rivalidad es media.</i>

ANALISIS DE LA INDUSTRIA
ATRACTIVIDAD
PODER DE LA FUERZA LABORAL

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTO	EXPLICACION
NATURALEZA DE LA ORGANIZACION SINDICAL	✓			No hay problemas con sindicatos. La mayoría de los Bancos no tienen sindicatos.
REQUERIMIENTO DE LA MANO DE OBRA	✓			Están disponibles al alcance de cualquier Empresa.
RESUMEN	✓			La amenaza es baja.

ANALISIS DE LA INDUSTRIA
PODER DE CLIENTES

FACTOR	BAJA	NIVELADO	ALTO	EXPLICACION
CONCENTRACION DE CLIENTES			✓	Los clientes están concentrados en los cinco Bancos más grandes.
CAMBIO DE PROVEEDORES			✓	Los clientes son leales y no son tasistas.
IMPORTANCIA DEL COSTO		✓		Hay un grupo de clientes que se le dan importancia a las tasas y se juegan entre uno y otro Banco.
CALIDAD / DIFERENCIA			✓	Se diferencian los productos por calidad de servicio.
RESUMEN			✓	El poder de los clientes es alto

ANALISIS DE LA INDUSTRIA
ATRACTIVIDAD
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA	EXPLICACION
<i>RENTABILIDAD</i>		✓		<i>Hay productos sustitutos que si pueden superar los niveles de rentabilidad.</i>
<i>SUSTITUCION</i>		✓		<i>Los clientes pueden cambiarse a otras opciones de inversion siempre que satisfagan la necesidad de bajos impuestos y confidencialidad.</i>
<i>VENTAJAS</i>	✓			<i>Otros productos no pueden satisfacer 100% la idea de internacionalidad, exoneracion de impuestos y confidencialidad.</i>
<i>RESUMEN</i>		✓		<i>La amenaza es Media.</i>

ANALISIS DE LA INDUSTRIA
ATRACTIVIDAD
AMENAZA DE NUEVOS INGRESO

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA	EXPLICACION
<i>ECONOMIAS DE ESCALA</i>	✓			<i>La amenaza es baja por cuanto la infraestructura de los Bancos patrocinadores favorecen economías de escala a los actuales participantes.</i>
<i>DIFERENCIACION DE PRODUCTOS</i>	✓			<i>Los productos se diferencian por calidad de servicio.</i>
<i>REQUERIMIENTO DE CAPITAL</i>	✓			<i>Altos requerimientos de capital</i>
<i>ACCESO A CANALES DE DIST.</i>			✓	<i>Los Bancos patrocinadores facilitan sus redes como canales de distribución no todos pueden acceder a esta ventaja.</i>
<i>DESVENTAJAS EN COSTOS</i>			✓	<i>Los actuales participantes invierten en desarrollo de personal y tecnología de producto.</i>
<i>POLITICA DE GOBIERNO</i>	✓			<i>Actualmente Ecuador y Panamá están buscando establecer normas más rígidas de control.</i>
<i>REACCION DE COMPETIDORES</i>		✓		<i>Competidores van a tratar de conseguir lealtad de clientes.</i>
<i>RESUMEN</i>	✓			<i>Amenaza de nuevos ingresos es baja.</i>

ANALISIS DE LA INDUSTRIA
ANALISIS DE ATRACTIVIDAD - RESUMEN

<i>FACTOR</i>	<i>BAJA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>ALTA</i>	<i>EXPLICACION</i>
A) AMENAZA NUEVOS INGRESOS	✓			<i>Es muy difícil de ingresar ya que se requiere gran diferenciación por los productos, altos requerimiento de capital, acceso o excelentes canales de distribución lo que no puede acceder cualquier Banco</i>
B) PRODUCTOS SUSTITUTOS		✓		<i>La industria de Off Shore se muestra poco atractiva ya que existen muchos productos sustitutos que pueden desviar la atención del grupo objetivo sino se tiene muy bien posicionados los productos o servicio.</i>
C) PODER CLIENTES			✓	<i>Los clientes pueden moverse por tasas si es que no hay una buena estrategia comercial, esto dificulta el ingreso y hace poco atractiva la industria.</i>
D) PODER PROVEEDORES	✓			<i>No es una gran amenaza.</i>
E) RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA		✓		<i>No se presenta una rivalidad abierta entre los competidores de Banca Off Shore, pero sí entre los patrocinadores.</i>
F) PODER FUERZA LABORAL	✓			<i>La amenaza es baja.</i>
RESUMEN	✓			<i>La industria no es muy atractiva debido a las barreras de entrada y a las amenazas que deben enfrentar los nuevos competidores.</i>

4.- CONCLUSION

Como conclusión, se podrá decir que la industria de la banca Off Shore en Ecuador está en etapa de Crecimiento que básicamente existe concentración del mercado en los cinco bancos Off Shore patrocinadores por los Bancos más grandes del País y que la industria no es muy atractiva debido a las barreras de entrada y amenazas, especialmente en cuanto a necesidad de CAPITAL así como la tendencia que existe tanto en Panamá como en Ecuador de establecer regulaciones más estrictas para este negocio lo que podría hacer cada vez menos atractivo para los grandes inversionistas.

5.- DEFINICIONES ESTRATEGICAS FILANBANCO TRUST & BANKING CORP..

5.1. MISION

Somos un Banco con actividad de BANCA PRIVADA OFF SHORE, orientado a optimizar los recursos financieros de los mercados locales e internacionales, agregando valor en la gestión al ofrecer Seguridad, Calidad de Servicio, responsables de realizar una eficiente administración de los recursos.

5.2. VISION

Ser un Banco que incursiona y compete en los mercados internacionales, con la finalidad de satisfacer las necesidades globales de sus clientes a través de servicios y productos "Tailor Made" (hechos a la medida) con el esfuerzo de un equipo de trabajo conformado por expertos profesionales en los negocios de la Banca Privada.

5.3. OBJETIVO DEL NEGOCIO

Ser un Banco especializado en negocios personales y corporativos en moneda extranjera su mercado meta son clientes naturales y jurídicos con poder adquisitivo medio, medio alto, alto.

5.4. NUEVO CONCEPTO PARA EL REDISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Partiendo de la base del contenido de la visión y objetivo del negocio los conceptos bajo los cuales se deberá diseñar la estructura de Filambanco Trust & Banking Corp., serían los siguientes :

- a) Especialización en negocios del segmento de clientes personales (personas naturales de poder adquisitivo medio, medio alto y alto) así como del segmento de personas jurídicas (empresas medianas y/o grandes corporaciones o grupos industriales, comerciales, agrícolas, etc.)*
- b) Competencia a nivel internacional.*
- c) Soluciones globales y negocios hechos a la medida del cliente*
- d) Redes de distribución a nivel internacional*
- e) Excelente calidad de servicio (elevados estándares de calidad)*
- f) Recursos humanos expertos en negocios financieros con gran conocimiento de los mercados internacionales, excelentes habilidades de asesoría y negociación.*

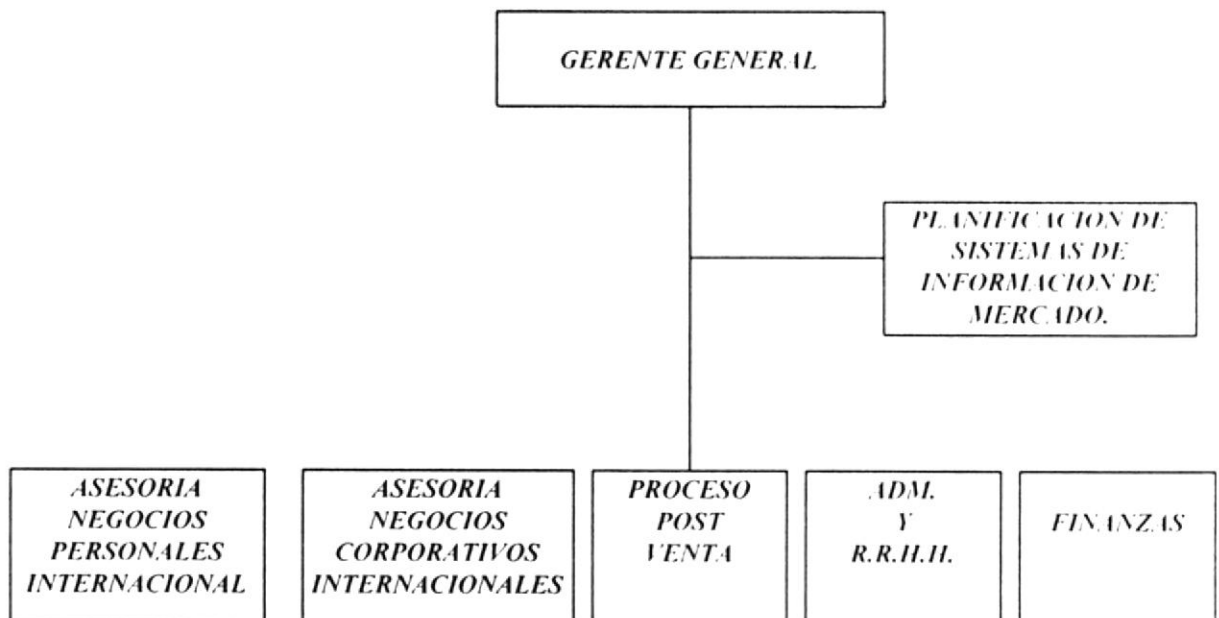
Esto implicaría :

- a) Considerar la adecuación de unidades estratégicas de negocio, clasificados por segmento de mercado, dentro de la estructura de negocios o comercial, en la que se ofrezcan todos los productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes.*
- b) La estructura debería contar con una unidad de planificación de los sistemas de información de mercado, que evalúe tendencias y necesidades de los mercados internacionales y las posibilidades y oportunidades de negocios, así como los principales competidores a nivel internacional a fin de dar apoyo y soporte a la Empresa en el diseño de las estrategias de comercialización.*
- c) Debe disponer de facilidades tecnológicas que permitan diseñar los procesos y la estructura orientados a las necesidades de los clientes en cada segmento y que*

permitan dar soluciones globales al cliente, facilitando al personal de asesoría el control de proceso del negocio desde la negociación hasta la entrega del producto. Las políticas y procedimientos, sin eliminar los controles adecuados, deberán tener la flexibilidad de adoptar o alinear la estructura a las necesidades de cada cliente.

