UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGISTER EN ADMINISTACIÓN DE NEGOCIOS

CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014-2018 DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS DEL BANCO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, PARA POTENCIAR SU IMPACTO EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL ECUADOR.

AUTOR: ALEX FABRICIO LARREA POVEDA

DIRECTOR: ROBERTO HIDALGO

AÑO 2015

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo Alex Fabricio Larrea Poveda, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Firma del Graduando
Alex Larrea Poveda

Yo Roberto Hidalgo, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor, Alex Fabricio Larrea Poveda, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO
Roberto Hidalgo Flor

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por su paciencia, apoyo y comprensión incondicional en cada uno de los procesos que viví en la ejecución de este proyecto de vida.

A mis maestros, a mi director de tesis y a mis compañeros (amigos) de clases por la guía en cada momento y por la inmensa enseñanza que dejan implantado en mi memoria que ayudaron a cumplir cada uno de los objetivos planteados.

DEDICATORIA

A mi esposa, por su amor, por su entrega, por ser esa persona especial y diferente que va más allá de lo pensado e imaginado; inquietando los parámetros que se suponen ya están establecidos.

A mi madre, por ser una mujer incansable, inteligente y luchadora de toda una vida, digna de ser emulada y de caminar por el sendero ya forjado por usted.

INDICE

ÍNDICE DE CUADROS 11

ÍNDICE DE GRÁFICOS 12

SÍNTESIS 13

CAPITULO I 15

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN 15

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN 15

1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 15

1.3. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 18

1.3.1. Situación Actual 18

1.3.2. Pronóstico 19

1.3.3. Control del Pronóstico 20

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 20

1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 21

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 21

1.6.1. Objetivo General 22

1.6.2. Objetivos Específicos 22

1.7. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 22

1.7.1. Justificación Teórica 23

1.7.2. Justificación Metodológica 23

1.7.3. Justificación Práctica 23

1.8. MARCO DE REFERENCIA 24

1.8.1. Marco teórico 24

1.8.1.1. Negocios Fiduciarios y Administración Fiduciaria 25

1.8.1.2. Análisis Económico 29

1.8.1.3. Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas 35

1.8.1.4. Cadena de Valor 41

1.8.1.5. Matriz de Evaluación de Factores Interno y Externos (EFI Y EFE) ... 43

1.8.1.6. Análisis de Estrategias 46

1.8.1.7. Cuadro de Mando Integral 48

1.8.2. Marco Conceptual 50

1.8.3. Marco Espacial y/o Temporal 51

1.9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 52

1.9.1. Métodos Teóricos 52

1.9.1.1. Análisis – Síntesis 52

1.9.1.2. Inducción – Deducción 52

1.9.2. Métodos Empíricos 53

1.9.2.1. Encuesta 53

1.9.3. Tipos de Estudio 54

1.9.3.1. Estudios Descriptivos 54

1.9.3.2. Fuentes de información 55

1.9.3.2.1. Fuentes Primarias 55

1.9.3.2.2. Fuentes Secundarias 55

CAPITULO II 56

2. ANÁLISIS INTERNO 56

2.1. COMPRENSIÓN DE NORMATIVAS DE APROBACIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE FIDEICOMISOS. 56

2.1.1. Normativa de Aprobación 56

2.1.2. Estructuración y Constitución de un Negocio Fiduciario 59

2.1.2.1. Iniciativa Interna 60

2.1.2.2. Iniciativa Externa 62

2.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR 67

2.2.1. Actividades Primarias 68

2.2.1.1. Selección de Administrador Fiduciario 68

2.2.1.2. Recepción y Análisis 71

2.2.1.3. Aprobación e Instrumentación del Fideicomiso 73

2.2.1.4. Juntas de Fideicomiso 76

2.2.1.5. Control y Seguimiento 77

2.2.2. Actividades de Apoyo 79

2.2.2.1. Infraestructura Institucional 79

2.2.2.2. Administración del Talento Humano 79

2.2.2.3. Planificación y Desarrollo de Procesos 80

2.2.2.4. Adquisición y Compras Públicas 80

2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) 81

CAPITULO III 82

3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 82

3.1. NEGOCIOS FIDUCIARIOS 82

3.2. SECTOR INMOBILIARIO 84

3.3. SECTOR INDUSTRIAL 87

3.4. SECTOR ESTRATÉGICO 90

3.5. ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS 97

3.5.1. Amenaza de nuevos competidores 97

3.5.2. Rivalidad entre los Competidores 101

3.5.3. Poder de negociación de los proveedores 103

3.5.4. Poder de negociación de los clientes 105

3.5.5. Amenaza de productos y servicios Sustitutos 105

3.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO 107

3.7. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS 108

CAPITULO IV 112

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS 112

4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS 112

4.1.1. Misión 112

4.1.2. Visión 113

4.1.3. Valores 114

4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 115

4.3. SELECCIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOS SECTORES INMOBILIARIOS, INDUSTRIAL Y ESTRATÉGICO 116

CAPITULO V 120

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN 120

5.1. MAPA ESTRATÉGICO 120

5.1.1. Perspectiva Financiera: 120

5.1.2. Perspectiva Cliente: 121

5.1.3. Perspectivas de Procesos 122

5.1.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje 122

5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL 125

5.3. FORMULACIÓN DE INDICADORES 129

5.4. LINEAMIENTOS GENERALES DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS 133

CAPITULO VI 137

6. ANÁLISIS DE PROYECCIONES 137

6.1. ANÁLISIS DE PROYECCIÓN DE RESULTADOS 137

6.2. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO EN EL PAÍS 139

CAPITULO VII 145

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 145

7.1. CONCLUSIONES 145

7.2. RECOMENDACIONES 149

BIBLIOGARAFÍA 151

ANEXOS 153

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nº. 1 Montos Aprobados y Desembolsados 2012 Y 2013 65

Cuadro Nº. 2 Montos Recuperados 2012 Y 2013 66

CUADRO Nº 3 MATRIZ DE EVALUACIÓNDE FACTORES INTERNOS..... 81

CUADRO No. 4 SECTORES ECONOMICOS DECLARADOS PRIORITARIOS (2010-2013)..... 90

Cuadro No. 5 TIPOS DE ENREGIAS RENOVABLES Y NO RENOVABLES..... 96

Cuadro No. 6..... 99

Cuadro No. 7..... 101

Cuadro No. 8 Administradoras Fiduciarias..... 104

Cuadro No. 9 Factor Externo..... 108

CUADRO Nº 10 MATRIZ FODA..... 109

CUADRO Nº 11. DE MANDO INTEGRAL..... 126

CUADRO Nº 12. INDICADORES DE DESEMPEÑO 130

CUADRO Nº 13. LINEAMIENTOS DE ESTRATEGIAS 133

CUADRO Nº 14. PROYECCIÓN DE RESULTADOS..... 138

CUADRO Nº 15 IMPACTO SOCIOECONÓMICO..... 142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2 86

GRÁFICO 3 ACTIVIDADES ECONÓMICAS 88

GRÁFICO 4 PRODUCCIÓN TOTAL INDUSTRIAL 89

GRÁFICO 5 PRINCIPALES INGRESOS DE LA RESERVA MONETARIA 92

GRÁFICO 6 PRODUCCIÓN NACIONAL DE PETROLEO 94

GRÁFICO 8 107

SÍNTESIS

El propósito de la presente investigación fue diseñar la planificación estratégica 2014-2018 de la UNF del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para potenciar su impacto en el desarrollo socioeconómico del Ecuador.

Se analizó el macroentorno, el microentorno y la situación actual del BIESS, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para conocer el entorno externo e interno que rodea la inversión, mediante la estructuración de un fideicomiso, en los sectores inmobiliario, estratégico e industrial, en el que se planteó estrategias para el mejoramiento de procesos, la implementación de software de control, seguimiento y monitoreo de procesos, de los proyectos y de los funcionarios del BIESS, con la finalidad el manejo del banco sea más eficiente y eficaz.

El objetivo general, las definiciones de estrategias y las actividades que se diseñaron se utilizaron para que a través del cuadro de mando integral se realice la aplicación de las perspectivas en cada uno de los procesos más significativos, dando como resultado una perspectiva significativa de todo el proceso que interviene la generación de un proyecto.

La presente investigación contribuye al objetivo plantado para la creación del BIESS, porque se determinó variables que aportan directamente a la recuperación de la rentabilidad de los proyectos y a un mayor impacto socioeconómico en el país.

Palabras claves: Negocios Fiduciarios, Administrador Fiduciario, Junta de Fideicomiso, procesos, Manual de Fideicomiso, Comités y Juntas de Fideicomiso, Rentabilidad, Impacto Socioeconómico.

ABSTRACT

The purpose of this research was to design the strategic planning for the UNF of the Ecuadorian social security institute bank “BIESS” for the period of 2014-2018, to enhance the impact on the socio-economic development of Ecuador.

The analysis contains the macro, the micro and the current situation of the BIESS, the strengths, weaknesses, opportunities and threats to understand the external and internal environment that surrounds investments, through a trust fund structure, within the real estate industry including strategic and industrial, where we are setting strategies for improvement processes, implementation of a control software, follow up and monitoring process of the projects and the public workers of the BIESS, aiming the correct management of the bank, efficiency and effectiveness .

The general objective, the definition of strategies and activities that were designed were used so that through the balanced scorecard application we could analyze the prospects in each of the most significant processes performed, resulting a wide perspective of the entire process involving the generation of a project.

This research contributes to the planted objective for the creation of the BIESS, since the variables that directly contribute to the recovery of the profitability of projects and socioeconomic impacts of the country are dully determined.

Keywords: business trust, trustee, board of trustees, processes, trust manual, committees and boards of trustees, profitability, socioeconomic impact.

CAPITULO I

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de la Planificación Estratégica 2014-2018 de la UNF del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para potenciar su impacto en el desarrollo socioeconómico del Ecuador.

1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

La Constitución de la República del Ecuador de 2008, en su artículo 372, estableció la creación de una entidad financiera de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social la cual será responsable de canalizar sus inversiones y administrar los fondos previsionales públicos, inversiones privativas y no privativas. Es por esta razón que, en el Suplemento de Registro Oficial No. 587, de 11 de mayo de 2009 se aprobó la creación del El Banco del Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS)[1]. El BIESS, abrió sus puertas a los afiliados y jubilados, como banca de segundo piso, el 18 de octubre del año 2010, para poder brindar un mejor servicio financiero del país.

La creación de la mencionada entidad, se debe a la necesidad de canalizar el ahorro nacional de los asegurados hacia el desarrollo productivo, a fin de potenciar el dinamismo económico del país, a través de inversiones estructuradas y proyectos de inversión en los sectores productivos.

Para apoyar al sector productivo y generar retorno de los fondos previsionales mediante la inversión en los sectores de mayor dinamismo del Ecuador, se creo en el organigrama del BIESS, la Gerencia de Banca de Inversión y dentro de esta gerencia esta la Unidad de Negocios Fiduciarios (UNF) para encaminar los proyectos de dicho sector.

En la actualidad el banco cuenta con el talento humano de 200 personas, que están laborando en las principales ciudades del Ecuador tales como Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta.

La Matriz del BIESS está ubicada en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito. La UNF, tiene los siguientes productos para inversión en los siguientes sectores

[1]Constitución de la República del Ecuador, Inciso segundo del artículo 372.

estratégicos:

- Proyectos Inmobiliario
    - Oficinas
    - Centros Comerciales
    - Vivienda
    - Hospitales, Clínicas
- Proyectos Industriales
    - Manufactureros
    - Agroindustriales
    - Turismo
- Proyectos Estratégicos
    - Hidroeléctricos
    - Petroleros
    - Gasíferos

- Minería

1.3. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Situación Actual

El BIESS, inicio sus operaciones hace tres años con un esquema de productos para sus afiliados, que ya estaban preestablecidos desde el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como: Préstamos Hipotecarios, Préstamos Prendarios, Préstamos Quirografarios, Inversión en el Mercado de Valores, Administración de Fondos de Inversión e Inversión en Negocios Fiduciarios, este último inicio sus operaciones el 24 de septiembre del 2009[2].

El BIESS, ha invertido más de 1.350 millones de dólares, 347.763 operaciones directas a sus clientes con un retorno promedio del 9% en todos sus servicios, con lo que ha dinamizado satisfactoriamente los sectores socioeconómicos del país.

En lo que se refiere a la inversión, de los fondos previsionales a través de la UNF, se ha generado más de 100 proyectos entre inmobiliarios que representa el 90%, estratégicos que representan el 7% e industriales que representan el 3% de la

[2]Consejo Directivo del IESS, Resolución 280, 24 de septiembre de 2009

cartera de operaciones, con una rentabilidad promedio de los proyectos del 14%[3]; estos proyectos se han ejecutado sin un esquema claro de objetivos, estrategias y procesos, de cómo y hasta que se puede realizar en todo lo que concierne a estos sectores. Si bien existe una base de un plan operativo anual (POA) este no se hace mediante un estudio de proyección con fundamento en los sectores donde se va a invertir, minimizando, por esta razón, el impacto socioeconómico en el Ecuador.

1.3.2. Pronóstico

Con lo expuesto anteriormente, el BIESS en lo que concierne a la inversión a través de negocios fiduciarios en los sectores ya mencionados, corre un alto riesgo de no tener el retorno proyectado en una inversión, porque existe un mínimo del 12% promedio de rentabilidad[4] que se requiere en los proyectos que se presentan para que los mismos puedan ser aprobados y que el BIESS participe en la inversión.

En este sentido, se hace necesario diseñar una planificación estratégica para determinar en dónde se va a invertir y así no comprometer recursos, tiempo en proyectos que posiblemente no van a generar la rentabilidad esperada, y de esta manera se podrá alcanzar el impacto socioeconómico en beneficio del país, tal

[3] BIESS, UNF, 19 de sep. 2013 promedio de inversión por proyecto.
[4] Ibíd., pág. 15

como se menciona en la misión del banco en la que manifiesta lo siguiente: …"***Administrar de manera eficiente los recursos previsionales de los asegurados generando operaciones financieras con retorno económico y social en sus inversiones"***…

1.3.3. Control del Pronóstico

Es de vital importancia, con todo lo expuesto anteriormente, realizar una Planificación Estratégica de la UNF de la Gerencia de Banca de Inversión del BIESS, para determinar cómo llegar a los objetivos planteados, analizar y conocer todo lo concerniente a los negocios fiduciarios y a los sectores en donde se pueda invertir; las políticas y normativas que rigen internamente como externamente, y, mediante estas variables, establecer estrategias que permitan generar el retorno proyectado en la inversiones de los fondos previsionales y, que a su vez, contribuyan a impulsar la producción, creen valor agregado y garanticen nuevas fuentes de empleo.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el diseño estratégico conveniente para la UNF, que permitan obtener la rentabilidad esperada y potenciar su impacto en el desarrollo socioeconómico del Ecuador?

1.5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la UNF?

- ¿Cuál es la participación de la UNF en los sectores inmobiliarios, estratégicos e industriales?

- ¿Cuáles son las normativas internas y leyes que inciden en la operación de la UNF?

- ¿Cómo está el sector fiduciario en el Ecuador?

- ¿Qué oportunidades y amenazas se presentan para la UNF?

- ¿Qué posibilidad existe para diseñar una planificación estratégica para UNF?

- ¿Qué impactos internos y externos se lograrán con la propuesta del Plan Estratégico?

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Objetivo General

- Diseñar la Planificación Estratégica 2014-2018 de la UNF del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para potenciar su impacto en el desarrollo socioeconómico del Ecuador.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Analizar la estructura y operación de la UNF identificando las fortalezas y debilidades.

- Determinar la participación de la UNF en los sectores inmobiliarios, estratégicos e industriales, identificando las oportunidades y amenazas que se presentan.

- Diseñar una planificación estratégica para la UNF.

- Evaluar los impactos internos y externos que se lograrán con la propuesta del plan estratégico.

1.7. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Justificación Teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de teorías y los conceptos básicos de estrategias, mercado, estadística, procesos y finanzas; verificar su aplicabilidad en casos concretos reales que generen rentabilidad en las inversiones y el desarrollo socioeconómico.

1.7.2. Justificación Metodológica

El presente trabajo plantea, en sus objetivos de estudio, el empleo de técnicas de investigación teóricas y empíricas, entre las que se incluye la aplicación de cuestionarios y entrevistas, que permitirán aplicar las teorías de referencia, y con todo lo antes dicho, realizar un trabajo técnicamente sustentable.

1.7.3. Justificación Práctica

El presente trabajo plantea, en sus objetivos de estudio, resultados que permitirán diseñar las estrategias, para posibles soluciones de problemas de estructura externa e interna, y una mejor comprensión del sector a invertir, que inciden en los resultados operativos y financieros de la UNF.

Asimismo, con la planificación de las estrategias se podrá proyectar los cambios

necesarios en los reglamentos, normativas y procesos internos, generando la rentabilidad de la inversión y el impacto socioeconómico esperado del Ecuador.

Es de vital importancia el impacto de las inversiones que se realizan por medio de la UNF, debido que actualmente dichas inversiones, contribuyen con el Plan Nacional del Buen Vivir[5] entre cuyos objetivos están los siguientes:

- Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.
- Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en sus diversas formas.

Por lo expuesto, este trabajo es importante no solo para la UNF y sus funcionarios, sino que, también, tiene la opción de generar impactos socioeconómicos relevantes que permitirán contribuir con el cumplimiento de las metas del Plan Nacional del Buen Vivir.

1.8. MARCO DE REFERENCIA

1.8.1. Marco teórico

[5]Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, www.planificacion.gob.ec, 23 de oct. de 2013

1.8.1.1. Negocios Fiduciarios y Administración Fiduciaria

Negocio Fiduciario.- Es un contrato por el cual un constituyente transfiere todo o parte de sus bienes o derechos a un fiduciario quien, teniendo estos bienes y derechos separados de su patrimonio personal, actúa con la finalidad determinada en beneficio de uno o más beneficiarios conforme las estipulaciones del contrato.

Se entiende por negocio fiduciarios, aquellos actos de confianza en virtud de los cuales una persona, natural o jurídica, entrega a otra uno o más bienes determinados, transfiriéndole o no la propiedad de los mismos con el propósito de que ésta cumpla con ellos una especialidad específica, bien sea en beneficio del fideicomiso o de un tercero.

Se entiende también por negocio fiduciario, una manifestación de voluntad con la cual se atribuye a otro una titularidad de derecho en nombre propio en interés, o también en interés del transferente o un tercero. La atribución al adquiriente es plena, pero éste asume un vínculo obligatorio en orden al destino o empleo de los bienes de la entidad patrimonial[6].

Al finalizar el término de contrato, el fiduciario debe entregar los bienes y rendir

[6]Sergio Rodríguez Azuero, Negocios Fiduciarios, Su significación en América, Primera Edición Colombia 2011, LEGIS S.A, 22 de sep. 2013

cuentas al beneficiario.

En el mundo tan amplio de los negocios fiduciarios, existen un sinnúmero de vocablos que es necesario señalar su concepto, a continuación se cita algunos de los más importantes:

Administradora Fiduciaria.- Es una persona física o jurídica nombrada para velar, tanto por los intereses de los constituyentes, beneficiarios y adherentes.

Los administradores fiduciarios[7], se nombran para que velen por los intereses de los titulares de las unidades de los fondos de inversión, para que supervisen los fondos de seguros mixtos y para proteger los intereses de los beneficiarios.

Fideicomitente.- Persona natural y jurídica que encomienda y ordena la creación de un fideicomiso.

