

MEMORIA  
INSTITUCIONAL  
**2015**

## MEMORIA INSTITUCIONAL 2015

### ÍNDICE

<b>1. PROMOVRIENDO EL DESARROLLO PRODUCTIVO</b>	<b>5</b>
<b>A. Reseña Institucional</b>	<b>5</b>
<b>I. Rol Histórico de CFN</b>	<b>5</b>
<b>II. Enfoque Actual</b>	<b>5</b>
<b>B. Misión</b>	<b>6</b>
<b>C. Visión</b>	<b>7</b>
<b>D. Objetivos Estratégicos</b>	<b>7</b>
<b>E. Valores</b>	<b>7</b>
<b>F. Portafolio de Productos</b>	<b>8</b>
<b>2. ENTORNO MACROECONÓMICO</b>	<b>8</b>
<b>3. EMPRESAS SUBSIDIARIAS</b>	<b>15</b>
<b>A. Acciones Mayoritarias</b>	<b>15</b>
<b>B. Acciones Minoritarias</b>	<b>16</b>
<b>4. CFN EN CIFRAS</b>	<b>17</b>
<b>A. Principales Resultados (productos y servicios)</b>	<b>17</b>
<b>I. Aprobaciones</b>	<b>17</b>
<b>II. Desembolsos</b>	<b>18</b>
<b>III. Generación de Empleo</b>	<b>18</b>
<b>IV. Intervención por Cobertura Geográfica</b>	<b>19</b>
<b>V. Intervención por Sector Económico</b>	<b>21</b>
<b>VI. Intervención por Segmento de Crédito</b>	<b>23</b>
<b>VII. Morosidad por Sector</b>	<b>25</b>
<b>VIII. Morosidad por Sucursal de CFN</b>	<b>26</b>
<b>IX. Servicios No Financieros</b>	<b>26</b>
<b>a. Asistencia Técnica</b>	<b>26</b>
<b>1. Programa de Educación Financiera</b>	<b>26</b>
<b>2. Programa de Desarrollo de Capacidades</b>	<b>27</b>
<b>b. Asesoría al Empresario</b>	<b>28</b>
<b>B. Resumen de Logros (proyectos)</b>	<b>29</b>
<b>I. Gestión con Multilaterales</b>	<b>29</b>
<b>a. Banco de Desarrollo de América Latina – CAF</b>	<b>30</b>

b. Cargill Financial Services -----	31
II. Factoring Electrónico -----	31
III. CFN Construye -----	32
IV. Concurso de apoyo a la innovación “Liga de Emprendedores Extraordinarios” -----	34
V. Programa Progresar -----	34
a. Aprobaciones y Desembolsos -----	34
b. Fondo Nacional de Garantía -----	36
VI. Programa de Financiamiento Bursátil -----	37
5. GESTIÓN INSTITUCIONAL -----	38
A. Gobierno Corporativo -----	38
I. Miembros del Directorio -----	38
II. Modelo de Gobierno Corporativo -----	39
III. Indicadores de Gobierno Corporativo -----	39
IV. Cumplimiento del Plan Operativo Anual -----	42
B. Gestión Fiduciaria -----	42
I. Negocios Fiduciarios -----	42
C. Política de Gestión de Riesgos -----	43
I. Gestión de Riesgo de Crédito -----	43
II. Gestión de Riesgo Operacional -----	46
III. Gestión de Riesgo de Liquidez -----	46
IV. Control Interno y Transparencia -----	46
V. Prevención y Control de Lavado de Activos -----	47
a. Informe de cumplimiento de objetivos de las normas de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos (que incluya el informe del Oficial de Cumplimiento). -----	47
D. Gestión de Talento Humano -----	49
I. Gestión de Talento Humano -----	49
II. Remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior -----	54
III. Compensaciones -----	54
E. Gestión Administrativa -----	55
I. Contrataciones de Obras y Servicios -----	55
II. Adquisición y Enajenación de Bienes -----	56
F. Desarrollo Tecnológico -----	56
6. PERSPECTIVAS (estrategia y visión del futuro) -----	57
A. BPM -----	57
B. Gestión Ambiental y Social -----	58
7. GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES -----	58
A. Estadísticas del Proceso de Atención de Quejas y Reclamaciones -----	58

<b>8. CUENTAS ANUALES</b> .....	59
<b>A. Estados de Pérdidas y Ganancias</b> .....	59
<b>B. Estados de Situación</b> .....	60
<b>C. Indicadores Financieros</b> .....	63

## **1. PROMOVRIENDO EL DESARROLLO PRODUCTIVO**

### **A. Reseña Institucional**

#### **I. Rol Histórico de CFN**

La búsqueda de la industrialización del país, bajo la nueva política económica del año 1963, hizo posible que el 21 de agosto de 1964, mediante Decreto Oficial de la Junta Militar (que gobernaba en aquel entonces) se creara la institución que hoy conocemos como Corporación Financiera Nacional (CFN).

El mismo año que nació la CFN, el Ecuador aprobaba la primera Ley de Reforma Agraria y Colonización del Ecuador, hitos de la historia de la economía ecuatoriana y un logro social anhelado desde inicios del siglo XX.

La Corporación Financiera Nacional fue creada con objetivos claros: estimular y acelerar el desarrollo del país, principalmente, brindando asistencia técnica y financiera al sector productivo.

Con la nueva institución, el país apuntó a promover la inserción de la economía local en los procesos de industrialización que se vivían en aquellas épocas. Desde la década de los sesenta, el Ecuador empezó a acusar la necesidad de sostener un proceso de desarrollo planificado desde la esfera pública, cumpliendo con el rol estatal de apoyo a los sectores productivos.

Desde su creación hasta ahora, la CFN ha procurado cumplir con sus objetivos institucionales y sobre todo con su razón de ser, promover el desarrollo económico de los sectores productivos, en mejora de la calidad de vida de las y los ecuatorianos.

#### **II. Enfoque actual**

El fortalecimiento de la institucionalidad de la Corporación Financiera Nacional, con las políticas económicas implementadas por el Gobierno en los últimos años, ha permitido mejorar la oferta, en cantidad y calidad de productos financieros y no financieros, apuntando hacia la democratización del acceso al crédito a sectores productivos.

Asimismo, la acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de los programas del Gobierno Nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica, convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas.

CFN ha cumplido y continúa ejerciendo un rol primordial en cumplimiento de los objetivos prioritarios nacionales a fin de alentar la producción e innovación, que

permitan generar empleo de calidad y oportunidades de desarrollo para los ecuatorianos.

Es así que la mayor banca pública de desarrollo del país a través de sus operaciones aporta directamente al cumplimiento del Objetivo 10 “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, contemplado en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, el mismo que establece las siguientes políticas:

- Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.
- Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.
- Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.
- Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero.
- Fortalecer la Economía Popular y Solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva.
- Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.
- Impulsar la inversión pública y la compra pública como elementos estratégicos del Estado en la transformación de la matriz productiva.
- Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.
- Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza.

Por lo que en función de los objetivos y políticas nacionales, la CFN brinda el empuje necesario para que los sectores productivos enfrenten en mejores condiciones la competencia externa. Con ello, se busca estimular al sector privado para emprender proyectos de mayor envergadura con la incorporación de modernos y sofisticados procesos tecnológicos, acorde con las exigencias de la sociedad y la globalización del siglo XXI.

## **B. Misión**

Impulsar el desarrollo de los sectores productivos y estratégicos del Ecuador, a través de múltiples servicios financieros y no financieros alineados a las políticas públicas.

## C. Visión

Ser el banco de desarrollo referente de Latinoamérica, eficiente y proactivo, con talento humano comprometido, que promueva la transformación de los sectores productivos del Ecuador.

## D. Objetivos Estratégicos

- Incrementar el acceso y cobertura de servicios financieros y no financieros orientados a consolidar y fortalecer el cambio de la matriz productiva.
- Incrementar mecanismos de financiamiento para empresas que participen en el mercado de valores y apoyen al cambio de la matriz productiva.
- Incrementar el financiamiento de las exportaciones de productos ecuatorianos hacia mercados internacionales.
- Incrementar el acceso al crédito en el sistema financiero formal a pequeños y medianos empresarios con insuficientes garantías.
- Incrementar la eficiencia operacional en la Corporación Financiera Nacional.
- Incrementar el desarrollo del talento humano en la Corporación Financiera Nacional.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto en la Corporación Financiera Nacional.

## E. Valores

- **Trabajo en Equipo:** Establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimientos, procurando sinergias que coadyuven al logro de los objetivos de la institución.
- **Compromiso:** Identificarse con las ideas, los valores y la estrategia de la organización. Asumir de manera vivencial y voluntaria las responsabilidades u obligaciones institucionales que no son circunstanciales.
- **Excelencia:** Es la capacidad de llevar a cabo las funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo con los más altos estándares de calidad, eficiencia, proactividad, con actitud de servicio hacia nuestros clientes internos y externos.
- **Integridad:** Abarca la serie de acciones y actitudes en el marco institucional que posibilita una situación responsable y honesta que distingue lo legal, lo justo y lo apropiado de lo que no lo es y conduce a optar por lo primero, ante poniendo el interés de la organización.

## F. Portafolio de productos

 <b>Productos Financieros</b>		
<b>Crédito directo o de primer piso</b>		
<b>Activo fijo</b> Para activos fijos de proyectos nuevos o de ampliación, que se desarrollan en cadenas productivas priorizadas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito directo</li> <li>- Cambio de la Matriz Productiva</li> <li>- Financiamiento forestal</li> </ul>	<b>Capital de trabajo</b> Apoyo financiero directo: adquisición materia prima, insumos locales, asistencia técnica. Financiamiento de operaciones de comercio exterior, CFN Construye, Financiamiento PYME - CAPEIPI, Factoring (electrónico e internacional), Contingentes: Cartas de Crédito y Garantía Bancaria.	<b>Apoyo productivo y financiero</b> Financiamiento de pasivos con el sistema financiero público y privado y concesión de financiamiento adicional. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para activo fijo y/o combinado con capital de trabajo</li> <li>- Transporte público urbano, interprovincial e intercantonal</li> <li>- Floricultores de mercados en crisis</li> </ul>
<b>Programas Especiales - Apoyo a Políticas Públicas</b> Financiamiento para proyectos nuevos o de ampliación en actividades productivas y que forman parte de políticas públicas específicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamiento RENOVA</li> <li>- Crédito de transporte público</li> <li>- Mejoramiento y repotenciación del vehículo</li> <li>- Financiamiento para emprendedores</li> <li>- Financiamiento preferente para personas con discapacidad</li> <li>- Financiamiento del Buen Vivir</li> <li>- Financiamiento Ex pescadores de arrastre</li> <li>- Financiamiento del 10% de bienes adquiridos con CPG's</li> <li>- Financiamiento de contingencia para eventos emergentes</li> <li>- Financiamiento y Refinanciamiento CFN Apoyo Solidario</li> </ul>		<b>Segundo piso</b> Crédito otorgado a través de una institución financiera intermediaria con recursos CFN B.P como Anticipo, Redescuento y Préstamo Corporativo con beneficiarios finales como persona natural o jurídica cuya actividad económica se enmarque en actividades productivas - sectores priorizados, industrias estratégicas e industrias básicas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamiento Productivo</li> <li>- Financiamiento Productivo hasta USD20.000</li> </ul>
<b>Otras herramientas financieras</b>		
<b>Fondo de Garantía</b> Es una herramienta financiera que facilita el acceso al crédito de micro, pequeños y medianos empresarios, que no cuentan garantías suficientes para acceder al crédito en la Banca Privada.	<b>Negocios Fiduciarios</b> Solución efectiva para empresas del sector público y privado, que buscan servicios fiduciarios ajustados a sus necesidades.	<b>Financiamiento Bursátil</b> Es un programa cuyo objetivo es fomentar el mercado de valores a través de la compra de títulos valores a empresas del sector real, siendo evaluadas como sujetos de financiamiento, priorizando la seguridad, la liquidez y rentabilidad.
<b>Intermediación Bursátil</b>	Consiste en realizar una negociación (compra/venta) a través de las Bolsas de Valores del País, a cuenta de otras instituciones del Sector público.	
<b>Productos No Financieros</b>		
<b>Asesoría al Empresario</b> Servicio gratuito que canaliza información y asesoramiento personalizado para orientar a potenciales clientes en el proceso de acceso a nuestros productos y servicios.	<b>Programa de Educación Financiera</b> Capacitación continua, para todo público, que incrementa sus conocimientos financieros. Orientamos hacia el uso correcto de la información que minimiza los riesgos y errores en la toma de decisiones financieras.	<b>Asistencia Técnica</b> Mediante eventos para desarrollar capacidades empresariales. Entregamos insumos técnicos que mejoran destrezas administrativas, comerciales y financieras, y fortalecen la estructura empresarial y productiva del país.

Fuente: Gerencia Nacional de Fomento de la Producción

## 2. ENTORNO MACROECONÓMICO

Desde finales del año 2014, Ecuador tuvo que enfrentar dos externalidades importantes que impactaron en el desempeño económico del país: la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar, frente a la mayoría de monedas del mundo, factores que repercutieron directamente en la reducción de ingresos por parte del Gobierno.

El precio del petróleo es un factor elemental en el dinamismo de la economía ecuatoriana, principalmente en el ámbito de comercio exterior y sostenibilidad fiscal.

A partir del incremento de producción de petróleo por parte de Estados Unidos (que es el mayor consumidor del mundo) se han reducido las importaciones que realiza ese país,

hecho que ocasionó que el precio del petróleo sufra una caída significativa y alcance los precios más bajos desde el año 2010.

Ante este panorama, Venezuela e Irán pidieron urgentemente a la OPEP un recorte de la producción mundial de petróleo con el fin de equilibrar los precios mundiales y evitar pérdidas importantes en los ingresos de los países productores de crudo. Sin embargo, durante la reunión de la OPEP en Viena (en noviembre de 2014), se impuso la posición del bloque conformado por Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos, de mantener las cuotas de producción.

**Precio del Petróleo WTI**  
(Dólares por barril)



\*Proyecciones Bloomberg

Fuente: Bloomberg

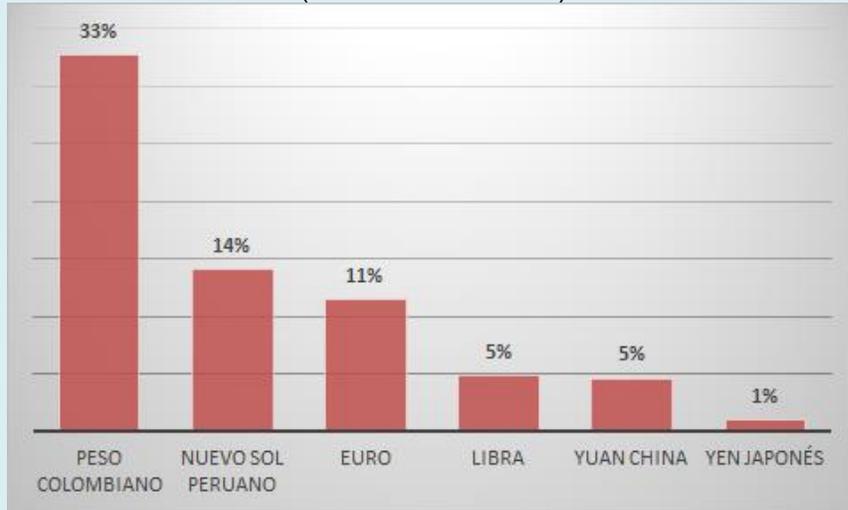
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Análisis e Información

Según las series históricas presentadas por Bloomberg, después de haber exhibido un precio promedio de USD 86,64 por barril en el período 2007-2014, el precio del petróleo WTI muestra una caída importante en el año 2015, valor que representa el nivel más bajo en los últimos nueve años. En este sentido, el precio del petróleo WTI para el 2015 fue de USD 48,70 por barril, y se estima siga decreciendo hasta cerrar el año 2016.

Por su parte, Ecuador al tener un sistema de dolarización, no sólo tiene limitaciones en la toma de decisiones en torno a política monetaria y cambiaria, además se ve afectado por las fluctuaciones que el dólar pueda tener con respecto a otras divisas internacionales.

En el año 2015, se experimentó alta volatilidad en los mercados mundiales de divisas, impulsada por la intensificación de la guerra de precios entre los productores mundiales de petróleo, la evidencia de una caída en la actividad económica de los países desarrollados (Japón y Unión Europea), y la desaceleración de los países en desarrollo (Rusia y Brasil), factores que infunden un sentido de precaución en las decisiones de inversión.

**Apreciación del dólar frente a las principales monedas en el contexto comercial  
(Período 2014-2015)**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Análisis e Información

La crisis económica que atraviesa la Unión Europea, opuesta a la recuperación de Estados Unidos desde el año 2014, ha generado una pérdida de valor del Euro y fortalecimiento del Dólar. De igual manera, nuestros principales países competidores en comercio exterior, Colombia y Perú, ante la crisis económica internacional, optaron por la política de devaluar la moneda con el fin de ganar mayor competitividad comercial. Es así que la apreciación del Dólar frente al Peso colombiano, el Nuevo Sol peruano y el Euro es de aproximadamente 33%, 14% y 11% (respectivamente) en el año 2015 frente al 2014.

**Sector Externo**

El comercio exterior ecuatoriano, durante el 2015, se ha enfrentado a una coyuntura internacional compleja que ha impactado el resultado de la balanza comercial. La debilidad de la demanda agregada internacional (como efecto de la crisis económica mundial que no se ha podido solventar hasta el momento), la apreciación del dólar, la depreciación de las monedas de los países de la región, la caída considerable del precio del petróleo, junto a varios commodities que forman parte de la canasta exportable de Ecuador; representan los factores externos negativos que han frenado las exportaciones ecuatorianas y han obligado al país a tomar medidas que contrarresten el incremento de la brecha entre exportaciones e importaciones.