- d) Se evaluaría la necesidad de abrir puntos de venta en centros financieros internacionales estratégicos que permitan ampliar la red de distribución del banco.*
- e) El banco deberá implementar modelos de calidad de servicio que permita desarrollar y mantener una cultura de servicio en el personal, a fin de competir internacionalmente.*
- f) Debería el banco contar con un programa de planeación de recursos humanos que permita desarrollar habilidades y conocimientos que permitan hacer a la fuerza de ventas y el equipo humano en general competitivo a nivel internacional, para que pueda cumplir con objetivos individuales y organizacionales.*

MODELO PROPUESTO DE ESTRUCTURA



5.5. POSICION COMPETITIVA

5.5.1.- BASES DE COMPETENCIA

FUERZA DE VENTAS	<i>Actualmente no se cuenta con planes de incentivos y el perfil del personal de ventas no está al nivel de poder competir internacionalmente.</i>
PROMOCIONES	<i>Actualmente no se hace mayor publicidad ni promociones por los productos debido al concepto mismo del negocio. El 100% de los esfuerzos se concentran en preparar folletería de productos o ciertos anuncios en fechas estratégicas para potencializar imagen institucional.</i>
CANALES DE DISTRIBUCION	<i>Dado que Filanbanco Trust & Banking Corp., pertenece al grupo Filanbanco S. A., su sistema de distribución es la red de oficinas de Filanbanco S. A., lo cual le significa a la Empresa costos medios.</i>
PRODUCTIVIDAD MANO DE OBRA	<i>De acuerdo al diagnóstico realizado y la revisión de resultados de negocios, la mano de obra si es productiva a pesar de tener ciertos síntomas de insatisfacción laboral.</i>
TECNOLOGIA	<i>Filanbanco Trust & Banking Corp., dispone de las facilidades tecnológicas de la red de oficinas de Filanbanco Trust & Banking Corp., a nivel de organización interna. Hay que hacer fuerte desarrollo de aplicaciones tecnológicas que faciliten el proceso operativo.</i>

<i>ORGANIZACIÓN</i>	<i>La estructura de Filanbanco Trust & Banking Corp., es compartida con Filanbanco S. A., lo que hace complejos los procesos.</i>
<i>SERVICIOS ATENCION AL CLIENTE</i>	<i>Como característica actual, se dispone de un servicio personalizado a clientes a través de su área de Asesoría de Inversiones.</i>
<i>LOCALIZACION PUNTOS DE VENTAS</i>	<i>Los puntos de ventas principales de Filanbanco trust & Banking Corp., están localizados en Guayaquil, Quito y Cuenca.</i>
<i>DISEÑO O AMPLITUD LINEA DE PRODUCTOS</i>	<i>Actualmente está disponible cuatro productos. Depósitos a Plazo, Cuenta Corriente Payable Trogh y Crédito y Financiamiento y Operaciones Back to Back. No hay planes inmediatos de amplitud de la línea de productos.</i>
<i>IMAGEN, MARCA, CALIDAD</i>	<i>En la actualidad Filanbanco Trus & Banking Corp., posee imagen de solidez, estabilidad, banca internacional, seguridad, como influencia de Filanbanco S. A. , el grupo financiero al cual pertenece.</i>

Nota : Esta información se obtuvo mediante entrevistas con los funcionarios de Filanbanco Trust & Banking Corp. NO se obtuvo la percepción de los clientes debido a que, dado el perfil del negocio no es fácil implementar una encuesta o sondeo con los mismos, sin un previo estudio de Marketing en relación a la reacción de los mismos en estas practicas.

5.5.2.- HABILIDADES DE EJECUCION

HABILIDADES DE EJECUCION	DESCRIPCION
<i>SELECCIÓN DE CLIENTES</i>	<i>Los clientes de Filanbanco Trust & Banking Corp., son seleccionados y son personas naturales o jurídicas con capacidad adquisitivo media alto y alto, lo cual disminuye el riesgo del negocio.</i>
<i>ACTITUD DE LA FUERZA DE VENTAS</i>	<i>Las características de la fuerza de ventas (cohesión, trabajo en equipo, orientación o resultados) es una habilidad propia y reconocida a nivel del grupo financiero y de los clientes.</i>
<i>PROMOVER Y FORMALIZAR MEDIOS DE COMUNICACIÓN</i>	<i>La estructura dispone de una unidad de coordinación a nivel de todos los puntos de ventas, lo que facilita el flujo de información y la difusión de nuevos productos, proceso.</i>

5.6.- ANALISIS DE IMPULSOS ESTRATEGICOS

IMPULSOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<i>PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Disposición de equipo humano competitivo a nivel internacional.</i> • <i>Apoyar diferenciación por calidad de servicio.</i> • <i>Mantener sistemas adecuados de recompensas.</i> • <i>Lograr cultura organizacional con identidad propia.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inversión alta en personal debido a que en la actualidad el nivel de profesionalización del personal es medio.</i>
<i>ORGANIZACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollo de estructura organizacional, política, procesos orientados a satisfacer necesidades de clientes y no de la Empresa.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Proceso de cambio afectaría ambiente laboral interno.</i> • <i>Tiempo necesario para implementar los cambios.</i> • <i>Gastos generados por</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Organización por procesos y no por funciones que optimicen relación con clientes y uso de recursos internos. 	<p>inversiones en trámite de desarrollos organizacionales y tecnológicos no acordes a nueva visión de la Empresa.</p>
TECNOLOGIA DE PUNTA	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de herramientas y sistemas de información basados en tecnología de punta que faciliten los procesos de negociación y entrega de productos a la medida del cliente • Disposición de medios y facilidades de comunicación a nivel internacional (actualmente se dispone con el soporte de infraestructura de Filanbanco S. A. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte inversión económica en desarrollo de software y en adquisición de equipos. • Tiempo que tomará el desarrollo de aplicaciones tecnológicas.
DIFERENCIACION POR CALIDAD DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de cultura de calidad de servicio en toda la organización. • Lograr reconocimiento y 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de inversión y tiempo para implementar modelos de calidad. • Posible necesidades de crear una unidad

	<i>lealtad del cliente por calidad de servicio.</i>	<i>organizacional que de soporte al mantenimiento de modelos de calidad hasta desarrollar "Cultura de Calidad".</i>
<i>POSICIONAMIENTO CON PROPIA MARCA</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ubicarse en el mercado internacional con identidad propia sin la influencia de la marca Filanbanco S. A.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Decisiones dependen de los accionistas.</i> • <i>Actualmente alta dependencia de Filanbanco S. A.</i>

5.7.- FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Numero : S-1		Nombre : Organización y Recursos Humanos	
Descripción : Realizar el diseño de una estructura organizacional orientada al cliente y definir el plan estratégico de recursos Humanos a fin de alinear organización y habilidades según la visión de futuro de la Empresa.			
Justificación : En la actualidad la estructura organizacional está diseñada por funciones y los Recursos Humanos no disponen de habilidades para competir internacionalmente según la visión de futuro de la Empresa.			
Planes de Acción :		Indicadores Clave :	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar modelos de estructura organizacional orientados a la visión de futuro con énfasis en el cliente. 2) Diseñar plan estratégico de recursos Humanos que permita desarrollar o potencializar habilidades y conocimientos en relación a las necesidades del negocio. 		<ol style="list-style-type: none"> 1) Disponer con una estructura organizacional coherente con la visión de futuro del negocio, lo cual será medido con un mapeo gráfico. 2) Se elevan los niveles de productividad y competitividad del Recursos Humano a corto, mediano y largo plazo lo cual se medirá con resultados a nivel de volúmenes de operaciones o tiempo de respuesta al cliente 3) Se desarrollan habilidades de manejo de productos, creatividad, negociación, innovación, trabajo en equipo, habilidades administrativas, dominio del inglés, lo cual será evaluado con pruebas de conocimientos o psicométricas 	
Resultados Estratégicos :		Riesgos :	
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura eficiente y orientado al cliente. • Disponer de fuerza laboral productiva y competitiva. 		<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Alta inversión en planes de Desarrollo de Recursos Humanos 	
		Reacción de terceros :	
		<ul style="list-style-type: none"> • Imitación de modelos de estructura. • Ofertas de trabajo a equipo de recursos Humanos. 	
Áreas involucradas		Responsable	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. • Asesoría Inversiones Filanbanco Trust & Banking Corp. • Operaciones Filanbanco Trust & Banking Corp. • Desarrollo Humano Filanbanco S. A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. 	