Patrimonio autónomo.- se entiende que es el conjunto de relaciones jurídicas activas y pasivas pertenecientes a una persona que tenga una utilidad económica y sean susceptibles de estimación pecuniaria. Los beneficiarios no tienen más que un patrimonio y el mismo es inseparable e inalienable. Pueden contraerse nuevas obligaciones, adquirir nuevos derechos o cederse unas y otras, pero el

[7] Revista Economía, www.economía48.com/spa/d/fiducia, 29 de sep. 2013

patrimonio como atributo personal continuará vinculado indefinidamente al individuo mientras subsista como tal[8].

Beneficiario.- Es la persona natural o jurídica que recibe los beneficios estipulados en el fideicomiso.

El beneficiario debe ser una persona capaz de recibir derechos, debe entenderse que la persona no puede tener incapacidades particulares o inhabilidades cuando deba recibir los bienes fideicometidos y estos se transmitan por vía testamentaria[9].

Derechos Fiduciarios.- Se entenderá como tales a los derechos y obligaciones que les corresponden a los Constituyentes y/o a los Beneficiarios.

Los negocios fiduciarios se clasifican en cinco tipos[10]:

Tipo 1. Fideicomiso de Inversión. Comprende los siguientes subtipos: a) fondo común ordinario, b) fondo común especial, c) fondo común especial, resultado de procesos de titularización, d) fondo común especial en moneda extranjera, e)

[8]RUGGIERO, citado por el Diccionario de Derecho Privado. Ed. Labor, Barcelona, 1967

[9]Honduras, art. 1041 C. de Co.; Colombia, Tít. V, C.E. 007/96 SB., Venezuela, art. 7 Ley de Fideicomisos; Guatemala, art. 769nC. De Co.

[10]Sergio Rodríguez Azuero Negocios Fiduciarios, Su significación en América, , Primera Edición Colombia 2011, LEGIS S.A. .

fideicomiso de inversión con destinación específica, f) fondos mutuos de inversión y g) otros fondos.

Tipo 2. Fideicomiso Inmobiliario. Comprende los siguientes subtipos: a) Proyectos de construcción, b) Administración y pagos, c) tesorería, y d) de administración.

Tipo 3. Fideicomiso de Administración. Comprende los siguientes subtipos: a) Administración y pagos, b) patrimonios autónomos constituidos como resultado de los procesos de titularización. c) administración de cartera y d) otros de administración.

Tipo 4. Otros fideicomisos y fideicomiso de garantía. Comprenden: a) Fiducia pública, b) fiducia en garantía, y c) otros.

Tipo 5. Seguridad Social: fondo de pensiones voluntarias.

Analizar estos conceptos, permitirá comprender de mejor manera los diferentes modelos de gestión y de negocio que gira alrededor de los fideicomisos, determinando el alcance de los mismos y sobre todo dotará de herramientas para la elaboración del plan.

1.8.1.2. Análisis Económico

Análisis de la producción de un país.- Al realizar un análisis de la economía de un país, se evidencia que algunos sectores desarrollan más que otros. Es conveniente Identificar cuáles son los sectores de la economía que contribuyen al crecimiento de la economía, o los sectores más atrasados, que permiten dimensionar y planear las políticas económicas y sociales de un país.

Se debe identificar la importancia de cada uno de los sectores tales como: sector inmobiliario, sector agropecuario, sector estratégico, sector manufacturero y sector comercial y servicios, para establecer nuevas estrategias a partir de este análisis[11].

La producción de un país se encuentra integrada por el volumen producido por todas las actividades económicas que se realicen en él. Normalmente la producción se ha dividido en tres sectores económicos que a su vez están integrados por varias ramas económicas.

Los sectores son: sector primario, integrado por las empresas que se dedican a explotar los recursos naturales renovables y no renovables; es decir del suelo y del subsuelo. En este sector se clasifican sub sectores como: minería, petróleo;

[11]Análisis de los sectores productivos de una país, hhtp://www.auladeeconomia.com/articulos2b.htm, 29 de septiembre de 2013

agrícola y pecuario.

En el sector secundario se encuentran la materia prima para convertirla en un producto final tangible, sector manufacturero.

El tercer sector es el sector de los servicios, se caracteriza porque su producción normalmente es un intangible. Caracteriza las economías llamadas desarrolladas, y en él se encuentra el comercio, el transporte y las comunicaciones.

El llamado desarrollo económico, exige administrar bien los recursos, los ingresos, la producción, las exportaciones, el flujo monetario, la carga impositiva del Estado, la seguridad social, la política de comercio internacional etc. Dentro de su rol de coordinador de políticas se hace necesario que el Estado, propenda por la administración eficiente de las empresas públicas y privadas[12].

La política económica.- Es la intervención del Estado a través de estrategias, planes, inversión pública, concientización de las masas, legislación y otros instrumentos en una economía. Los resultados buscados pueden ser en el corto y en el largo plazo. Los de corto plazo buscan enfrentar una situación actual, es decir, una coyuntura económica actual, por lo tanto, las medidas son coyunturales. Las medidas de largo plazo buscan otros tipos de finalidades, las

[12]INOCENCIO MELÉNDEZ JULIO, Magíster en Administración, Magíster en Derecho, Doctorando en Derecho Patrimonial: La Contratación Contemporánea.

cuales pueden afectar la estructura económica de un país, por lo tanto, son medidas estructurales. Las medidas de corto plazo buscan enfrentar temas como la disminución del desempleo, la inflación, etc., mientras que las medidas de largo plazo pueden ser, por ejemplo: incentivar el desarrollo de un sector específico de la economía (agricultura, industria, etc.), buscar una mejor distribución del ingreso, etc., todos ellos procesos que llevan tiempo para desarrollarse y que, en general, buscan el bienestar de los habitantes del país[13].

Sector Inmobiliario.- es el sector económico que implica la construcción, compra y venta de infraestructura tales como edificios, ya sea para fines residenciales, locales comerciales u oficinas. Al igual que cualquier sector de actividad es susceptible a las fuerzas económicas de la oferta y la demanda. Los principales actores en este campo son el propietario, arrendatario, los desarrolladores, los renovadores, y los facilitadores.

Es un importante sector de la economía de una nación donde se proyecta, desarrolla, construye, promociona, avalúa, financia, administra, intermedia, y comercializa bienes raíces, el activo tangible más importante de una nación y la base del patrimonio familiar, que condiciona el desempeño y bienestar de una sociedad[14].

---

[13] NAPOLEÓN, Claudio (director), Diccionario de la economía política, primera edición en italiano, Editorial Alfredo Ortells, Valencia, España, 1956.

[14] SECTOR INMOBILIARIO, http://hebrun.wordpress.com/2011/05/12/mercado-inmobiliario/, 30 de septiembre de 2013

Asimismo, este sector contribuye al desarrollo de una nación porque:

- Promueve inversiones
- Desarrolla bienes inmuebles que son activos tangibles
- Estimula el bienestar de la sociedad
- Contribuye con el PIB aportando bienes, capital, producción y consumo
- Genera empleo
- Los bienes inmuebles se revalorizan
- Contribuye con el fisco nacional y municipal.
- Aporta programas de renovación urbanística.

Es un mercado cíclico.- Especialmente sensible a los ciclos económicos y se afecta con las variables, las cuales inciden en la teoría de ***Oferta y Demanda,*** generando cambios muy importantes en los precios de los inmuebles. Una de las características más relevantes del mercado actual es la limitación de la capacidad adquisitiva del comprador potencial. Dependiendo del ciclo económico se estará en un estancamiento o en pleno desarrollo[15].

Sector Industrial.- Es la suma de todas las empresas, negocios, oficinas y demás relacionados con la industria. El sector industrial es donde se procesa la materia prima, para convertirlo en producto nuevo o ya existente.

---

[15] MERCADO CÍCLICO, http://hebrun.wordpress.com/2011/05/12/mercado-inmobiliario/, 06 de nov. De 13

La industria, es la actividad económica encargada de transformar los productos extraídos de la naturaleza en material elaborado.

En el sector industrial se evidencian varios tipos de industrias, de las cuales se destacan los siguientes:

Industrias Base.- son aquellas que inician el proceso productivo, transformando la materia prima en productos semielaborados, que utilizan otras industrias para su transformación final.

Industrias de bienes de equipo.- Son aquellas que se dedican a transformar los productos semielaborados en equipos productivos para equipar las industrias, esto es fabricación de maquinaria, equipos electrónicos, etc.

Industrias de bienes de consumo.- Son aquellas que fabrican bienes destinados al uso directo por parte del consumidor (textiles, productos farmacéuticos, electrodomésticos, etc.)[16].

Si bien la actividad industrial, así definida, puede hacerse extensiva a lo que comúnmente se denomina artesanía, la diferencia fundamental entre ambas estriba, principalmente, en que mientras el artesano realiza por sí mismo todas las operaciones necesarias para obtener el producto final, la industria se caracteriza

[16] INDUSTRIAS DE BIENES DE CONSUMO, http://www.slideshare.net/isaacbuzo/el-sector-industrial, 09 de nov. de 13

por su especialización, de modo que las diferentes etapas del proceso son realizadas por diferentes trabajadores o, incluso, diferentes empresas[17].

Sector Estratégico.- Es el sector que se considera de importancia excepcional por razones estratégicas, bien en el sentido de ser esenciales para la seguridad nacional o bien en el sentido de tener importancia crucial para el conjunto de la economía. Se suele invocar esa condición para la intervención económica del estado en esos sectores. Se suelen incluir como sectores estratégicos la industria armamentista, los transportes, petroleros y sector energético[18].

Su rol es imprescindible para desarrollar y cumplir los objetivos de una sociedad, identificando como tales el empleo, el crecimiento y el bienestar social. De esta idea se desprende que la consideración de un sector como estratégico requiere una dedicación específica por parte del Gobierno Central, así como de los Gobiernos Autónomos, ya que su fomento y apoyo tiene una incidencia decisiva sobre el avance económico de un país. Por tanto, de esta premisa, pueden señalarse varios criterios para tratar de concretar qué sectores son susceptibles de dominarse estratégicos:

- Disponer de un tejido empresarial relevante, con una significativa presencia en el ámbito territorial considerado.

---

[17] ACTIVIDAD INDUSTRIAL, http://www.activepartner.es/Glosario-de-terminos/?GLOSARIO=s, 30 de sep. de 13

[18] SECTORES ESTRATÉGICOS, http: //www.auladeeconomia.com/articulos2b.htm, 30 de sep. de 13

- Participar activamente en el desarrollo y avance tecnológico de una región.
- Contribuir significativamente al crecimiento económico con una elevada participación en el PIB o VAB.
- Incidir de un modo notable sobre la evolución del mercado de trabajo en términos de generación de empleo.
- Tener una importancia en una región o territorio por las características propias e inherentes al mismo[19].

Es de real importancia analizar e identificar el ámbito del macro entorno económico y los sectores que integran el negocio y a donde va dirigido los Negocios Fiduciarios del BIESS, para poder plantear una adecuada orientación y manejo de los recursos y como resultado obtener un impacto socioeconómico adecuado y proporcionado.

1.8.1.3. Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas

Se trata de una herramienta de gestión, que permitirá el empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas. Sirve para analizar el entorno específico de cualquier empresa, detectando variables de oportunidades y amenazas que se presentan en él, permitiendo lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a

[19]SECTORES ESTRATÉGICOS, http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/, 08 de nov. 13

la que pertenece, y de ese modo poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Este modelo determina también las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento del mismo.

Una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos para sobrevivir en el mercado y asumir buenas decisiones, de tal manera que lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad[20].

Estos factores son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento, no son atractivos dependiendo de: si las barreras de entrada son fáciles o no de romper por nuevos actores que puedan llegar con nuevos recursos, capacidades e ideas innovadoras, que permitirán en un futuro apropiarse de una segmento del mercado. Nuevas empresas en un mercado acarrean nuevas capacidades y deseos de ganar participación de mercado, lo que

[20]MICHAEL PORTER, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980

puede reducir la cuota de mercado de la empresa o industria que no está en constante innovación.

Una empresa está en la obligación, para poder ser competitivo, de llevar a cabo un plan para aumentar las barreras de entrada de nuevos competidores en el mercado, tomando en cuenta las siguientes variables[21]:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Requerimiento de capital
- Acceso a los canales de distribución
- Ventajas en costos independientes de escala
- Políticas gubernamentales

- La rivalidad entre los competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios.

[21]DAVID, FRED R., Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall, año 2003.

Existen factores que hacen que la rivalidad tenga un protagonismo en el mercado estos son[22]:

- Hay muchos competidores o igualmente equilibrados.
- Hay un crecimiento lento de la industria o industria.
- Por falta de diferenciación o costos cambiantes.
- Existen intereses estratégicos elevados.
- El sector hace que tengan incrementos importantes en la capacidad.
- Se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida.

La rivalidad del sector está caracterizada, en gran parte, por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales[23].

- Poder de negociación de los proveedores

En esta fuerza se encuentra la capacidad que tiene el proveedor de llegar a alcanzar un objetivo, que previamente se ha trazado la empresa actuando como

[22]David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Edición. Editorial Prentice Hall, año 2003.

[23]Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Michael Porter, Edición Revisada 11 México D.F., PATRIA. Pág. 44

organización y siguiendo una serie de patrones como lo es alcanzar altos márgenes de ventas referentes a algunos de sus productos. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede sobrecargar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente[24].

- Poder de Negociación de los Compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes.

Valor de comprador: Una empresa crea valor para un comprador que justifica un precio superior a través de dos mecanismos:

[24]MICHAEL PORTER, uerzasdeporter.blogspot.com, Javier Ferre, 12 de Nov. de 2013

- Bajando el costo del comprador.
- Aumentando el desempeño del comprador.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un sector no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente, talento humano o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Michael Porter, señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva:

- Economías de Escala
- Diferenciación del Producto
- Inversiones de Capital
- Desventaja en Costos independientemente de la Escala
- Acceso a los Canales de Distribución
- Política Gubernamental

Es importante analizar estas 5 fuerzas competitivas, dado que se podrá identificar variables tanto de ventajas y desventajas de los diferentes y posibles competidores del sector; en el que se establecerá estrategias, resultado de las

variables identificadas, que permitirán a la institución ser competitivos, siempre enmarcado en la responsabilidad social y en el impacto socioeconómico que pretende el BIESS.

1.8.1.4. Cadena de Valor

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. La empresa, es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, entregar, comercializar y apoyar a su producto. El nivel adecuado, para construir una cadena de valor son las actividades que desempeñan una unidad de negocio que generan fuentes de ventajas competitivas. La cadena de valor, de una compañía o una industria, puede variar en algunos elementos de su línea de productos: en los clientes, en las regiones geográficas o en los canales de distribución.

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente esta dispuesta a pagar por lo que se ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia genérica es generar a los compradores un valor que supere su costo.

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de las actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores.

Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos y alguna clase de tecnología para cumplir su función[25].

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo.

Las primarias son las que intervienes en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia posterior a la venta.

Existen cinco categorías genéricas de las actividades primarias[26] necesarias para competir en los sectores:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Mercadotecnia y de ventas
- Servicio

[25]VENTAJA COMPETITIVA, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Michael Porter, Edición Revisada 11 México D.F., PATRIA., pág. 39
[26]Ibíd. p. 39

Las actividades secundarias[27] o de apoyo a los valores, se presentan cuando existe competencia en un sector. También existen 4 categorías que se enlista a continuación:

- Adquisición
- Desarrollo tecnológico
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura organizacional

El análisis de la cadena de valor, permitirá entender sobre todas y cada una de las actividades y procesos que se realizan en una unidad de negocio. La principal contribución de la cadena de valor, es que considera todas las actividades de la empresa o compañía en forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de cómo la realización de cada actividad afecta a las demás. La cadena de valor desagrega todas las actividades y tareas que el negocio lleva a cabo, para crear valor y para que el cliente tenga un producto diferenciado.

1.8.1.5. Matriz de Evaluación de Factores Interno y Externos (EFI Y EFE)

Es un instrumento para formular estrategias; resume, evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio;

[27] MICHAEL PORTER, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, pág. 41

además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Igualmente, el análisis de evaluación de factor externo permite a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa concerniente a la empresa en estudio como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo[28].

Al elaborar una matriz EFI y EFE, es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que, el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender afondo los factores incluidos que las cifras reales[29]. La matriz EFI y EFE, se desarrolla siguiendo los cinco pasos que se detallan a continuación:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante procesos internos de análisis. Es decir, Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno delos factores. El peso adjudicado a un factor dado, indica la importancia relativa de la misma, para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en

28 FRED R. DAVID, Conceptos de administración Estratégica, Edición. Editorial Prentice Hall, año 2003.
29 Ibíd., p.41

el desempeño de la organización, deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor presenta una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada para cada variable. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable, para determinar el total ponderado de la organización entera[30].

El análisis de la matriz de evaluación de factores tanto internas como externas, permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y a partir de estos indicadores diseñar objetivos y estrategias acordes a las necesidades del sector, y harán que la empresa en mención, mediante este análisis, obtenga una determinada ventaja competitiva en el mercado.

[30]DAVID, FRED R. Conceptos de Administración Estratégica. Edición. Editorial Prentice Hall, año 2003,

1.8.1.6. Análisis de Estrategias

Estrategias.- Son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son tareas que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis y, que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo[31].

Existen tres estrategias genéricas para crear una posición competitiva, hacerla defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores del sector. Estas son: Liderazgo General en Costos, Diferenciación y Alta Segmentación o Enfoque[32].

Liderazgo en Costos: En un sector en el que los ingresos económicos están estancados y los precios de las materias primas tienden a crecer es probable suponer que manteniendo una posición de costos bajos pueda lograrse que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio. Esto permitirá fijar sus precios al mismo nivel o por debajo de la competencia. Para lograr estos fines la estructura y cultura de la empresa, así como la atención de la dirección deberán estar orientadas al control de costos.

---

[31] COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980

[32] PORTER, M. E.: Competitive Advantage. The Free Press, Nueva York, 1985

Diferenciación: Consiste en hacer que la empresa sea percibida como única en el mercado. Se persigue la lealtad del cliente, lograr con la diferenciación un aislamiento, en los productos o servicios ofertantes, frente a la rivalidad competitiva. El desafío está en que cuando un producto deja de ser exclusivo ya no sirve a la estrategia de diferenciación. Las imitaciones (tan frecuentes) también reducen el impacto de esta estrategia.

Alta Segmentación: Se trata de enfocarse sobre una porción particular del mercado. La empresa, puede de esta manera, servir mejor a sus objetivos estratégicos con más efectividad que los competidores que lo hacen de modo general.

Es importante destacar, que las estrategias que se adopten se concreten con el planteamiento de Objetivos Estratégicos y, con esto, se concluya una gran etapa fundamental dentro del proceso estratégico[33].

Los Objetivos Estratégicos, han de ser, ante todo, una traducción fiel de la estrategia genérica adoptada por los funcionarios o empleados de una empresa, estos se condicionan a la Misión-Visión-Valores y al balance de fuerzas de la empresa.

[33]GRANT, R. M.: Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, Civitas, Madrid, 1996

Un Objetivo Estratégico, es aquella formulación de propósito que marca la posición en que se desea estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que se valora decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son, en su conjunto, las victorias que se necesita alcanzar para conquistar la posición deseada.

Los Objetivos Estratégicos, constituyen los ejes de acción de la empresa una vez delimitados. Si la intimidad con el cliente, por citar un ejemplo, se convierte para la empresa en un factor estratégico por el que pasa cualquier decisión que se pueda tomar, es muy sensato suponer que se propondrá varias metas de largo alcance asociadas a este factor de valor estratégico.