### Balanza Comercial

(Millones de dólares y Porcentaje de Variación)

Detalle	2014	2015	Variación 2014-2015
<b>Total</b>			
Exportaciones Totales FOB	25.724	18.331	↓ -28,7%
Importaciones Totales FOB	26.448	20.460	↓ -22,6%
<b>Balanza Comercial Total</b>	<b>-723</b>	<b>-2.130</b>	<b>↓ -194,5%</b>
<b>Petrolero</b>			
Exportaciones Petroleras FOB	13.276	6.660	↓ -49,8%
Importaciones Petroleras FOB	6.359	3.903	↓ -38,6%
<b>Balanza Comercial Petrolera</b>	<b>6.917</b>	<b>2.757</b>	<b>↑ 60,1%</b>
<b>No Petrolero</b>			
Exportaciones No Petroleras FOB	12.449	11.670	↓ -6,3%
Importaciones No Petroleras FOB	20.089	16.557	↓ -17,6%
<b>Balanza Comercial No Petrolera</b>	<b>-7.640</b>	<b>-4.887</b>	<b>↑ 36,0%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Subgerencia Nacional de Análisis e Información

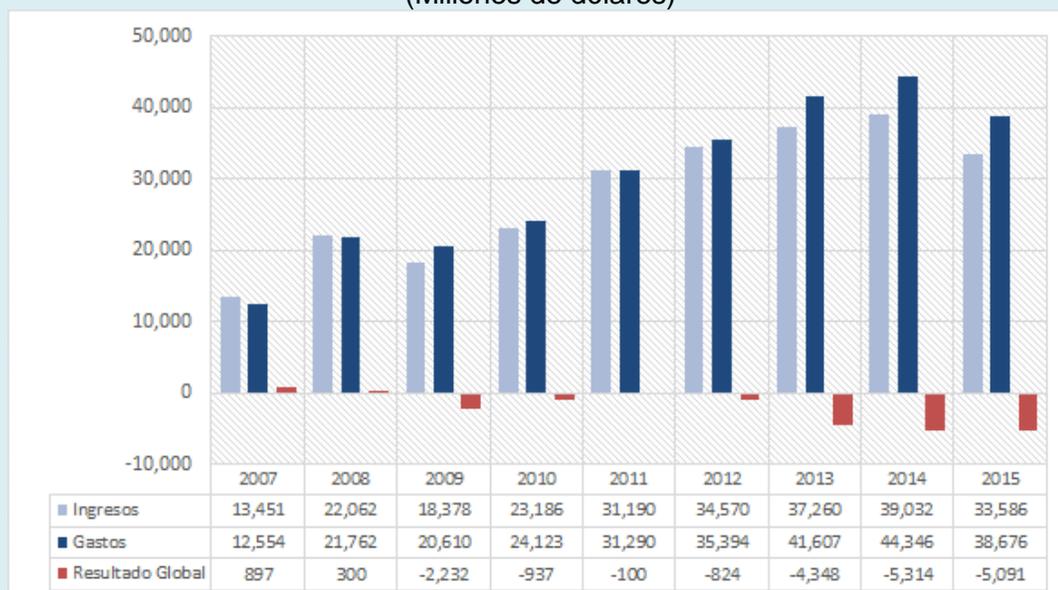
En el año 2015 se observó una reducción de 49,8% de las exportaciones petroleras, y a su vez, una caída de 6,3% de las exportaciones no petroleras con respecto al año 2014, resultados que profundizaron el déficit de la balanza comercial total que alcanzó USD - 2.130 millones.

Estos resultados tuvieron sus implicaciones directas en la balanza de pagos. Para el último trimestre de 2014, la cuenta corriente de la balanza de pagos alcanzó el mayor monto deficitario de los últimos años, USD 1.319 millones, resultado que bajo el panorama complejo que se experimentó en el 2015, en cuanto a las exportaciones, requirió de la implementación de medidas que frenen el flujo de importaciones y consecuentemente la salida de divisas. De esta manera, en el año 2015 se aplicaron salvaguardias a las importaciones, inicialmente por el tipo de cambio y a partir del 11 de marzo salvaguardias por balanza de pagos. Con estas medidas, la balanza de pagos cerró el segundo trimestre de 2015 con un déficit de 289 millones de dólares.

### Sector Real y Finanzas Públicas

Ante la reducción considerable de los ingresos del Estado en el año 2015, se tuvieron que reprogramar los gastos del Sector Público No Financiero. Al comparar el 2015 frente al año anterior, el ingreso se redujo en 14%, los gastos también presentaron una reducción menor, equivalente al 12,8%, y a pesar de ello en el 2015 se exhibió un resultado global negativo de USD 5.091 millones.

### Operaciones del Sector Público No Financiero (Millones de dólares)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Análisis e Información

La contracción de los ingresos del Estado genera un riesgo de déficit fiscal y por ende un efecto a la sostenibilidad económica, hecho que obliga al país a buscar fuentes alternativas de financiamiento, propiciando un mayor nivel de endeudamiento.

Tanto la deuda pública interna, como la externa han experimentado un incremento paulatino a partir del año 2010. En el 2015 se observó un incremento de 15% en la deuda externa frente al año anterior.

Dado que en el año 2015 se contrajo el PIB a razón de las externalidades antes mencionadas, y el nivel de endeudamiento público se incrementó, el porcentaje de deuda pública sobre PIB pasó de 29,5% en 2014 a 32,7% en el año 2015.

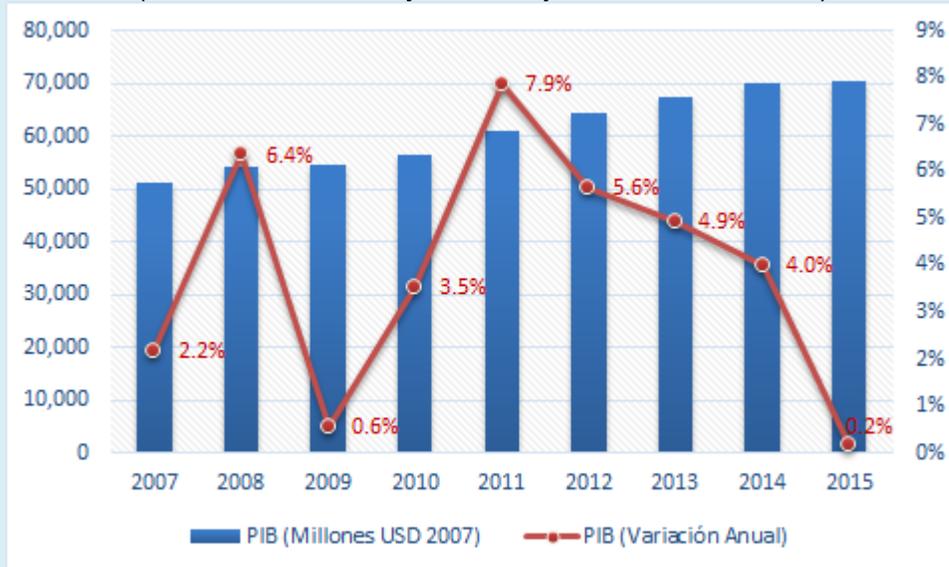
### Deuda Pública (Millones de dólares y Participación sobre el PIB)



Fuente: Banco Central del Ecuador, Ministerio de Finanzas  
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Análisis e Información

Bajo este escenario, en el año 2015 se presentó una desaceleración considerable de la economía, pues la variación anual del PIB fue de 0,2%, a diferencia del crecimiento promedio anual en el período 2007-2014 que alcanzaba el 4,4%.

### Producto Interno Bruto (PIB) (Millones de dólares y Porcentaje de Variación Anual)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Análisis e Información

De su parte, las industrias que sufrieron mayor repercusión frente al resultado del PIB en el año 2015 fueron: Pesca (-4,6%), Petróleo y Minas y Extracción del Petróleo (-4,3%), Comunicaciones (-2,6%), Transporte (-2,1%), Construcción (-1,7%), entre otras.

La caída del ingreso del fisco tuvo efectos en la liquidez del Estado, lo que generó una caída de 5,9% de la formación bruta de capital fijo en el 2015 frente al año anterior.

Los efectos al corto plazo en la inflación no presentan una variación considerable. El año 2015 cerró con una inflación de 3,38%, frente al 2014 que cerró con 3,67%.<sup>1</sup> En cuanto a la tasa de desempleo, el diciembre de 2015 se alcanza una cifra de 5,65%, resultado que refleja un incremento de 1,1 puntos porcentuales en relación a diciembre de 2014 que se obtuvo una tasa de desempleo de 4,54%.

### **Efectos en el Sistema Financiero**

Considerando el panorama económico externo e interno descrito anteriormente, fue inevitable que el Sistema Financiero Nacional no resulte afectado por el proceso de contracción exhibido en el año 2015.

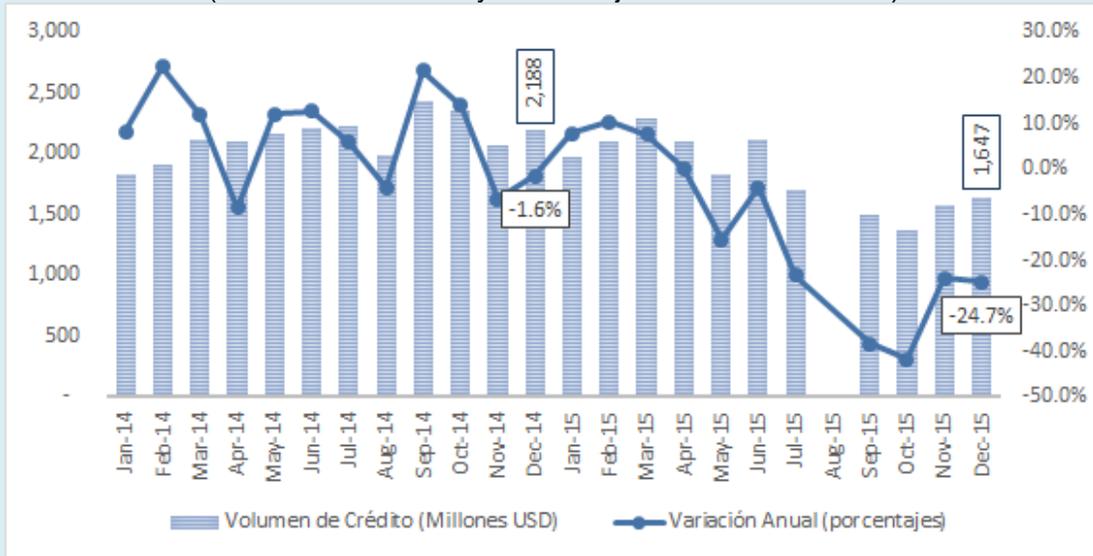
Por un lado, los depósitos disminuyeron en el 2015 en 9% influenciado por la reducción del ingreso de las empresas y hogares, y la necesidad de liquidez a corto plazo. Ante un menor dinamismo de las empresas en Ecuador (caída de las ventas registradas), se tuvo menor liquidez para cubrir gastos corrientes, de tal manera que muchas tuvieron que recurrir a sus ahorros para cubrir la brecha, en especial cuando hubo menor predisposición para la entrega de financiamiento (principalmente por la banca privada que debe mantener niveles de solvencia establecidos, y con ello, estabilidad hacia sus clientes).

Los efectos del comportamiento de generar mayor liquidez por parte de las empresas y hogares tuvo que ser compensado por el Sistema Financiero, a través de la reducción de la colocación de créditos, de tal manera que en diciembre de 2015 se contrajo el volumen de crédito en un 24,7%, en comparación con el mismo mes del año pasado. De manera acumulada, el volumen de crédito en el año 2015 se redujo en 21%.

---

<sup>1</sup> Es importante mencionar que los dos datos de inflación deben ser analizados con cautela por el cambio del año base a 2014 en los resultados a partir de enero de 2015.

**Volumen de Crédito del Sistema Financiero Nacional**  
(Millones de dólares y Porcentaje de Variación Anual)



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Análisis e Información

Como se mencionó anteriormente, la reducción de los ingresos petroleros obligó a disminuir el gasto de capital, factor que generó una contracción de la actividad económica, principalmente en sectores como la construcción y sus relacionados, que tuvieron mayor impacto.

En ese sentido se puede mencionar que hubo una clara reducción de la demanda de financiamiento (por la caída de la inversión), lo que provocó una cierta incertidumbre generada por el cambio de expectativas en los agentes económicos.

**3. EMPRESAS SUBSIDIARIAS**

**A. Acciones mayoritarias**

La CFN mantiene acciones mayoritarias en siete empresas, de las cuales una se encuentra en proceso de liquidación y de las seis restantes, se obtuvieron los siguientes resultados al 31 de diciembre de 2015, de acuerdo al siguiente detalle:

### Empresas de Participación Accionaria Mayoritaria de CFN

Empresa	Tipo	% de Participación Accionaria	Utilidad (Millones USD)
Banco del Pacífico S.A.	Banco	100%	50.86
Rocafuerte Seguros S.A.	Aseguradora	100%	5.04
Valpacífico S.A.	Casas de Valores	100%	0.16
Seguros Sucre S.A.	Aseguradora	99.94%	15.64
Fidupacífico S.A.	Administradora de negocios fiduciarios y fideicomisos	98.54%	0.015
Recycob S.A.	Servicios auxiliares de gestión de cobranzas	93.10%	0.41

Fuente: Empresas de participación accionaria  
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Enlace Interinstitucional

### B. Acciones minoritarias

En cuanto a acciones minoritarias, la CFN mantiene acciones en seis empresas, las mismas obtuvieron los siguientes resultados:

#### Porcentaje de Participación Accionaria de CFN

Empresa	Tipo	Porcentaje de Participación Accionaria	Utilidad (Miles USD)
Hotel Colón Internacional C.A.	Servicios de alojamiento	11%	1,264.52
La Sabana Forestal Plainforest S.A.	Agrícola (Plantación de Teca)	10%	322.09
Retratorec S.A.	Desarrollo y explotación agrícola en todas sus fases	5%	176.20
Decevale	Servicios de custodia, compensación, liquidación y registro de transferencia de valores.	1%	93.09
Club de Ejecutivos de Quito S.A.	Organizar y administrar clubes sociales, culturales o deportivos	5%	-17.16
Banco de Desarrollo de América Latina – CAF	Banco de desarrollo	0.44%	135,000.00

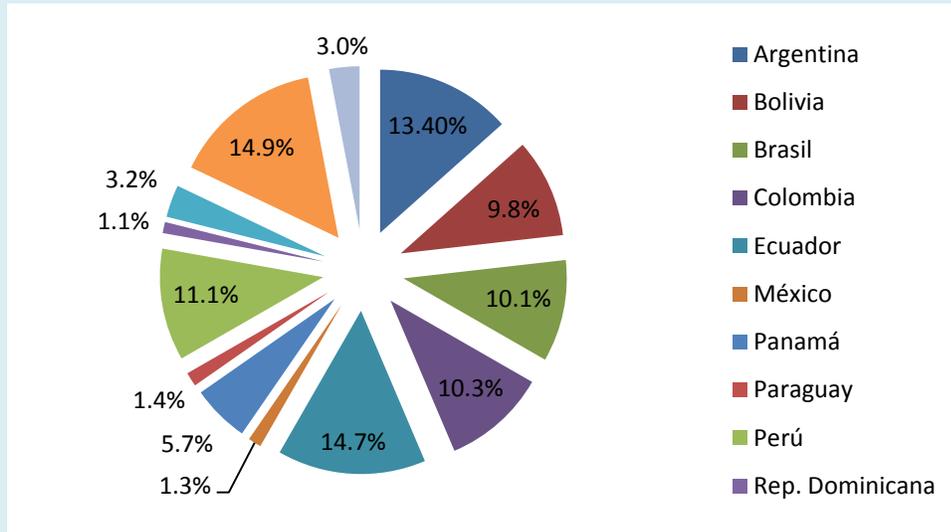
Fuente: Empresas de participación accionaria  
Elaborado por: Subgerencia Nacional Participación Accionaria y Clusters

En el caso del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), en el 2015 reafirmó una vez más su rol como un importante proveedor de financiamiento hacia América Latina

y el Caribe, al aprobar operaciones totales por USD 12.255 millones y realizar desembolsos por USD 5.945 millones.

**Cartera de Préstamos CAF por País**

**Al 31 de diciembre de 2015**



Fuente: Informe Anual 2015 CAF  
 Elaborado por: Subgerencia Nacional de Enlace Interinstitucional

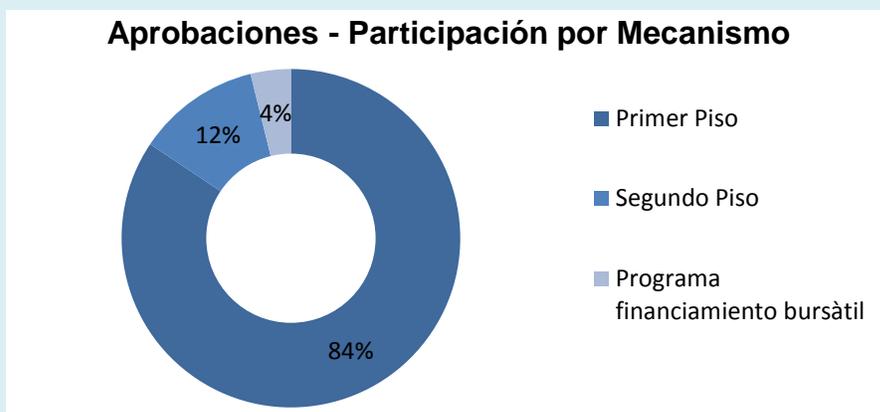
La distribución geográfica de la cartera de préstamos de la CAF, muestra que el 61% está ubicado en la región Norte (Barbados, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela), el 38% en la región Sur (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay), y el 1% restante corresponde a operaciones multinacionales.

**4. CFN EN CIFRAS**

**A. Principales Resultados (productos y servicios)**

**I. Aprobaciones**

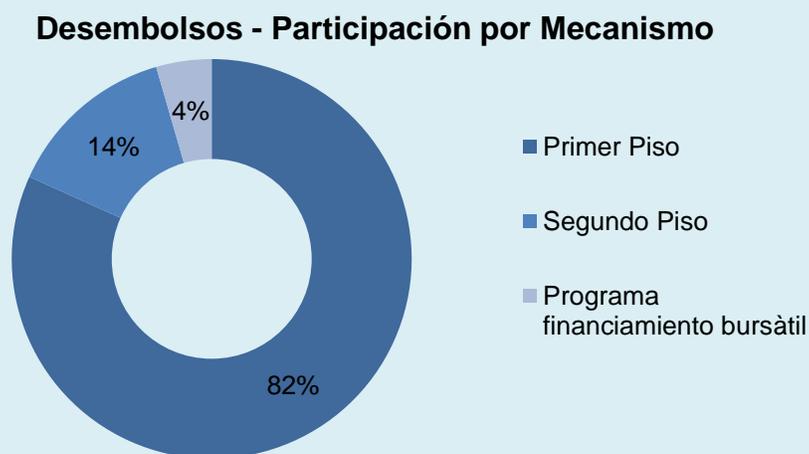
La gestión de la Corporación Financiera Nacional permitió aprobar USD\$ 543,10 millones en créditos productivos, de los cuales USD\$ 458,27 millones corresponden a mecanismos de Primer Piso, USD\$ 64,02 millones a Segundo Piso y USD\$ 20,82 millones por el Programa de Financiamiento Bursátil.



Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

## II. Desembolsos

El monto desembolsado a los sectores productivos alcanzó los USD\$ 464,42 millones, de los cuales USD\$ 379,57 millones corresponden a mecanismos de Primer Piso, USD\$ 64,02 millones a Segundo Piso y USD\$ 20,82 millones por el Programa de Financiamiento Bursátil.



Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

## III. Generación de empleo

Los créditos de Primer Piso otorgados por la Corporación Financiera Nacional han generado 9.455 plazas de trabajo en los distintos proyectos que se han financiado en el año 2015. La provincia donde mayor número de plazas de trabajo se generó fue Guayas con el 35%.