Numero : S-2		Nombre : Desarrollo de tareas Gerenciales	
Descripción : Desarrollar en el equipo Gerencial y Mandos Medios de Filanbanco Trust & Banking Corp., la ejecución de funciones gerenciales a fin de consolidar liderazgo transformacional.			
Justificación : En la actualidad el equipo Gerencial y Mandos Medios requiere de una imagen como equipo líder, lo cual genera la necesidad de facilitar el desarrollo de habilidades para el manejo de tareas gerenciales.			
Planes de Acción :		Indicadores Clave :	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Definir un modelo de liderazgo a fomentar en la Empresa. 2) Establecer un plan de formación y desarrollo gerencial para Gerencia y Mandos Medios. 		<ol style="list-style-type: none"> 1) Mejoras en los niveles de productividad y motivación de los empleados, medidas a través de encuestas de satisfacción y evaluación de desempeño. 2) Características de liderazgo que se identifiquen como propios de la Organización y no de cada Jefe inmediato, lo cual será evaluado en base a diagnósticos de liderazgo, pruebas psicométricas. 	
Resultados Estratégicos :	Riesgos :	Reacción de terceros :	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la productividad y definición del perfil de liderazgo de la Organización como un todo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el potencial de desarrollo de los funcionarios actuales no se adapte a las exigencias de la empresa de acuerdo a su visión de futuro. 	Ninguna.	
Áreas involucradas		Responsable	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. Desarrollo Humano Filanbanco S. A..		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. 	

Numero : 0-1		Nombre : Reducir complejidad de Producción	
Descripción : Reducir el tamaño y la complejidad de los procesos operativos a fin de lograr tiempos de entrega inmediatos al cliente.			
Justificación : Actualmente debido a la falta de aplicaciones automatizadas y a que se comparte estructura con Filanbanco S. A., los procesos de producción son largos y con márgenes de ineficiencia del 35% promedio, produciendo además insatisfacciones laboral.			
Planes de Acción :		Indicadores Clave :	
<p>1) Realizar un plan la racionalización de procesos con orientación no a la función sino al cliente.</p> <p>2) Realizar pasantías del personal de Asesoría de Inversiones y personal de Operaciones en cada unidad para alinear visión al cliente en el proceso de negocio.</p>		<p>1) Reducción del índice de ineficiencia en un 35%. Lo cual se evaluará mediante análisis de procesos.</p> <p>2) Alineación del concepto de servicio al cliente de todas las unidades organizacionales, medida a través de encuestas internas y al cliente.</p>	
Resultados Estratégicos :	Riesgos :	Reacción de terceros :	
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente por servicio inmediato. • Mejorar el conocimiento mutuo de las áreas de Asesoría de inversiones y Operaciones en cuanto a tareas y roles. • Alinear perfil de proceso a las necesidades del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disponibilidad de recursos propios que facilite el trabajo. • Orden de prioridades del área de Desarrollo Filanbanco S. A., para atender requerimientos de Filanbanco Trust & Banking Corp. 	<p>* Competencia puede adoptar iguales conceptos en definición de proceso.</p>	
Áreas involucradas		Responsable	
<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones Filanbanco Trust & Banking Corp. • Asesoría Inversiones Filanbanco Trust & Banking Corp. • Ingeniería de Procesos Filanbanco S. A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. 	

Numero : 0-2	Nombre : Eficientizar tecnología productiva	
Descripción : Desarrollar aplicaciones automática y plataformas de negocios y sistemas de información que mejoren calidad de servicio a cliente y que faciliten la disponibilidad de información oportuna del negocio y que facilite la toma de decisiones.		
Justificación : Actualmente dado que Filanbanco Trust & Banking Corp., se constituyó como banco Off Shore solo hace dos años, aún no cuenta con las facilidades tecnológicas que le permita eficientizar sus procesos operativos y de negocio.		
Planes de Acción : 1) Solicitar o agilizar en División Desarrollo de Productos Filanbanco S. A. aplicaciones : <ul style="list-style-type: none"> • Contabilización automática depósitos monetarios • Automatización de apertura de crédito en plataforma comercial. • Automatización procesos de negocios con contabilización automática. • Desarrollo de sistemas de soporte a las decisiones gerenciales. 	Indicadores Clave : 1) Evaluación de los procesos contables para medir tiempo de proceso. 2) Servicio inmediato al cliente en la negociación y entrega de los productos, medidas a través de encuestas y análisis de tiempo de entrega. 3) Reducción de número de personas involucradas en el proceso de 7 a 2.	
Resultados Estratégicos : <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar imagen de servicio y aumento de clientes satisfechos. • Mejorar tiempo de entrega • Disponibilidad de información estratégica. 	Riesgos : <ul style="list-style-type: none"> • Costos por la inversión en software y hardware. 	Reacción de terceros : <ul style="list-style-type: none"> • Otros Bancos podrían promoverse como líderes tecnológicos.
Áreas involucradas <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. • Área Asesoría Inversiones Filanbanco Trust & Banking Corp. • Área operaciones Filanbanco Trust & Banking Corp. • División Desarrollo Filanbanco S. A. 	Responsable <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. 	

Numero : O-3		Nombre : Servicio y atención al cliente	
Descripción : El banco desea desarrollar como ventaja competitiva su imagen de calidad de servicio y excelente atención al cliente, características éstas que harán la diferencia para que los clientes lo prefieran.			
Justificación : En la actualidad no hay un modelo de servicio y atención al clientes formalmente establecido, lo que genera la necesidad de implementarlo en el corto plazo.			
Planes de Acción :		Indicadores Clave :	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Diseñar modelo de calidad e implementarse a nivel de todo el Banco. 2) Institucionalizar la aplicación de encuestas de satisfacción al cliente. 3) Diseñar un plan de acercamiento con el cliente en el aspecto social y personal. 4) Elaborar tarjeta de débito para acceso a cajeros automáticos en la red Filanbanco S. A., operaciones transaccionales, acceso e información de sus cuentas. 		<ol style="list-style-type: none"> 1) Verificar estadísticamente puntos de atención en la calidad de servicio de acuerdo a revisión y medición de estándares de calidad. 2) Lograr satisfacción y lealtad del cliente actual, con aplicación de encuesta de satisfacción.. 	
Resultados Estratégicos :	Riesgos :	Reacción de terceros :	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y/o ampliar cobertura de servicios y satisfacción al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que cultura organizacional no responda a exigencias del modelo de calidad. • Costos en desarrollo de tarjeta de débito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la competencia imite modelos de calidad y servicios al cliente. 	
Áreas involucradas :		Responsable	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. • Asesoría Inversiones Filanbanco Trust & Banking Corp. • Marketing Filanbanco S. A. • División Desarrollo Filanbanco S. A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. 	

Numero : 0-4		Nombre : Mejorar condiciones de trabajo	
Descripción : Evaluar la posibilidad de adquirir oficinas propios y amplias que mejoren el ambiente físico de trabajo e integre unidades organizacionales.			
Justificación : En la actualidad Filanbanco Trust & Banking Corp., ocupa oficinas localizadas en dos pisos diferentes del edificio de Filanbanco S. A., como consecuencia de lo cual no está integradas las unidades, se dificulta el control y el área de operaciones dispone de un espacio físico reducido que no garantiza las seguridades respectivas para el manejo de valores.			
Planes de Acción :		Indicadores Clave :	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Evaluar la adquisición de oficinas propias. 2) Evaluar la posibilidad de arrendamiento de oficinas en otro edificio. 		<ol style="list-style-type: none"> 1) Mayor satisfacción laboral con encuesta de satisfacción laboral. 2) Reducción de la complejidad de los procesos del negocio con evaluación estadísticas de pérdidas. 3) Integración física de áreas con diseño físico de Layout. 	
Resultados Estratégicos :		Riesgos :	Reacción de terceros :
<ul style="list-style-type: none"> • Mejor atención al cliente interno y externo. 		<ul style="list-style-type: none"> • Inversión alta en activos 	Ninguna
Áreas involucradas		Responsable	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. • Vicepresidente División Recursos Humanos Filanbanco S. A. • Presidente Ejecutivo Filanbanco S. A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. 	

Numero : M-1	Nombre : Penetración de Mercado como Filanbanco Trust										
Descripción : Ganar participación de mercado enfocada en el segmento de clientes medios, medio alto y alto, tanto de personas naturales como jurídicas a nivel local, con marca propia.											
Justificación : Dado que los clientes inversionistas en moneda extranjera de las instituciones financieras pequeñas o Bancos en crisis ha ocasionado la salida del país de capitales y están retornando. Es necesario que estos clientes escojan a Filanbanco Trust & Banking Corp., como opción que les ofrezca seguridad, estabilidad y confianza.											
Planes de Acción : 1) Localizar clientes potenciales y armar base de datos. 2) Realizar plan de acercamiento y estrategia de ventas a utilizar. 3) Realizar avisos de publicidad para potenciar imagen de Filanbanco Trust & Banking Corp., como opción segura de negocios en moneda extranjera.	Indicadores Clave : 1) Incrementar base de datos de clientes <table border="1" data-bbox="772 689 1247 783"> <tr> <td>1194</td> <td>1196</td> <td>1997</td> <td>1998</td> </tr> <tr> <td>2000</td> <td>3000</td> <td>5000</td> <td>7000</td> </tr> </table> 2) Incrementar cartera de clientes hasta 1998 en un 50% a nivel local. 3) Incrementar el posicionamiento de Filanbanco Trust & Banking Corp. lo cual se verificará con una investigación de mercado.			1194	1196	1997	1998	2000	3000	5000	7000
1194	1196	1997	1998								
2000	3000	5000	7000								
Resultados Estratégicos : <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer imagen institucional y mejorar resultados del negocio. 	Riesgos : <ul style="list-style-type: none"> Que no se cubran las expectativas de la fuerza de ventas en relación a las metas. Limitaciones de tipo de perfil del negocio que impidan desarrollar campaña imagen. Que los riesgos políticos no permita el retorno de capitales del extranjero. 	Reacción de terceros : <ul style="list-style-type: none"> Mayor agresividad en sus estrategias de comercialización. Mayor inversión en campañas de imagen. 									
Áreas involucradas Asesoría de Inversiones / Marketing Filanbanco S. A.	Responsable <ul style="list-style-type: none"> Gerente General Filanbanco Trust. Subgerente Ases. Inversiones Filanbanco Trust. 										