La importancia del análisis de estrategias de la empresa, ayudará y permitirá implantar condiciones, en donde la institución alcance ventajas competitivas; llegando a los sectores segmentados de mejor manera y efectiva, encaminado siempre a la misión y visión de la empresa, que en si, su finalidad es optimizar la rentabilidad de los fondos provisionales de los afiliados y jubilados del país, así como también, alcanzar el impacto socioeconómico esperado.

1.8.1.7. Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta de gestión, que se aplica en las empresas dadas sus características de claridad, eficacia e integración; tanto en la construcción como

en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito empresarial u organizacional.

Es también, un método para medir las actividades de una institución en términos de su misión, visión y estrategias. Proporciona, a los gerentes, una mirada global del desempeño del negocio.

Es además, una material de administración de empresas [34] que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Es un modelo de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de la empresa, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos, previamente definidos mediante indicadores de control y otras informaciones que lo soporte. Es una herramienta de análisis revolucionaria para comunicar la estrategia y alinear a los empleados a la ejecución de la misma[35].

El CMI, es el panel de control de vuelo de la organización. Ayuda a situar y a corregir, en cada momento, donde esta como organización y donde está cada uno de sus miembros. Por tanto debe ser una herramienta de diagnóstico, tratando de

[34] ANDREAS KAPLAN: European Management and European Business Schools: Insights from the History of Business Schools, European Management Journal, 2014, 01 de marzo 2014

[35] ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P., Cuadro de Mando Integral,. Norton, 3 edición, Barcelona 2009

especificar lo que funciona y lo que no funciona, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta, para tomar medidas correctivas. Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto las estrategias que se establecieron como organización.

1.8.2. Marco Conceptual

Administradora Fiduciaria.- Es una persona física o jurídica nombrada para velar, tanto por los intereses de los constituyentes, beneficiarios y adherentes.

Los administradores fiduciarios, se nombran para que velen por los intereses de los titulares de las unidades de los fondos de inversión, para que supervisen los fondos de seguros mixtos y para proteger los intereses de los beneficiarios[36].

Fideicomiso Mercantil.- Son una o más personas llamadas constituyentes o fideicomitentes que transfieren, de manera temporal e irrevocable, la propiedad de bienes muebles o inmuebles corporales o incorporales, que existen o se espera que existan, a un patrimonio autónomo, dotado de personalidad jurídica para que la sociedad administradora de fondos y fideicomisos, que es su fiduciaria y en tal calidad su representante legal, cumpla con las finalidades específicas instituidas

[36] ENCICLOPEDIA DE LA ECONOMÍA http://www.economia48.com/spa/d/administradores-fiduciarios/administradores-fiduciarios.htm

en el contrato de constitución, bien en favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario[37].

Encargo Fiduciario: Es un contrato escrito y expreso por el cual una persona llamada constituyente instruye a otra llamada fiduciario, para que de manera irrevocable, con carácter temporal y por cuenta de aquél, cumpla diversas finalidades: tales como de gestión, inversión, tenencia o guarda, enajenación, disposición en favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario[38].

Junta del Fideicomiso.- Es el órgano máximo de decisión del Fideicomiso, mismo que está encargado de fijar las políticas y procedimientos para la ejecución del mismo, así como normar todos aquellos aspectos que no se han contemplado en el contrato constitutivo.

1.8.3. Marco Espacial y/o Temporal

El BIESS, es una institución pública autónoma que realiza sus operaciones bancarias en el Ecuador, provincia del Pichincha, ciudad de Quito en las calles Amazonas y Japón, y es aquí en donde se desarrollará el caso de investigación para la Planificación Estratégica de la UNF de la Gerencia de Inversión. La

[37] art. 109 Ley de Mercado de Valores, 30 de noviembre de 2014
[38] art. 109 Ley de Mercado de Valores, 01 de octubre 2014

investigación se basará en información de los históricos de las operaciones de la unidad hasta la actualidad, es decir desde el estudio se hará desde el 01 de octubre del 2010, y también se basará en testimonios del personal a cargo de las funciones operativas tales como: técnicos, analistas, jefes de área y gerente que canalizan el proceso.

1.9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1. Métodos Teóricos

1.9.1.1. Análisis – Síntesis

Para realizar la investigación, se necesitará de un análisis de los elementos que componen el macroentorno y microentorno del sector en el que se está dando el negocio, y por medio del cual se hará la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiar y examinar por separado, para descubrir las relaciones entre los elementos que participan en el mismo, para en lo posterior unificar estos diversos elementos y encontrar nuevos caminos que conlleven al objetivo principal de la institución.

1.9.1.2. Inducción – Deducción

Estos métodos de conocimiento complementarios, permiten establecer un orden investigativo basado en la información que se obtenga del entorno que rigen y norman a los fideicomisos. Esta combinación de métodos, conducirá a realizar el análisis de muestra y la observación de fenómenos o situaciones particulares, para posteriormente canalizar al interior de la UNF y formular las estrategias favorables que amplíe el impacto socioeconómico planteado.

1.9.2. Métodos Empíricos

1.9.2.1. Encuesta

Este método permitirá la recolección de datos, a través de cuestionarios diseñados con preguntas que se relacionan con un mismo aspecto de la investigación, se formularán preguntas a los actores tanto internos como externos inmersos en los tres sectores que el BIESS invierte. En lo que concierne a la encuesta externa se tomará de la población un tamaño de 90 promotores entre los que se aprobaron proyectos y los que no se aprobaron, en el que el nivel de confianza será del 1.90, con un error muestral del 90%, proporcionando como resultado 18 que es el tamaño de la muestra. Asimismo, se tomará de la población de 20 funcionarios que intervienen en el proceso de operación de los Negocios Fiduciarios, en el que el nivel de confianza será del 1.90, con un error muestral del 90%, proporcionando como resultado 6 que es el tamaño de la muestra. Este método se utilizará con el fin de acceder al conocimiento,

creencias, satisfacción, preferencias, actitudes, expectativas y opiniones de los individuos de la muestra.

La entrevista se realizará a los Jefes de la UNF de la Gerencia de Inversiones, a constructores y promotores de los diferentes sectores.

1.9.3. Tipos de Estudio

1.9.3.1. Estudios Descriptivos

En este estudio se identificará las propiedades y características importantes del objeto de la investigación como personas, grupos o comunidades. De igual manera, Identifica formas y características del universo de investigación, describe los comportamientos y conductas de los sectores determinando la asociación entre variables.

Estos estudios, que se harán del macroentorno, servirán para medir, de los resultados obtenidos, las intensión de los posibles promotores de proyectos que van a invertir junto con el BIESS y medir el impacto que se tendrá en la sociedad y en la económica del país[39].

[39] Estudios Descriptivos, http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion22.htm, 01 de oct. 2013.

1.9.3.2. Fuentes de información

1.9.3.2.1. Fuentes Primarias

Con la aplicación de las técnicas y procedimientos tales como las entrevistas, que se realizarán a los funcionarios del BIESS, partícipes de los negocios fiduciarios, a los adherentes y constituyentes de los diversos fideicomisos, y además a los potenciales promotores, se recogerá la información que servirá para en lo posterior desarrollar la investigación[40].

1.9.3.2.2. Fuentes Secundarias

Los históricos y estadísticas basadas en los proyectos de la UNF, los textos, los documentos especializados en el manejo y administración Fiduciaria y el establecimiento de nuevos negocios fiduciarios serán el refuerzo principal que se utilizará como guías y fuentes de información. Asimismo, se requerirá de fuentes adicionales como revistas, periódicos, suplementos, enciclopedias, páginas web, informes, publicaciones de entidades de control, y otros trabajos documentales que suministren información básica sobre los fideicomisos y proyectos de los diferentes sectores.

---

[40]CÉSAR AUGUSTO BERNAL, Metodología de la Investigación, para administración y Economía, Segunda Edición México 2006, PEARSON EDUCATION.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS INTERNO

2.1. COMPRENSIÓN DE NORMATIVAS DE APROBACIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE FIDEICOMISOS.

2.1.1. Normativa de Aprobación

El BIESS, podrá participar en negocios fiduciarios, para lo cual aportará a los patrimonios autónomos que se lleguen a conformar a consecuencia de ello: suma de dinero, bienes raíces de uso institucional del IESS y activos en general que sean susceptibles de tal transferencia, para que estos inviertan según sus instrucciones, dentro de los parámetros señalados por la Ley de Creación del BIESS, Ley de Mercado de Valores y sus reglamentos de aplicación, resoluciones del Directorio del Banco, resoluciones expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y demás normativas aplicables[41].

Los Negocios Fiduciarios, donde mantenga participación el BIESS, tendrán como finalidad el crear un esquema de canalización de los recursos administrativos por

[41] BIESS, Manual de Negocios Fiduciarios, MA-GNFI-MO-01, abril 2013, pág. 02, 01 de marzo de 2014

el BIESS hacia diferentes sectores productivos del país, mediante la inversión directa en proyectos productivos, contribuyendo a mejorar las condiciones de fomento a la producción y competitividad de tales sectores.

Apoyar a los sectores productivos mediante la generación de valor agregado, a través de la mejora de los procesos de calidad, innovación y tecnología de la cadena productiva y de comercialización.

Los participantes de los Negocios Fiduciarios del BIESS[42]:

- UNF.- Es la dependencia técnica operativa, encargada del conocimiento, evaluación y estructuración de negocios fiduciarios donde el BIESS llegue a ser participe, así como de seguimiento, vigilancia, desarrollo y análisis de las propuestas:

    - Solicitar la contratación de los avalúos de los bienes inmuebles.

    - Conocer, estudiar y evaluar las propuestas de conformación de negocios fiduciarios.

    - Presentar a consideración del Comité de Negocios Fiduciarios, a

[42] BIESS, Manual de Negocios Fiduciarios, MA-GNFI-MO-01, Sección III de los Participantes de los Negocios Fiduciarios, abril 2013, pág. 13-14, 01 de marzo de 2014

través de la Gerencia General, las propuestas, estudios y análisis para la constitución o adhesión de fideicomisos mercantiles y/o encargo fiduciarios.

- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por las partes en los contratos de los fideicomisos mercantiles.

- La Gerencia de Riesgos y la Gerencia de Legal.- serán dependencias encargadas de conocer, estudiar y evaluar los informes técnicos financieros elaborado por la UNF sobre las propuestas de conformación de negocios fiduciarios y presentar un informe con su dictamen, a fin de presentar a consideración un informe al Comité de Negocios Fiduciarios.

- El Comité de Negocios Fiduciarios.- es un ente creado por el Directorio del Banco, y tiene como marco regulatorio, el Reglamento del Comité de Negocios Fiduciarios.

- De las Juntas de Fideicomisos.- En los contratos de fideicomiso mercantil en que intervenga el BIESS como constituyente o adherente, se establecerá contractualmente la conformación de una Junta de Fideicomiso, la misma que estará compuesta por un número impar de delegados de los diferentes participes de los fideicomiso, en relación y en forma proporcional a su participación en el patrimonio autónomo.

Este Manual de Negocios Fiduciarios del BIESS, fue elaborado con bases jurídicas que son normadas por las diferentes dependencias de control, que hasta cierto punto recoge varios instrumentos de diferentes empresas públicas y privadas que ofrecen parecidos productos.

En base a la experiencia de casi 4 años de la gestión del BIESS, en este modelo de negocio, se ha podido identificar varios vacíos en dicho documento, como por ejemplo:

- No existe una definición clara en lo concerniente a la aprobación de un proyecto en la instancia por el Directorio del Banco y cuando un proyecto es aprobado por la instancia del Comité de Negocio Fiduciario, esta divergencia no permite que un proyecto explícito tenga la fluidez necesaria; por lo que es preciso, hacer reformas a dicho manual, para que el producto que se ofrece, sea más eficiente y efectivo en este tipo de negocio[43].

2.1.2. Estructuración y Constitución de un Negocio Fiduciario

La estructuración de un negocio fiduciario, inicia cuando una persona natural o jurídica, pública, privada o mixta presentan un proyecto, dentro de los tres

[43] Entrevista, funcionarios BIESS, UNF, 15 de marzo de 2014

productos que el BIESS ofrece tales como: industriales, inmobiliarios y estratégicos, al Gerente del BIESS y este a su vez remite a la Gerencia de Inversiones, a la Gerencia Legal y a la Gerencia de Riesgos, para el respectivo análisis y evaluación conforme a los parámetros establecidos por el BIESS, tales proyectos son susceptibles, en primera instancia, a ser aprobados o rechazados por los analistas de la gerencia.

2.1.2.1. Iniciativa Interna

- Recepción de Planteamientos.- La Gerencia de Inversiones, receptará los planteamientos de estructuración de negocios fiduciarios directamente de la Gerencia General, y este a su vez remite al UNF.

  La UNF, en el término de dos días contados a la fecha de la recepción de la propuesta, dispondrá la conformación de un equipo de evaluación[44], conformado de la siguiente manera:

  - Un profesional técnico, dependiendo de la naturaleza del planteamiento
  - Un profesional técnico financiero.

[44] BIESS, Manual de Negocios Fiduciarios, MA-GNFI-MO-01, Capitulo II de la Evaluación de los Fideicomisos Mercantiles, abril 2013, pág. 15 de marzo de 2014

- Preparación de informe Previo.- El equipo de evaluación definido por el Gerente de Negocios Fiduciarios, contará con un término de 15 días contados desde el siguiente al de la recepción de toda la información requerida, para la presentación del informe de factibilidad.

  "…El referido informe [45] deberá incluir, necesariamente, un estudio de factibilidad técnica, económica y de estructuración preliminar para su discusión en el pleno del Comité de Negocios Fiduciarios, para su aprobación o no aprobación de determinado proyecto.." (Lo subrayado me pertenece)

- De encontrar aceptables y convenientes para la institución los términos expuestos por el informe previo, y dependiendo de los montos de la inversión, el Comité de Negocios Fiduciarios, declarará la viabilidad del requerimiento planteado mediante el uso de instrumentos fiduciarios, solicitando al mismo tiempo el informe correspondiente a cargo de la Gerencia Legal, y el informe de riesgos correspondiente a la Gerencia de Riesgos. Una vez aprobados por el Directorio o Comité de Negocios Fiduciarios según corresponda, se dará inicio de la estructuración del proyecto de negocio, lo cual concluirá en la constitución de un fideicomiso mercantil y/o encargo fiduciario, cuyo objeto sea la contratación de los estudios definitivos para el desarrollo del proyecto.

---

[45] BIESS, Manual de Negocios Fiduciarios, MA-GNFI-MO-01, Capitulo II de la Evaluación de los Fideicomisos Mercantiles, abril 2013, pág. 19 de marzo de 2014

2.1.2.2. Iniciativa Externa

- Recepción de los Proyectos[46].- Se podrá receptar proyectos de personas naturales, jurídicas, públicas, privadas o mixtas, asociaciones y consorcios, planteamientos de inversión mercantiles o encargos fiduciarios, a través de negocios fiduciarios y estos, deberán presentarse a la Gerencia General del BIESS.

  En el expediente se acompañara, de manera obligatoria, el formulario de presentación de proyectos (anexo).

  La Gerencia General, remitirá a la Gerencia de Inversiones, copias o digitalizaciones de los expedientes contentivos de los proyectos presentados, con el fin que se inicie el proceso de estudio y desarrollo de los informes de evaluación respectivos. Una vez emitidos los informes, remitirá su original a la Gerencia General, una copia a la Gerencia Legal y otra copia a la Gerencia de Riesgos, lo cual en base a tales informes y demás documentación que consideren necesario analizar, realizaran su análisis de los negocios planteados.

  Emitidos los respectivos informes, de las dependencias previamente

[46] BIESS, Manual de Negocios Fiduciarios, MA-GNFI-MO-01, Capitulo II de la Evaluación de los Fideicomisos Mercantiles, abril 2013, pág. 21 de marzo de 2014

referidas, la Gerencia General, dispondrá que el respectivo proyecto sea incluido en el orden del día de la siguiente reunión del Comité de Negocios Fiduciarios, para su conocimiento, análisis y discusión. Una vez analizados todos los aspectos económicos, técnicos, de riegos y legales, y se determine su viabilidad por parte del Comité de Negocios Fiduciarios, si el monto supera al dispuesto para la decisión del mismo en base al "Manual de Montos e Instancias de Aprobación de las Operaciones de Crédito de Inversión del BIESS" (anexo), le corresponde al directorio su aprobación.

- Aprobación del Proyecto.- En caso de que el o los proyectos fueren aprobados, dependiendo del monto, por el Comité de Negocios Fiduciarios, o pro el Directorio, la Gerencia General comunicará la decisión al proponente, quién contará con un término máximo de 15 días contados a partir del día siguiente al de su notificación, para llevar a cabo la contratación de la administradora fiduciaria.

- Administrador Fiduciario.- Seleccionada la administradora fiduciaria, la UNF mantendrá comunicación directa con esta, para supervisar la elaboración del contrato de fideicomiso y/o encargo fiduciario, conforme a los lineamientos, cláusulas, análisis y evaluaciones de estructuración de la Gerencia de Inversiones y condicionamientos del Comité de Negocios Fiduciarios.

- Aprobación y suscripción del contrato del Fideicomiso Mercantil.- una vez

aprobado la o las matrices de los contratos correspondientes por la Gerencia Legal, estas serán remitidas a la Gerencia General para su suscripción, y devueltos a la administradora fiduciaria.

- En caso de que el fideicomiso requiera del aporte de bienes muebles o inmuebles, será responsabilidad del Constituyente Promotor o inicial, el realizar las gestiones y actos que fueren necesarios a fin de perfeccionar las transferencias de dominio a su favor.

Es imprescindible realizar una reforma al presente Manual de Negocios Fiduciarios, ya que, si bien es cierto, existe interés de los promotores de proyectos en los diferentes productos que el BIESS, puede participar como constituyente o adherente del mismo, se evidencian debilidades en el momento de aprobación de los prospectos, por parte del Comité de Negocios Fiduciarios o el Directorio (dependiendo el monto del proyecto), causando un cuello de botella, en el instante que determinado proyecto se presenta a tales instancias, y el resultado que genera en los promotores es negativo, incluso al punto de retirar dichos por el tiempo que se demora[47].

Cabe mencionar, que las inversiones que ha venido realizando el BIESS, participando como socio estratégico en los diferentes fideicomisos, se deben tomar en cuenta que en cada proyecto existe una proyección en el flujo de caja, el

[47] Entrevista, Propromotores BIESS, UNF, 15 de marzo de 2014

cual es necesario para el apalancamiento y el avance primordial en cada uno de los proyectos. Es por esto, que es indispensable que exista una articulación casi perfecta entre todos los procesos que intervienen, con la finalidad de que la rentabilidad y el impacto socioeconómico que el BIESS proyecta sea el más idóneo.

Las inversiones del BIESS, a través de los negocios fiduciarios, alcanzan más de USD 1.500 millones, de los cuales el sector que registra la mayor participación, son las inversiones en el sector estratégico con un 74% de participación, seguido se encuentran las inversiones en negocios inmobiliarios con un 25%, y, finalmente, se registra el 1% en inversiones del sector industrial.