### Generación de empleo por provincia



Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

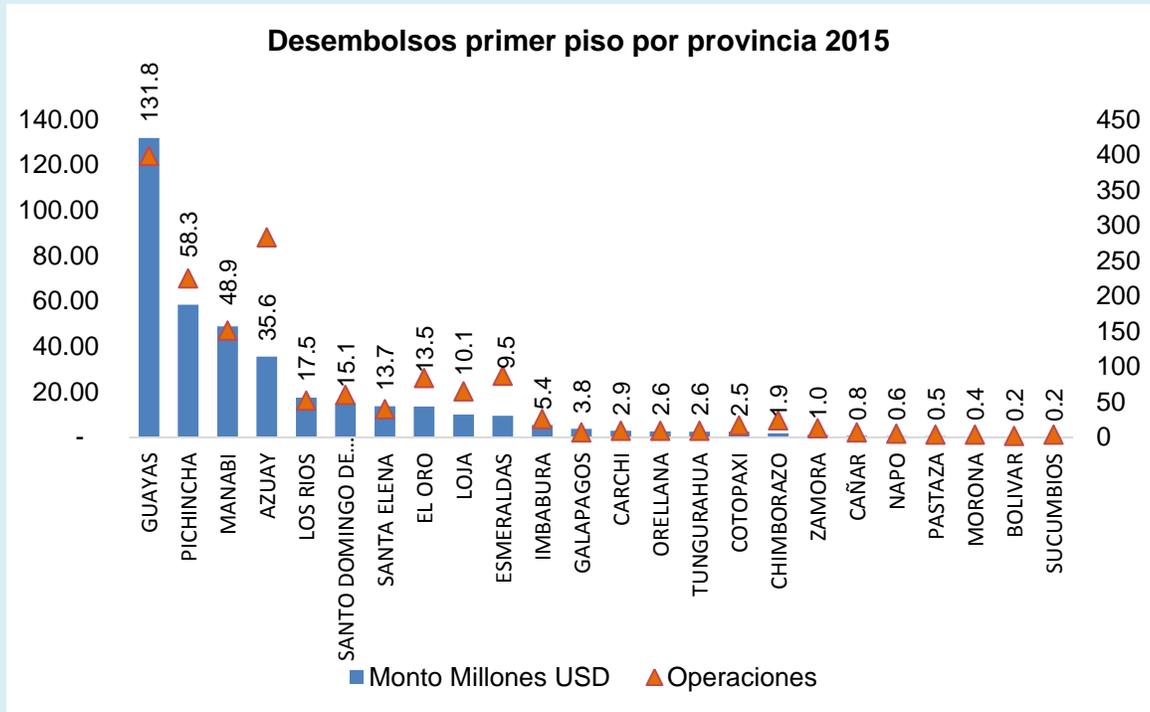
#### IV. Intervención por cobertura geográfica

En las aprobaciones del año 2015, la provincia del Guayas fue la que mostró mayor participación con el 29%, luego Pichincha con el 19%, Manabí con el 11%, Azuay con el 10%, Santo Domingo de los Tsáchilas 7% y Chimborazo con el 6%, entre otros.



Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

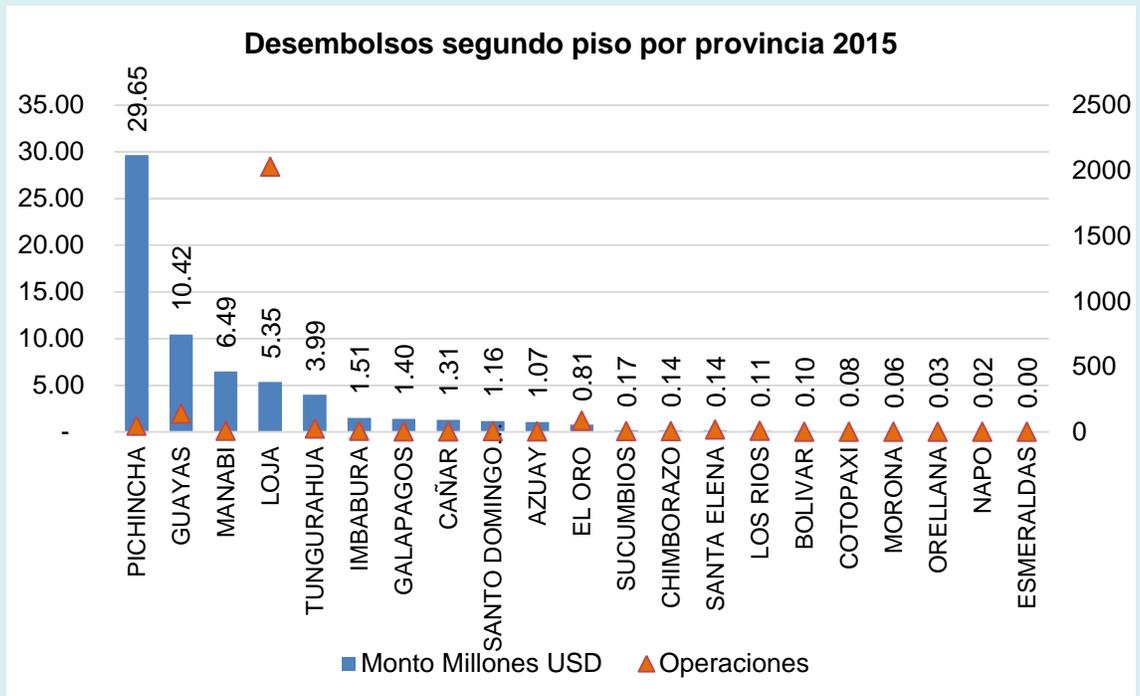
Respecto a los desembolsos durante este mismo periodo, en los mecanismos de Primer Piso, la provincia del Guayas representó el 35%, seguido por Pichincha con el 15%, Manabí con el 13%, Azuay con el 9% y Los Ríos con el 5%, entre otros. En cada una de las provincias mencionadas, se realizaron 398, 225, 151, 283 y 52 operaciones respectivamente.



Fuente: Sistema de información CFN

Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

Asimismo, respecto a desembolsos de Segundo Piso, Loja representa el 85% de las operaciones, seguido de Guayas con el 6% y El Oro con el 4%, entre otros.

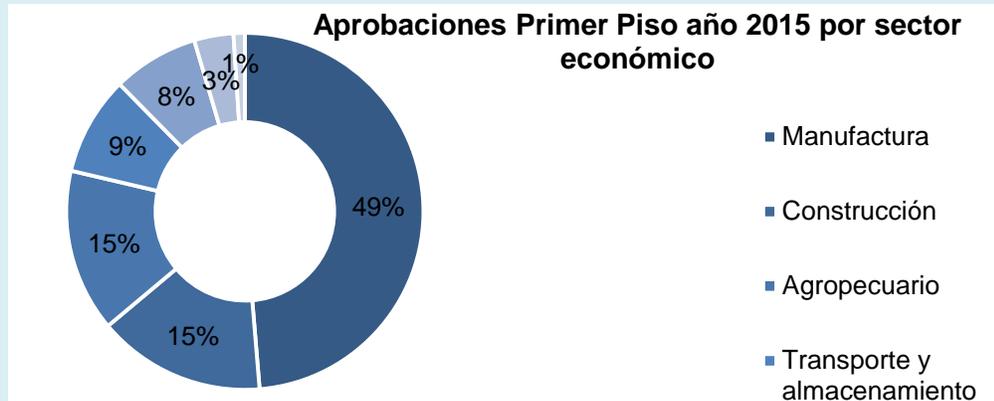


Fuente: Sistema de información CFN

Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

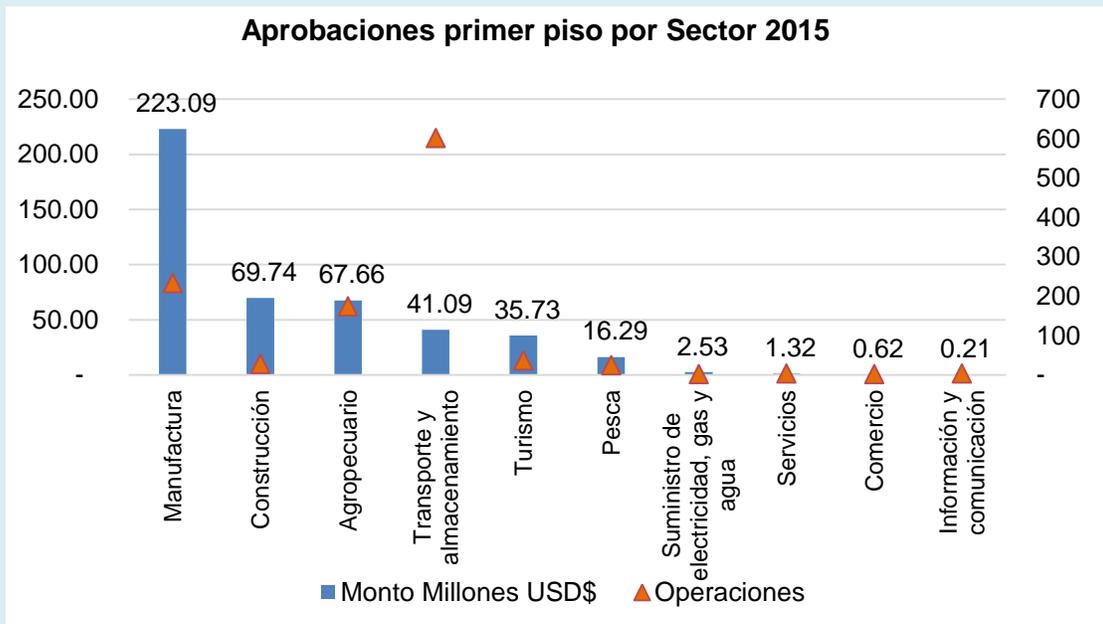
### V. Intervención por Sector Económico

La gestión de la Corporación Financiera Nacional, enfocada en financiar a los sectores productivos del país, permitió aprobar USD 458,27 millones en el año 2015 en 1.110 operaciones de crédito. El sector de Manufactura representó el 49% de las aprobaciones de Primer Piso, seguido de Construcción con el 15%, Agropecuario con el 15%, Transporte y Almacenamiento con el 9%, Turismo con el 8% y Pesca con el 3%, entre otros.



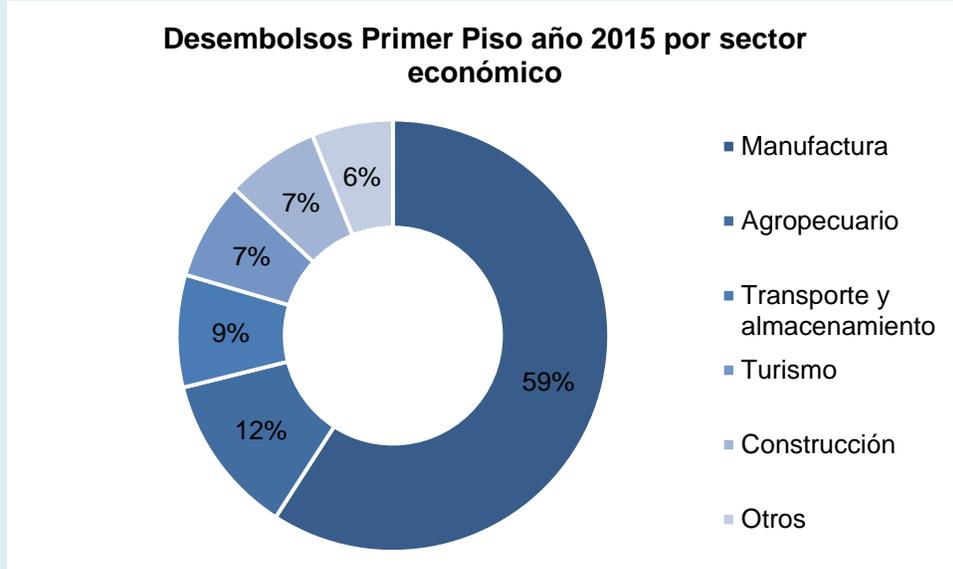
Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

El sector de Transporte y Almacenamiento registró el mayor número de operaciones aprobadas con el 54%, seguido de Manufactura con el 21% y Agropecuario con el 16%, entre otros.



Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

En el año 2015, la Corporación Financiera Nacional colocó USD\$ 379,57 millones en el Sector Productivo del país en un total de 1.585 operaciones. El 59% de los desembolsos de Primer Piso en el año 2015 se realizaron en el sector de Manufactura, seguido del sector Agropecuario con el 12%, Transporte y Almacenamiento 9%, y Turismo y Construcción con el 7%.



Fuente: Sistema de información CFN

Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

En cuanto al número de operaciones, en el año 2015 el sector de Manufactura representó el 41% del total de operaciones desembolsadas, el Agropecuario el 14% y Transporte y Almacenamiento el 37%, entre otros.

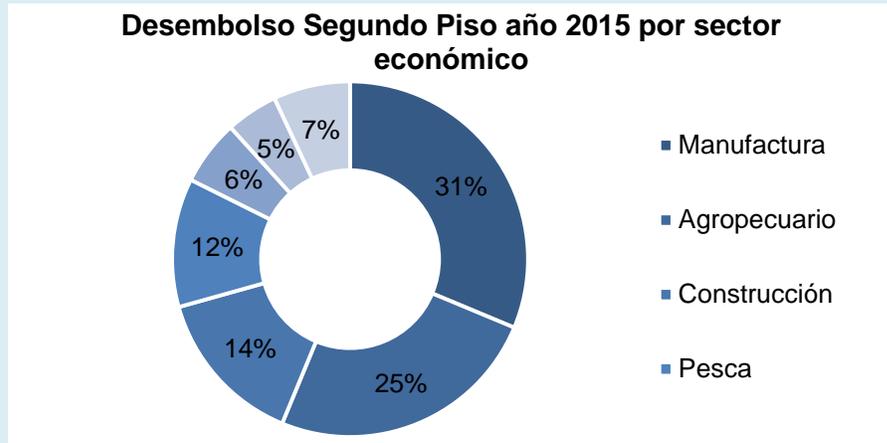


Fuente: Sistema de información CFN

Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

De otro lado, del total de desembolsos de Segundo Piso, el 31% se destinó al sector Manufacturero, 25% al sector Agropecuario, 14% a la Construcción, entre otros sectores.

Esta demanda muestra el cumplimiento de las directrices de la política pública, respecto de los sectores priorizados para el cambio de la matriz productiva.

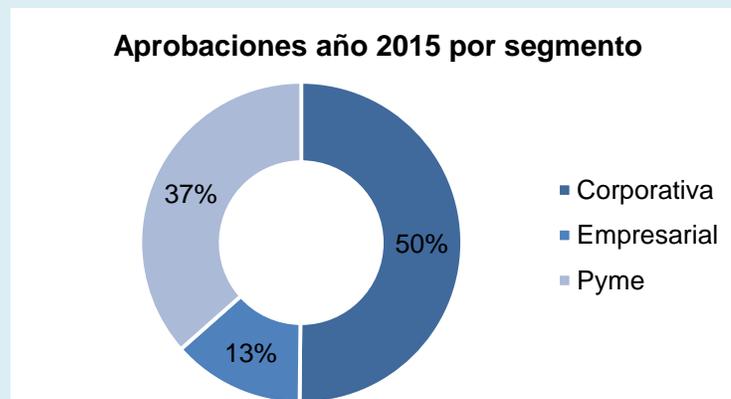


Fuente: Sistema de información CFN

Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

## VI. Intervención por Segmento de Crédito

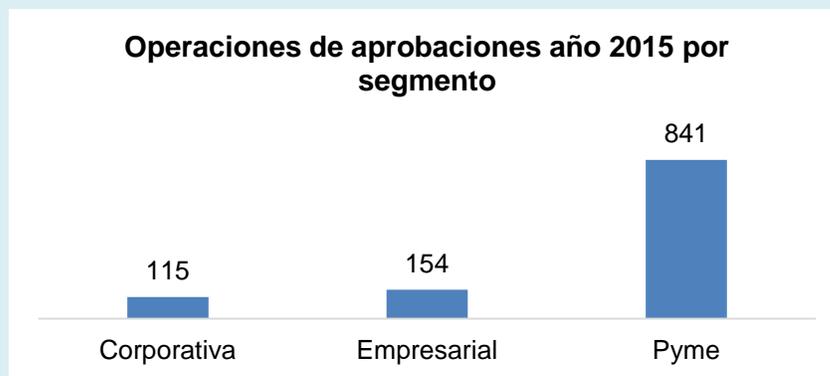
El monto de aprobaciones por segmento de crédito en el año 2015 se distribuyó de la siguiente forma: 50% para Corporativo, 13% Empresarial y 37% PYME.



Fuente: Sistema de información CFN

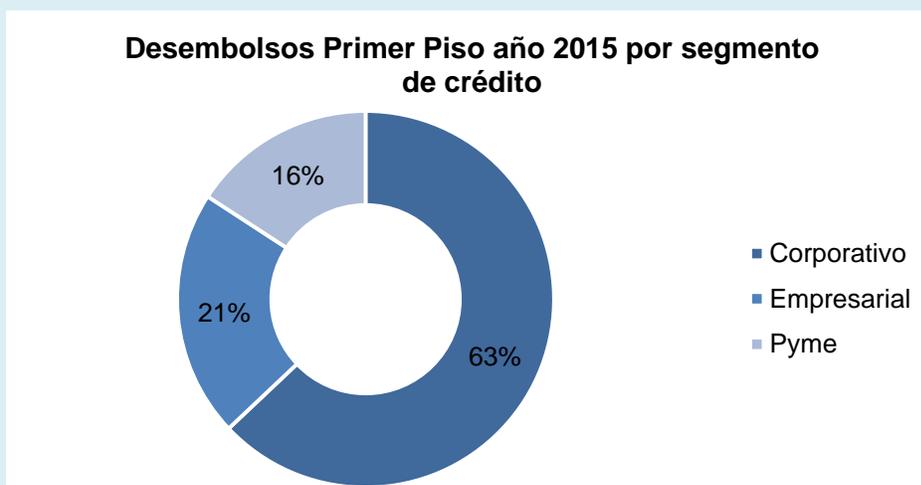
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

Respecto al número de aprobaciones por segmento de crédito, el segmento PYME es el mayor con un total de 841 operaciones, seguido del empresarial con 154 operaciones y el Corporativo con 115.



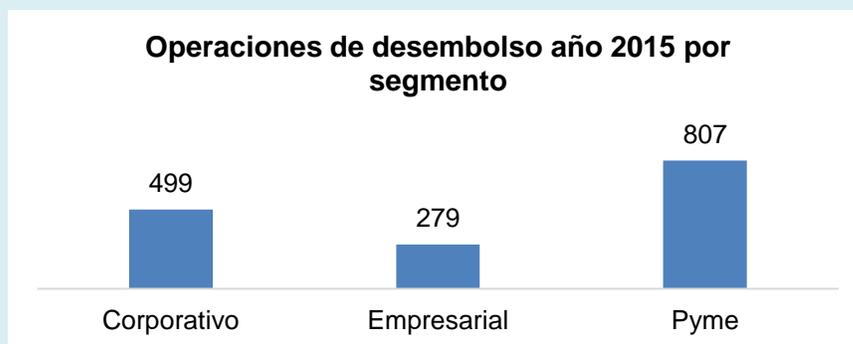
Fuente: Sistema de información CFN  
 Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

Sobre los desembolsos por segmento de crédito, el 63% corresponde al segmento Corporativo, 21% al Empresarial y el 16% a PYME.