Numero : M-2		Nombre : Penetración de mercado cuenta Payable Trough	
Descripción : Ganar participación de mercado del producto cuenta Payable Trough en el segmento de clientes medio, medio alto y alto, a fin de lograr segundo lugar en el mercado.			
Justificación : Dado que este producto tiene solo un año de haber sido lanzado al mercado y por restricciones propias del negocio no se puede hacer publicidad directa, se encuentra en el último lugar de los cinco primeros Bancos.			
Planes de Acción :		Indicadores Clave :	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollar estrategia de ventas y colocación del producto en clientes actuales. 2) Desarrollar estrategia de ventas en colocación del producto en clientes potenciales. 3) Entrenamiento a la fuerza de ventas en el manejo del producto. 		<ol style="list-style-type: none"> 1) Incremento en la colocación del producto en clientes actuales y potenciales de 2,8 % a un 20 % en un año y el 30 % en dos años. 	
Resultados Estratégicos :	Riesgos :	Reacción de terceros :	
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del volumen de captaciones / monetarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que no se cumplan las metas de ventas definidas en la estrategia. • Que la fuerza de ventas no conozca a profundidad las ventajas del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia puede reaccionar con estrategias de ventas agresivas en respuesta a lo diseñado por Filanbanco Trust & Banking Corp. 	
Áreas involucradas		Responsable	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría de Inversiones Filanbanco Trust & Banking Corp. • Área Recursos Humanos Filanbanco S. A.. • Marketing Filanbanco S. A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Subgerente de Asesoría de Inversiones Filanbanco Trust & Banking Corp. 	

Numero : M-3		Nombre : Investigación y Desarrollo de productos en el extranjero.	
Descripción : Realizar un plan de investigación y desarrollo de productos para ser comercializados en el extranjero, aprovechando la facilidad que le ofrece a Filanbanco Trust & Banking Corp., la licencia internacional y proyectándose según su visión de futuro.			
Justificación : Filanbanco Trust & Banking Corp., a pesar de disponer de licencia internacional como Banco Off Shore, tiene desarrollados productos que se comercializan solo localmente, teniendo la posibilidad de aprovechar oportunidades de negocios con clientes a nivel internacional.			
Planes de Acción :		Indicadores Clave :	
<p>1) Elaborar plan de investigación y desarrollo de productos a nivel de América y Europa, evaluando factibilidad financiera, legal, política, mercado, etc.</p> <p>2) Realizar plan de visitas institucionales Bancarias a países ubicados en centros financieros reconocidos internacionalmente.</p>		<p>1) Generar listado de clientes potenciales a nivel internacional</p> <p>2) Atender requerimientos actual de clientes via internet, que por falta de información de tipo legal, no se procesan dichos negocios y llevar estadísticas de estos clientes.</p> <p>3) Diseño de manuales informativos en relación a practicas y estrategias de negocios a nivel internacional</p>	
Resultados Estratégicos :	Riesgos :	Reacción de terceros :	
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar cartera de clientes y consolidar imagen de Banco Internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos del estudio de investigación. • Restricciones de tipo legal, fiscal que impida el desarrollo de nuevos negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia podría solicitar también licencia general y competir directamente.. 	
Áreas involucradas		Responsable	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. • Asesoría legal Filanbanco S. A. • Asesoría de Inversiones Filanbanco S. A. • Marketing Filanbanco S. A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General Filanbanco Trust & Banking Corp. 	

Numero : LP-1		Nombre : Mantenimiento de línea de productos a nivel local.	
Descripción : Lograr mejor posicionamiento de los cuatro productos disponibles actualmente a fin de asegurar imagen de calidad, seguridad, estabilidad y confidencialidad, mejores rendimientos características esenciales del negocio Off Shore.			
Justificación : Dado que en la actualidad ampliar la línea de productos no es tan fácil debido a que se requieren figuras legales muy especializadas, la empresa requiere fortalecer y potenciar la imagen de su línea de productos actual.			
Planes de Acción :		Indicadores Clave :	
1) Recentrenar a la fuerza de ventas en el manejo comercial de los productos actuales potencializando ventajas de los mismos en relación a la competencia.		1) Incremento en el volumen de colocaciones en un 20 % y captaciones en un 78 %.	
2) Rediseñar estrategias de colocación de productos.		2) Incremento en la cartera de clientes en un 10 % en el primer año y en un 20 % en un segundo año.	
Resultados Estratégicos :	Riesgos :	Reacción de terceros :	
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir riesgo y mejorar posición competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastar en entrenamiento de la fuerza de ventas. • Baja productividad de la fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros Bancos pueden desarrollar estrategias comerciales que aumenten las expectativas y lealtad de sus clientes. 	
Áreas involucradas		Responsable	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría de Inversiones Filanbanco S. A. • Recursos Humanos Filanbanco S. A. • Marketing Filanbanco S. A. 		<ul style="list-style-type: none"> • Subgerencia de Asesoría de Inversiones 	

BIBLIOGRAFIA

7.- BIBLIOGRAFIA

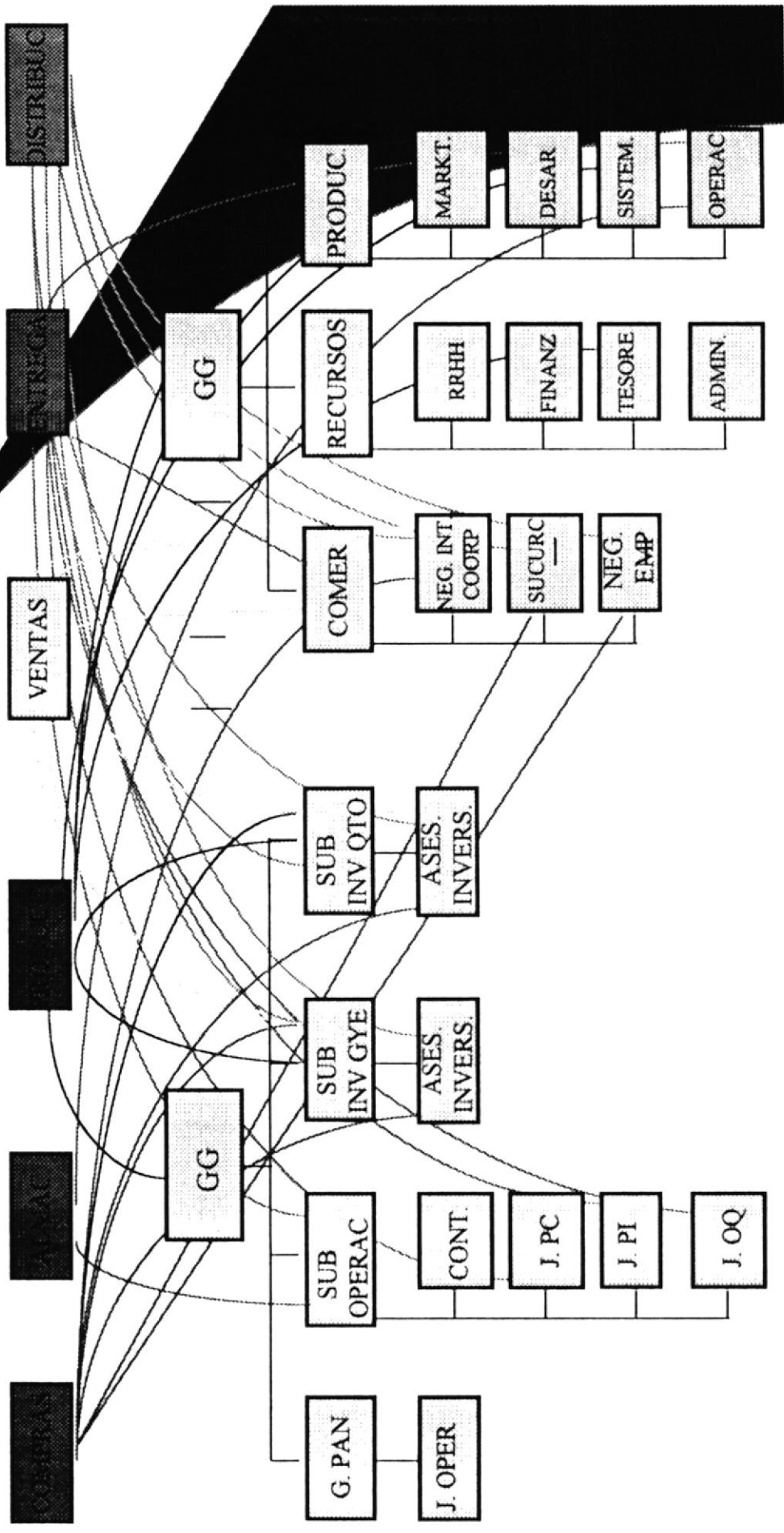
- *“Mejoramiento en los procesos de la Empresa”*
H. James Harrington
Serie Mc. Grou Hill de Management
- *“Administración de Personal”*
Gary Dessler
Sexta Edición
- *“Dirección de la Mercadotecnia”*
Análisis, planeación, implementación y control.
Philip Kotler
- *“Comportamiento Organizacional”*
Concepto - controversia y aplicaciones
Sexta Edición
- *“Banca Off Shore”*