A continuación, se detalla los montos totales aprobados y desembolsados por el BIESS en los fideicomisos durante los años 2012 y 2013, debidamente desagregados por sectores; en el que se podrá apreciar las disminución tanto de los desembolsos como la recuperación en los proyectos:

Cuadro Nº. 1 Montos Aprobados y Desembolsados 2012 Y 2013

	MONTO APROBADO	TOTAL DESEMBOLSOS 2012	MONTO APROBADO	TOTAL DESEMBOLSOS 2013
ESTRÁTEGICO	622.767.831,70	27.390.182,10	939.708.853,95	44.600.730,00
INDUSTRIAL	276.785.702,98	15.308.999,90	-	-
INMOBILIARIO	484.374.980,21	111.245.070,87	505.997.075,20	32.929.619,07
TOTAL	**1.383.928.514,89**	**153.944.252,87**	**1.445.705.929,15**	**77.530.349,07**

Fuente: Negocios Fiduciarios

De esta manera, se puede observar, en el cuadro Nº 1, que en el año 2012 como

en el 2013, no se logró desembolsar lo estipulado en cada uno de los sectores de inversión; perjudicando la rentabilidad del proyecto, el impacto social y económico del mismo; esto se debió principalmente, a los cambios continuos en las altas autoridades del IESS y el BIESS, quienes son los funcionarios que participan de manera directa (aprueban proyectos), mediante reuniones ordinarias o extraordinarias de los Comités de Negocios Fiduciarios o Juntas de Fideicomisos, tales desembolsos.

Cuadro Nº. 2 Montos Recuperados 2012 Y 2013

	Total recuperado efectivo 2012	Estratégico	Inmobiliario	Industrial
TOTAL	108.063.442,08	94.681.563,81	13.341.481,72	40.396,55

	Total recuperado efectivo 2013	Estrategico	Inmobiliario	Industrial
TOTAL	146.569.562,92	139.669.640,39	5.525.583,66	1.374.338,87

Fuente: Negocios Fiduciarios

La recuperación de las inversiones más la rentabilidad, también se ve afectada, porque los proyectos se demoran en la construcción, ejecución o terminación del mismo, debido a las demoras en los desembolsos por parte del BIESS.

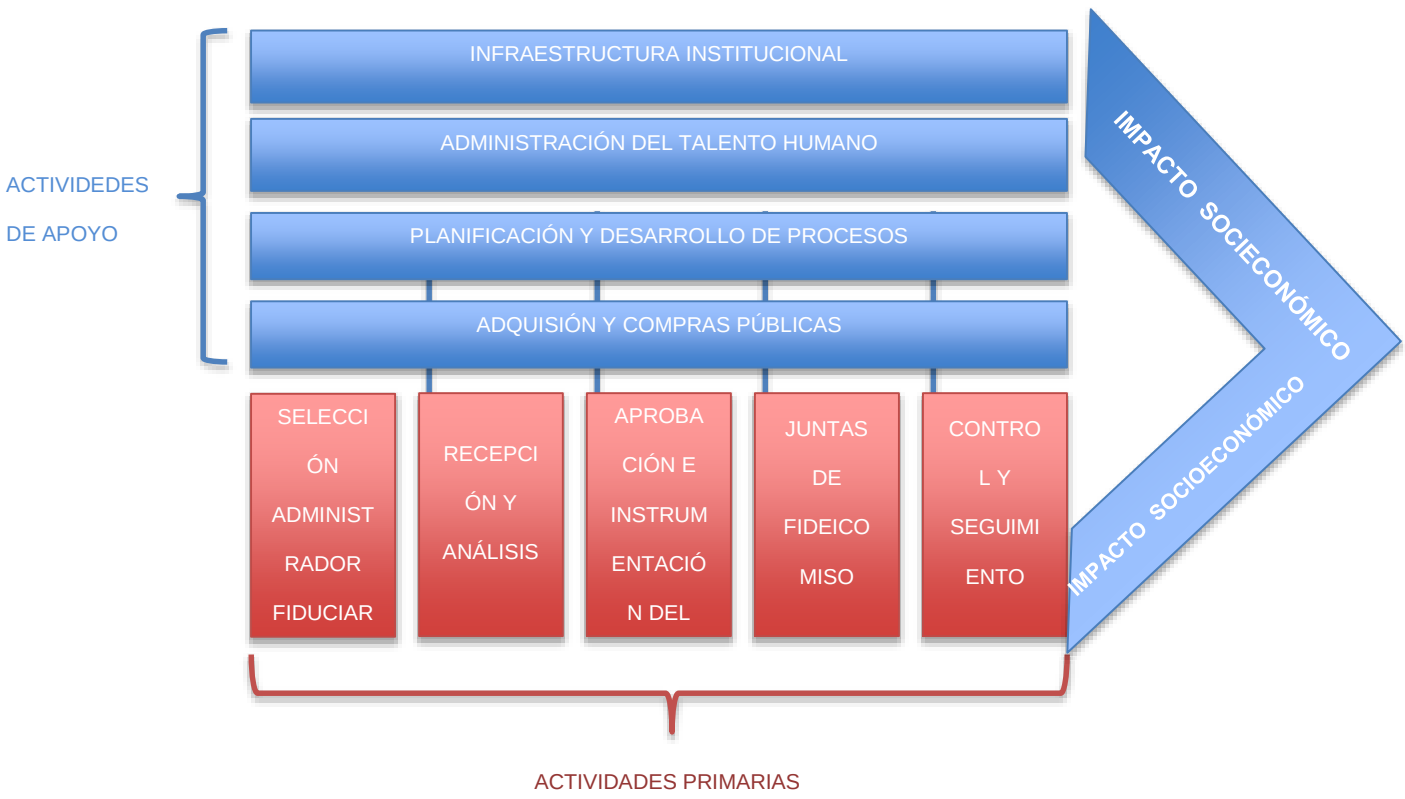
Por estos factores internos, la rentabilidad disminuye, ya que cada proyecto tiene un tiempo estimado y flujo de caja proyectado, y al no cumplirse con lo establecido y estipulado en cada proyecto, los costos de materiales o insumos se incrementan, impactando directamente en la rentabilidad del proyecto.

En el cuadro Nº1 y el Cuadro Nº2, se puede observar que en el sector

inmobiliario, lo desembolsado comparado con lo que tiene que recuperarse, no alcanza el 25% de recuperación. Asimismo, se puede observar que en el sector industrial no se ha realizado aprobaciones de proyectos de este tipo, sin embargo existen anteproyectos industriales retrasados, para análisis de factibilidad en la jefatura[48], sin una respuesta que indique el estado del mismo.

2.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

GRÁFICO 1 CADENA DE VALOR GERENCIA DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS



[48] BIESS, UNF, Jefatura de Industriales, 13 de mayo de 2014

2.2.1. Actividades Primarias

2.2.1.1. Selección de Administrador Fiduciario

Las Administradoras Fiduciarias de fondos y fideicomisos, deberán ser evaluados para poder trabajar con el BIESS, bajo la modalidad de un negocio fiduciario y se tomarán en cuenta los índices de solvencia técnica, financiera y experiencia[49].

[49] BIESS, Manual de Negocios Fiduciarios, MA-GNFI-MO-01, SWECCION III de los participantes de los Negocios Fiduciarios del BIESS, abril 2013, pág. 15, 30 de marzo de 2014.

La convocatoria, se realizan en los diferentes medios de comunicación del país, en las fechas indicadas y la documentación, para la evaluación, se presentarán en la matriz del Banco del IESS.

Para la calificación de las Administradoras Fiduciarias, estas deben presentar la siguiente documentación:

- Certificados conferidos por la Superintendencia de Compañías: de existencia legal, nómina de accionistas, el Registro Único de Contribuyente y demás requerimientos establecidos en la Ley de Mercado de Valores.

- Estados financieros de los tres últimos años, con el correspondiente informe de auditoría externa,

- Declaración juramentada de la siguiente información:

    - De los montos de negocios fiduciarios administrados.
    - De la infraestructura técnica y de recursos humanos.

- Adicionalmente, remitirán un certificado conferido por la Superintendencia de Compañías en el que conste que la administradora fiduciaria no ha sido objeto de sanciones administrativas.

Los criterios de selección de la entidad fiduciaria, por parte del BIESS, lo realizará el Comité de Negocios Fiduciarios.

En esta actividad primaria, se analiza potenciales fortalezas y debilidades que permitirán un estudio de tal proceso.

Fortalezas:

- Existe un manual del proceso, de la selección de la administradora fiduciaria, en el que se contempla varios aspectos necesarios para tal efecto.

- Se ha realizado un proceso de selección de administradoras fiduciarias.

- Este proceso se convocó por los medios de comunicación a nivel nacional y se presentaron, a este concurso público, todas las administradoras fiduciarias del país.

Debilidades:

- Si bien existe un Manual de Negocios Fiduciarios, en donde se establecen los paramentos y criterios de selección de la administradora de fiduciaria,

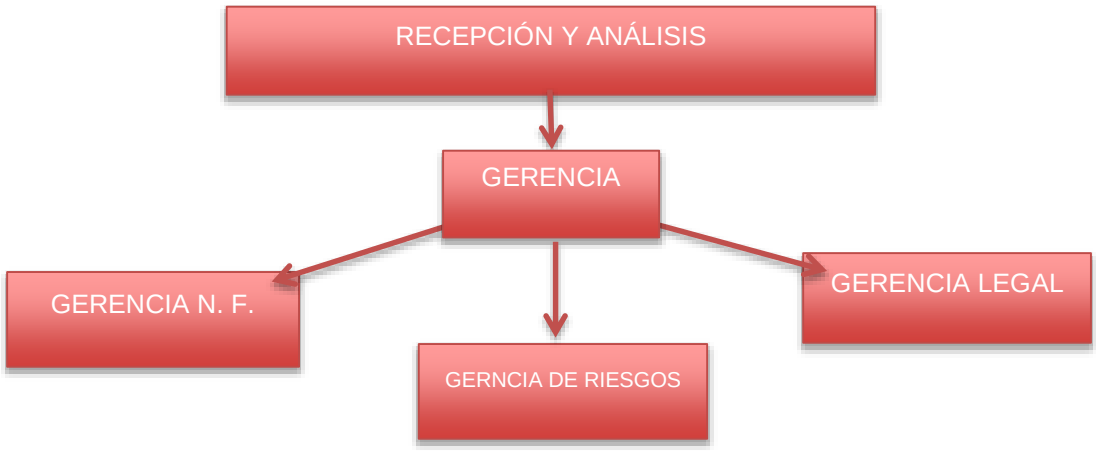
éste no contempla lo que se señala la Ley de Contratación Pública "…profundizar la transparencia en los procesos de contratación pública, incluir a los actores de la economía popular y solidaria y generar beneficios al sector productivo del país[50]…"

- Los procesos de selección de administradoras fiduciarias, se deben realizar todos los años y bajo los parámetros establecidos en el Manual de Negocios Fiduciarios.

- Los criterios de selección de la administradora fiduciaria, lo realiza el Comité de Negocios Fiduciarios, pero, el proceso de calificación, debe hacerse por medio de una Comisión Técnica, como lo establece la Ley de Contratación Pública, por lo que el enunciado debe ser mandatorio y contemplar en el Manual de Negocios Fiduciarios.

2.2.1.2. Recepción y Análisis

[50] SERCOP, Ley de Contratación Pública, http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/reformas-a-la-ley-de-contratacion-publica-crean-el-sercop/, 30 de mar. 2014.



Esta actividad primaria, concierne a la recepción de la propuesta del proyecto sea este inmobiliario, estratégico o industrial; presentado por los distintos promotores. En la propuesta debe contemplar los requisitos establecidos en el instructivo de UNF (Anexo), tales como: el aspecto técnico (arquitectónico), el aspecto financiero (cronograma valorado, flujo de a, presupuesto y costo) y el aspecto legal del proyecto.

La recepción de la propuesta del proyecto, lo realiza el Gerente General, quien a su vez remite el proyecto original a la Gerencia de Inversiones para que emita su informe técnico financiero, una copia se remite a la Gerencia de Riesgos y otra copia a la Gerencia Legal, para que emitan sus informes respectivos. En base a los informes descritos anteriormente, se debe reunir el Comité de Negocios Fiduciarios, si fuese el caso, o a su vez el Directorio del Banco, para que la propuesta del proyecto sea aprobada o negada.

Fortalezas:

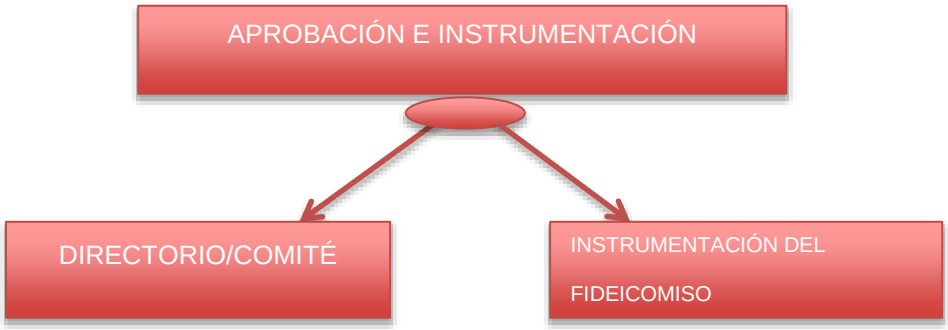
- El proceso, de esta actividad primaria, tiene una línea clara a seguir en donde las señaladas gerencias, interactúan para que determinado proyecto sea analizado, fundamentados en los parámetros de rentabilidad y en el impacto socioeconómico esperado por el BIESS.

Debilidades:

- Pese a tener un camino a seguir, la actividad primaria de recepción y análisis, presenta problemas que se generan por el tiempo[51] que se toman para realizar el informe por las respectivas gerencias que participan en el proceso. Este desfase, retrasa el dar una respuesta rápida de vialidad del proyecto al Comité de Negocios Fiduciarios o al Directorio del BIESS.

2.2.1.3. Aprobación e Instrumentación del Fideicomiso

[51] Entrevista, promotores BIESS, UNF, 20 de marzo de 2014



Una vez, emitido los informes de cada una de las gerencias participes del proceso (Negocios Fiduciarias, Legal y Riesgos), se realiza la presentación por un funcionario de Negocios fiduciarios sobre la viabilidad del proyecto, que en este caso será el analista que fue designado para analizar el proyecto al Comité de Negocios Fiduciarios, si fuese el caso, o al Directorio del Banco. La decisión si es viable o no es viable, debe ser analizada por los miembros que conforman las instancias de aprobación del BIESS.

Si las decisión tanto del Directorio del Banco o del Comité de negocios Fiduciarios, es aprobar la viabilidad de tal proyecto, se da la instrucción para que el proponente se adhiera al fideicomiso o para la instrumentación del fideicomiso si fuera el caso, mediante una administradora fiduciaria, y de esta manera

continuar con los procesos debidos para que el proyecto pueda ejecutarse.

Fortalezas:

- El proceso de aprobación, de un proyecto, se lo realiza tal como esta establecido en el Manual de Negocios Fiduciarios del BIESS, en el que los diferentes actores del Banco interactúan y forman parte del negocio en donde se va a invertir.

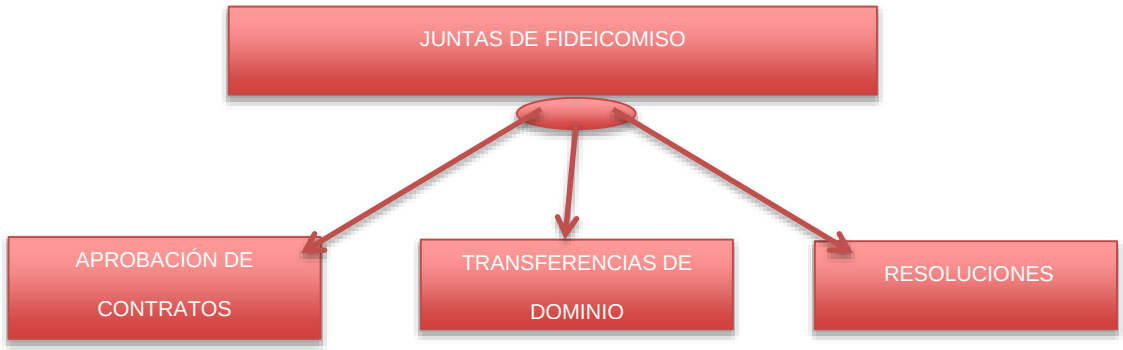
Debilidades:

- En el Manual de Negocios Fiduciarios[52] del BIESS, no está contemplado cuándo un proyecto debe ser aprobado por el Comité de Negocios Fiduciarios y cuándo debe ser aprobado por el Directorio del Banco.

- La inestabilidad del BIESS, por temas políticos, dando como resultado cambios de administración de manera continua; ha hecho que tales procesos afecten al flujo normal que deben tomar, las autoridades, para la aprobación de las propuestas de proyecto[53].

[52] Manual de Negocios Fiduciarios, Sección II: Iniciativa Externa, pág. 21-22, 01 de abr. De 2014.
[53] Entrevista, Funcionarios del BIESS, UNF, 15 de marzo de 2014

2.2.1.4. Juntas de Fideicomiso



Una vez que, el BIESS, participe en un fideicomiso mercantil de administración o de garantía como adherente o beneficiario, con la administradora fiduciaria escogida, se conformará la Junta de Fideicomiso, y dependiendo de los aportes en dicho fideicomiso, el aportante con porcentaje mayoritario, obtendrá la Presidencia de la Junta de Fideicomiso más otro miembro y el que tenga menor porcentaje de aportación obtendrá un miembro en dicha Junta de Fideicomiso, estos miembros analizaran y tomarán las decisiones más adecuadas, para que el proyecto cumpla con los objetivos plantados en los diferentes contratos suscritos.

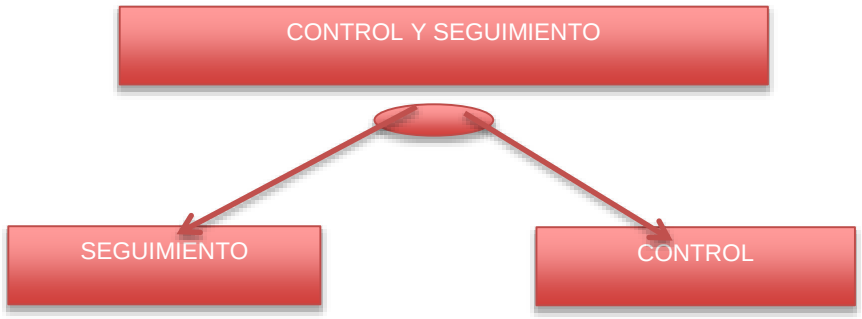
Fortalezas:

- La administradora fiduciaria escogida por el BIESS, y al ser este un ente externo controlado por la Ley de Mercado de Valores, permite que se tenga un control sobre el cumplimiento de lo estipulado en el contrato de fideicomiso y demás contratos suscritos con los actores de determinado proyecto.

Debilidades:

- La inestabilidad del BIESS, por temas políticos y cambios de administración de manera continua, ha hecho que tales procesos afecten al flujo normal de las juntas, ya que los miembros deben tomar resoluciones necesarias, para que el proyecto siga el cauce normal planteado. Debido a esto, los proyectos están directamente afectados principalmente en la rentabilidad por los costos financieros en el tiempo y en el impacto socioeconómico, incrementando los costos y gastos del mismo.

2.2.1.5. Control y Seguimiento



El seguimiento y control del proyecto que está dentro de un fideicomiso, está a cargo de la administradora fiduciaria, tal como lo estipula el contrato de fideicomiso; sin embargo en la UNF, existe una Jefatura de Seguimiento y Control de los proyectos, que de manera paralela de la administradora fiduciaria, también debería realizar esta actividad.

Fortalezas:

- El Administrador Fiduciario, tiene, para este fin, el talento humano calificado y necesario para realizar el seguimiento y control de los proyectos administrados.