Fuente: Sistema de información CFN  
 Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

En lo que respecta a las operaciones de desembolsos de Primer Piso, el segmento PYME presentó 807 operaciones respecto de las 1.585 del año 2015, seguido del segmento Corporativo con 499 operaciones y Empresarial con 279.

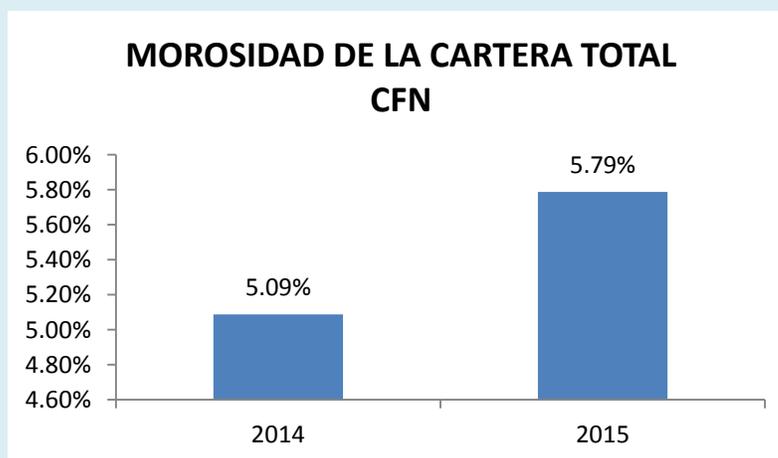


Fuente: Sistema de información CFN

Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

## VII. Morosidad por Sector

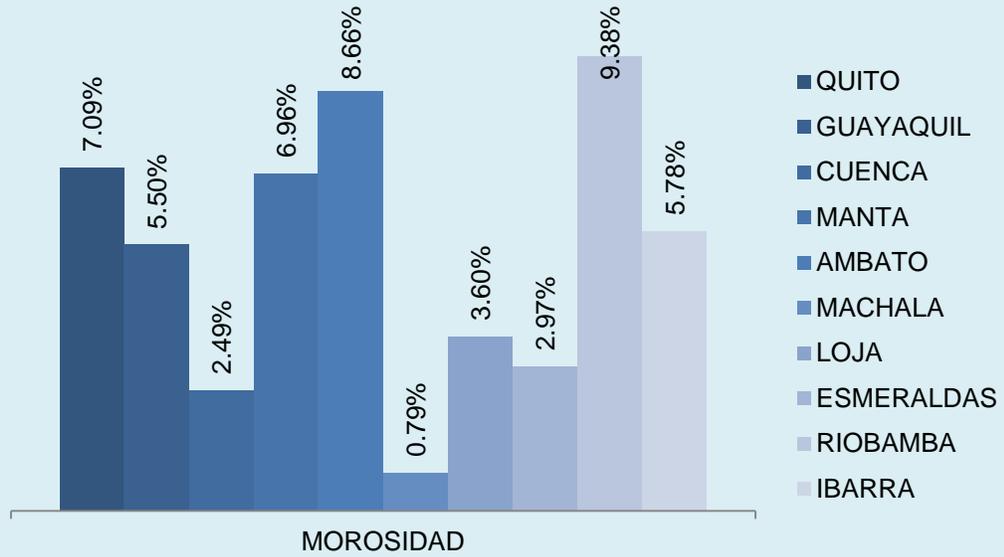
La morosidad de CFN pasó de 5,09% en el año 2014 a 5,79% en el 2015. Este indicador está relacionado a la situación económica percibida a nivel nacional; sin embargo, se destaca la morosidad de la cartera de créditos para la microempresa que se redujo de 26,06% en 2014 a 14,24% en 2015.



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

### VIII. Morosidad por Sucursal de CFN



Fuente: Subgerencia Nacional de Administración de Cartera y Tesorería  
 Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

### IX. Servicios No Financieros

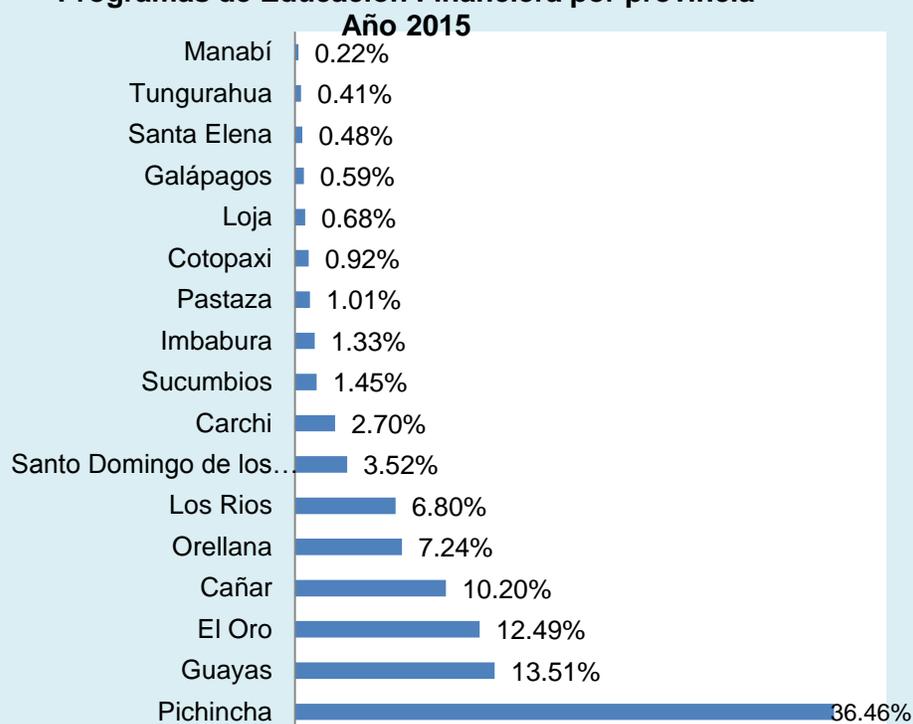
#### a. Asistencia Técnica

##### 1. Programa de Educación Financiera

Los Programas de Educación Financiera están estructurados en cumplimiento a la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos, mediante Resoluciones No. JB-2013-2393 de 22 de enero del 2013 y Resolución No. SB-2015-665 de 17 de agosto de 2015, las cuales tienen por objetivo generar programas de capacitación estandarizados y continuos, dirigidos a clientes actuales, clientes potenciales y público en general.

Durante el año 2015, el accionar de los Servicios No financieros permitió obtener los siguientes resultados: generación de 79 Programas de Educación Financiera a nivel nacional en 17 provincias. Logrando una cobertura del 71,83% del territorio nacional, beneficiando a 8.292 personas, con 203 horas efectivas de capacitación.

### Programas de Educación Financiera por provincia



Fuente: Estadística Subgerencia Nacional de Servicios No Financieros

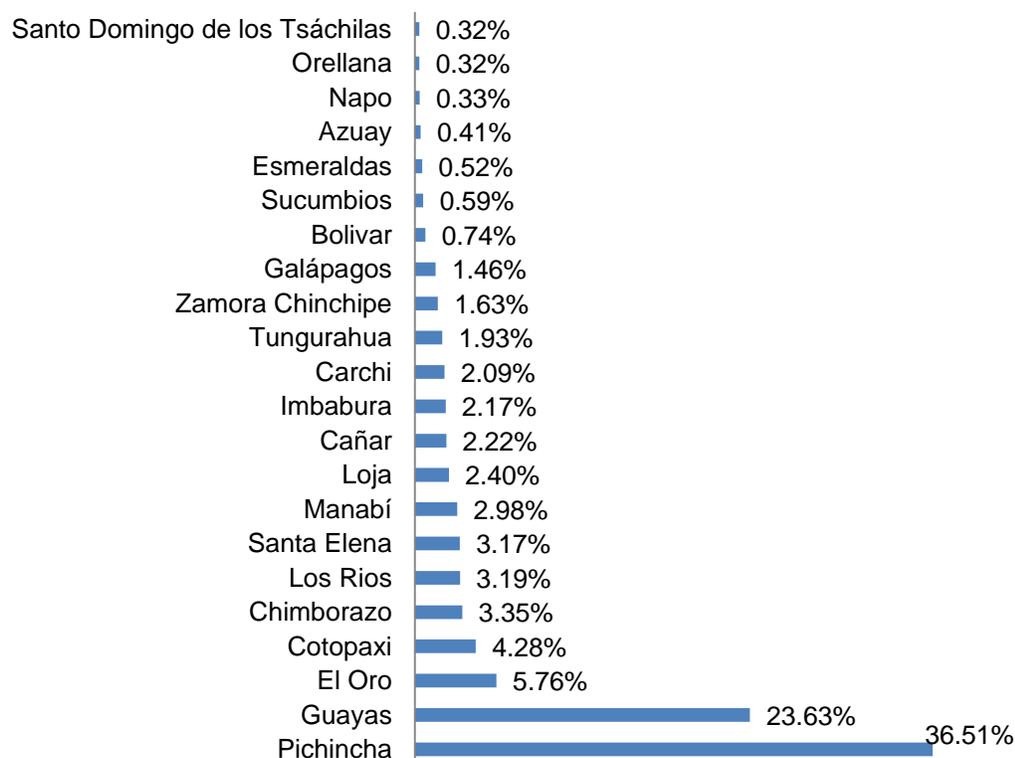
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Servicios No Financieros

## 2. Programa de Desarrollo de Capacidades

Durante el año 2015, el accionar de los Servicios No Financieros permitió obtener los siguientes resultados:

- Generación de 355 Programas a nivel nacional en 22 provincias.
- Cobertura del 91,67% del territorio nacional, beneficiando a 9.289 personas con 1.278 horas efectivas.

### Programas de Desarrollo de Capacidades por Provincia y Beneficiarios Año 2015

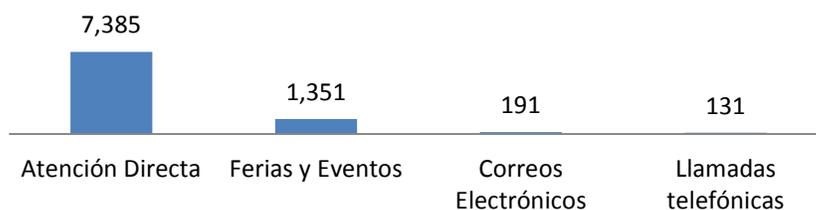


Fuente: Estadística Subgerencia Nacional de Servicios No Financieros  
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Servicios No Financieros

#### b. Asesoría al Empresario

Durante la gestión realizada en el año 2015, se efectuaron 9.058 asesorías a nivel nacional, de las cuales 7.385 constituyen asesorías directas, 1.351 asesorías en ferias y eventos, 191 asesorías efectuadas por correo electrónico y 131 mediante llamadas telefónicas.

### Tipos de Asesoría al Empresario Año 2015



Fuente: Estadística Subgerencia Nacional de Servicios No Financieros  
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Servicios No Financieros

## B. Resumen de logros

Los principales logros alcanzados en el año 2015 por parte de CFN están vinculados al rol de una banca de desarrollo, principalmente en un entorno económico complejo como el que se percibió durante este año.

Uno de los papeles más importantes de las instituciones financieras públicas es cubrir las deficiencias percibidas en el mercado, por falta de prestación de servicios financieros por parte del sector privado. En este sentido, la gestión para acceder a diferentes fuentes de financiamiento realizada en el año 2015, muestra el empuje del sector público para estimular la demanda de crédito, que en un período de desaceleración económica se contrae por la caída de la inversión.

El rol que desempeña la banca pública de desarrollo (bajo un contexto de crisis económica) y el desafío que esto implica, es catalogado como el "Síndrome de la Bella Durmiente". En épocas económicas estables, la banca pública no necesita intervenir muy fuertemente en un sector en particular y por lo tanto se "pondrá a dormir"; mientras que cuando se presenta una situación económica atípica o una brecha de mercado que está generando perjuicio social y económico, resurgirá rápidamente entrando en acción en los sectores más afectados para mitigar los efectos generados, producto de una difícil situación económica. Bajo este contexto, el lanzamiento del nuevo producto "CFN Construye" (en febrero de 2015) surgió con el motivo de reactivar el sector de la Construcción, sector que mostró una caída frente al año 2014. Como lo resaltó la Presidenta del Directorio de CFN, María Soledad Barrera: *"(...) estamos apoyando a los constructores, trabajando en conjunto con el BIESS, que está dedicado de manera directa para atender a los beneficiarios de vivienda. Se cuenta con el apoyo de la banca pública ya que no va a haber por parte de las instituciones públicas disminución en montos de créditos, es un año complejo, pero seguimos aportando"*.

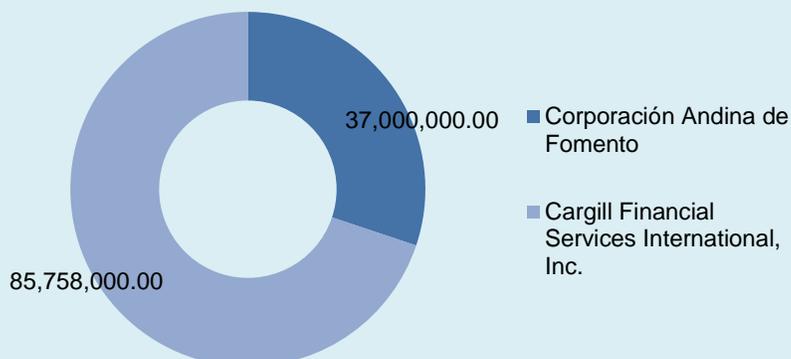
De igual manera, el papel de las instituciones financieras de desarrollo resulta del trabajo en conjunto con el Gobierno Nacional, con la finalidad de alcanzar los objetivos de política pública para generar desarrollo económico y social. En este sentido, el cambio de la matriz productiva, objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir, está alineado a los objetivos institucionales de CFN, y por ende, a los resultados alentadores obtenidos en los productos: Liga de Emprendedores Extraordinarios, Programa Progresar, Fondo Nacional de Garantía y el Programa de Financiamiento Bursátil, son el mejor ejemplo del fomento al desarrollo nacional.

### I. Gestión con Multilaterales

Durante el año 2015, la CFN pudo acceder a diferentes fuentes de financiamiento externas. Por este concepto se recibieron 6 desembolsos provenientes de

organismos multilaterales y entidades financieras. Estos desembolsos sumaron USD\$ 122,8 millones.

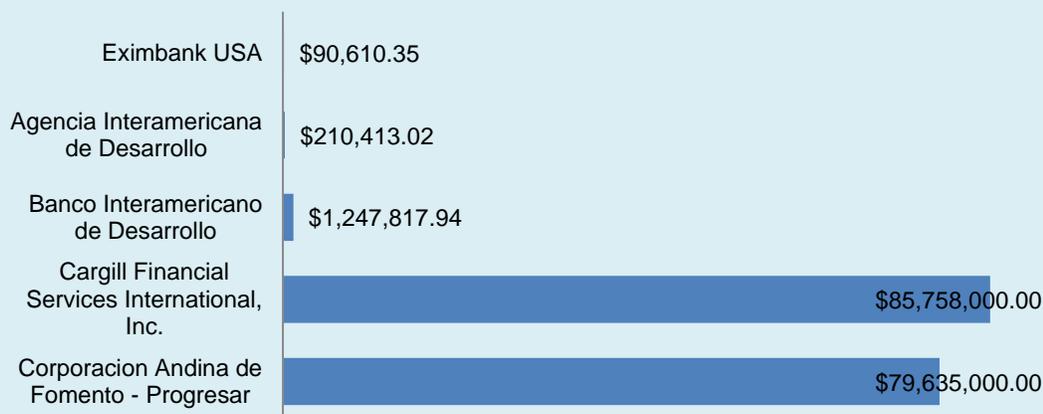
### Monto Fuentes de Financiamiento por Prestamista



Elaborado por: Subgerencia Nacional de Planificación y Control de Gestión  
Fuente: Gerencia de División de Finanzas

Con los datos ya mencionados, se cierra el año 2015 con un saldo en sus pasivos (a partir de operaciones originadas en el exterior) por USD\$ 166,94 millones. A continuación, se muestra en un gráfico este monto desglosado por acreedor:

### Saldos de Pasivos por Proveedor



Elaborado por: Subgerencia Nacional de Planificación y Control de Gestión  
Fuente: Gerencia de División de Finanzas

#### a. Banco de Desarrollo de América Latina – CAF

De los desembolsos recibidos en el año 2015, USD 37 millones provienen de una operación con la CAF, la cual inició en diciembre de 2014.

Esta operación fue de gran importancia, ya que implicó el inicio de relaciones financieras con este multilateral, el cual se está convirtiendo en un aliado estratégico para la CFN. Por ser la primera experiencia con dicho organismo, se suscribió un contrato de préstamo entre la CAF y el Ministerio de Finanzas (deuda

soberana). Este último suscribió un convenio subsidiario con la CFN, en donde se trasladaban las obligaciones y responsabilidades de la operación, así como el derecho a recibir los desembolsos.

#### **b. Cargill Financial Services**

Con respecto a las operaciones otorgadas por Cargill Financial Services International, Inc. se destaca que el destino de los recursos está encaminado a financiar operaciones de importaciones/exportaciones de los clientes de CFN. Así también el hecho de contratar un préstamo con una entidad internacional, sin necesidad de entregar garantía propia o soberana, ayuda a consolidar la imagen crediticia de la CFN y su reinserción a nivel internacional.

## **II. Factoring Electrónico**

Ante la significativa reducción de los ingresos del Gobierno y de los hogares durante el 2015, ha predominado la necesidad de liquidez inmediata por parte de los proveedores. Frente a esto, CFN realizó el lanzamiento de la herramienta financiera Factoring en septiembre de este año.

El Factoring de CFN está compuesto por dos servicios especializados: Electrónico e Internacional.

Factoring Electrónico permite que los proveedores del segmento empresarial y corporativo (también denominadas empresas ancla) obtengan liquidez inmediata por las facturas que tienen por cobrar. CFN otorga un cupo de Factoring a la empresa ancla y los proveedores descuentan de aquel cupo el valor de sus facturas en menos de 72 horas, sin la necesidad de presentar garantías.