MATERIAL DE LOS MODULOS DE LA MAESTRIA :

- *Planeación estratégica*
- *Administración de la Mercadotecnia*
- *Administración de cambio*
- *Estrategia empresarial*

ANEXOS

MAPEO MACRO PROCESO DEL NEGOCIO



CUESTIONARIO No.1

DIAGNOSTICO DE ORIENTACION BUROCRATICA

INSTRUCCIONES :

Señale la respuesta (básicamente de acuerdo, básicamente en desacuerdo) que mejor represente sus sentimientos en cada inciso :

	<i>básicamente de acuerdo</i>	<i>básicamente en desacuerdo</i>
1. Concedo valor a lo establecido en mi trabajo.		
2. Me gusta que la Organización sea previsible (saber qué es lo que tengo que hacer)		
3. Me gustaría trabajar en un puesto público.		
4. Las reglas, las políticas y los procedimientos me provocan frustración.		
5. Me gustaría trabajar en una Empresa con 85.000 empleados a nivel mundial.		
6. El ser trabajador independiente significaría más riesgos de los que estoy dispuesto a correr.		

	<i>básicamente de acuerdo</i>	<i>básicamente en desacuerdo</i>
<i>7. El mejor trabajo para mi sería uno con un futuro incierto.</i>		
<i>8. Antes de aceptar un empleo, me gustaría conocer la descripción exacta del puesto.</i>		
<i>9. Preferiría un trabajo como pintor independiente, antes que ser empleado de la Comisión de Tránsito.</i>		
<i>10. La antigüedad debe ser tan importante como el rendimiento para fijar aumentos de sueldo y ascensos.</i>		
<i>11. Me enorgullecería trabajar en una Empresa más grande y exitosa de este campo.</i>		
<i>12. Si me dieran a elegir, preferiría ganar 15 millones como Director de una Compañía pequeña que 20 millones como empleado Administrativo de una grande.</i>		
<i>13. Pienso que llevar un logotipo de empleado es una experiencia desagradable.</i>		
<i>14. Los puestos del parqueadero del Banco, deberían distribuirse en base a niveles jerárquicos.</i>		

	básicamente de acuerdo	básicamente en desacuerdo
15. <i>Si un Contador trabaja en una Organización grande no puede ser un verdadero profesional.</i>		
16. <i>Antes de aceptar un empleo, me gustaría estar seguro de que la compañía tiene un buen programa de beneficio.</i>		
17. <i>Es probable que una Empresa no alcance el éxito si no establece una serie clara de reglas y procedimientos.</i>		
18. <i>Los horarios de trabajo regulares y las vacaciones son más importante para mi que encontrar emociones en el trabajo.</i>		
19. <i>Se debe respetar a las personas de acuerdo a su nivel jerárquico.</i>		
20. <i>Las reglas están hechas para romperse.</i>		

CUESTIONARIO No.2

DIAGNOSTICO DE LIDERAZGO

Conteste **SI** o **NO** a las siguientes preguntas:

	SI	NO
1. Promueve el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por buen rendimiento, reconoce logros.		
2. Controla y busca que no exista desviaciones que se alejen de las reglas y normas, toma medidas correctivas.		
3. Solo interviene cuando no se satisfacen los standares.		
4. Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones.		
5. Ofrece un sueño y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.		
6. Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.		

	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>7. Alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas.</i>		
<i>8. Presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige, aconseja.</i>		

CUESTIONARIO No.3

DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Conteste en la escala 1 al 5 las siguientes preguntas, tomando en cuenta que el uno es el grado mínimo de identificación con la característica y 5 el grado más alto en relación a las prácticas que se realizan en la Empresa.

IMPORTANCIA

VALOR

<p>1. <u>La identidad de los miembros :</u></p> <p>los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimiento profesional.</p>	1	2	3	4	5
<p>2. <u>Enfasis en el grupo :</u></p> <p>Las actividades laborales se organizan en torno a grupos (equipos de trabajo) y no a personas.</p>	1	2	3	4	5
<p>3. <u>El enfoque hacia las personas :</u></p> <p>Las decisiones que se toman a nivel de la Administración, consideran las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la Organización.</p>	1	2	3	4	5

IMPORTANCIA**VALOR**

4. <u>La integración en unidades :</u> <i>Se fomenta que las diferentes áreas de la empresa funcionen en forma coordinada o independiente.</i>	1	2	3	4	5
--	----------	----------	----------	----------	----------

5. <u>El control :</u> <i>Se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.</i>	1	2	3	4	5
---	----------	----------	----------	----------	----------

6. <u>Tolerancia al riesgo :</u> <i>Se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.</i>	1	2	3	4	5
---	----------	----------	----------	----------	----------

7. <u>Criterios para recompensar :</u> <i>Se distribuyen las recompensas como aumentos de sueldo, ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.</i>	1	2	3	4	5
---	----------	----------	----------	----------	----------

IMPORTANCIA**VALOR**

8. <u>Tolerancia al conflicto :</u> <i>Se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y criticas. personas.</i>	1	2	3	4	5
--	----------	----------	----------	----------	----------

9. <u>El perfil hacia los fines y medios :</u> <i>La administración o la Gerencia se orienta a los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.</i>	1	2	3	4	5
---	----------	----------	----------	----------	----------

10. <u>Enfoque hacia un sistema abierto :</u> <i>La Organización controla y responde a los cambios del entorno externo de manera rápida y oportuna.</i>	1	2	3	4	5
---	----------	----------	----------	----------	----------

CUESTIONARIO No.4

DIAGNOSTICO DE VALORES

Señale en escala 1 al 5 la importancia que a su criterio se da a los siguientes valores en la empresa, tomando en cuenta que 5 es el más importante y 1 el menos importante.

IMPORTANCIA

VALOR

	1	2	3	4	5
1. Trabajo arduo, más allá de la jornada de trabajo.					

	1	2	3	4	5
2. Lealtad a la empresa.					

	1	2	3	4	5
3. Calidad de vida (vivir a gusto con equilibrio, trabajo - familia - esparcimiento).					

IMPORTANCIA**VALOR**

	1	2	3	4	5
4. Tener autonomía (énfasis en la autogestión)					

	1	2	3	4	5
5. Éxito.					

	1	2	3	4	5
6. Realización personal y profesional.					

	1	2	3	4	5
7. Lealtad a la carrera.					

IMPORTANCIA**VALOR**

8. <i>Flexibilidad.</i>	1	2	3	4	5

9. <i>Satisfacción laboral (buen ambiente de trabajo, motivación).</i>	1	2	3	4	5

10. <i>Tiempo libre.</i>	1	2	3	4	5

11. <i>Lealtad a las relaciones interpersonales.</i>	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO No.5

ENCUESTA DE ACTITUDES

Calificar estos enunciados con la siguiente escala
5 = totalmente de acuerdo.
4 = De acuerdo.
3 = No sé
2 = En desacuerdo
1 = Totalmente en desacuerdo.

ENUNCIADO

CALIFICACION

	1	2	3	4	5
1. <i>En esta empresa se trabaja bien.</i>					

	1	2	3	4	5
2. <i>Si me esfuerzo podré progresar en esta empresa.</i>					

ENUNCIADO**CALIFICACION**

	1	2	3	4	5
3. Los sueldos de esta empresa son comparables a los de otras.					

	1	2	3	4	5
4. Las decisiones de ascensos son justas.					

	1	2	3	4	5
5. Conozco los beneficios que ofrece la empresa.					

	1	2	3	4	5
6. En mi trabajo aprovecho al máximo mis habilidades.					

ENUNCIADO**CALIFICACION**

	1	2	3	4	5
7. <i>La carga de trabajo es grande pero no resulta pesado.</i>					

	1	2	3	4	5
8. <i>Tengo fe y confianza en mi jefe.</i>					

	1	2	3	4	5
9. <i>Me siento en libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.</i>					

	1	2	3	4	5
10. <i>Se lo que mi jefe espera de mí.</i>					

CUESTIONARIO No.6

DIAGNOSTICO DE STRESS LABORAL

En una escala de 1 a 4 en donde 1 es igual a jamás o rara vez estresante y 4 es igual a siempre estresante; califique los siguientes factores estresantes que Usted, ha experimentado en la Empresa.

FACTOR ESTRESANTE

CALIFICACION

	1	2	3	4	5
1. Interrupciones en el trabajo (teléfono, reuniones, visitas).					

	1	2	3	4	5
2. Demanda de tiempo por parte de otros que solicitan cosas de nuestra actividad.					

FACTOR ESTRESANTE**CALIFICACION**

	1	2	3	4	5
3. Carga de trabajo alta.					

	1	2	3	4	5
4. Políticas de la empresa (Políticas que no me agradan).					

	1	2	3	4	5
5. No Encontrar tiempo para actividades externas.					

	1	2	3	4	5
6. Ser responsable de subordinados.					

FACTOR ESTRESANTE**CALIFICACION**

	1	2	3	4	5
7. Despedir a alguien.					

	1	2	3	4	5
8. Regañar o ser regañado.					