Debilidades:

- La UNF, no tiene el proceso bien definido ni el talento humano calificado y necesario para poder realizar el debido seguimiento y control eficiente de

los proyectos en los fideicomisos[54].

2.2.2. Actividades de Apoyo

2.2.2.1. Infraestructura Institucional

En esta actividad, se ha identificado todo lo relacionado con la infraestructura, asuntos del gobierno, finanzas, planeación y administración del BIESS, es decir todos los actores cruciales que intervienen en el negocio, tales como: la Gerencia General, Comité de Negocios Fiduciarios y el Directorio del BIESS.

Esta actividad de apoyo presenta fallas que repercuten en la gestión del negocio e impidiendo ser eficientes con relación al mercado competitivo actual.

La inestabilidad del BIESS, por temas políticos y cambios de administración de manera continua, ha hecho que los procesos perturben al flujo normal de proceso que debería tener el proyecto aprobado[55].

2.2.2.2. Administración del Talento Humano

Esta función está constituida por la contratación, capacitación, el desarrollo y

[54] Entrevista, Funcionarios del BIESS, UNF, 15 de marzo de 2014

[55] Entrevista, promotores y funcionarios del BIESS, UNF, 15 de marzo de 2014

compensación del personal; sin embargo, esta actividad de apoyo no cumple con tales aspectos, dado que varios funcionarios son contratados sin el nivel académico o experiencia acorde al que se necesita, influyendo de manera directa en la ventaja competitiva del Banco[56].

2.2.2.3. Planificación y Desarrollo de Procesos

Todo movimiento que se debería generar en esta actividad tanto tecnológico como el de flujo de procesos son empíricos y arcaicos. Los métodos utilizados para evaluación, aprobación, estructuración, seguimiento y control no son integrados entre niveles, ni tienen un reglamento que revele o grafique el flujo del proceso[57] que debe realizarse en cada una de estas instancias del negocio.

2.2.2.4. Adquisición y Compras Públicas

Esta actividad de apoyo, participa directamente con la UNF, en temas relacionados con los insumos y materiales para el negocio; pero también con lo que se refiere a los aspectos técnicos para contratación pública mediante el portal de la SERCOP, el mencionado portal, permite la gestión transparente y efectiva de la contratación pública, optimiza los recursos del Estado, y dinamiza el

---

[56] Entrevista, promotores y funcionarios del BIESS, UNF, 15 de marzo de 2014

[57] Entrevista, Funcionarios, Promotores del BIESS, UNF, 15 de marzo de 2014

desarrollo económico y social del país.

2.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

CUADRO Nº 3 MATRIZ DE EVALUACIÓNDE FACTORES INTERNOS

FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL	DEBILIDAD	0,15	1	0,15
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	DEBILIDAD	0,1	2	0,2
DESARROLLO DE PROCESOS	DEBILIDAD	0,15	1	0,15
RECEPCIÓN Y ANÁLISIS	FORTALEZA	0,1	3	0,3
APROBACIÓN E INSTRUMENTACIÓN	FORTALEZA	0,2	3	0,6
JUNTAS DE FIDEICOMISO	DEBILIDAD	0,1	1	0,1
CONTROL Y SEGUIMIENTO	DEBILIDAD	0,2	1	0,2
total		**1,00**		**1,70**

Realizado por: Alex Larrea

Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas. En este sentido, el BIESS se encuentra, según el cuadro MEFI, con 1,7 puntos, claramente por debajo del factor ponderado que es 2,5 puntos, es decir se tiene que hacer un análisis profundo interno en le Banco, para establecer estrategias que vayan dirigidas al impacto socioeconómico que la institución desea.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

3.1. NEGOCIOS FIDUCIARIOS

En el mercado ecuatoriano existen 33 empresas que se dedican a la administración de fondos y fideicomisos, de las cuales cinco pertenecen al sector público[58], juntos manejan 3.536 fideicomisos, de los cuales 1.682 son de garantía y 1.300 de administración. Hasta junio del año 2012, todos los negocios de carácter fiduciario tenían un patrimonio de USD 6.346 millones. A diciembre de 2012 el negocio fiduciario representó el 9% del Producto Interno Bruto nominal ecuatoriano, abarcando $7.700 millones.

Las administradoras más importantes y destacadas del país, con las que el BIESS considera que el trabajo es eficiente y eficaz, se encuentran las siguientes:

- FIDEVAL (FONDOS PICHINCHA)
- ENLACE

[58] http://www.elcomercio.ec/negocios/numero-clientes-fondo-inversion-cayo-economia_0_757724314.html.,20 ene. de 2014,

- FIDUECUADOR S.A.
- CFN (CORPORACIÓN FINANCIERA NACIOANAL)
- M&M TRUST
- GENESIS
- FIDUCIA
- FIDUPACIFICO
- PRODUFONDOS

En Registro Oficial del 24 de septiembre de 2013 se, publicó la resolución CNV-006-2013 del Consejo Nacional de Valores, entidad entre cuyas atribuciones está la de establecer la política del mercado de valores y regular su funcionamiento, así como establecer los parámetros, índices, relaciones y demás normas de solvencia, prudencia financiera y control para las entidades reguladas[59]. Esta nueva ley de valores para este sector, tratará de regular de mejor forma la figura de negocio, permitiendo, a las administradoras fiduciarias actuales, consolidarse en el mercado.

Sin embargo, el BIESS, deberá analizar esta resolución para determinar cómo afecta o beneficia al giro del negocio en los sectores que se invierten, para tomar decisiones que generen la rentabilidad esperada y que este enmarcado en el desarrollo socioeconómico del Ecuador.

[59] http://poderes.com.ec/2013/reformas-a-la-codificacion-de-las-resoluciones-del-consejo-nacional-de-valores/, 20 enero. de 2014,

3.2. SECTOR INMOBILIARIO

Hay un efecto dominó en el sector de la construcción, que se presenta como oportunidades para el crecimiento económico del país.

El sector inmobiliario en Ecuador, atraviesa por una etapa de florecimiento. Cada vez es más común considerar a este mercado como uno de inversión, y no solo de vivienda, sino también de locales comerciales clínicas, centros hospitalarios, y/u oficinas.

Esto se debe, básicamente, a incentivos crediticios que el sector financiero público y privado entregan, tanto a los constructores como a los compradores, que han permitido un crecimiento importante de la oferta inmobiliaria que, a su vez, se traduce en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Hay productos para todos los segmentos del mercado, desde vivienda de interés social hasta lujosos apartamentos, dentro y fuera de las grandes urbes del país.

El crecimiento inmobiliario, en el Ecuador, viene desde el año 2009[60], apoyado especialmente por la incursión del BIESS, en su gran mayoría, en el financiamiento de crédito hipotecario.

[60] DIARIO EL HOY, http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-inmobiliario-crece-movido-por-el-credito-publico-y-privado-566476.html, 25 de ene. de 2014

Internamente el sector de la construcción, el inmobiliario representa alrededor del 60%. Esto ha impulsado que la construcción crezca 9,05%, dentro del Producto Interno Bruto (PIB) en 2013.

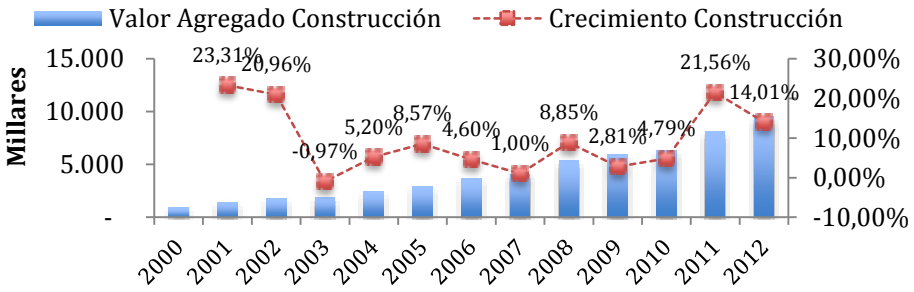
La Mutualista Pichincha, pionera en el sector en financiamiento, invierte en la construcción de casas de vivienda de interés social que cuestan alrededor de $15 mil. Pero este segmento, está liderado por el Ministerio de la Vivienda (MIDUVI).

A pesar del crecimiento, todavía existe déficit habitacional en el Ecuador. Aún hacen falta 1,2 millones[61] de unidades de vivienda, para poder cubrir esta necesidad que es considerada básica. Un indicador importante, ya que se cree en la posibilidad a corto plazo de que exista la tan denominada burbuja inmobiliaria.

[61] http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/QUITO-DESTAPA-TODA-OFERTA_0_652134800.html, 25 de ene. de 2012

GRÁFICO 2

Evolución del Valor Agregado del Sector de la Construcción
(En miles de dólares nominal y porcentaje real)



FUENTE: BCE

Como se puede apreciar, en el cuadro anterior, el mercado inmobiliario a evolucionado sosteniblemente, y este crecimiento se basa de la misma forma por el valor agregado que este sector ofrece a sus compradores.

Otros segmentos del mercado inmobiliario es el de oficinas[62] en la ciudad de Quito, éste sector ha crecido principalmente en m2 no corporativos, segmento en donde se ha concentrado la mayor demanda. El mercado corporativo, a pesar de no haber sido objeto de desarrollo de numerosos edificios, cuenta con oferta en varias edificaciones no corporativas que, en su proceso comercial, consolidan espacios para suplir esta demanda.

La categoría consultorios, ha tenido un crecimiento importante especialmente alrededor de los principales “clústeres de salud” de la ciudad: Hospital

[62] REVISTA CLAVE, http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=579, 25 de ene. 2014

Metropolitano, Clínica Pasteur, Voz Andes y AXXIS, Hospital de Clínicas Pichincha, entre otros.

Entidades nuevas relacionadas con el Gobierno central, también han presionado el crecimiento del mercado de oficinas, ocasionando que muchos espacios orientados hacia el mercado corporativo hayan sido ocupados actualmente por instituciones del Estado.

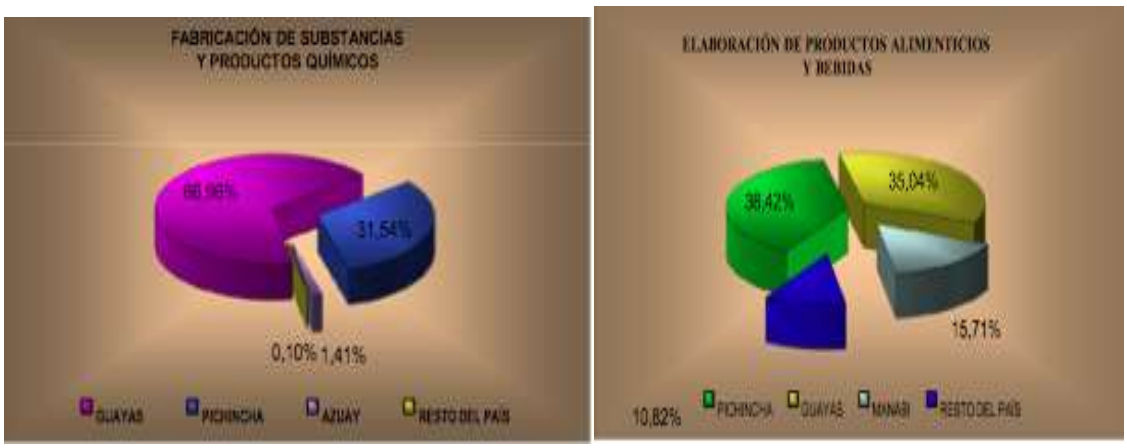
Existe además una creciente demanda de espacios corporativos y de entidades gubernamentales; los proyectos de consultorios seguirán teniendo acogida y penetración en ubicaciones alrededor de los generadores de los "clústeres de salud".

3.3. SECTOR INDUSTRIAL

La producción de bienes manufacturados, en el país, registró un incremento mensual de 7,52% en abril del año 2013[63]. Las actividades económicas que más contribuyeron al incremento fueron la fabricación de: papel y sus derivados (26,97%), vehículos, automotores, remolques y semirremolques (26,32%), productos de metal, excepto maquinaria y equipo (14,24%) y elaboración de productos alimenticios y de bebidas (12,32%).

[63] http://www.santafevalores.com/blog/la-producci%C3%B3n-industrial-de-ecuador-creci%C3%B3-752, 20 ene. de 2014,

GRÁFICO 3 ACTIVIDADES ECONÓMICAS



FUENTE: INEC

Entre marzo y abril el volumen industrial creció 4,25% con relación al primer bimestre y tuvo un incremento notorio ante el registrado en el mismo período del 2012, cuando hubo un descenso en la producción industrial de 6,32%.

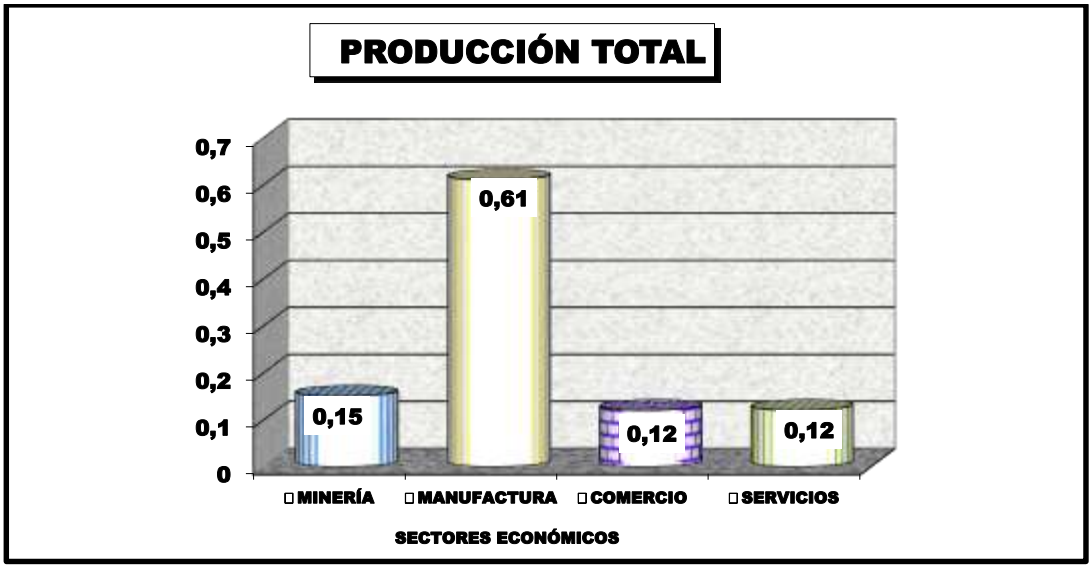
Si se suman la producción de los catorce sectores, se está hablando de por lo menos dos tercios de la economía nacional y solo los alimentos elaborados representan el 30% de la economía.

La industria de alimentos es una de las más atractivas, por lo que debe ser tomado muy en cuenta para los inversionistas, debido al crecimiento que ha logrado en los últimos años, pasó de 96 a 116 puntos en el año 2013 en comparación con el año 2012.

El sector manufacturero incremento entre el 1 y 18 puntos en el año 2013 con

relación al año fiscal 2012[64].

GRÁFICO 4 PRODUCCIÓN TOTAL INDUSTRIAL



FUENTE: INEC

El objetivo, del gobierno nacional, con esta iniciativa es modificar el modelo primario-exportador por un modelo basado en la aplicación de conocimientos y capacidades que genere valor agregado[65].

El desarrollo de los nuevos sectores estratégicos es un proceso ambicioso para el país, que ahora cuenta con las condiciones necesarias para incentivar la industria y la inversión.

[64] INEC, http://www.inec.gob.ec/estadisticas/, 25 de ene. de 2014
[65] ENTREVISTA A LA ING. ALEXANDRA CASTILLO, Jefe de Sectores Estratégicos, 22 de ene. de 2014, Anexo 1.

3.4. SECTOR ESTRATÉGICO

Los “sectores económicos considerados prioritarios para el estado” son el principal exponente del cambio de la matriz productiva, por lo que el Gobierno Central a direccionado todo su atención y recursos para lograr este cambio. En tal sentido, existen beneficios, para las empresas nacionales y extranjeras, que podrán acceder a la exoneración al pago del impuesto a la renta por 5 años por inversiones nuevas y productivas[66].

En el siguiente cuadro se puede observar los principales sectores que el país está priorizando:

CUADRO No. 4 SECTORES ECONOMICOS DECLARADOS PRIORITARIOS (2010-2013)

Agenda Transformación Productiva,2010	**Código de la producción, 2010***	**Plan del Buen Vivir, 2013 (borrador)**
Alimentos frescos y procesados	Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados	Industria alimentaria (alimentos frescos y procesados)

[66] Disposición reformatoria segunda, 2.2 reforma La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

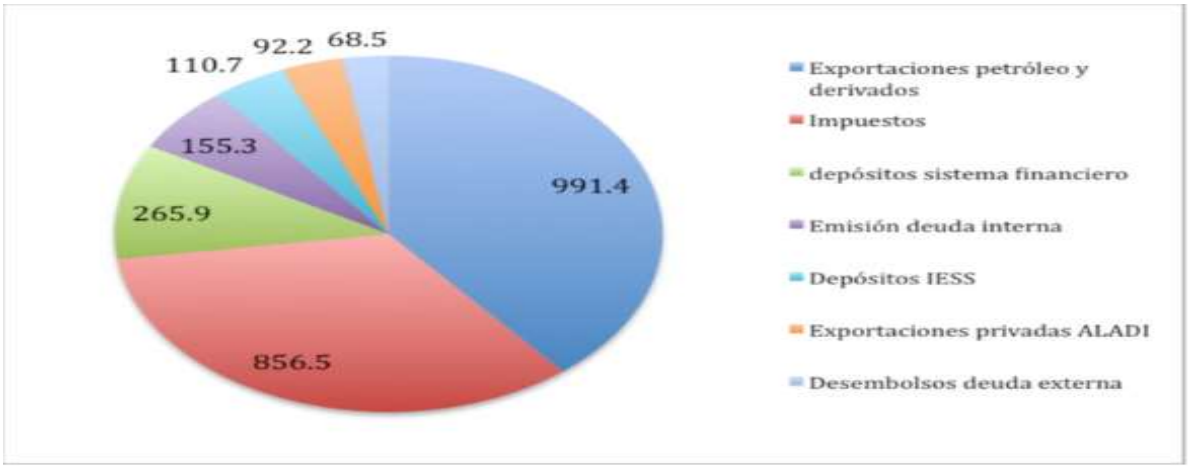
Energías renovables (bioenergía y alternativas)	Energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de biomasa	Biocombustibles, energías renovables y cambio climático (Yachay)
Turismo	Turismo	Turismo
Transporte y logística	Servicios Logísticos de comercio exterior	Transporte y logística
Construcción		Construcción
Metalmecánica (vehículos, carrocerías y partes)	Metalmecánica	Metalmecánica (vehículos, automotores, carrocerías y partes)
Biotecnología (bioquímica y biomedicina)	Farmacéutica, biotecnología y Software aplicados	Ciencias de la Vida (Yachay), productos farmacéuticos y químicos; biotecnología: bioquímicos y biomedicina
(Plásticos y caucho sintético)	Petroquímica	Petroquímica (Yachay) y refinería y plásticos y caucho sintéticos
		Minería e industrialización

		de la minería (metalurgia del cobre y siderurgia)
		Nanociencia (Yachay)
		Astilleros

FUENTE: Informe de coyuntura para el Comité Ecuménico de Proyectos (CEP)

El sector petrolero en el Ecuador, sigue siendo el de mayor crecimiento y es el principal motor de la economía del país. Las exportaciones de petróleo en julio del año 2013 llegaron a 1.138 millones de dólares, un 47,4% por arriba de lo obtenido en julio del 2012[67], las ventas totalizaron ese mes 11,21 millones de barriles, un 31,3% por encima de los registros del mismo mes del año pasado, cuando llegaron a 8,53 millones de barriles.