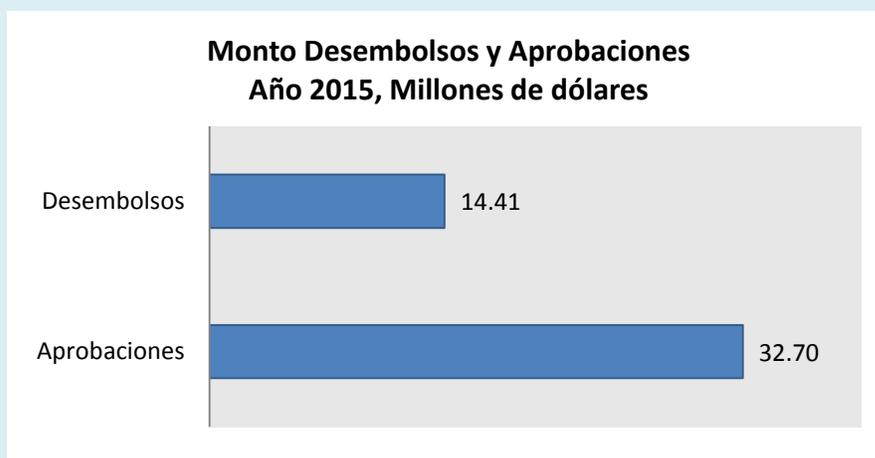
Con el objetivo de que participen organizaciones de la economía popular y solidaria, el monto mínimo de descuento de facturas es de USD 50. La operación bancaria se aprueba cuando los proveedores aceptan en la plataforma tecnológica la cesión de las facturas a favor de CFN.

De su parte, Factoring Internacional pretende convertirse en un aliado estratégico para los exportadores ecuatorianos, quienes pueden obtener liquidez a bajo costo sobre su cartera pendiente de cobro. Dentro del proceso intervienen tres actores: el exportador nacional, el comprador internacional y la CFN, entidad que se convierte en un intermediario o “factor”.

El beneficio para el exportador resulta en la transferencia de los montos de sus facturas en dinero efectivo en 48 horas o menos. Los mismos pueden acceder a líneas de crédito de un mínimo de USD 100 mil que se podrán usar según sus necesidades. Además tendrán un período de vigencia de un año y existe la

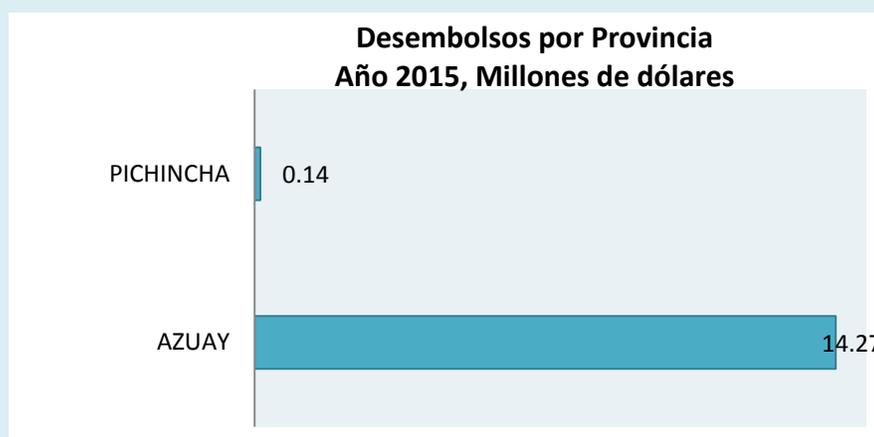
posibilidad de incrementar el monto de la línea si se demuestra capacidad de pago por parte del comprador internacional.

Durante el 2015 la institución obtuvo los siguientes resultados por este mecanismo:



Fuente: Sistema de información CFN

Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica



Fuente: Sistema de información CFN

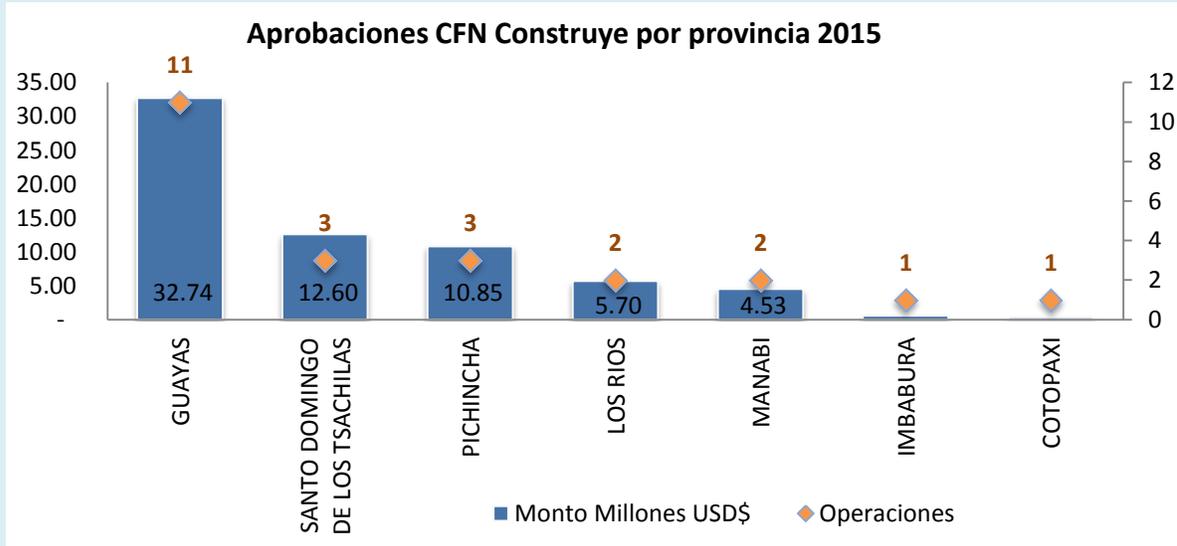
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

### III. CFN Construye

De acuerdo a los resultados presentados por el Banco Central, se observa una fuerte desaceleración en los niveles de dinamismo y crecimiento del país. El PIB pasó de un crecimiento del 4% en el año 2014 al 0,2% en el año 2015, y entre los sectores más afectados por este panorama económico se menciona a la Construcción, que en el año 2014 obtuvo un crecimiento de 7,2% y en el año 2015 revirtió el resultado, pues muestra una caída de -1,7%.

Este producto además de apoyar a la reducción del déficit de vivienda social, tiene como objetivo dinamizar el sector de la construcción, y con ello, la economía nacional.

“CFN Construye” se enfoca en la edificación de vivienda de interés prioritario en zonas urbanas, urbano marginales y de conurbación permitida. Durante el 2015, la institución obtuvo los siguientes resultados por este mecanismo:



Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica



Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

#### **IV. Concurso de apoyo a la innovación “Liga de Emprendedores Extraordinarios”**

En el marco de cumplimiento de los 50 años de gestión institucional, en agosto de 2014 la Corporación Financiera Nacional lanzó la primera edición del concurso denominado “Liga de Emprendedores Extraordinarios”. La competencia se posicionó como una herramienta efectiva para impulsar el desarrollo de proyectos productivos con alto potencial comercial, brindando asistencia técnica y acceso al financiamiento. Este proyecto se suma a los productos de CFN que marcan congruencia hacia el cambio de la matriz productiva.

Considerando el impulso que el Gobierno Nacional da al ámbito de innovación y emprendimiento, la CFN desarrolló el mencionado concurso, el cual está alineado con el propósito y con la visión de que a futuro se pueda contar con un Fondo de Capital de Riesgo. Mediante esta competencia se busca también contribuir de alguna manera a que se vaya cerrando la brecha entre altos niveles de emprendimiento y bajos niveles de éxito de esos emprendedores.

La iniciativa en su primera convocatoria dio como resultado 4 mil usuarios registrados, 303 postulaciones completas, 21 emprendimientos apoyados y fortalecidos.

El 6 de marzo de 2015 se realizó la ceremonia de premiación del concurso en el cual Sheyla Rivera fue la ganadora del primer premio. Su proyecto, denominado “Y4Home”, consiste en un portero eléctrico inteligente que permite atender a los visitantes y propietarios de una vivienda, desde cualquier parte del mundo. Rivera recibió un premio equivalente a USD 5.000 dólares no reembolsables, otorgados por parte del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Dada la acogida y los buenos resultados del primer concurso, en noviembre de 2015 CFN decidió lanzar la segunda edición.

De acuerdo a los resultados que se determinen en la segunda convocatoria, CFN continuará con el proyecto y mantendrá el objetivo de impulsar nuevos proyectos, que tengan como principal factor diferenciador la innovación y el encadenamiento productivo.

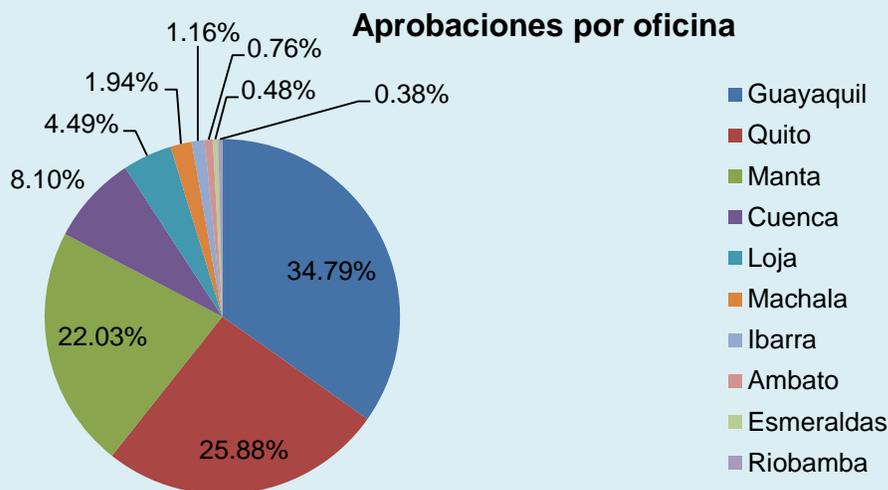
#### **V. Programa Progresar**

El Programa Progresar centra sus objetivos en el cambio de la matriz productiva enfocando sus esfuerzos en promover la diversificación productiva, la generación de valor agregado, la sustitución de importaciones y el incremento de la oferta exportable.

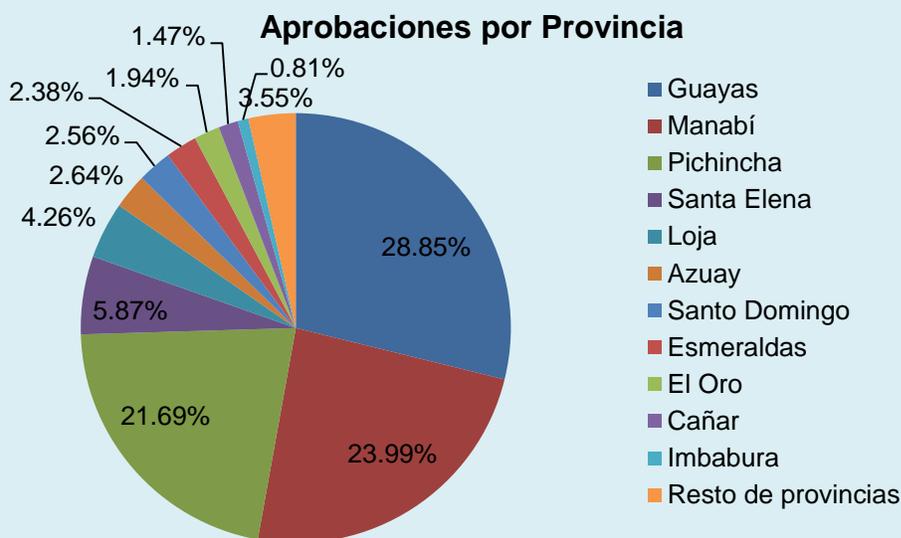
##### **a. Aprobaciones y Desembolsos**

Mediante este Programa, CFN ha aprobado USD 153,43 millones y desembolsado USD 103,69 millones hasta el 31 de diciembre de 2015, alcanzando una amplia

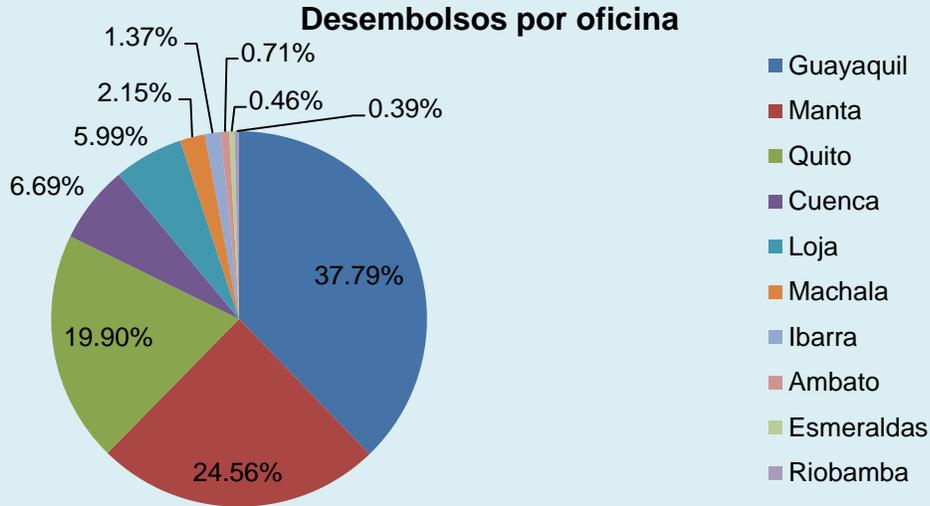
participación a nivel nacional, siendo Guayas, Manabí, Pichincha, Santa Elena, Loja, Azuay, Cañar, las provincias más representativas.



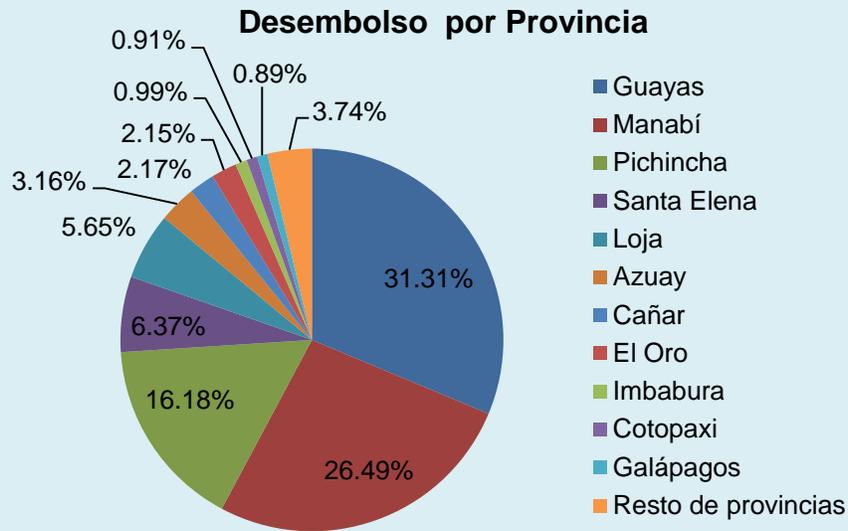
Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica



Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica



Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica



Fuente: Sistema de información CFN  
Elaborado por: Gerencia de División de Gestión Estratégica

#### b. Fondo Nacional de Garantías

La Corporación Financiera Nacional, comprometida con el desarrollo de los sectores productivos del país, constituyó el Fondo Nacional de Garantías, convirtiéndose en el pionero en la creación de Entidades de Garantía Crediticia en el Ecuador. Con esta herramienta se busca facilitar y viabilizar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías.

Durante el año 2015, se mantuvo acercamiento con 30 entidades financieras en búsqueda de incentivar su participación con este mecanismo. Como resultado de estas reuniones fueron suscritos 10 convenios con entidades financieras del país. Asimismo, como parte del posicionamiento del producto en el Sistema Financiero, se realizaron 44 talleres de inducción sobre el funcionamiento de este Fondo, instruyendo sobre el mecanismo a 744 funcionarios del Sector Bancario y Cooperativo del Ecuador.

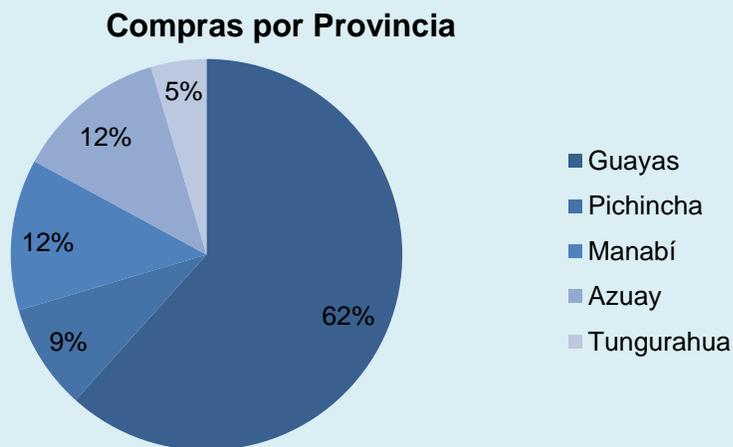
Durante el año 2015, el Fondo Nacional de Garantías formalizó 29 fianzas, por un total de USD 1,28 millones, facilitando el acceso a nuevos créditos a micro, pequeños y medianos empresarios por un valor que asciende a USD\$ 2,71 millones. Los resultados obtenidos este año resaltan un notable crecimiento frente al año 2014, es así que el monto de acceso al crédito exhibe un crecimiento de 70,7% y el monto garantizado se incrementó en 48%.

COLOCACIONES 2015	
INDICADOR	VALOR
Número de operaciones	29
Monto acceso al crédito (MM USD)	2,71
Monto total garantizado (MM USD)	1,28
Porcentaje garantizado	47,12%

Fuente: Secretaría Técnica Fondo Nacional de Garantías  
Elaborado por: Subgerencia Nacional de Fondo de Garantía

## VI. Programa de Financiamiento Bursátil

Durante el año 2015, los resultados obtenidos para el Programa de Financiamiento Bursátil alcanzaron un total de USD\$ 20,82 millones.



Elaborado por: Subgerencia Nacional de Planificación y Control de Gestión  
Fuente: Gerencia de División de Finanzas

## 5. GESTIÓN INSTITUCIONAL

### A. Gobierno Corporativo

#### I. Miembros del Directorio

El Directorio es el máximo organismo del Gobierno Corporativo de la CFN, el mismo que de acuerdo con el Estatuto Orgánico debe estar integrado por cinco directores principales que son designados mediante Decreto Ejecutivo, según lo que estipula el Art. 375 del Código Orgánico Monetario y Financiero.