	1	2	3	4	5
9. No poder equilibrar la vida personal y el trabajo.					

	1	2	3	4	5
10. Tratar con la alta dirección.					

FACTOR ESTRESANTE**CALIFICACION**

	1	2	3	4	5
11. La evaluación de desempeño.					

	1	2	3	4	5
12. Incertidumbre en relación a lo que otros esperan de mi.					

	1	2	3	4	5
13. Sueldo.					

	1	2	3	4	5
14. Necesidad de tiempo extra para laborar.					

FACTOR ESTRESANTE

CALIFICACION

	1	2	3	4	5
15. Trabajar con presupuestos.					

	1	2	3	4	5
16. Trabajar con computadoras.					

	1	2	3	4	5
17. Viajar.					

	1	2	3	4	5
18. Problemas familiares.					

FACTOR ESTRESANTE

CALIFICACION

	1	2	3	4	5
19. Problemas económicos.					

	1	2	3	4	5
20. Incertidumbre económica.					

	1	2	3	4	5
21. Incertidumbre política.					



LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS INFORMA AL PAIS

De conformidad con lo estipulado en el artículo 25 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y del artículo 11 del "Reglamento para las inversiones de las instituciones del sistema financiero ecuatoriano en el capital de instituciones del sistema financiero del exterior", contenido en la Resolución No. SB-JB-95-0018 de 26 de diciembre de 1995, a continuación se presenta la nómina de las instituciones financieras del exterior que pueden operar en el Ecuador a través de instituciones financieras locales, bajo la modalidad de corresponsalia, apencamiento o mandato:

BANCO DEL ECUADOR	AUTORIZACION DE INVERSION RESOLUCION	FECHA	INSTITUCION FINANCIERA DEL EXTERIOR	PAIS / CIUDAD	TIPO DE RELACION
AMAZONAS	ART. 25 LDBF SB-84-038	84-12-22	AMAZONAS INTERNATIONAL BANK	HALESAU	CORRESPONSALIA
COMERCIAL	ART. 25 LDBF SB-83-028	83-11-24	COMERCIAL BANK LIMITED	HALESAU	CORRESPONSALIA
FLAMINCO	SB-84-028	84-11-24	CONTINENTAL OVERSEAS CUBAZO	CUBAZO	CORRESPONSALIA
INVERSIAN	SB-84-028	84-11-24	FLAMINCO TRUST & BANKING	PANAMA	MANDATO
QUINQUEL	SB-84-028	84-11-24	FINCO INTERNATIONAL BANK LTD.	BAHAMAS	CORRESPONSALIA
PACIFICO	SB-84-028	84-11-24	INVESTILAM INTERNATIONAL CORP.	HALESAU	CORRESPONSALIA
POPULAR	ART. 25 LDBF ART. 25 LDBF	84-11-24	QUINQUEL BANK & TRUST	MONTERRAT	CORRESPONSALIA
PRESTAMOS	OF. INF. AL-TSM OF. INF. AL-TSE	84-11-24	PACIFIC NATIONAL BANK MIAMI	MIAMI	CORRESPONSALIA
PREMIORA	SB-83-042	83-08-19	PACIFICO PANAMA	PANAMA	CORRESPONSALIA
PRODUCCION	SB-83-042	84-01-29	PORCHIA LIMITED HALESAU	BAHAMAS	CORRESPONSALIA
PROGRESO	SB-84-201	84-13-15	BANCO ANDINO PANAMA	PANAMA	CORRESPONSALIA
TIBURONIA	SB-84-201	84-03-19	POPULAR INTERNATIONAL BANK	HALESAU	CORRESPONSALIA
SOCIEDAD GENERAL	SB-84-201	84-03-19	BANCO DE PRESTAMOS PANAMA	PANAMA	CORRESPONSALIA
SOCIEDAD P.R. ECUADOR	SB-84-201	84-03-19	BANCO DE PRESTAMOS CAYMAN LTD.	ISLAS GRAND CAYMAN	CORRESPONSALIA
			PREVIORA INTERNATIONAL BANK	MONTERRAT	CORRESPONSALIA
			PRODUBANK	ISLAS GRAND CAYMAN	CORRESPONSALIA
			PROGRESO CAYMAN	ISLAS GRAND CAYMAN	CORRESPONSALIA
			SOCIEDAD GENERAL DE CREDITO LTD.	BAHAMAS	CORRESPONSALIA
			PREVIORANK	HALESAU	CORRESPONSALIA
			LIBERIAN BANK & TRUST CO. LIMITED	MONTEBERRAT	CORRESPONSALIA

NOTA: Salvo las entidades extranjeras señaladas, ninguna otra está autorizada para realizar operaciones activas y pasivas en el Ecuador. Por consiguiente, las personas naturales o jurídicas que mantengan depósitos o cualquier otro documento emitido por instituciones financieras del exterior no contempladas en el listado anterior, se servirán notificar del particular al señor Rubén Aguilera, en la Intendencia Nacional de Bancos y Grupos Financieros de la Superintendencia de Bancos, remitiendo copia del anverso y reverso de tales documentos, para que la Superintendencia de Bancos tome las medidas correctivas pertinentes de-

AHORRO EN EL SISTEMA

en millones de sucres

	A=B+C	B	C	D=A/Población	E=B/Poblac.	F=C/Poblac.
				Ahor. per cápita	Ahor. per cápita	Ahor. per cápita
	AHORRO NAC.	MN	ME	MN.	M.E.	M.E.
92	2.198.148,00	1.959.563,00	238.585,00	0,20	0,18	0,02
93	3.410.733,00	2.981.811,00	428.922,00	0,31	0,27	0,04
94	5.818.883,00	4.906.754,00	912.129,00	0,52	0,44	0,08
95	9.142.085,00	8.924.699,00	2.217.386,00	0,78	0,60	0,19
Jul-96	11.145.624,00	8.730.578,00	2.415.046,00	0,95	0,75	0,21
	G	H=G/Poblac.	I=A/G	J=B/G	K=C/G	
	PIB	PIB per cápita	AHORRO/PIB	AHOR.MN/PIB	AHOR.ME/PIB	
92	19.413.602,00	1,81	11,3%	10,1%	1,23%	
93	27.451.088,00	2,50	12,4%	10,9%	1,56%	
94	36.478.366,00	3,25	16,0%	13,5%	2,50%	
95	46.005.438,00	4,01	19,9%	15,1%	4,8%	
Jul-96	52.788.491,00	4,51	21,1%	16,5%	4,6%	

A)

	H=G/Poblac.	D=A/Población	L=D/H	Variación
	PIB per cápita	Ahor. per cápita	Ahr. percáp./PIBcáp.	total
92	1,81	0,20	11,33%	
93	2,50	0,31	12,42%	9,7%
94	3,25	0,52	15,95%	28,4%
95	4,01	0,78	19,47%	22,1%
Jul-96	4,51	0,95	21,11%	8,4%

B)

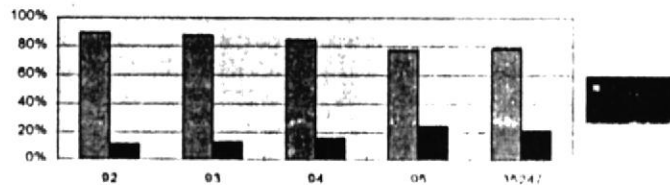
	H=G/Poblac.	E=B/Poblac.	M=E/H	Variación
	PIB per cápita	MN.	Ahr. percáp./PIBcáp.	en MN
92	1,81	0,18	10,10%	
93	2,50	0,27	10,86%	7,6%
94	3,25	0,44	13,45%	23,8%
95	4,01	0,60	15,05%	11,9%
Jul-96	4,51	0,75	16,54%	9,9%

C)

	H=G/Poblac.	F=C/Poblac.	N=F/H	Variación
	PIB per cápita	M.E.	Ahr. percáp./PIBcáp.	en ME
92	1,81	0,02	1,23%	
93	2,50	0,04	1,56%	27,1%
94	3,25	0,08	2,50%	60,0%
95	4,01	0,19	4,82%	92,8%
Jul-96	4,51	0,21	4,57%	-5,1%