GRÁFICO 5 PRINCIPALES INGRESOS DE LA RESERVA MONETARIA



FUENTE: Banco Central del Ecuador

[67] PETROECUADOR, http://www.eppetroecuador.ec/index.htm, 25 de ene. 2014

El precio promedio del crudo ecuatoriano llegó a 103,12 dólares por cada barril del crudo de mejor calidad, conocido como crudo oriente, y 98,5 dólares para el crudo conocido como Napo.

El petróleo es el principal producto de exportación del Ecuador, país en que el presidente, Rafael Correa, ha propuesto hace poco la explotación de reservas estimadas en unos 846 millones de barriles de crudo ubicados en medio de un parque nacional de la amazonia.

Entre julio y septiembre de 2013, las empresas públicas tuvieron una producción de crudo de 37.3 millones de barriles, un promedio diario de 405.5 miles de barriles, superior en 5.6% al trimestre inmediatamente anterior. Producción determinada por las inversiones realizadas en este sector por el gobierno nacional en años anteriores, cambios de las políticas de producción realizadas a fines de 2012; y, la aplicación de nuevas y mejores técnicas de producción por parte de las empresas públicas.

Mientras que las compañías privadas, en igual período de análisis, produjeron 11.8 millones de barriles, con una producción promedio diaria de 128.5 miles de barriles. Producción inferior en 1.7% a la del segundo trimestre de 2013[68].

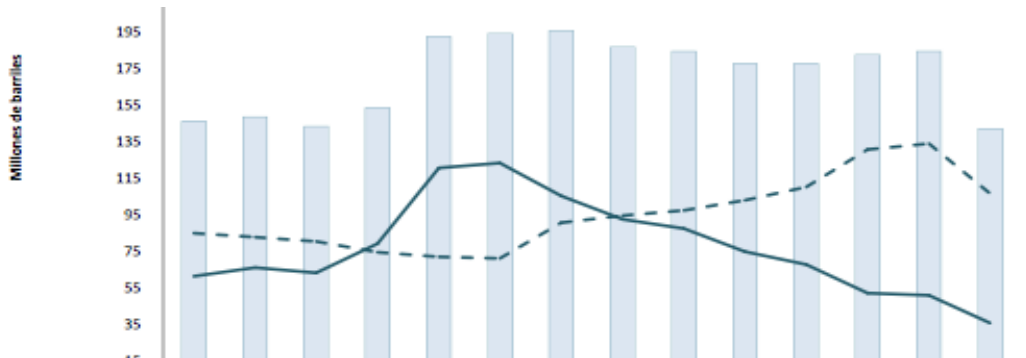
[68] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, http://www.bce.fin.ec/index.php/hidrocarburos, 31 de ene. 2014

Durante el tercer trimestre de 2013 se exportó 37.3 millones de barriles de petróleo, por un valor de USD 3,686.5 millones, a un precio promedio trimestral de USD 98.79 por barril.

Los valores anotados son superiores en volumen, valor y precio a las del segundo trimestre de 2013, aprovechando el mayor nivel de producción por parte de las empresas públicas y un mejor nivel de precios en el mercado internacional de petróleo.

GRÁFICO 6 PRODUCCIÓN NACIONAL DE PETROLEO

Millones de barriles



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Producc.Total	146	148	143	153	192	194	196	187	184	177	177	182	184	142
Producc. Empresas Públicas	85	83	80	74	72	71	90	94	97	103	110	131	134	106
Produc. Clas. Privadas	61	66	63	79	120	123	105	92	87	75	67	52	51	36

***Cifras de enero a septiembre 2013**
Fuente: EP PETROECUADOR.

En el ámbito hidroeléctrico el Gobierno Nacional, en su plan del buen vivir, dotará de energía moderna y limpia al tiempo que se mitiga el cambio climático, es esencial para evitar daños irreversibles al sistema global. Esta meta requiere de

una revolución energética global: reducciones masivas en la demanda total de energía y cambios en la matriz energética por medio de la diversificación en base a fuentes de energía renovable.

Otro factor estratégico clave que configura la transición energética es el pico o cenit petrolero el cual se empieza a manifestar en el decaimiento de la producción de los campos de petróleo más grandes y accesibles a nivel mundial y en el desplazamiento de la producción hacia hidrocarburos no convencionales.

A la luz de esta realidad y propuesta a nivel global, es que una matriz energética con mayor diversificación en sus fuentes en base a fuentes de energía renovable que operen de manera descentralizada, podría aportar una mejor seguridad energética, menor vulnerabilidad del sistema y mayores beneficios ambientales en Ecuador.

El Consejo Nacional de Electricidad (CONELEC), institución encargada de poner en marcha el cambio en el sector eléctrico, ha puesto en marcha actualmente 10 proyectos hidroeléctricos. Las nuevas centrales implicarán una potencia total de 170 megavatios (Mw) con una inversión que alcanzará cerca de USD 300 millones[69].

[69] Revista Lideres, http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/hidroelectricas-vienen-Ecuador-energia_0_847115311.html, 30 de ene. de 2014

Esta nueva energía representará alrededor del 4% del total de la capacidad instalada en el país. De los 10 proyectos, seis son construidos por empresas privadas con un 65% del total de la inversión estimada. En este grupo se encuentran la central Topo, San José de Minas, Victoria, Sigchos, Pilaló 3, Apaqui, Río Luis, La Merced de Jondachi, Sabanilla y Huapamala. Estas serán instaladas en las provincias de Tungurahua, Pichincha, Napo, Cotopaxi, Carchi, El Oro, Napo, Zamora Chinchipe y Loja.

Es importante, resaltar que el país está cambiando la producción de energía convencional por energía limpia y renovable. En el siguiente cuadro se identifica los tipos de energía y su utilización:

Cuadro No. 5 TIPOS DE ENREGIAS RENOVABLES Y NO RENOVABLES

1. Capacidad efectiva en generación		MW	%
Energía Renovable	Hidráulica	2,236.62	43.94%
	Solar	1.08	0.02%
	Eólica	19.56	0.38%
	Turbovapor	93.40	1.83%
Total Energía Renovable		**2,350.66**	**46.18%**
No Renovable	MCI	1,311.58	25.77%
	Turbogas	973.90	19.13%
	Turbovapor	454.24	8.92%
Total Energía No Renovable		**2,739.72**	**53.82%**
Total Capacidad Instalada		**5,090.38**	**100.00%**

FUENTE: CONELEC

3.5. ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

GRÁFICO 7 FUERZAS COMPETITIVAS

3.5.1. Amenaza de nuevos competidores

Sin bien es cierto, existen varias empresas financieras relacionadas con la finalidad de otorgar créditos bancarios para empresas dedicadas al sector industrial, estratégico e inmobiliario; sin embargo el BIESS, es la primera

institución que en vez de financiar un proyecto, puede asociarse con el proponente de un proyecto y participar conjuntamente en la inversión que necesite el mismo; y entre los dos participantes instrumentar un Negocio Fiduciario Mercantil de Administración.

Sin embargo, existen instituciones del estado tales como el Banco del Estado (BDE), y los bancos privados como: Mutualista Pichincha y el Banco del Pichincha, que son posibles nuevos competidores que no descartan esta propuesta de negocio.

Los productos que el BIESS ofrece a los proponentes de los proyectos de los tres sectores específicos, se diferencian, en gran medida, por la propuesta de inversión conjunta en la que la participación del BIESS es de máximo el 60% del total de la inversión del proyecto, mientras que el proponente puede invertir desde el 40% del total de la inversión del proyecto operando desde la constitución de un fideicomiso[70].

Los bancos privados y públicos no tienen en su portafolio de productos el sistema de inversión en el que participen como socios inversionistas. Los bancos tradicionales ofertan las tasas de interés de un crédito corporativo o empresarial que normalmente se establecen para este mercado.

[70] BIESS, http://www.biess.fin.ec/negocios-fiduciarios/inmobiliario, 31 de ene. de 2014

Cuadro No. 6

Tasas de Interés			
FEBRERO 2014 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

FUENTE: BCE

Las política gubernamental mediante el órgano de control, Superintendencia de Compañías, expidió el Reglamento de funcionamiento de las compañías que realizan actividad inmobiliaria [71] dirigido a las empresas cuyo objeto social contemple esta actividad en todas sus fases (promoción, construcción, comercialización u otras); y que para desarrollar y ejecutar proyectos inmobiliarios reciben dinero de sus clientes en forma anticipada a la entrega de las viviendas y edificaciones.

La norma, que es de cumplimiento obligatorio, establece que las mencionadas compañías deberán cumplir con lo siguiente:

- Ser propietaria del terreno en el cual desarrollará el proyecto.
- Obtener las ordenanzas respectivas.

[71] Resolución No. SC.DSC.G.13.014 publicada en el Registro Oficial 146 del 18 de diciembre del 2013.

- Contar con el presupuesto económico.
- Construir dentro de los plazos establecidos los proyectos inmobiliarios aprobados y autorizados.
- Suscribir a través de su representante las escrituras públicas de promesa de compra venta con los promitentes compradores.
- Suscribir a través de su representante legal las escrituras públicas de compraventa definitiva.

Es decir, los bancos que deseen ingresar a este segmento de mercado se verán en la obligación de cumplir con esta norma, y que, por motivos de alto riesgo en la inversión en tales proyectos, tendrán que rediseñar estrategias que se adapten a esta situación.

Evidentemente, más allá de la protección comercial que pueda brindar el Estado, el éxito siempre estará atado a un gobierno corporativo y empresarial eficiente, y eficaz que permita identificar oportunidades de mercado y explotarlas con bienes y servicios de calidad, con lo cual el valor agregado de producción interna se vean reflejados en productos que aún sin protecciones arancelarias o de comercio exterior, puedan prevalecer sobre la industria y producción externa[72].

[72] Entrevista al Dr. Guillermo Montenegro, Jefe del Área Legal de Negocios Fiduciarios, 22 de ene. de 2014, Anexo 2.

3.5.2. Rivalidad entre los Competidores

Los competidores tienen algo en común en este mercado, son empresas públicas y privadas que tienen un considerable tiempo y experiencia en lo que se trata de crédito corporativo y empresarial, con la figura de los denominados fideicomisos de garantía, para las empresas nacionales e internacionales con propuestas de proyectos en los sectores inmobiliarios, estratégicos o industriales.

Los bancos como el Pichincha, el de Guayaquil, el PRODUBANCO y la Mutualista Pichincha; son los que más participación de mercado, solvencia y confianza tienen en tales productos, como se muestra los indicadores que a continuación se presenta:

Cuadro No. 7

RANKING DE BANCOS GRANDES

ENTIDAD	LIQUIDEZ	PATRIMONIO	RENTABILIDAD		MOROSIDAD	EFICIENCIA	CALIDAD DE ACTIVOS	TASA CRECIMIENTO CARTERA	TASA CRECIMIENTO PATRIMONIO	TOTAL 100%
			ROA	ROE						
	12,5%	15%	15%	15%	15%	15%	12,5%			100%
PACIFICO	5	5	3	2	4	5	2	4	2	3,75
PRODUBANCO	5	2	4	4	4	4	2	3	3	3,625
INTERNACIONAL	5	2	3	4	4	4	3	2	2	3,425
BOLIVARIANO	4	1	3	3	5	4	4	1	3	3,325
AUSTRO	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2,625
GUAYAQUIL	4	3	2	2	3	2	3	2	1	2,525
PICHINCHA	3	2	1	1	3	2	1	3	3	2,2

FUENTE: Banco central del Ecuador/Revista Ekos Negocios

La rivalidad se basa en la coyuntura de estas empresas con los bancos, de la

misma forma los competidores son de igual fuerza, sobre todo bancos privados, y están muy bien posicionados en la mente de los consumidores. Este fenómeno de mercado se basa en los años que están en el mismo, la guerra de publicidad continua, la confianza de los consumidores y la rapidez que efectúan sus transacciones, este es un punto muy importante a tomar en cuenta, porque los proyectos si no cuentan con el flujo de caja adecuado corren un alto riesgo en la rentabilidad del mismo.

Los competidores pueden manejar los costos fijos, entre los actores del mercado, definiendo las reglas del juego, encareciendo el producto final, en las tasas de interés y costos de servicios de los fidecomisos en garantía.

En el Ecuador, el gobierno se ha esforzado en mejorar la competitividad sistémica de la economía ecuatoriana a través de la generación de bienes públicos como: infraestructura, cambio en matriz energética, talento humano preparado y reduciendo los costos de transacción en la operación de las empresas, de tal manera que el país aún se encuentra en proceso de mejora en estos factores básicos para la competitividad.

El sistema bancario está organizado como un modelo de mercado competitivo, existen restricciones en los movimientos de capital y las tasas de interés son determinadas por el BCE. Los bancos están siendo más eficientes en operaciones bancarias, debido a la competencia, se evidencia en la amplia diseminación de créditos y en los préstamos de los bancos comerciales a los pequeños y

medianas empresas. Los bancos están adquiriendo tecnología y tienen experiencia en el mercado y su principal objetivo es dar un servicio de calidad a los clientes.

3.5.3. Poder de negociación de los proveedores

El BIESS, en su giro de negocio, utiliza los proveedores para poder realizar y efectivizar un proyecto, y éste solamente puede ser factible mediante la instrumentación de un negocio fiduciario con las administradoras fiduciarias del país, tales fiduciarias son todavía pequeñas en su clústeres, sin embargo, este sector tiene un alto crecimiento en los últimos años en los diferentes tipos de fideicomisos mercantiles que ofertan; tales como el de garantía y de administración. Por esta razón los proveedores, que todavía no están organizados, no tienen poder de negociación, ni los recursos en los que puedan imponer sus condiciones de precio.

En tal sentido, el BIESS tiene una ventaja competitiva en este aspecto al ser un banco fuerte en este sector, y porque básicamente influye con la decisión del precio por administración de los diferente fideicomisos, ante los proveedores y en consecuencia de esto también en el mercado.

Es necesario mencionar, que el servicio que las administradoras fiduciarias provee al BIESS, es el insumo más importante para el giro de negocio y

contribuye en el proceso notablemente para alcanzar el éxito del mismo. Esto aumentará, en algún momento, el poder de negociación de los proveedores dando como resultado el aumento en el costo de administración por determinado proyecto.

A continuación, se detalla el número de proyectos en negocios fiduciarios con cada administradora fiduciaria:

Cuadro No. 8 Administradoras Fiduciarias BIESS

ADMINISTRADORAS FIDUCIARIAS	Costo por Administración del Fideicomiso	Costo Mensual del Fideicomiso	NÚMERO DE PROYECTOS
CFN	1 al 2,50 %	USD 1.500 a 2.000	35
FIDEVAL S. A.	1 al 2,50 %	USD 1.500	20
PRODUFONDOS	1 al 2,50 %	USD 1.500	5
M&M TRUST	1 al 2,50 %	USD 1.500	2
ENLACE	1 al 2,50 %	USD 1.500	2
FIDUPACIFICO	1 al 2,50 %	USD 1.500 a 2.000	25

FUENTE: UNF 2011 A 2014

3.5.4. Poder de negociación de los clientes

La estructura de negocio que propone el BIESS, limita y debilita el poder de negociación de los clientes (proponentes de proyectos), esto se da principalmente porque el banco tiene mayor participación en porcentajes y por ende poder de decisión en determinado proyecto. Ya que al tener mayor participación en porcentajes en un proyecto, al instrumentar el fideicomiso el BIESS tendrá dos de los tres miembros de la junta de fideicomiso.

La intervención que hace el BIESS, a través de la Gerencia de Inversiones, en una inversión en proyectos “X” es decisiva para que determinado proyecto tenga el apalancamiento financiero que necesita para que se pueda ejecutar. Es decir los clientes tienen la necesidad, en este caso, del servicio que el banco está ofertando.

En los segmentos de los sectores inmobiliarios, industriales y estratégicos; existen un sinnúmero de clientes (empresas) que compiten en un mercado cada vez más grande y profesional, este es otro de los motivos por lo que los clientes no tienen poder de negociación.

3.5.5. Amenaza de productos y servicios Sustitutos

El sistema financiero en el Ecuador, después de la crisis bancaria que ocurrió entre el año 1997 y 2001, está cruzando por momentos de evolución gracias a la

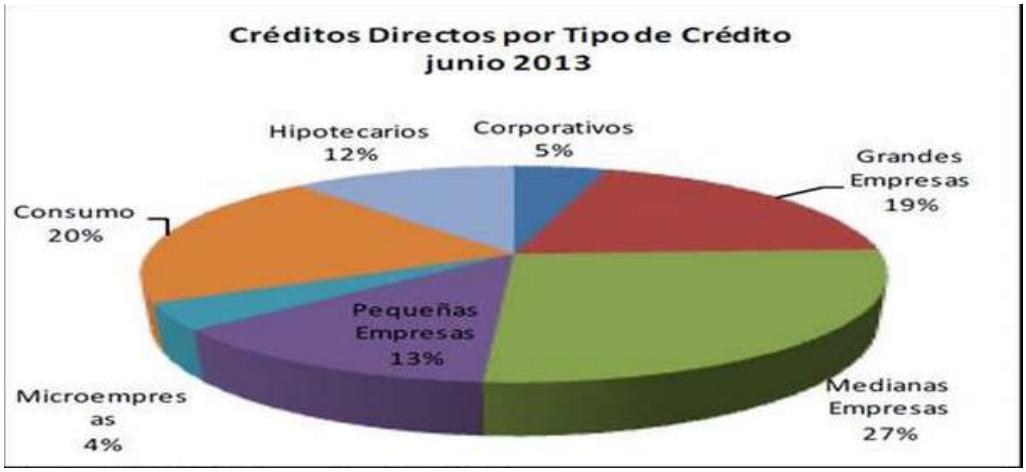
confianza, solvencia y los controles que el gobierno, por medio del SBS, ha implementado. En este sentido, los empresarios tienen varias opciones de productos que pueden escoger que ofrecen en el mercado tanto del sistema bancario público y privado.

Los productos sustitutos limitan la rentabilidad de una empresa que pertenecen a un mismo clúster, porque las empresas buscan tener mayor market share y elaborarán productos innovadores para atraer a los clientes.

Los bancos privados tradicionales, sin necesidad de innovar o presentar un nuevo producto, tienen una ligera ventaja al ser estos los que siempre emitieron créditos empresariales o corporativos, que vienen a ser sustitutos con relación al producto que el BIESS oferta en el mercado.

El gobierno central, al manifestar el deseo de cambiar la matriz estratégica, productiva e industrial en el país, ha impulsado a los bancos públicos para fomentar este tipo de proyectos con tasas de interés más bajas y tiempo más prolongados para cancelar los mismos, con la finalidad de beneficiar estos sectores.

GRÁFICO 8



FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros SBS

Como se puede observar en el gráfico que antecede, los créditos directos bancarios a empresas tanto grandes como medinas tienen un market share del 46%, el indicador permite establecer que la banca privada, con este tipo de crédito sustituto, tiene una ventaja relativa sobre el BIESS.