El Directorio de la CFN estuvo integrado por:

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCION QUE REPRESENTA
PRESIDENTA DIRECTORIO CFN	ING. MARIA SOLEDAD BARRERA ALTAMIRANO	DIRECTORIO CFN
MINISTRO	ECON. FAUSTO HERRERA NICOLALDE	MINISTRO DE FINANZAS
DELEGADO MINISTERIAL	ING. JOSE LUIS ROMERO CALLAY	DELEGADO DEL MINISTRO DE FINANZAS
MINISTRO	ING.MIGUEL EDUARDO EGAS PEÑA	MINISTRO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD
MINISTRO	SEÑOR XAVIER ANTONIO PONCE CEVALLOS	MINISTRO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA
DELEGADO MINISTERIAL	ECON. FAUSTO JORDAN BUCHELI	MINISTRO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA
MINISTRO	DR.FERNANDO ALVARADO ESPINEL	MINISTRO DE TURISMO
PRINCIPAL	ARQ. VIRGILIO ANTONIO GONZENBACH ABAD	CÁMARAS DE LA PRODUCCIÓN COSTA Y GALÁPAG.
SUPLENTE	ABG. JACINTO MEDINA FUENTES	CÁMARAS DE LA PRODUCCIÓN COSTA Y GALÁPAG.

## II. Modelo de Gobierno Corporativo

La Corporación Financiera Nacional reconoce la importancia de contar con un Gobierno Corporativo, que guíe el funcionamiento de su equipo gerencial y de control interno institucional. Es por ello que el mismo se concibe como un sistema dinámico, en función de las necesidades de la sociedad, los resultados mostrados en el desarrollo de la institución, las disposiciones normativas que lo regulan, así como las reformas que pudieran expedirse y las recomendaciones emitidas por los organismos de control, para garantizar un marco eficaz de gestión, transparencia y rendición de cuentas.

La institución aplica las buenas prácticas de Gobierno Corporativo mediante un conjunto de principios, enunciados en la política, norma y reglamentos, para la organización y funcionamiento de las relaciones entre los miembros del Directorio, la alta gerencia, funcionarios y clientes; para garantizar la profundidad, oportunidad y transparencia de la información. Así como establecer los deberes, derechos y límites para los grupos relacionados con la institución.

Bajo lineamientos de responsabilidad corporativa, eficiencia organizacional y efectividad operativa, el Directorio y los diferentes Comités, cumplen su misión y orientan sus esfuerzos con una visión de sostenibilidad en el largo plazo. Los Comités aportan valor y amplio conocimiento del entorno interno y externo y promueven la satisfacción de los requerimientos de los grupos de interés, estableciendo líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas a través de toda la organización.

## III. Indicadores de Gobierno Corporativo

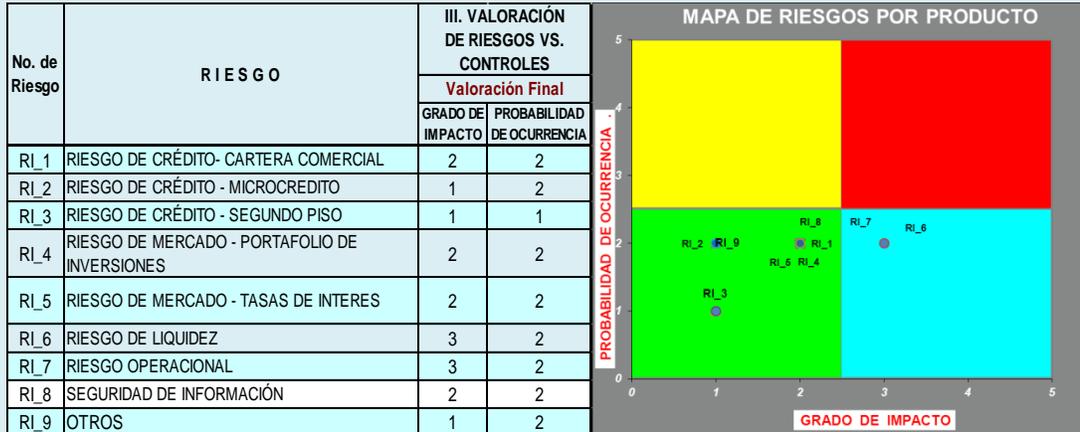
Lograr un sistema de gobierno efectivo conlleva el conocimiento por parte de todos los grupos relacionados con la institución, sobre las responsabilidades que se asumen y el compromiso que existe para con los ciudadanos.

En la CFN se ha formalizado un Código que incorpora los principios de buen Gobierno Corporativo y que tiene como principales objetivos:

- a) Generar mayor transparencia en la rendición de cuentas.
- b) Promover una administración ética y sin conflicto de intereses.
- c) Fortalecer la gestión institucional con el cumplimiento de los lineamientos establecidos y la aplicación de los principios señalados en el Código.
- d) Mejorar la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros, a través del fortalecimiento de la imagen institucional frente a organismos internacionales.

- **Cumplimiento de los objetivos estratégicos; de las posiciones de riesgo asumidas por la entidad en los diferentes tipos de riesgos, (Mapa institucional de riesgo); y, las acciones de control recomendadas para minimizar tales riesgos.**

La Corporación Financiera Nacional asume su rol como banca de desarrollo, alineada al Plan Nacional del Buen Vivir, al Código Orgánico Monetario y Financiero y Normativa expedidos por los Organismos de Control; para el efecto tiene desarrollado metodologías de valoración de riesgos a los que está expuesta la institución, cuya finalidad fundamental es precautelar su patrimonio y mantener un nivel adecuado de solvencia financiera.



Elaborado por: Subgerencia Nacional de Riesgo Operativo  
Fuente: Subgerencia Nacional de Riesgo Operativo

La CFN mantuvo la calificación de riesgo institucional de AA+ al 31 de diciembre de 2015.

- **Efectividad del ambiente de control y los temas representativos anunciados por las instancias de la organización encargadas de la evaluación: auditor interno, auditoría externa, comité de auditoría, comité de cumplimiento y comité de administración integral de riesgos.**

En el transcurso del año 2015, el Comité de Cumplimiento aprobó todas las medidas que consideró oportunas, propuestas por el Oficial de Cumplimiento, para proteger a la institución ante sospechas de operaciones inusuales e injustificadas. Además, recomendó al Oficial de Cumplimiento posibles medidas a tomar con respecto a los controles internos actuales que mantiene la institución, siendo en total 60 recomendaciones en un total de 12 reuniones, acorde a la norma que estipula una reunión mensual.

Durante el año 2015, se desarrollaron actividades considerando un modelo de Administración de Riesgo Operativo alineado a la Planeación Estratégica de la institución, con cobertura de las disposiciones de instancias reguladoras, procesos críticos, información relevante, peticiones del Directorio y diferentes comités de la institución.

En este contexto, las grandes líneas de acción se centraron en los siguientes aspectos:

- Auditorias, evoluciones y diagnósticos.
- Transparencias y cumplimiento de la normatividad.
- Quejas, denuncias, inconformidades, responsabilidades.
- Integración del informe de rendición de cuentas

La CFN cuenta con manuales de Riesgo Operativo y Metodología de Evaluación que le permiten identificar los factores y eventos de riesgo, a través de levantamiento de mapas y matrices de riesgo de los macro procesos, procesos y actividades que valoran la ocurrencia y los diferentes niveles de impacto para obtener el riesgo potencial y residual. Esto permite contar con planes de mitigación de este riesgo e instaurar políticas, procesos y lineamientos para un correcto manejo de riesgos operativos; así como, con la herramienta automatizada (Sistema de Gestión de Riesgo Operativo), para el registro y control de los eventos ocurridos a nivel nacional.

La CFN tiene aprobado un Plan de Continuidad del Negocio, que conjuntamente con el Plan de Contingencia de TI le permite garantizar la continuidad del negocio, y la realización periódica de pruebas al plan. El objetivo es probar su efectividad mostrando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora detectadas; así como el plan de acción a seguir para lograr un mejoramiento de la capacidad de respuesta ante un evento de contingencia.

- **Determinación y resolución de los conflictos de interés presentados entre los delegados de las instituciones accionistas si los hubiere, miembros del directorio, así como de los administradores.**

La adecuada aplicación de las buenas prácticas y principios de un buen Gobierno Corporativo junto a la ejecución de las disposiciones de la ley, han garantizado un marco eficaz para las relaciones de gestión de la CFN, por lo que no se han evidenciado conflictos de interés entre los miembros del Directorio y/o la alta administración.

- **La política de transparencia y su ejecución en relación al usuario de servicios financieros y las estadísticas de reclamos y consultas realizadas por los clientes, aquellas resueltas por la institución o las que hubiere tomado conocimiento el organismo de control.**

Desde diciembre del año 2008 al 31 de diciembre de 2015, la CFN ha mantenido la calificación del 100% en la evaluación sobre el cumplimiento del artículo 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) que aplica mensualmente la actual Secretaria Nacional de Administración Pública (SNAP).

De igual manera, se cumplieron las disposiciones sobre rendición de cuentas ante la Defensoría del Pueblo, el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Secretaria Nacional de Administración Pública; y la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En los últimos cinco años, las inconformidades de los usuarios del sistema financieros admitidas en el Servicio de Reclamos, ha experimentado una tendencia variable. Sin embargo, durante el 2015 la cifra de expedientes recibidos se incrementó por una serie de reclamos de grupos asociativos, para los cuales se han atendido el 100% de solicitudes de información y documentación respectiva, en función de que se puedan acoger a los beneficios de la reforma a la Ley Orgánica de Remisión de Intereses, Multas y Cargos.

- **Los lineamientos y aplicación del código de ética vigente y las políticas tendientes a mitigar los conflictos de interés, adicionalmente los casos presentados ante el conocimiento del comité de ética y su resolución.**

La CFN cuenta con Código de Ética, mismo que es difundido a los funcionarios creando el compromiso de cumplimiento desde su incorporación. Adicionalmente no se han identificado, ni han registrado conflictos de interés internos ni con las entidades relacionadas.

#### **IV. Cumplimiento del Plan Operativo Anual**

El Plan Operativo Anual 2015 de la CFN fue aprobado mediante Resolución DIR-015-2015 del 4 de febrero de 2015, el cual se enmarca en los objetivos y estrategias establecidos en el Plan Estratégico de CFN, permitiendo contar con una programación anual de las actividades definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos institucionales.

En ese sentido, el Plan Operativo Anual se sujeta a un proceso de seguimiento y control al cumplimiento de objetivos, actividades y metas, lo que permite evidenciar los resultados de la gestión de la CFN en el periodo y su contribución a la Agenda Sectorial y al Plan Nacional de Desarrollo del “Buen Vivir 2013 - 2017”

Los resultados de la gestión de la CFN en el 2015 se evidencian en la aplicación de indicadores, cuyo cumplimiento se refleja principalmente en las colocaciones de crédito de Primer y Segundo Piso por un total de USD 443,59 millones. Asimismo, por el volumen de compras a través del Programa de Fortalecimiento Bursátil (PFB) por un total de USD\$ 20.82 millones.

La CFN durante el 2015 planificó un presupuesto de USD\$ 64.92 millones para la operación institucional, y logró un cumplimiento del 72.22% del total planificado.

#### **B. Gestión Fiduciaria**

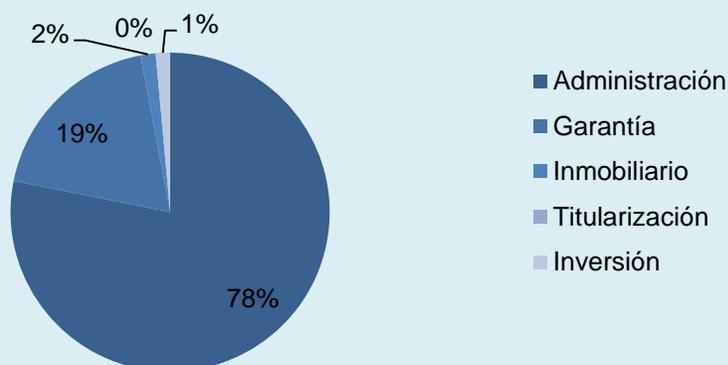
##### **II. Negocios Fiduciarios**

La Corporación Financiera Nacional, como parte de sus objetivos y compromiso con el sector productivo nacional, se ha propuesto apoyar a empresas tanto del sector

público como privado en la búsqueda de soluciones fiduciarias que satisfagan sus necesidades.

Es así que al 31 de diciembre de 2015, el patrimonio administrado por la institución alcanza los USD\$ 3.199 millones que corresponde a 102 fideicomisos administrados.

### PATRIMONIOS POR TIPO DE FIDEICOMISO 2015



Fuente: Base de Negocios Fiduciarios  
 Elaborado por: Subgerencia Nacional de Negocios Fiduciarios y Titularización

En cuanto al origen de fondos de los patrimonios administrados por la Corporación Financiera Nacional, en el año 2015, el 69% corresponde al sector privado y el 31% al sector público.

## C. Política de Gestión de Riesgos

La Corporación Financiera Nacional da la importancia debida e implementa los mecanismos necesarios y suficientes para conocer, evaluar, cuantificar, controlar y administrar de manera eficiente la exposición de riesgo, a través del Comité de Administración Integral de Riesgos y la Gerencia de División de Riesgos. En ese sentido, se analiza permanentemente la calidad de la cartera de crédito, se gestiona la liquidez y controla que sus niveles sean adecuados, se monitorea las exposiciones al riesgo de mercado y se proponen medidas para mitigar todos los riesgos, incluido el operacional.

La cultura de transparencia interna y externa de la CFN, implementada por el Directorio y la Administración, ha sido un pilar básico para realizar una adecuada gestión del riesgo durante el año 2015.

### I. Gestión de Riesgo de Crédito

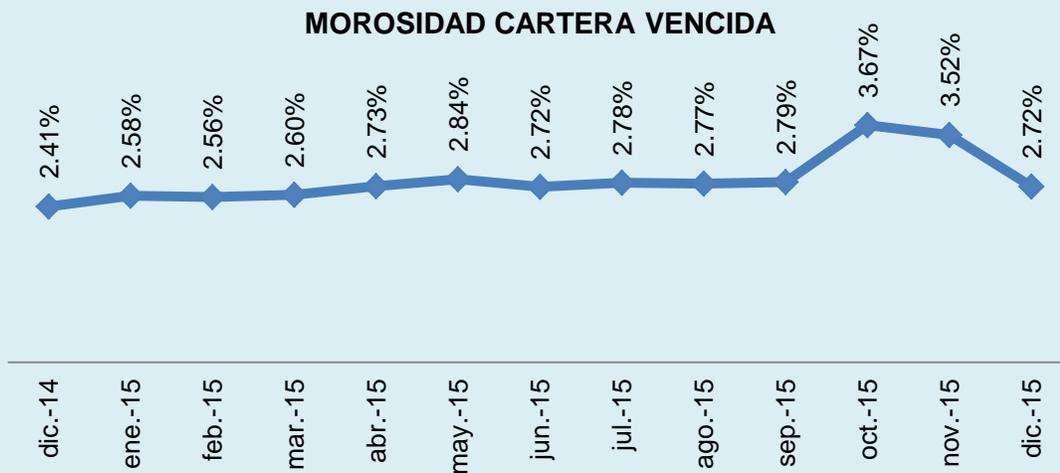
Dado que el crédito a personas y empresas de sectores priorizados que impulsan el cambio a la matriz productiva es la operación principal de la Corporación Financiera

Nacional, el riesgo de que los prestatarios no puedan pagar constituye también el mayor riesgo asumido por la institución.

Las decisiones de crédito en la institución están definidas claramente, ya que son las instancias de otorgamiento de un crédito, en la figura de los respectivos comités, quienes toman las decisiones. Todas las evaluaciones sobre estas decisiones son documentadas.

En 2015, los indicadores de morosidad se vieron influenciados por las perspectivas macroeconómicas en el país, por lo que presentaron un mínimo crecimiento respecto el año anterior. La cartera vencida a fines del 2014 fue de 2,41% del total de la cartera, incrementándose en 0,31% a diciembre del 2015 con un nivel del 2,72%. Mientras que la cartera en riesgo (cartera vencida más cartera que no devenga intereses) de igual manera presentó un incremento de 0,70%, pasando de 5.09% a 5,79% en el mismo período.

La CFN aplicó varias estrategias que han permitido que el impacto sea mínimo en la cartera de crédito, a pesar de la crisis coyuntural que atraviesa el país por la baja del precio del petróleo, la apreciación del dólar, políticas comerciales con respecto a la importación de bienes, salvaguardias, impactos por fenómenos naturales, sectores afectados por el comportamiento del mercado internacional, etc.,



Fuente: Subgerencia Nacional de Cartera  
 Elaborado por: Gerencia Nacional de Riesgos

### MOROSIDAD CARTERA EN RIESGO



Fuente: Subgerencia Nacional de Cartera  
Elaborado por: Gerencia Nacional de Riesgos

La Corporación Financiera Nacional tiene un enfoque prudente en el tema de provisiones para cartera en riesgo. El establecimiento de provisiones apropiadas para las exposiciones de la cartera comercial se calcula en base a un análisis cuidadoso de la situación de cada deudor. A fines de año, la tasa de cobertura (cobertura de provisiones sobre la cartera en riesgo) fue de 101,24%. El porcentaje de provisiones en relación con la cartera total de crédito se situó en el 5,86%.

### COBERTURA CARTERA EN RIESGO



Fuente: Subgerencia Nacional de Cartera  
Elaborado por: Gerencia Nacional de Riesgos

Los créditos considerados irrecuperables fueron castigados luego de un análisis minucioso, sin embargo la gestión de cobranza continúa en aras de recuperar esta cartera.

En el 2015 el volumen neto castigado se situó en USD 20,5 millones, equivalente al 1,29% de la cartera bruta de créditos.

## II. Gestión de Riesgo Operacional

La Gestión del Riesgo Operacional de la institución cumple plenamente con los requerimientos de la normativa bancaria vigente, con adecuados estándares de seguridad de la información, que incluyen también el cumplimiento de los hitos del Esquema Gubernamental de Seguridad de la Información (EGSI) y las mejores prácticas internacionales respecto al tema.

Para minimizar el riesgo operacional todos los procesos están adecuadamente documentados y están sujetos a mecanismos de control efectivos.

Durante el año 2015, la CFN contó con la aprobación de la nueva estructura organizacional, la misma que se ha implementado paulatinamente y que permitirá afrontar los nuevos retos institucionales para el año 2016.

Adicionalmente, el análisis de los eventos de riesgo ocurridos sirve para dar un tratamiento consistente a los riesgos operacionales, con definiciones de las medidas de prevención y de corrección necesarias. Los programas de difusión interna utilizados por la Gerencia de Riesgos, promueven una cultura de transparencia y de concientización del riesgo a nivel de toda la institución.

El plan de continuidad del negocio garantiza que la CFN pueda restaurar sus operaciones en el menor tiempo posible, en el evento de una interrupción seria. Además de definir los pasos que se deben seguir para retornar a la normalidad, ya que estos planes especifican el procedimiento para trasladar las operaciones críticas del negocio a ubicaciones alternas en casos de producirse un evento inesperado.

## III. Gestión de Riesgo de Liquidez

La Corporación Financiera Nacional debe mantener niveles de liquidez apropiados acorde a los indicadores establecidos por la Superintendencia de Bancos del Ecuador. En general, se ha cumplido con mantener la liquidez necesaria para cumplir de forma eficiente con el pago de todas sus obligaciones contractuales.