Composicion del Ahorro

MN=Moneda Nacional
ME=Moneda Extranjera



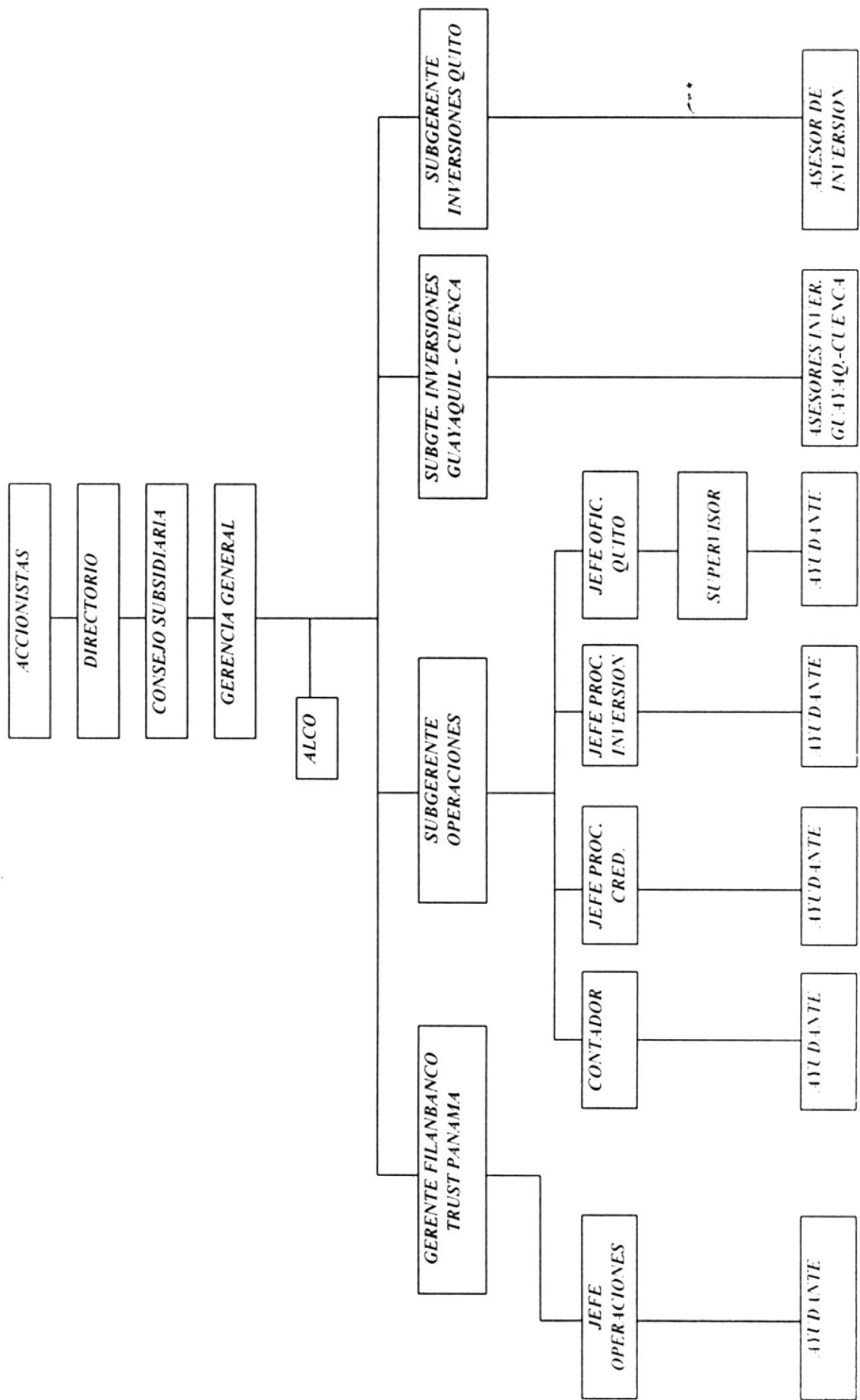
Durante el último año la participación de los depósitos en ME. disminuyeron principalmente por las expectativas que generaron las pasadas elecciones presidenciales, haciendo que los agentes económicos prefirieran obtener una mayor liquidez en dolares ante posibles incrementos en la cotización de la divisa.

De acuerdo a cálculos efectuados con un programa de regresión basándonos en las variables independientes: tipo de cambio, desembolsos de dinero del sector privado para el servicio de la deuda y el nivel de exportaciones, tenemos que las captaciones en moneda extranjera crecerán a un ritmo de 30% aprox. para cada año hasta 1998 cuando se prevé un descenso de crecimiento hasta por un 4% aprox. teniendo en cuenta además que a partir de 1999 se empieza a vivir el clima electoral de las elecciones presidenciales, que hace que los agentes económicos tengan un comportamiento indeterminado.

En cuanto al flujo de divisas externo, se supone que inicialmente, el país se beneficie de los flujos de capital voluntario e inversión extranjera directa que serían atraídos por un buen proceso de reforma, privatizaciones y concesiones, lo cual incrementaría el potencial de ahorro, dependiendo de las reformas legales que se aplicaren.

NOTA: Todos los valores en sucres corrientes

DETALLE DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE FILANBANCO TRUST & BANKING CORP.



;

SISTEMA SOPORTE A LAS DECISIONES

**“TESORERIA DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS FINANCIEROS”**

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

■ PROBLEMAS GENERALES:

- Tesorería no dispone de sistema información propio.
- Obtiene información del: Sistema Contable y reportes manuales.

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

■ ELABORACION REPORTES INFORMATIVOS

- Reportes elaborados por diferentes áreas.
- Fuentes de información no confiables
- Obtención de información crítica, manual
- Retraso elaboración reportes nuevos

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

■ CONTROL DISPONIB. RECURSOS

- Control automático de valores mantenidos en cuentas bancos locales y del exterior
- Detalle anticipado de vencimientos operaciones, no disponible
- Emisión cheques y transferencias no automatizado.
- Falta sist. preconciación cuentas



VISION DEL PROYECTO

VISION

- Sistema de información flexible.
- Indique situación actual y futura
- Elabore cálculos y proyecciones
- Indicación gráfica de riesgos
- Conectado a sist. inf. internacionales
- Permitan conocer inform. inmed. financiamiento e invers. recursos

ALCANCE

- **Definidos e implementados totalmente los procesos optimizados y funciones inherentes al area.**
- **Implementado sistema informático de control y análisis de información.**

PLANIFICACION GENERAL

- **Revisión y optimización procesos todos puntos venta.**
- **Liberación primera versión: Control parte operativa, flujo caja, reportes y proyecciones.**
- **Liberación segunda versión: Conexión sist. inform. a sistemas internacionales.**

BENEFICIOS ESPERADOS

- Optimizar inversión recursos financieros
- Disminución recursos financieros improductivos
- Reducción carga trabajo operativa
- Disponer sistema información gerencial sobre flujo de caja de la empresa
- Evitar: contingencias por falta de inform.

ARQUITECTURA CONCEPTUAL

■ FACTORES DEL ÉXITO:

- Definición correcta interrelaciones sistema terorería y otros sistemas
- Capacitación personal que ingresa información manual en puntos venta
- Validación información de ingreso
- Implement. modif.oper.en punt.venta

DESCRIPCION DE LA SOLUCION

■ En la revisión de los procedimientos operativos

- Revisión cargos, funciones y procesos para optimizarlos.
- Analizar características entidades Bancarias del exterior para que se interrelacionen con el sistema.

DESCRIPCION DE LA SOLUCION

■ EN LA PARTE OPERATIVA EL SISTEMA CONTROLARA

- Distribución chequeras
- Control cheques, centralizar emisión pero centralizar control operativo en tesorería.
- Transferencias entre bancos
- Control de cuentas con preconciación
- Control de órdenes de pago.

DESCRIPCION DE LA SOLUCION

■ EN LA EMISION DE CONSULTAS DE INFORMACION

- Visualización de cheques emitidos
- Flujo de caja M.N. y M.E. con información formas de pago y cobro
- Consulta cupos operativos
- Consulta chequeras, cheques, transferencias
- De bancos locales y exterior.
 - Provisiones
 - Estadísticas por cuentas
 - Proyecciones

CONCEPTO TECNICO Y METAS DISEÑO

■ CLIENTE SERVIDOR

Sistema debe funcionar en ambiente redes, en donde datos esten en servidor y todos los clientes puedan acceder a ellos

■ BASE DE DATOS

Información debe almacenarse en B.D. relacionadas, de fácil acceso a información.
Preferible "SQL SERVER 4.21m

CONCEPTO TECNICO Y METAS DE DISEÑO

■ AMBIENTE

Preferible sistema funciones bajo ambiente WINDOWS N.T.

■ INTERFACE GRAFICA

Sistema debe operar con interface gráfica amigable. Preferible Visual Basic

CONCEPTO TECNICO Y METAS DE DISEÑO

■ MODELO DE APLICACIÓN

Orientado a servicios, de tal forma que puedan ser utilizados por otros sistemas. El sistema debe tomar datos de otros sistemas de negocios para ello se utilizarán los mismos componentes o rutinas utilizadas para estos sistemas

ESTRUCTURA DEL PROYECTO

■ EQUIPO DE TRABAJO

- USUARIO
- GERENTE PRODUCTO
- ANALISTS. SISTEMAS Y PROCESOS
- PROGRAMADORES
- RESPONSABLE PRUEBAS CALIDAD
- RESPONSABLE IMPLANTACION