3.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

El análisis de evaluación de factor externo permitirá resumir y evaluar toda la información externa del mercado y las variables del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Esto permitirá establecer cuáles son los factores que influyen más en el sector:

Cuadro No. 9 Factor Externo

FACTOR EXTERNO NO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Negocios Fiduciarios	Oportunidad	0,2	4	0,8
Sectores de Inversión	Oportunidad	0,25	4	1
Amenaza de Nuevos Competidores	Amenaza	0,1	2	0,2
Rivalidad entre los Competidores	Amenaza	0,1	1	0,1
Poder de Negociación de los Proveedores	Oportunidad	0,15	3	0,45
Poder de Negocciación de los clientes	Oportunidad	0,15	3	0,45
Amenaza de Producros Sustitutos	Amenaza	0,05	1	0,05
total		**1,00**		**3,05**

Elaborado por: Alex Larrea P.

3.7. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

La matriz FODA, es una herramienta de análisis de la situación del BIESS en lo correspondiente a Negocios Fiduciarios, en la que permitirá tomar una radiografía de una situación puntual de lo particular que se esté analizando. Luego del análisis, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual de la institución en lo posterior.

A continuación, se describe la matriz FODA y posibles estrategias para que los productos, que el BIESS ofrece, sean más eficientes y compitan de mejor forma en el mercado del país:

CUADRO Nº 10 MATRIZ FODA

	DEBILIDADES (D)	**FORTALEZAS (F)**
	• Infraestructura Institucional dependiente • Administración del Talento Humano deficiente • Procesos mal establecidos • Deficiente Control y Seguimiento de los Fideicomisos. • El producto de inversión atreves de un Negocio Fiduciario, no abarca a todo el país.	• Existe interés por parte del BIESS para seguir desarrollando el producto. • Gran aceptación de los proveedores y clientes de este producto. • Hay un buen control sobre los recursos y sobre el desarrollo eficiente de los proyectos. • Existe Integridad en el cumplimiento de los fines del fideicomiso
OPORTUNIDADES (O) • Negocios Fiduciarios en auge • Sectores estratégicos,	**ESTRATEGIAS (DO)** • Reformar el manual de Negocios Fiduciarios. • Realizar una	**ESTRATEGIAS (FO)** • Consolidar los Negocios Fiduciarios del BIESS. • Diseñar nuevas

inmobiliarios e industriales; son los sectores que más inversión por parte del sector público y privado existe. • El poder de negociación de los clientes y proveedores está sujeta y establecida por el BIESS. • Inversión extranjera	selección técnica y profesional para el proceso de contratación del Recurso Humano. • Implementar procesos más eficientes y estrategias de negocios con clientes.	condiciones de inversión en los tres sectores. • Mejorar la comunicación entre los promotores, BIESS y Administradora Fiduciaria.
AMENAZAS • Política inestable • Aumento del Desempleo • Nuevos Competidores • Productos Sustitutos	**ESTRATEGIAS (DA)** • Implementar Políticas de contratación de personas desempleadas en los proyectos. • Realizar publicidad del producto que ofrece el BIESS, que abarque en todo el	**ESTRATEGIAS (FA)** • Aumentar el impacto socioeconómico en los proyectos, conjuntamente con los promotores de los mismos.

	país	

Fuente: Negocios Fiduciarios[73]
Realizado por: Alex Larrea

El resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el cuadro que se antecede, el resultado total ponderado de 3,05 muestra que el BIESS compite en este sector por encima del promedio en cuanto a atractivo general.

Es importante mencionar que las variables que en los sectores que invierte el BIESS, a través de la Gerencia de Inversiones, como socios estratégicos, dan como resultado situaciones favorables que al final se convertirán en oportunidades de mercado.

[73] BIESS, Entrevista con Jefe de Negocios Fiduciarios Ing. Alexandra Castillo, 14 de mar. 2014.

CAPITULO IV

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La definición estratégica se determinó, gracias al apoyo, de los funcionarios, de la Gerencia de Inversiones y de la UNF y a los jefes de áreas de los sectores inmobiliarios, industriales y estratégicos[74].

En el instante de estructurar tanto la misión, la visión como los valores de la UNF, se partió de la estructura de la misión, visión y valores ya establecidos del BIESS.

4.1.1. Misión

Misión del BIESS

Administrar, de manera eficiente, los recursos previsionales de los asegurados generando operaciones financieras con retorno social y económico adecuado, que contribuyan a impulsar la producción, creen valor agregado y garanticen nuevas fuentes de empleo.

---

[74] BIESS, Entrevistas con: Jefe de Negocios Fiduciarios Ing. Alexandra Castillo y Dr. Guillermo Montenegro, Jefe del Área Legal de Negocios Fiduciarios, 14 de mar. 2014.

Misión de la UNF del BIESS

La UNF debe gestionar, de manera eficaz y eficiente, el proceso de inversión de los recursos previsionales en los sectores inmobiliarios, estratégicos e industriales, para de esta manera incrementar la rentabilidad de la inversión e incrementar el impacto en el desarrollo socioeconómico del Ecuador.

4.1.2. Visión

Visión del BIESS

Ser la institución Financiera Pública reconocida por: la excelencia en la generación de rendimientos y servicios financieros para beneficio de los asegurados del IESS, la integridad y compromiso de sus funcionarios, y su contribución al desarrollo socioeconómico del Ecuador.

Visión de la UNF del BIESS

Ser la Unidad de la Gerencia de Inversiones y del BIESS en el 2018, que generé óptimos rendimientos y servicios financieros, para beneficio de los asegurados del IESS y de la sociedad; brindando mejores productos, basándonos en la diferenciación, innovación y mejoramiento continuo.

4.1.3. Valores

Los valores en la UNF, pretenden que los funcionarios adquieran grandes fuerzas impulsoras de: trabajo, cultura empresarial, cumplimiento de las metas establecidas, que promuevan un cambio de pensamiento y que perciban lo que el BIESS desea para sus clientes internos y externos.

De esta manera se estableció los siguientes valores:

- Compromiso Institucional

Tener un nivel alto de compromiso, en la que los funcionarios se identifiquen con la institución y las metas del área.

- Vocación de Servicio a los Asegurados

Realizar todo, para ayudar a los demás por tu propia voluntad, sin esperar una retribución por ello.

- Ética e Integridad

Defender lo que es bueno, obligatorio, permitido, honrado, honesto, respeto por los demás, responsable, puntualidad, lealtad y disciplinado.

- Responsabilidad Social

Los miembros de la UNF, deben asumir la obligación de responsabilidad hacia la sociedad y a hacia la naturaleza.

- Trabajo de en Equipo

Trabajar en equipo cumpliendo a cabalidad las actividades específicas que se proponen en el área, para llegar a las metas y objetivos establecidos.

- Mejoramiento Continuo

Pretender mejorar: personalmente, los productos, servicios y procesos, para satisfacción de los Negocios Fiduciarios del BIESS y en consecuencia de la sociedad.

4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de los proyectos, en los tres sectores que interviene la UNF, en un 4% anual, basado en el mejoramiento de los procesos y tiempos de respuesta de los desembolsos y siendo más eficientes en cada uno de los procesos.

- Incrementar el impacto socioeconómico en el Ecuador, a través de la generación de eficientes inversiones, que lleguen a todos los segmentos de la población, creando fuentes de trabajo dignos, derivados de tales proyectos.

- Aumentar la satisfacción de los inversionistas y el impacto socioeconómico, a través de un enfoque a estrategias en los sectores adecuados.

- Mejorar el flujo de cada uno de los procesos de la UNF.

- Repotenciar la UNF, a través de capacitación técnica, financiera y legal permanente, acerca de los productos que se ofertan; orientadas a optimizar la eficiencia y la productividad.

4.3. SELECCIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOS SECTORES INMOBILIARIOS, INDUSTRIAL Y ESTRATÉGICO

Objetivos Estratégicos	**Selección y estructuración de estrategias**
Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de los proyectos, en los tres sectores que interviene la UNF, en un 4%.	• Canalizar los fondos previsionales del IESS, hacia inversiones rentables de mediano y largo plazo, en los sectores inmobiliarios estratégicos e industriales, mediante un análisis técnico de los proyectos, que favorezcan el desarrollo de la economía y la sociedad del Ecuador. • Modificar el Manual de Fideicomisos, con la finalidad de que los procesos de

	la adhesión, constitución, implementación, juntas y desembolsos de fideicomisos sean manejados operativamente, sin necesidad de que se tomen las decisiones, por los directivos del BIESS, en cada uno de las instancias que necesitan los proyectos.
Incrementar el impacto socioeconómico en el Ecuador.	• Generación de eficientes inversiones, que abarquen los tres sectores que intervine el BIESS, creando más fuentes de trabajo derivados de los de los proyectos. • Analizar los sectores que la UNF invierte, mediante la identificación de mercados rentables que generen trabajo digno, para alcanzar la rentabilidad esperada y el impacto socioeconómico en el Ecuador.
Aumentar la satisfacción de los inversionistas y el impacto socioeconómico, a través de un enfoque a estrategias en los sectores adecuados.	• Reducir en un 20% los tiempos de análisis, informes de aprobación o no aprobación de anteproyectos y, así como también, reducir los tiempos de adhesión o constitución de un fideicomiso cuando un proyecto ya esté

	aprobado. • Establecer los adecuados mecanismos de financiamiento, que posibiliten satisfacer las necesidades de los inversionistas, con la finalidad de impulsar el desarrollo del sector productivo y el impacto socioeconómico del país.
Mejorar el flujo de cada uno de los procesos de la UNF.	• Determinar los procesos operacionales de la UNF del BIESS, mediante la estructuración de sistemas tecnológicos, de información y comunicación que optimen la fase de seguimiento y control de los procesos de determinada inversión, para mejorar el tiempo de respuesta ante cualquier situación.

Repotenciar la UNF, a través de capacitación técnica, financiera y legal permanente, acerca de los productos que oferta la UNF; orientadas a optimizar la eficiencia y la productividad.	• Potenciar la UNF con la contratación de personal técnico, capacitación de los funcionarios existentes, el desarrollo de competencias y compensación del personal para mejor la eficiencia de riesgo en cada uno de los procesos. • Disminuir los requisitos para presentar los anteproyectos al BIESS.

CAPITULO V

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5.1. MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico, servirá para observar las acciones que la UNF del BIESS, tomará con respecto a la visión, objetivos y estrategias planteadas, para alcanzar el futuro deseado; también se deberá usar como una guía, en momentos críticos, de en donde se encuentran y a donde se quiere llegar.

A continuación se determina las 4 dimensiones de los objetivos estratégicos, en el que se podrá obtener la representación gráfica de causa efecto:

5.1.1. Perspectiva Financiera:

- Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de los proyectos, en los tres sectores que interviene la UNF, en un 4%, basado en el mejoramiento de los tiempos de respuesta de los desembolsos y siendo más eficientes en cada uno de los procesos.

- Incrementar el impacto socioeconómico en el Ecuador, a través de la generación de más inversiones, que lleguen a todos los segmentos de la población, creando fuentes de trabajo derivados de tales proyectos.

5.1.2. Perspectiva Cliente:

- Establecer los adecuados mecanismos de financiamiento, que sean atractivos e innovadores, para satisfacer las necesidades de los inversionistas.

- Aumentar la satisfacción de los inversionistas y el impacto socioeconómico, a través de un enfoque a estrategias en los sectores adecuados, con el fin de determinar las necesidades reales del mercado.
- Reducir en un 20% los tiempos de análisis, informes de aprobación o no aprobación de anteproyectos y, así como también, reducir los tiempos de adhesión o constitución de un fideicomiso cuando un proyecto ya esté aprobado.

- Recuperar la confianza de los inversionistas, mejorando los tiempos de respuesta en cada uno de los procesos y brindando óptimos resultados financieros en cada uno de los proyectos.

- Promocionar y publicitar en un 50% más, las bondades de los productos que ofrece los Negocios Fiduciarios del BIESS, para cubrir más sectores del país.

5.1.3. Perspectivas de Procesos

- Mejorar el flujo de cada uno de los procesos que intervienen en el análisis, instrumentación, adhesión, juntas de fideicomiso, seguimiento y control de un proyecto a través de un Negocio Fiduciario.

- Implementar sistemas financieros como software de: seguimiento, planeación y control; en el que se determinen los avances, las necesidades y la contabilidad de los proyectos de inversión, con la objetivo de mejorar los tiempos de respuesta.

- Establecer sistemas de gestión de calidad, para guiar las acciones de los funcionarios fundamentadas en alcanzar la misión, visión y objetivos de la UNF, con la finalidad de monitorear los procesos para el mejoramiento de los productos y servicios.

5.1.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

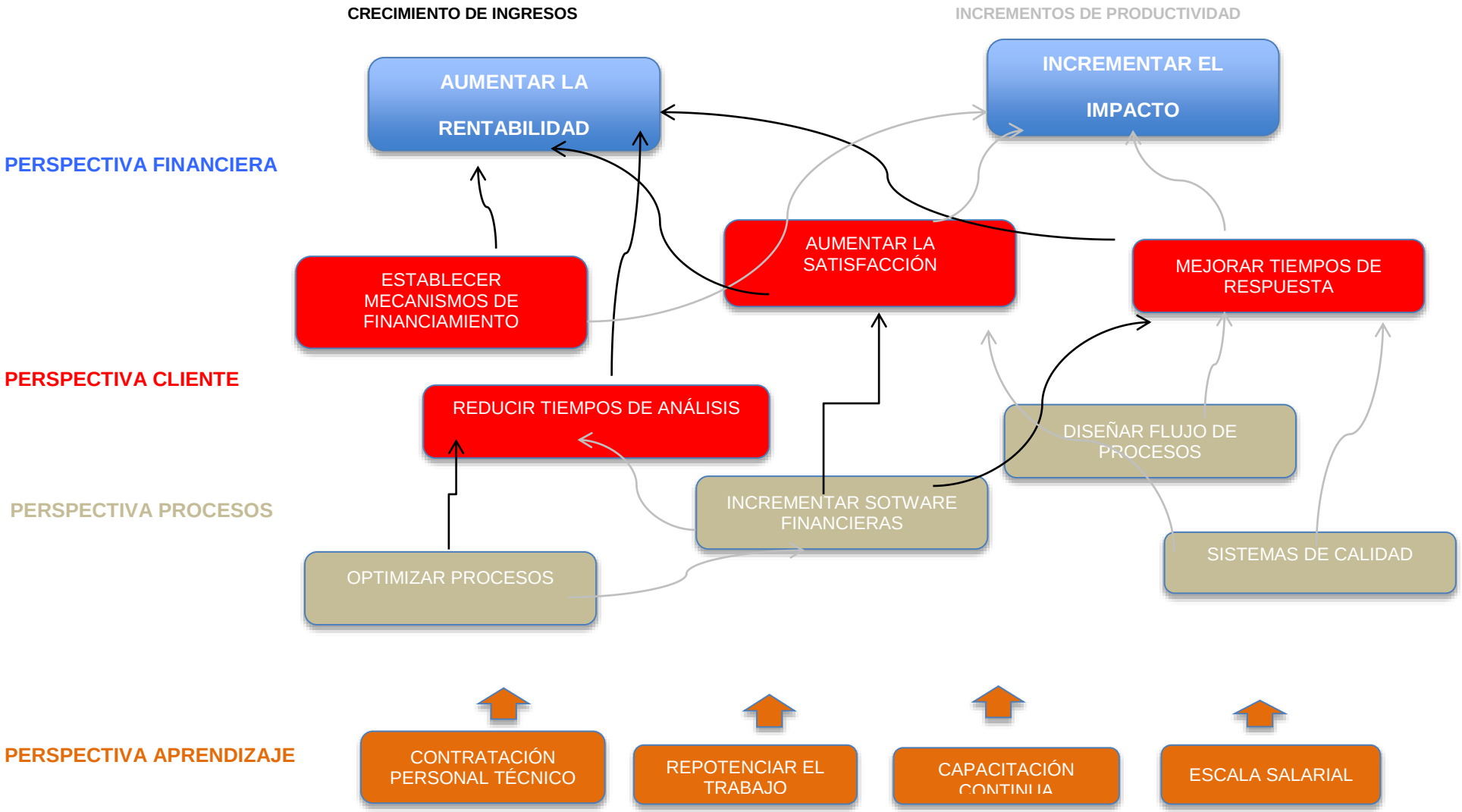
- Desarrollar un modelo de impulso de talento humano, para que los directivos del BIESS, determinen en gran medida lo que los funcionarios

realizan y cómo realizan el proceso de trabajo; y en virtud a esto potenciar el trabajo en equipo y transformar la institución fundamentalmente.

- Capacitación técnica, financiera y legal permanente, acerca de los productos que oferta la UNF y de cómo mejorar cada instancia de los procesos; orientadas a optimizar la eficiencia y la productividad; siempre encaminado a velar el cumplimiento de las normativas y reglamentos, la rentabilidad esperada y el impacto socioeconómico en el Ecuador.

- Repotenciar la UNF, con la contratación del personal técnico, basado en una evaluación del perfil de competencias de los postulantes, para los diferentes cargos.

MAPA ESTRATÉGICO



5.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral, gestiona integralmente una organización en una empresa. Consiste en un sistema de indicadores basado en el seguimiento de cumplimientos y los esfuerzos de logros de los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral es de alta utilidad y eficacia en el que proporciona la ejecución de una estrategia planeada, permite alinear los objetivos y acciones en los distintos entornos y niveles de la institución, garantiza el proceso de control estratégico mediante indicadores financieros y no financieros, y contribuye a la rendición de cuentas.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral de la UNF:

CUADRO Nº 11. DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES		META	
	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS (CAUSA)	EFECTO	CANTIDAD	TIEMPO
Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de los proyectos en un 4%	Canalizar los fondos previsionales del IESS, hacia inversiones rentables de mediano y largo plazo	Aumentar la rentabilidad en un 4%	-	2 años
	Modificar el Manual de Fideicomisos	Manual Modificado	-	10 meses
Incrementar la rentabilidad del inversionista y el impacto socioeconómico en el Ecuador	Generación de eficientes inversiones, que abarquen todos los segmentos de la población que generen trabajo digno.	Incrementar un 20%	-	4 años

	Reducir en un 20% los tiempos de análisis, informes de aprobación o no aprobación de anteproyectos; así como adhesión o constitución de un fideicomiso cuando un proyecto ya este aprobado.	15% o 20%		1 año
	Reducir los tiempos de respuesta hacia los proyectos para cumplir tiempos.	20% o 30%	-	2 años
	Establecer los adecuados mecanismos de financiamiento atractivos y rentables	Reduciendo tiempos y costos en un 8%	-	1 año
Diseñar el flujo de cada uno de los procesos de la UNF	Implementar herramientas operacionales con software: financieros, de seguimiento y de control	Aumento del desempeño 50%	25.000,00	1 año y medio

	Optimización de Procesos para mejorar los tiempos de respuesta	Incremento de respuesta en un 30%	10.000,00	2 años
	Crear sistemas de gestión de calidad	100%	5.000,00	2 años
Repotenciar la UNF	Contratación de Personal Técnico Capacitado	Incremento de 5% u 8%	-	1 año y medio
	Incrementar la Escala Salarial de acuerdo a funciones	Incremento de 10% o 20%	60.000,00	8 meses
	Diseño de programas de Capacitación Continua	Implementar un 50%	100.000,00	4 años

Realizado por: Alex Larrea P.

5.3. FORMULACIÓN DE INDICADORES

El indicador de desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Lo que se busca con los indicadores de desempeño es ayudar o colaborar con los tipos de evaluación, a responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado una determinada intervención, si se han cumplido los objetivos.

En definitiva lo que se busca es ver en que magnitud fue eficiente y eficaz un organismo ejecutor al implementar determinada intervención buscando cambiar una situación problemática inicial[75].