El análisis realizado en los escenarios contractual, esperado y dinámico indica que, en su conjunto, la CFN mantiene un nivel de activos líquidos netos suficiente para cubrir sus obligaciones futuras. Sin embargo, para determinar la solidez de la liquidez de la institución frente a potenciales shocks, se realizan regularmente pruebas de stress, basados precisamente en que existen varios factores inherentes al modelo particular de negocio de una institución financiera de desarrollo y la existencia de varios factores que ayudan a reducir el riesgo de liquidez.

## IV. Control interno y transparencia

La Gerencia Nacional de Riesgos, dentro de sus objetivos, destaca la confidencialidad de la información y la entrega oportuna y eficiente de la misma a

fin de satisfacer los requerimientos de las entidades del Gobierno y los diferentes organismos de control, haciendo énfasis en el cumplimiento de las normas y disposiciones establecidas, así como también en observaciones y recomendaciones de auditorías, tanto internas como externas.

Se detallan a continuación los resultados más relevantes de esta gestión:

- Seguimiento de las observaciones y/o recomendaciones de auditorías, lo que permitió la conclusión de 528 recomendaciones.
- Aplicación de estrategias con la finalidad de mejorar la calidad de la información, mediante validación de datos de clientes conjuntamente con las respectivas bases históricas.
- Cumplimiento de los plazos establecido por la Superintendencia de Bancos respecto al envío de reportes de información institucional y estructuras, de acuerdo a lo indicado en el Catálogo Único de Estructuras y Reportes (CUER).
- La información mensual correspondiente al artículo 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública se ha cumplido de acuerdo a lo indicado por la Secretaría Nacional de Administración Pública (SNAP).
- Han sido gestionados y atendidos de manera oportuna los requerimientos e información solicitados por las entidades del Gobierno y más organismos de control, que corresponden a la responsabilidad de esta Gerencia.

Se dio cumplimiento a la Rendición de Cuentas del año 2014, tanto en la matriz como en provincias, ante la ciudadanía y los organismos reguladores de la Transparencia y Control Social.

## V. Prevención y Control de Lavado de Activos

### a. Informe de cumplimiento de objetivos de las normas de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos (que incluya el informe del Oficial de Cumplimiento).

La Corporación Financiera Nacional, al ser una entidad regulada por la Superintendencia de Bancos, está obligada a adoptar medidas de control, orientadas a prevenir y mitigar los riesgos que en la realización de sus transacciones, puedan ser utilizadas como instrumento para lavar activos y/o financiar delitos.

Dentro de las políticas institucionales, se socializó la aplicación de las medidas para prevenir el lavado de activos por medio del conocimiento del manual de prevención de lavado, código de ética, normativa interna y capacitaciones impartidas a los colaboradores de la institución.

#### Actividades de Control:

La Corporación Financiera Nacional se adhirió a la Ley Fatca en agosto del 2015; para lo cual la Unidad de Cumplimiento asumió la responsabilidad de ejecutar los

controles necesarios para dar cumplimiento a esta ley, ya que la misma facilita las negociaciones tanto nacionales como internacionales.

Asimismo, durante el año 2015, la Unidad de Cumplimiento reestructuró el manual, las políticas y los procedimientos de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo a fin de optimizar los controles dentro de la institución.

### Coordinación, Ejecución y Control

La Unidad de Cumplimiento con la finalidad de minimizar el riesgo de clientes o futuros clientes dentro de la institución, ejecutó los controles necesarios, que dieron como resultado la identificación de transacciones económicas inusuales e injustificadas, las cuales fueron detectadas y elevadas al Comité de Cumplimiento para su posterior reporte a la Unidad de Análisis Financiero.

A fin de contar con bases actualizadas diariamente, se realizó la carga de listas reservadas del CONSEP en los aplicativos informáticos de la institución con el objeto de que la información sea validada automáticamente. Además constantemente y en aplicación de los procedimientos de debida diligencia, se revisaron las providencias judiciales enviadas por la Superintendencia de Bancos.

Se elaboraron las estadísticas segmentadas para la determinación y actualización del nivel de riesgo de los clientes de la institución, en base a los criterios de facilidad, tipo de persona, actividad económica, zona geográfica, oficina de trámite, nivel de ingresos y patrimonio.

En cumplimiento a la normativa, se cargaron las estructuras a la Unidad de Análisis Financiera y a la Superintendencia de Bancos en un tiempo menor a lo establecido.

- ✓ CFN institución financiera
- ✓ CFN administradora de fideicomisos
- ✓ Notificación de transacciones remitidas a la Unidad de Análisis Financiera UAF Estructura E04

### REPORTE ESTRUCTURAS

Mes	Reportes Mensual	Enviados Anual	Cumplimiento
Enero – Diciembre	7	84	100%

Fuente: Reporte de estructuras  
Elaborado por: Gerencia de Cumplimiento

### Evaluación

La Unidad de Cumplimiento realizó auditorías a través de la utilización de matrices de revisión que contienen factores críticos de éxito, que permiten obtener el porcentaje de cumplimiento. Dicho proceso se realizó a las diferentes áreas

internas de la CFN y a las sucursales de Machala, Loja, Manta, Cuenca, Esmeraldas, Ibarra, Ambato y Riobamba.

Adicionalmente, se realizó la revisión de las señales de alerta generadas en el aplicativo “Detectar”, las mismas que fueron analizadas para la respectiva toma de acciones correctivas y preventivas.

A fin de verificar y monitorear el cumplimiento de la normativa relacionada a prevención de lavado de activos, la Unidad de Cumplimiento aplicó procesos de revisión a las empresas relacionadas con la CFN, así como a los clientes identificados como Personas Políticamente Expuestas (PPE), a los cuales se aplicó una debida diligencia ampliada.

Se trabajó conjuntamente para el análisis de clientes, tanto de crédito como en las diferentes áreas, incorporándonos a los controles de comercio exterior para la banca corresponsal.

## **D. Gestión de Talento Humano**

### **I. Gestión de Talento Humano**

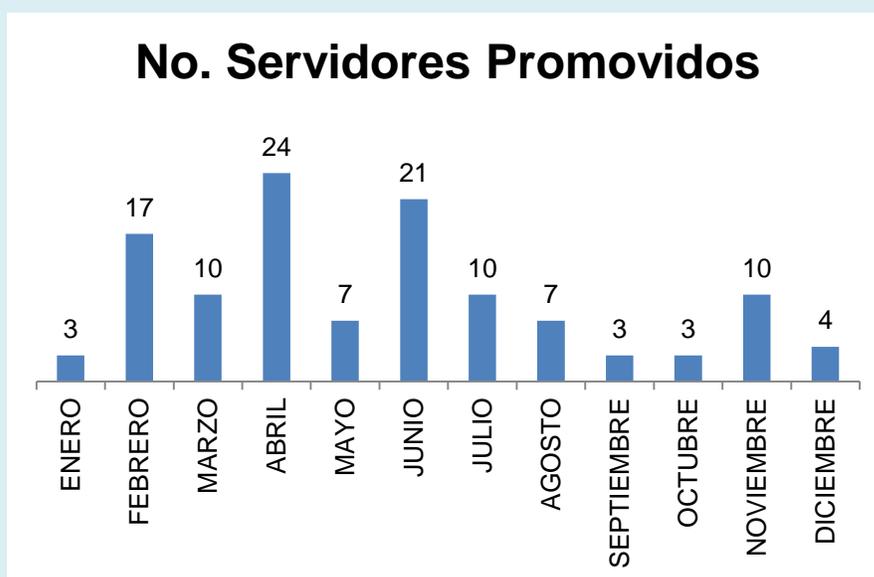
#### **Plan de Carrera**

Durante el año 2015, en la Corporación Financiera Nacional no se realizaron concursos de méritos y oposición a fin de promover a los servidores de la institución mediante ascensos. Sin embargo, se valoró las competencias de ciertos colaboradores que posterior a la validación y calificación de los perfiles profesionales, se les brindó la oportunidad de ejercer nuevas atribuciones y responsabilidades de mayor jerarquía, realizando los movimientos de personal que se detalla a continuación:

### Número de Servidores Promovidos

MES	No. Servidores Promovidos
Enero	3
Febrero	17
Marzo	10
Abril	24
Mayo	7
Junio	21
Julio	10
Agosto	7
Septiembre	3
Octubre	3
Noviembre	10
Diciembre	4
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>

**Fuente:** Base de datos Movimientos de personal 2015  
**Elaborado:** Gerencia de División de Talento Humano



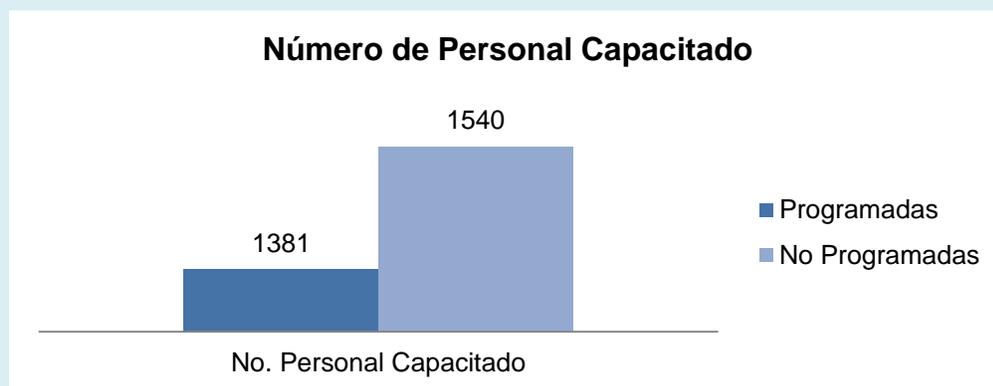
**Fuente:** Base de datos movimientos de personal 2015  
**Elaborado:** Gerencia de División de Talento Humano

En los meses de Febrero, Abril y Junio fue donde se observó un mayor porcentaje de servidores promovidos, fortaleciendo así las diferentes áreas de la institución con personal idóneo y calificado.

### Plan de capacitación

Para la Corporación Financiera Nacional es primordial contar con un equipo de servidoras y servidores eficientes, que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales (durante el período de enero a diciembre del 2015) por lo que implementó su plan anual de formación y capacitación.

La participación de los funcionarios de Quito, región 1 y Guayaquil, región 2, en capacitaciones programadas y/o no programadas al 31 de diciembre de 2015, fue del 93%.



**Fuente:** Base de datos procesos de capacitación 2015  
**Elaborado por:** Gerencia de División de Talento Humano

En resumen, durante el año 2015 se capacitó a 1.540 servidores mediante capacitaciones no programadas, mientras que en capacitaciones programadas fueron considerados 1.381 servidores de la institución.

### Clima laboral

Durante el año 2015 se realizaron tres mediciones de clima laboral, obteniéndose los siguientes resultados a nivel nacional:

### Resultados Clima Laboral – Consolidado Nacional año 2015

Factores	Total 1er Cuatrimestre	Total 2do Cuatrimestre	Total 3er Cuatrimestre	Connotación
Sobre la institución	54.77%	59.51%	72.50%	Muy Bueno
Sobre mi trabajo	73.24%	48.40%	85.50%	Muy Bueno
Condiciones de trabajo	69.00%	51.89%	86.80%	Muy Bueno
Relaciones interpersonales y de trabajo	78.16%	83.66%	91.20%	Excelente
Sobre el liderazgo	68.63%	74.76%	87.10%	Muy Bueno
Gestión de Recursos Humano	66.39%	69.83%	84.10%	Muy Bueno
Satisfacción en general	78.81%	85.08%	94.90%	Excelente
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>69.86%</b>	<b>67.59%</b>	<b>86.01%</b>	Muy Bueno

Fuente: Personal de la CFN a Nivel Nacional

Elaborado por: Gerencia de División de Talento Humano

De acuerdo al gráfico, el clima laboral institucional durante el año 2015 tuvo en promedio una calificación de “Muy Bueno”, alcanzado un porcentaje de satisfacción del 74.48%.

#### Evaluación del desempeño

Mediante Memorando No. GDTH-01410, del 22 de enero de 2016, la Subgerencia Nacional de Desarrollo Institucional solicitó la ampliación del cronograma de evaluación de desempeño 2015.

El periodo de evaluación fue de enero a diciembre de 2015. Como resultado de este proceso se presentaron 7 reclamos a nivel nacional, por lo que se procedió a conformar Comités de Reclamos de Evaluación de Desempeño.

### Resultados Evaluación del desempeño / Consolidado Nacional 2015

Calificación escala	Quito y Región 1	Guayaquil y Región 2	Total evaluados a nivel nacional
Excelente: desempeño alto	184	212	396
Muy bueno: desempeño mejor a lo esperado	97	95	192
Satisfactorio: desempeño esperado	10	8	18
Deficiente: desempeño bajo lo esperado	2	1	3
Inaceptable: desempeño muy bajo a lo esperado	1	1	2
<b>Total de servidores</b>	<b>294</b>	<b>317</b>	<b>611</b>

Fuente: Proceso de Evaluación del desempeño a Nivel Nacional  
Elaborado por: Gerencia de División de Talento Humano

En esta tabla podemos observar que se evaluaron a nivel nacional a 611 servidores. En Guayaquil y Región 2 se evaluaron a 317 servidores. En Quito y Región 1 a 294 servidores.

### Resultados Evaluación del desempeño / Consolidado Nacional 2015

Calificación escala	Porcentaje de evaluados
Excelente: desempeño alto	64.81%
Muy bueno: desempeño mejor a lo esperado	31.42%
Satisfactorio: desempeño esperado	2.95%
Deficiente: desempeño bajo lo esperado	0.49%
Inaceptable: desempeño muy bajo a lo esperado	0.33%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Proceso de Evaluación del desempeño a Nivel Nacional  
Elaborado por: Gerencia de División de Talento Humano

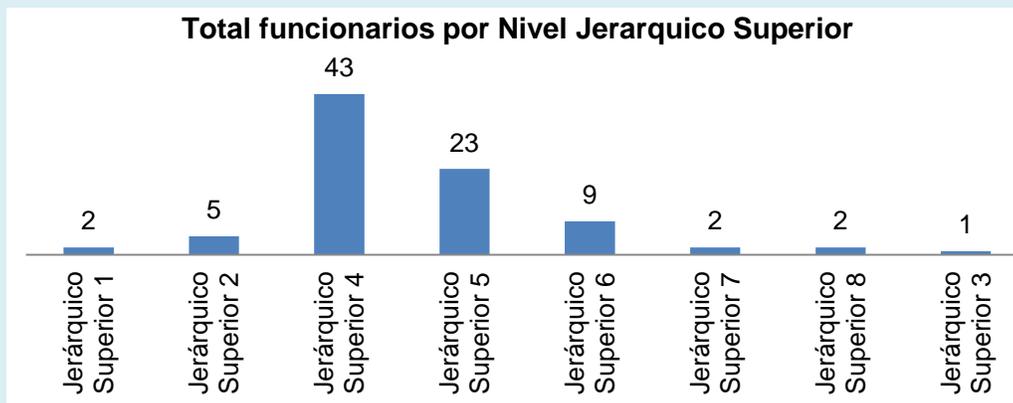
Se puede observar que predomina en la institución la escala de calificación de “Excelente” con un 64,81%, el 31,42% corresponde con una calificación de “Muy Bueno” y el 29,5 % con escala de “Satisfactorio”. En relación al personal que se encuentra dentro de una escala de “Deficiente” e “Inaceptable”, el 0,49% se ubica en la escala de “Deficiente” e “Inaceptable” el 0,33%.

Los servidores que se encuentran en la escala de Deficiente e Inaceptable fueron evaluados de acuerdo a lo que determina la ley y obtuvieron calificaciones superiores a los 70 puntos.

## II. Remuneraciones del Nivel Jerárquico Superior

Un total de 92 funcionarios a nivel nacional ocupan cargos comprendidos entre el nivel jerárquico superior 1 y 8, cuyas remuneraciones están determinadas por el Ministerio de Trabajo y normativas vigentes.

Cabe mencionar que el personal de Nivel Jerárquico Superior no percibe beneficios adicionales que los establecidos en la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, es decir los beneficios de Ley; Décimo tercero, Décimo cuarto y Fondos de Reserva.



Fuente: Base de datos Distributivo de personal 2015  
 Elaborado por: Gerencia de División de Talento Humano

Se puede observar que existe un mayor número de servidores que están comprendidos entre los grados establecidos en la escala de nivel jerárquico superior NJS4, NJS5 y NJS6 con un total de servidores 43, 23 y 9 respectivamente, mientras que los niveles NJS1, NJS2, NJS3, NJS7 y NJS8 es un número reducido de funcionarios que se encuentran ubicados en esta escala.

## III. Compensaciones

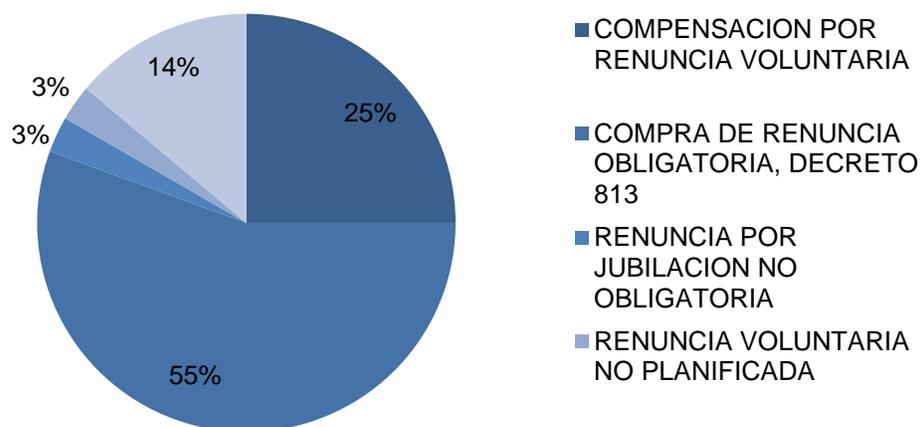
Durante el año 2015, se registraron 36 desvinculaciones de la CFN bajo la figura de renuncias voluntarias u obligatorias, jubilaciones, entre otras, tal como se demuestra en la tabla siguiente.

### Número de compensaciones a Nivel Nacional

Mes	Ciudad		Total
	Guayaquil	Quito	
Marzo	4	15	19
Abril	2		2
Junio	1		1
Agosto	1	9	10
Septiembre	1	2	3
Octubre	1		1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>36</b>

Fuente: Informe de compensaciones año 2015  
 Elaborado por: Gerencia de División de Talento Humano

### Compensaciones por motivos de salida



Fuente: Informe de compensaciones año 2015  
 Elaborado por: Gerencia de División de Talento Humano

En esta gráfico se observa el total de servidores que se desvincularon de la institución durante el año 2015, ya sea mediante renuncia voluntaria planificada, por jubilación no obligatoria, compra de renuncia obligatoria y renuncia voluntaria no planificada.