■ DURACION

- EL PROYECTO TENDRA UN TIEMPO APROXIMADO DE 4 MESES

ESTRUCTURA DEL PROYECTO

■ COSTOS DEL PROYECTO

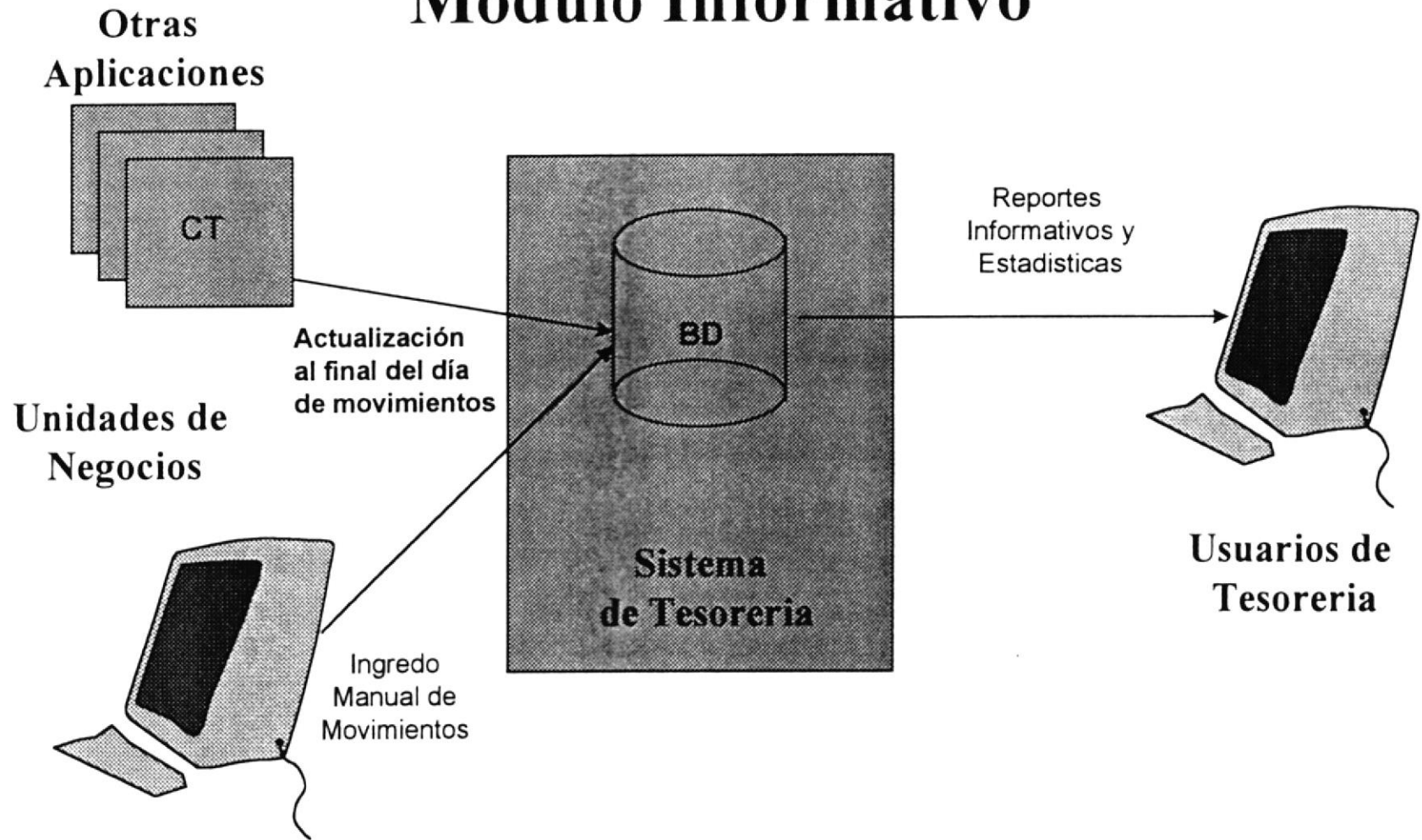
– HARDWARE	\$ 6.600
– SOFTWARE	\$ 1.245
– RECURSOS HUMANOS	\$ 24.017
– OTROS(logística,mat. educ)	\$ 800
– TOTAL	\$ 32.662



DISEÑO CONCEPTUAL

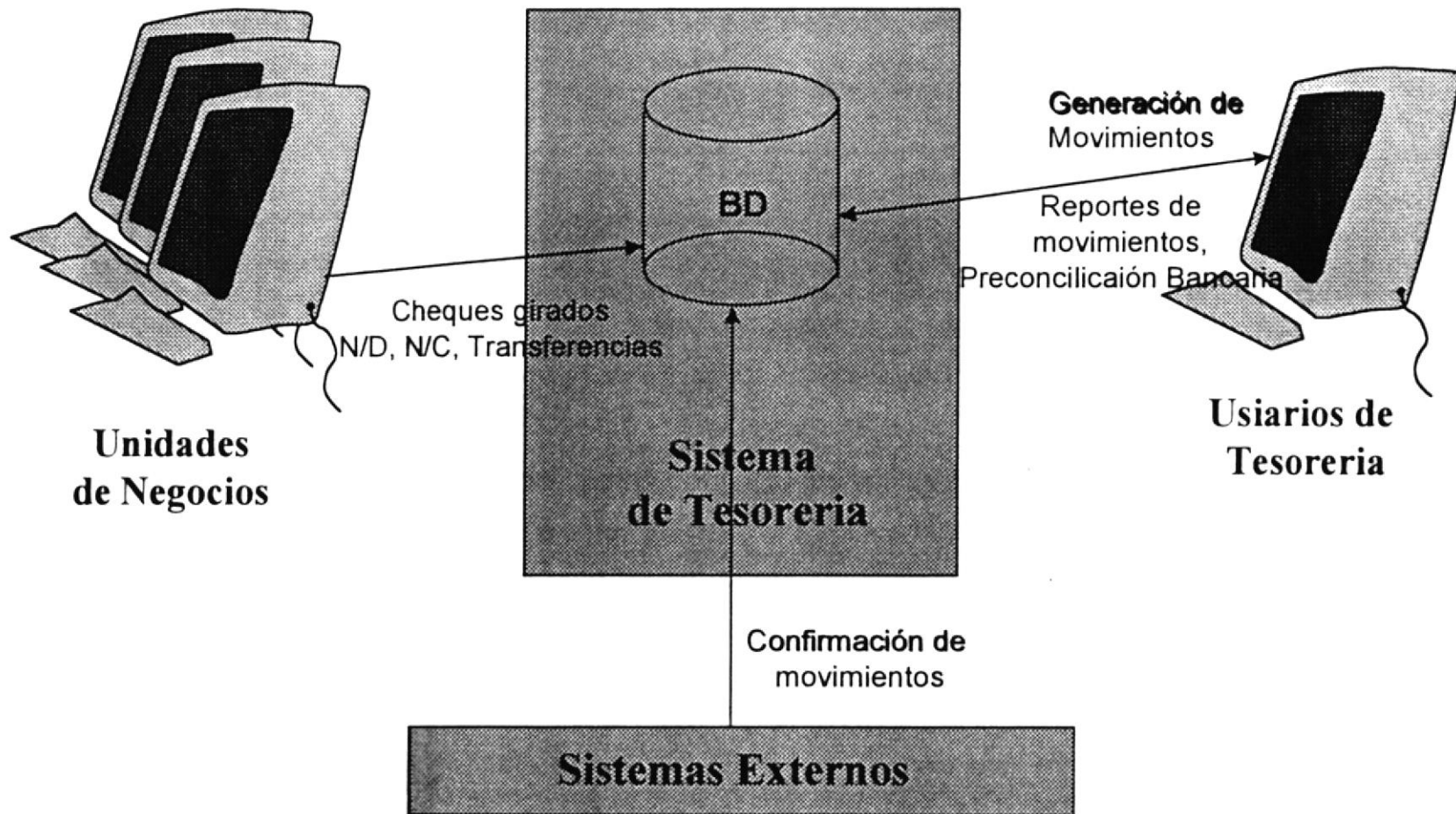
ESQUEMA GENERAL

Modulo Informativo



ESQUEMA GENERAL

Modulo Operativo Contable



ESCENARIOS DE USO

Principales Opciones

CUENTAS

1.2.3.0

1. MANTENIMIENTO

- ◆ INGRESO
- ◆ MODIFICACION
- ◆ ELIMINACION

2. MOVIMIENTOS

- ◆ NOTAS DE CREDITO
- ◆ DEPOSITOS
- ◆ RETIROS
- ◆ PAGO DE CHEQUES
- ◆ NOTAS DE DEBITO
- ◆ TRANSFERENCIAS

3. CONSULTAS Y REPORTES

ESCENARIOS DE USO

Principales Opciones

SISTEMA DE TESORERIA

1.0.0.0

- 1. MODULO INFORMATIVO**
 - 2. MODULO OPERATIVO/CONTABLE**
 - 3. PARAMETROS DEL SISTEMA**
-

ESCENARIOS DE USO

Principales Opciones

MODULO INFORMATIVO

1.1.0.0

1. FLUJOS DE CAJA

- ◆ CONSOLIDADO
- ◆ PUNTOS DE VENTA
- ◆ NEGOCIOS ESPECIFICOS
- ◆ COMPARATIVO ENTRE PROYECTADO-REAL
- ◆ POR CUENTAS Y BANCOS
- ◆ TIPO DE MONEDA
- ◆ TIEMPOS

2. REPORTE

- ◆ ESTRUCTURA DE CAPTACIONES
- ◆ ESTRUCTURA DE COLOCACIONES
- ◆ OTROS

ESCENARIOS DE USO

Principales Opciones

MODULO OPERATIVO/CONTABLE

1.2.0.0

1. CHEQUERAS
 2. CHEQUES
 3. CUENTAS
 4. CONSULTAS Y REPORTE
-

ESCENARIOS DE USO

Principales Opciones

CHEQUERAS

1.2.1.0

1. SOLICITUD
 2. INGRESO/DISTRIBUCION
 3. ANULACION
 4. CONSULTAS Y REPORTES
-

ESCENARIOS DE USO

Principales Opciones

CONSULTAS Y REPORTES DE CHEQUERAS

1.2.1.4

1. EN STOCK
2. DISTRIBUIDAS
 - ◆ POR PUNTOS DE VENTA
 - ◆ POR BANCO
 - ◆ POR TIPO DE MONEDA
3. ANULADAS
 - ◆ POR PUNTOS DE VENTA
 - ◆ POR BANCO
 - ◆ POR TIPO DE MONEDA
4. ESTADISTICAS

ESCENARIOS DE USO

Principales Opciones

CHEQUES

1.2.2.0

1. SOLICITUD/EMISION
2. MODIFICACION DE ESTADO
3. CONSULTAS Y REPORTE