## E. Gestión Administrativa

### I. Contrataciones de Obras y Servicios

Durante el año 2015 se obtuvo una ejecución del 65,8% del Plan Anual de Contrataciones de la CFN, con un total de 1.062 procesos de contratación ejecutados.

## Número y Tipos de Contrataciones a nivel Nacional

TIPO DE CONTRATACIÓN	Adjudicados	
	Número Total	Valor Total
Ínfima Cuantía	955	\$610.022,49
Publicación	2	\$120.499,04
Licitación	0	\$0,00
Subasta Inversa Electrónica	41	\$6.539.879,02
Procesos de Declaratoria de Emergencia	0	\$0,00
Concurso Público	0	\$0,00
Contratación Directa	10	\$347.831,08
Menor Cuantía	0	\$0,00
Lista corta	2	\$226.525,00
Producción Nacional	0	\$0,00
Terminación Unilateral	0	\$0,00
Régimen Especial	46	\$7.602.543,97
Catálogo Electrónico	5	\$489.596,87
Cotización	1	\$141.567,58
Feria Inclusivas	0	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.062</b>	<b>\$16.078.465,05</b>

Fuente: Sistema Nacional de Contratación Pública  
Elaborado por: Gerencia de División Administrativa

## II. Adquisición y Enajenación de bienes

Para el periodo 2015, respecto a la enajenación de bienes, se contempla la del predio Agrícola Hacienda San Antonio, ubicado en el Cantón Baba de la provincia de Los Ríos por un valor de USD\$ 115,000.00.

### F. Desarrollo Tecnológico

Los puntos más relevantes en cuanto a tecnologías de la información gestionados en el año 2015 en la Corporación Financiera Nacional se detallan a continuación:

- Implantación de nuevos componentes de la arquitectura de TI en base a SOA.
- Implantación de componentes de hardware y software base para desarrollar aplicaciones web y móviles. Atención, seguimiento y coordinación de ajustes informáticos para cumplir con las observaciones de Auditoría Interna, Auditoría Externa, organismos de control y Alta Administración.
- Fortalecimiento de:
  - La plataforma de colaboración y mensajería
  - La plataforma de directorio corporativo de la institución
  - Las plataformas de procesamiento y de almacenamiento
- Implementación de:

- Infraestructura de TI en el nuevo edificio de la institución en Quito
- Infraestructura de red inalámbrica a nivel nacional
- Gestión de servicios de horas técnicas para mantener la operatividad de los servicios informáticos a los procesos de negocios y de apoyo de la institución:
  - Implementación y mantenimiento de aplicativos del core bancario, aplicativos desarrollados internamente (PCIE), control de calidad e inteligencia de negocios
  - Puesta en producción de las aplicaciones no relacionadas con el core bancario: facturación electrónica, mensualización de décimos, seguimiento y monitoreo de cartera
  - Puesta en producción de las aplicaciones del core bancario: pagos con primas de seguros, mayorización contable, simulador de crédito, bienes adjudicados y rematados
  - Fortalecimiento de la funcionalidad y seguridad de la aplicación para inteligencia de negocios
- Implementación de un nuevo servicio de impresión y escaneo, mantenimiento, soporte técnico y monitoreo a nivel nacional para la institución
- Implementación de políticas para administrar el parque informático institucional, de acuerdo con las normas internas y de los organismos de control

Operación de la seguridad de tecnología de información, de acuerdo con la normativa interna y de los organismos de control, fortalecimiento de los utilitarios y herramientas para operar la seguridad de tecnología de información, de acuerdo con mejores prácticas en la industria y exigencias de los organismos de control.

## 6. PERSPECTIVAS (estrategia y visión del futuro)

### A. BPM

La Corporación Financiera Nacional implementará un conjunto de soluciones tecnológicas (procedimentales y organizacionales) para optimizar y modernizar sus procesos internos, sus sistemas de información y, por consiguiente, el uso de sus recursos materiales y no materiales, lo que permitirá mejorar de manera sustancial su eficiencia, eficacia y productividad.

Con el fin de gestionar las barreras culturales, paradigmas, conocimientos y competencias requeridas, se analizó la estructura organizacional vigente, identificando posibles brechas de atribuciones y responsabilidades entre las áreas, jerarquías y/o dependencias que impactan el desempeño de la operación de crédito. También se examinaron los descriptivos, roles y perfiles de quienes ejecutan o están involucrados en dicho proceso.

Del mismo modo, las condiciones físicas ejercen especial influencia sobre los procesos; el entorno ambiental, ergonómico y/o geográfico pueden determinar un mayor o menor desempeño en la generación de valor.

Finalmente, la infraestructura de información y comunicaciones son examinadas para identificar los repositorios de información y las actividades del proceso modelado bajo BPM, que consulta o almacena información en otros sistemas del negocio. La identificación de estas interrelaciones constituye un factor de éxito en la automatización del proceso; es donde se encuentran los mayores esfuerzos de la implementación tecnológica y es un determinante para dimensionar el alcance de este proyecto.

## **B. Gestión Ambiental y Social**

La CFN emprendió actividades que permitan encaminar a la institución en la inmersión del establecimiento de políticas de gestión de riesgos ambientales y sociales, las mismas que tienen por objeto determinar los principios, directrices y normas aplicables a la gestión de los riesgos ambientales y sociales en el otorgamiento y administración de operaciones activas y contingentes de Primer Piso.

Mediante la aplicación de esta política se espera alcanzar los siguientes objetivos:

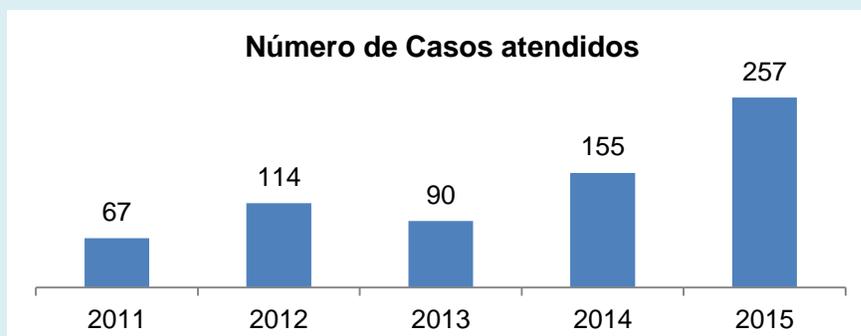
- Minimización de los potenciales riesgos que pudiesen afectar la cartera comercial de CFN.
- Desarrollar un mayor conocimiento de las actividades de los clientes de la entidad y los posibles impactos negativos que se pudiesen ocasionar al medio ambiente o a las comunidades donde desarrollan sus operaciones.
- Generación de un mayor nivel de conciencia entre los funcionarios de la institución, los clientes y la comunidad acerca de la necesidad de prevenir, reducir o eliminar los potenciales impactos sobre el medio ambiente o perjudiquen a la sociedad en su conjunto o parte de ella.

## **7. GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES**

### **B. Estadísticas del Proceso de Atención de Quejas y Reclamaciones**

En los últimos cinco años, las inconformidades de los usuarios del Sistema Financiero, admitidas en el Servicio de Reclamos, han experimentado una tendencia variable.

Si bien, la cifra de expedientes recibidos en el presente año se ha incrementado respecto a años anteriores, vale resaltar que se debió a una serie de reclamos de grupos asociativos que en su debido momento no fueron atendidos correctamente por parte de las asociaciones.



Fuente: Base de Datos año 2015  
 Elaborado por: Departamento Nacional de Atención al Cliente

Respecto al tiempo de atención y resolución de los trámites, se cumplió el plazo de hasta 15 días que establece la normativa vigente. En el período en análisis, se concluyeron 250 trámites en un tiempo promedio de seis días.

Mes	Total días	Cant.	Días Prom.
Enero	31	5	6
Febrero	37	9	4
Marzo	76	14	5
Abril	41	13	3
Mayo	66	13	5
Junio	63	15	4
Julio	22	15	1
Agosto	103	17	6
Septiembre	117	15	8
Octubre	178	36	5
Noviembre	327	37	9
Diciembre	535	61	9
<b>TOTAL</b>	<b>1596</b>	<b>250</b>	
<b>PROMEDIO ANUAL</b>		<b>6.38</b>	

Fuente: Base de Datos año 2015  
 Elaborado por: Departamento Nacional de Atención al Cliente

## 8. CUENTAS ANUALES

### A. Estados de Pérdidas y Ganancias

En el Estado de Resultados, no se considera el Valor Patrimonial Proporcional (VPP) de las subsidiarias, dividendos y provisiones, por lo que se muestra una utilidad resultante de la gestión financiera y operativa de la CFN. A diciembre de 2015, el resultado del ejercicio es de USD\$ 48,47 millones que corresponde al 112,03% de la utilidad generada a diciembre 2014, lo que evidencia un cumplimiento del 94,36% de la meta establecida para el período y un crecimiento del 12,03% respecto a las utilidades generadas en el mismo periodo del año anterior.

Cuenta	Ejecutado a Diciembre 2015
(+) Ingresos Financieros	186,716,059
(-) Egresos Financieros	-70,462,581
<b>(=) Margen Bruto Financiero</b>	<b>116,253,478</b>
(+) Utilidades / Pérdidas Financieras	4,096,016.91
(+) Otros Ingresos y Pérdidas Operacionales	2,773,556.23
(-) Gastos Operacionales	-44,252,107
<b>(=) Margen Operacional antes de Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones</b>	<b>78,870,944</b>
(-) Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	-61,434,741
<b>(=) Margen Operacional Neto</b>	<b>17,436,203</b>
(+) Otros ingresos y Gastos	31,037,148.65
<b>(=) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>48,473,351</b>

Elaborado por: Gerencia de División de Operaciones  
Fuente: Estado de Resultados de CFN. (sin subsidiarias)

## B. Estados de Situación

De manera general, durante el 2015 los activos de la institución mantienen un comportamiento relativamente estable. Los fondos disponibles que se mantienen al 31 de diciembre son de USD\$ 54,47 millones (sin subsidiarias que corresponde a un cumplimiento del 78,25% de la proforma de diciembre 2015). La cartera de crédito, al mes de diciembre 2015, representa el 48,73% en relación al total de activos sin subsidiarias, la misma que ha tenido un aumento del 1,66% con respecto a enero de ese mismo año.

Las inversiones a diciembre de 2015, en relación a diciembre de 2014, no han presentado una variación significativa. Las cuentas por cobrar, al 31 de diciembre de 2015, registran USD\$ 241,98 millones, con un cumplimiento de 109,86% de las metas para ese período, que incluyen principalmente los intereses de la cartera y portafolio de inversiones, así como las cuentas por cobrar por ventas de CPG's.

Los otros activos incluyen:

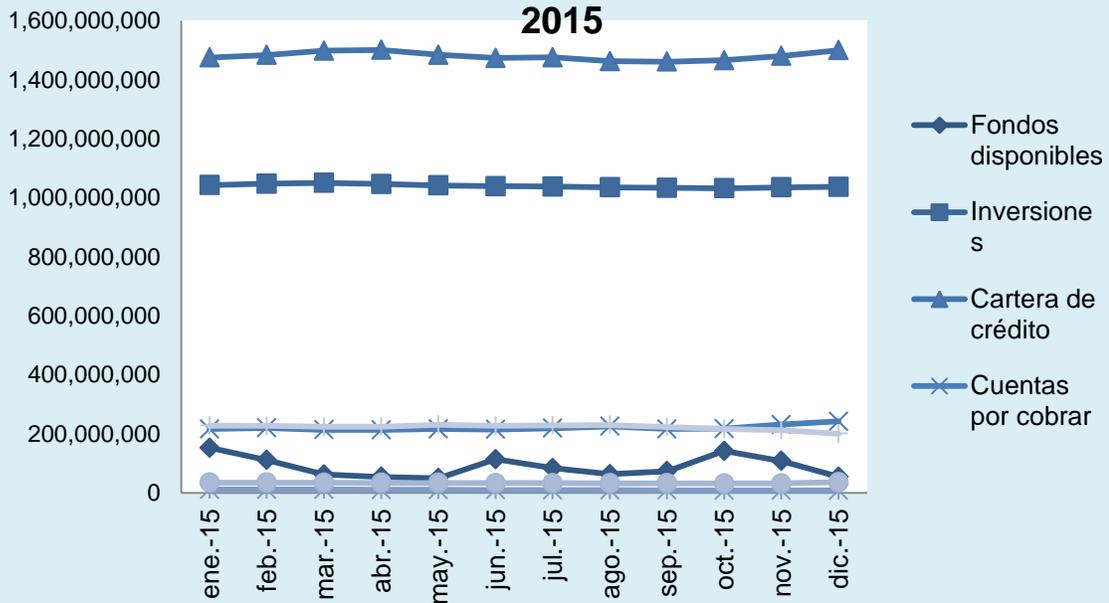
Rubro	Monto*
Activos Fijos	35.84
Inversiones en Acciones y participaciones	81
Derechos Fiduciarios	97.6
Gastos y pagos anticipados y diferidos	20.74
Otras cuentas del activo	2.32

\*Nota: Valores expresados en millones USD

Elaborado por: Gerencia de División de Operaciones  
Fuente: Balance General de CFN (sin subsidiarias)

Total Otros Activos (descontando la provisión de acciones y participantes, la depreciación acumulada y la provisión para otros activos): USD\$ 200,70 millones.

### Evolución de los Activos de enero a diciembre



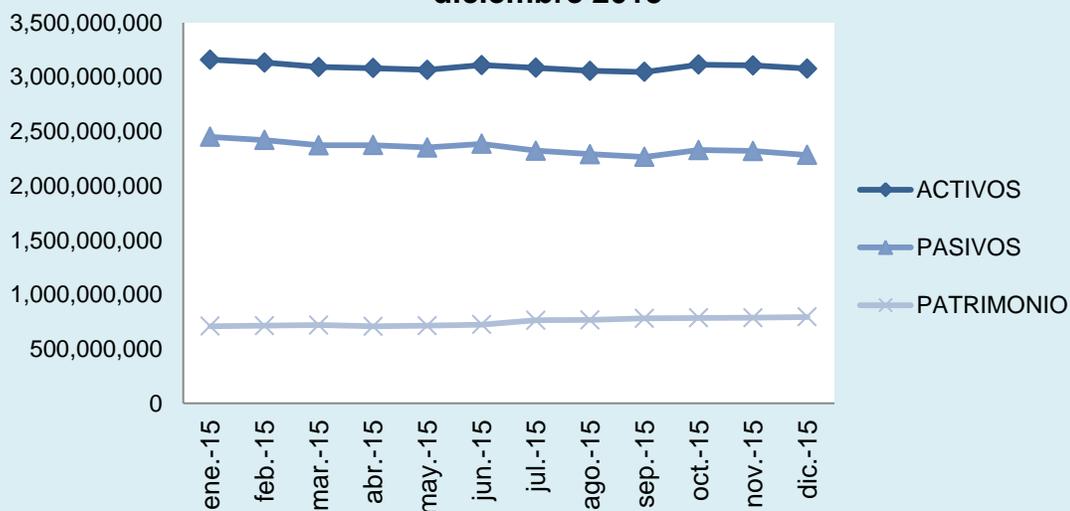
Elaborado por: Gerencia de División de Operaciones  
Fuente: Balance General de CFN (sin subsidiarias)

La estructura financiera (al 31 de diciembre de 2015) está compuesta por activos totales de USD 3.077,44 millones, los mismos que están financiados por recursos de terceros (pasivos) por USD 2.283,01 millones (74,19% de los activos) y recursos propios (patrimonio) por USD 794,42 millones (25,81%). Los activos han disminuido 0,93 % desde noviembre 2015, y con relación a diciembre 2014 en un 2,42%.

En cuanto a los pasivos, los Certificados de Inversión son los rubros más significativos, alcanzando USD 1.896,40 millones; representan el 89,14% de las principales fuentes de captación de recursos. El patrimonio a diciembre de 2015 es de USD 794.42

millones y está compuesto principalmente por el capital pagado institucional. Muestra un incremento del 12,53% con respecto a diciembre del 2014.

### Evolución del Activo, Pasivo y Patrimonio de enero a diciembre 2015



Elaborado por: Gerencia de División de Operaciones  
Fuente: Balance General de CFN (sin subsidiarias)

### C. Indicadores financieros

INDICES FINANCIEROS	Ejecutado a Diciembre 2015	BEDE	BNF	BANCA PRIVADA GRANDE**
<b>CAPITAL</b>				
COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	240,73%	324,33%	417,25%	457,18%
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>				
MOROSIDAD BRUTA TOTAL	5,79%	3,51%	13,75%	3,78%
PROVISIONES/CARTERA DE CREDITO IMPRODUCTIVA*	101,24%	0,79%	1,17%	198,96%
<b>MANEJO ADMINISTRATIVO</b>				
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	129,79%	145,69%	129,16%	141,74%
GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO TOTAL PROMEDIO	0,80%	0,87%	3,48%	1,71%
GASTOS OPERATIVOS / ACTIVO TOTAL PROMEDIO	1,75%	1,37%	5,67%	5,62%
<b>RENTABILIDAD</b>				
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO - ROA	1,58%	2,49%	0,63%	0,84%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO - ROE	6,50%	8,77%	2,48%	8,53%
<b>LIQUIDEZ</b>				
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	7,42%	1,37%	5,67%	5,62%
<b>APALANCAMIENTO</b>				
PASIVO / PATRIMONIO	2,87			

Elaborado por: Gerencia de División de Operaciones  
Fuente: Balance General de CFN (sin subsidiarias)

- La Morosidad Bruta Total se ha incrementado con respecto a diciembre 2014, pasando del 5,09% a 5,79%, debido a que la cartera improductiva aumentó en 15,86 % con respecto al año anterior.
- Las Provisiones/Cartera de Crédito Improductiva ha variado respecto a diciembre 2014, pasando de 105,96% a 101,24%, debido al aumento de la cartera de riesgo.
- La relación entre Activos Productivos/ Pasivos con Costo tiene una tendencia uniforme desde diciembre del año 2014, pasando de 127,61% a 126,21%.
- El Gasto de Personal/ Activo Total Promedio presenta un indicador de 0,80%, con una tendencia relativamente estable con respecto a diciembre 2014 cuando fue 0,79%.
- El Gasto de Operación/ Activo Total Promedio presenta un indicador de 1,75%, por encima del 1,52% proyectado y el 1,57% del 2014.
- La Rentabilidad sobre el Activo (ROA) con respecto al 2014 ha pasado de 1,37% a 1,58%.
- La Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) disminuyó ligeramente con respecto al 2014, pasando de 6,53% a 6,50%.



---

**Matriz Guayaquil:** 9 de Octubre # 200 y Pichincha. Centro Financiero Público.

**Oficina Principal Quito:** Iñaquito N36 A entre Naciones Unidas y Corea.  
Edificio Platinum G.

**Oficinas:** Ambato - Cuenca - Esmeraldas - Ibarra - Latacunga - Loja  
- Machala - Manta - Riobamba - Salinas

**[www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec)**