A continuación se realiza los indicadores de desempeño y de seguimiento de la UNF:

[75] http://www.eumed.net/ce/2006/jeb.htm, 06 de junio de 2014

CUADRO Nº 12. INDICADORES DE DESEMPEÑO

PONDERACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS (CAUSA)	PESO	META	RANGOS		
					CUMPLIMIENTO EXITOSO	CUMPLIMIENTO MEDIO	EMERGENCIA INCUMPLIMIENTO
PERSPECTIVA FINANCIERA 35%	Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de los proyectos en un 4%	Modificar el Manual de Fideicomisos	30%	10 meses	< 10 meses	11 meses	> 11 meses
		Canalizar los fondos previsionales del IESS, hacia inversiones rentables de mediano y largo plazo	70%	4%	>4%	4% - 3,5%	< 3,5%
PERSPECTIVA CLIENTE 25%	Incrementar la rentabilidad del inversionista y el impacto socioeconómico en el Ecuador	Generación de eficientes inversiones, que abarquen todos los segmentos de la población que generen trabajo digno.	20%	30%	>30%	30% - 20%	<20%
		Reducir en un % los tiempos de análisis, informes de aprobación o no aprobación de anteproyectos; así como	30%	20%	< 20%	20% - 25%	> 25%

		adhesión o constitución de un fideicomiso cuando un proyecto ya este aprobado.					
		Reducir los tiempos de respuesta hacia los proyectos para cumplir tiempos.	30%	20%	< 20%	20% - 25%	> 25%
		Establecer los adecuados mecanismos de financiamiento atractivos y rentables	20%	1 año	< 1 año	1 - 2 meses	> 1-2 meses
PERSPECTIVA PROCESOS 25%	Diseñar el flujo de cada uno de los procesos de la UNF	Implementar herramientas operacionales con software: financieros, de seguimiento y de control	35%	1 año y medio	< 1 año y medio	1 año 6 meses	> 1 año 7 meses
		Optimización de Procesos para mejorar los tiempos de respuesta	40%	2 años	< 2 años	2 años 1 mes	> 2 años 1 mes
		Crear sistemas de gestión de	25%	2 años	< 2 años	2 años 1 mes	> 2 años 1 mes

		calidad					
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTOS 15%	Repotenciar la UNF	Contratación de Personal Técnico Capacitado	40%	1 año y medio	< 1 año y medio	1 año 6 meses	> 1 año 7 meses
		Incrementar la Escala Salarial de acuerdo a funciones	30%	8 meses	< 8 meses	9 meses	> 9 meses
		Diseño de programas de Capacitación Continua	30%	30%	> 30%	30% - 25%	< 30%

Realizado por: Alex Larrea P.

5.4. LINEAMIENTOS GENERALES DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación, se define los pasos posibles del cómo y por qué se deberían implementar en cada una de las estrategias de cada dimensión de cuadro de mando integral; esto con la finalidad de tener una visión más amplia de todo los elementos necesarios, que la UNF, se planteé para alcanzar el objetivo como empresa y como un elementos más del impacto socioeconómico en el país:

CUADRO Nº 13. LINEAMIENTOS DE ESTRATEGIAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS (CAUSA)	LINEAMIENTOS DE ESTRATEGIAS
Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de los proyectos en un 4%	Canalizar los fondos previsionales del IESS, hacia inversiones rentables de mediano y largo plazo	Mediante un análisis financiero, técnico y legal profesional, ético, eficaz y eficiente de los anteproyectos, analizando las reales necesidades del país en los sectores que el BIESS interviene.

	Modificar el Manual de Fideicomisos	Existen puntos específicos en el Manual de Fideicomisos que son determinantes en la aprobación y en la continuidad de un proyecto, por esto es necesario plantear los siguientes cambios: Las aprobaciones y desembolsos de los proyectos, no solo deben ser resuelto por el Directorio del Banco o del Comité de Negocios Fiduciarios, sino se debe indicar que si estos no pueden asistir, por cualquier motivo, siempre debe haber delegados que deben tomar decisiones, con la finalidad de que ningún proyecto corra el riesgo de estancarse por tales motivos.
Incrementar la rentabilidad del inversionista y el impacto socioeconómico en el Ecuador	Generación de eficientes inversiones, que abarquen todos los segmentos de la población que generen trabajo digno.	La prioridad del BIESS, debe ser la de generar proyectos con rentabilidad e impacto socieconómico alto, que abarque y mejore los sectores más vulnerables del país.
	Reducir en un 20% los tiempos de análisis, informes de aprobación o no aprobación de anteproyectos; así como adhesión o constitución de un fideicomiso cuando un proyecto ya esté aprobado.	Los tiempos actules de aprobación o no aprobación de un proyecto están en un promedio de 3 a 4 semanas por lo que es necesario reducir a 2 semanas. La Constitución y adhesión de un proyecto está en promedio entre 1 mes a un mes y medio, por lo que es necesario reducir a 3 semana.

	Reducir los tiempos de respuesta hacia los proyectos para cumplir tiempos.	Es importante que cada uno de los proyectos aprobados, tengan sus analista principal desde el momento que ingresan al BIESS, juntoo con un equipo de respaldo (Financieros, Legales y Técnicos), para que conozcan las necesidades y el proyecto tenga una respuesta rápida favorable
	Establecer los adecuados mecanismos de financiamiento atractivos y rentables	Analizar constantemente el mercado y a la competencia para poder brindar a los clientes un producto adecuado a las necesidades de cada tiempo.
Diseñar el flujo de cada uno de los procesos de la UNF	Implementar herramientas operacionales como software: financieros, de seguimiento y de control	Estas herramientas dotarán a la UNF, de información real y veras para poder dar respuesta rápida a las necesidades de determinado proyecto, así como también a los entes de control.
	Optimización de Procesos para mejorar los tiempos de respuesta	Definir los procesos a seguir, alcances y roles de cada uno de los analistas de la UNF y también los de los empleados de cada uno de los proyectos aprobados por el BIESS.
	Crear sistemas de gestión de calidad	Para aumentar la satisfacción de los gerentes y de los clientes a través del cumplimiento de objetivos y políticas de calidad y otros requisitos aplicables (leyes, reglamentos, etc.) y de la mejora continua.
Repotenciar la UNF	Contratación de Personal Técnico Capacitado	Debe realizarse un concurso público con las especificaciones técnicas, en el que se escoja a los profesionales idóneos que posean las capacidades técnicas y con la experiencia vasta, para el puesto descrito.

	Incrementar la Escala Salarial de acuerdo a funciones	Los funcionarios deben percibir su sueldo según el riesgo de su trabajo y según la cantidad de fondos que genera para el BIESS.
	Diseño de programas de Capacitación Continua	Mejorar la formación y la preparación, las competencias, para tener funcionarios que puedan responder a un mercado que está en constantes cambios.

Realizado por: Alex Larrea P.

CAPITULO VI

6. ANÁLISIS DE PROYECCIONES

6.1. ANÁLISIS DE PROYECCIÓN DE RESULTADOS

Para la elaboración del cuadro de la proyección de resultados que el BIEES interviene, desde el año 2012 hasta el 2018, se tomó como base el total sumado proyectado de desembolsos de cada uno de los sectores, el monto por desembolsar, el monto por recuperar y la rentabilidad esperada dando como resultado el crecimiento porcentual que con este ejercicio dio como resultado.

CUADRO Nº 14. PROYECCIÓN DE RESULTADOS

PROYECCIÓN DE RESULTADOS							
PROYECTOS APROBADOS	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
MONTO APROBADO	1.383.928.515	1.445.705.929	1.200.000.000	1.248.000.000	1.297.920.000	1.349.836.800	1.403.830.272
MONTO DESEMBOLSADO	**153.944.253**	**907.530.349**	**1.200.000.000**	**1.248.000.000**	**1.297.920.000**	**1.349.836.800**	**1.403.830.272**
INOBILIARIO	111.245.071	502.929.619	400.000.000	416.000.000	432.640.000	449.945.600	467.943.424
IINDUSTRIAL	15.309.000	-	300.000.000	312.000.000	324.480.000	337.459.200	350.957.568
ESTRATEGICO	27.390.182	404.600.730	500.000.000	520.000.000	540.800.000	562.432.000	584.929.280
MONTO POR DESEMBOLSAR	**1.229.984.262**	**538.175.580**					
RECUPERADO	**108.063.442**	**146.569.563**	**152.432.345**	**158.529.639**	**164.870.825**	**171.465.658**	**178.324.284**
INOBILIARIO	13.341.482	5.525.584	464.000.000	482.560.000	501.862.400	521.936.896	542.814.372
IINDUSTRIAL	40.397	1.374.339	510.000.000	530.400.000	551.616.000	573.680.640	596.627.866
ESTRATEGICO	94.681.564	139.669.640	750.000.000	780.000.000	811.200.000	843.648.000	877.393.920
RENTABILIDAD	**7,81%**	**10,14%**	**12,70%**	**13,21%**	**13,74%**	**14,29%**	**14,86%**
CRECIMIENTO PORCENTUAL		2,33%	2,564%	0,508%	0,528%	0,550%	0,572%
INOBILIARIO	11,99%	1,10%	116,00%	120,64%	125,47%	130,48%	135,70%
IINDUSTRIAL	0,26%	0	170,00%	176,80%	183,87%	191,23%	198,88%
ESTRATEGICO	345,68%	34,52%	150,00%	156,00%	162,24%	168,73%	175,48%

Fuente: UNF
Realizado por: Alex Larrea P.

Como se puede observar, en el cuadro que antecede, las inversiones aprobadas en los proyectos inmobiliarios, industriales y estratégicos, por la UNF, a través de la instrumentación de un Fideicomiso, que se realizaron en el año 2012 y 2013, no fueron desembolsadas el 100%; es decir no se cumplió, en la mayoría de proyectos, con el flujo proyectado, esto debido a los diferentes problemas que se han presentado y que se logró evidenciar en la actual investigación.

Debido a esto, la recuperación de la inversión del BIESS, más la rentabilidad estipulada de los proyectos, no se alcanzó, colocando en riesgo el objeto final de la creación del banco.

En base a lo planteado en el capítulo V del Plan de Implementación, se planeó los montos[76] programados que se deberán invertir en nuevos proyectos en los tres sectores y montos por desembolsar en los ya aprobados, esto con un crecimiento anual del 4% en la rentabilidad en lo que se refiere a la inversión del BIESS.

El resultado de tal operación, siguiendo los objetivos, estrategias y procesos planteados en esta investigación, se observa que mejora notablemente la recuperación de las inversiones, así como también la rentabilidad esperada, en cada uno de los proyectos que el BIESS interviene.

El retorno sobre la inversión (ROI) en los tres sectores, en el año 2012 y 2013, obtienen como resultado promedio del 8% (este valor es sin tomar en cuenta el cálculo de gastos operacionales ni administrativos), siendo el retorno óptimo promedio del 12%; con la proyección de resultados, se estima que para el año 2018 el ROI que se realizarán por parte del BIESS, alcancen en promedio el 13% en los tres sectores (sin tomar en cuenta el cálculo de gastos operacionales ni administrativos); es decir, en el año 2018 se conseguirá la meta de cumplir con lo que se planteó en la ***visión de la UNF.***

6.2. ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIOECONÓMICO EN EL PAÍS

[76] UNF (POA) para el año 2015, 02 de jul. de 21014

El impacto socioeconómico, es el conjunto de actividades relacionadas con el diseño e implementación de estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida de la población de un país, región o localidad. Así, en ésta "se incluyen todas aquellas intervenciones que tienen como objetivo ultimó solucionar o minimizar los efectos de los problemas sociales, sean estos una carencia o restricción para el desarrollo de las capacidades individuales, una situación de conflicto entre distintos grupos o la conculcación de uno o más derechos".[77]

Es importante resaltar que el gobierno del Ecuador, ha propuesto el cambio de la matriz productiva, es decir, dejar de importar algunos bienes y servicios, para producir a nivel local. Este cambio, significa que el gobierno tiene la necesidad de impulsar, por medio del financiamiento, varios sectores estratégicos necesarios para el fin propuesto.

El BIESS, a través de la Gerencia de Inversiones, juega un papel muy importante en el marco de éste desafío, y es por esto, que los directivos deben aprobar proyectos, que aparte de generar la rentabilidad esperada, deberán orientarse a que conciban más allá del impacto financiero un impacto socioeconómico responsable y directo.

La UNF, con la instrumentación de los negocios fiduciarios, ha invertido, en el año 2012 y 2013 en más de 100 proyectos entre inmobiliarios, estratégicos e industriales; generando empleo, bienes y servicios para toda la sociedad

[77] Martínez & Collinao, 2010, http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2013/10768.pdf, 01 de jul. de 2014

ecuatoriana. Pero, lamentablemente, con todos los cambios políticos y situaciones ya mencionadas en este estudio, existen proyectos que se encuentran parados y sin terminar reduciendo de esta manera marcadamente el impacto socioeconómico que el BIESS tiene como responsabilidad en el país.

En este sentido, es urgente la implementación de las estrategias desarrolladas en este documento, para que el BIESS genere proyectos integrales, rentables y genere el verdadero impacto socioeconómico, y ser, de este modo, una arista más del Plan del Buen Vivir, que el gobierno nacional se ha planteado.

Con la implementación, adecuada y sostenida, de las estrategias planteadas, se espera que el BIESS, generé los siguientes resultados en los sectores que invierte:

CUADRO Nº 15 IMPACTO SOCIOECONÓMICO

		2013[78]*		2014		2015		2016		2017		2018		TOTAL	
		EMPLEO	**PRODUCCIÓN**	**EMPLEO**	**PRODUCCIÓN**	**EMPLEO**	**PRODUCCIÓN**	**EMPLEO**	**PRODUCCIÓN**	**EMPLEO**	**PRODUCCIÓN**	**EMPLEO**	**PRODUCCIÓN**	**EMPLEO**	**PRODUCCIÓN**
SECTOR INMOBILIARIO	VIVIENDA	4.000	3.500	4.000	3.500	4.320	6.300	4.666	11.340	5.039	20.412	5.442	36.742	23.466	78.294
	HOSPTITALES	1.500	5	1.500	5	1.620	7	1.750	9	1.890	11	2.041	13	8.800	45
	OFICINAS	2.000	1.400	2.000	1.400	2.160	2.520	2.333	4.536	2.519	8.165	2.721	14.697	11.733	31.317
	TOTAL			**7.500**	**4.905**	**8.100**	**8.827**	**8.748**	**15.885**	**9.448**	**28.588**	**10.204**	**51.451**	**44.000**	**109.656**
SECTOR ESTRATEÉGICO	PETROLERO	1.200	20.000	1.200	20.000	3.600	60.000	10.800	180.000	32.400	540.000	97.200	1.620.000	145.200	2.420.000
	HIDROELÉCTRICOS	900	1.500	900	1.500	2.700	3.000	8.100	6.000	24.300	12.000	72.900	24.000	108.900	46.500
	MINERÍA					1.000	200.000	3.000	400.000	9.000	1.200.000	27.000	3.600.000	40.000	5.400.000
	TOTAL			**2.100**	**21.500**	**7.300**	**263.000**	**21.900**	**586.000**	**65.700**	**1.752.000**	**197.100**	**5.244.000**	**294.100**	**7.866.500**
SECTOR INDUSTRIAL	MANUFACTUREROS	400		400		432		467		504		544		**2.347**	
	AGROINDUSTRIALES					250		270		292		315		**1.127**	
	TURISMO					100		108		117		126		**451**	
	TOTAL			**400**	**-**	**782**	**-**	**845**	**-**	**912**	**-**	**985**	**-**	**3.924**	**-**

Fuente: UNF

[78] BIESS, UNF, valor promedio de valores de producción y generación de empleo, 06 de jul. 2014

Como se puede observar, en el cuadro que antecede, los sectores en donde el BIESS interviene obtendrán un alto impacto socioeconómico con la aplicación del modelo de gestión y de las estrategias planteadas.

Es así, que en los sectores inmobiliarios, industriales y estratégicos al invertir adecuadamente los recursos previsionales, la generación de empleo logrará, en el 2018, en promedio 300.000 personas, mitigando cada año el porcentaje desempleo en el Ecuador; en el año 2014 el desempleo se ubicó en 4,65%[79].

Es muy apreciable, indicar que los proyectos estratégicos generan, igualmente, en las comunidades, otros valores adicionales como:

- Servicios básicos: implementación de sistemas de agua potable, alcantarillado y relleno sanitario
- Proyectos de mejoramiento y cobertura eléctrica
- Desarrollo productivo: impulsar y apoyar el desarrollo productivo de los habitantes.
- Conectividad vial y obras de infraestructura rehabilitación de vías internas que comunica a las comunidades y ejecución de obras de infraestructura comunitaria.

[79] Diario EL COMERCIO **http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-subempleo-trabajadores-inec.html.**, 02 de jul. 2014.

En este sentido, el BIESS, a través de los proyectos que interviene, apoya y se articula con el proyecto del Buen Vivir, concepto que el gobierno central ha manifestado que es su principal prioridad.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Al diseñar la Planificación Estratégica 2014-2018 de la UNF del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se identificaron y analizaron los cuadros MEFI y MEFE, en donde el BIESS se encuentra por debajo de los factores ponderados mínimos de los puntos establecidos, estos factores internos y externos impiden el buen funcionamiento de la UNF, para obtener la rentabilidad proyectada y el impacto socioeconómico esperado.

- Se realizó la Planificación Estratégica 2014-2018 de la UNF del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**,** con base a la información externa e interna de los actores que intervienen en cada uno de los procesos de calificación aprobación y juntas de fideicomiso de los proyectos; proporcionando como resultado variables positivas como la estructuración de un fideicomiso de inversión público privado que impacta directamente en la sociedad y variables negativas como las políticas, normativas, manuales y procesos que afectan en los tiempos de calificación y aprobación de un proyecto; para que se utilice como

plataforma de toma de decisiones en beneficio de la sociedad.

- En la actualidad, la administración y/o encargo de un proyecto mediante la figura de un Negocio Fiduciario en el país están en auge, debido a su administración eficiente, es así que existen personas jurídicas y personas naturales que utilizan esta herramienta con la finalidad de obtener seguridad económica y jurídica en los diferentes tipos de negocio.

- Se identificó cuellos de botella, como en el Manuel de Fideicomisos y los diferentes procesos de calificación, aprobación y seguimiento, que influyen directamente en el flujo idóneo que debe llevar un proyecto, con la finalidad de alcanzar la rentabilidad proyectada y un alto impacto socioeconómico.

- Existe un problema en la actualidad, porque en el año 2012, 2013 y 2014[80] no se logró desembolsar lo programado en cada uno de los proyectos de cada uno de los sectores de inversión afectando dirceamente a la rentabilidad del proyecto y al impacto socioeconómico del mismo; esto debido, a los cambios continuos en las altas autoridades del IESS y el BIESS, quienes son los actores principales, ya que aprueban tales desembolsos mediante los Comités de Negocios Fiduciarios o Juntas de Fideicomisos.

[80] BIESS, UNF, Proyección de Resultados. 2011-201-2013-2014

- En el análisis de Cadena de Valor, se determinó las variables más sensibles del proceso, convirtiéndose en el cuello de botella de generación de los proyectos que poseen cada uno de las fases de la UNF, como son: la infraestructura institucional, los reglamentos y manuales que norman los negocios fiduciarios del BIESS, el flujo de procesos, la selección adecuada de talento humano, el control y el seguimiento de cada uno de los proyectos; debido a esto, actúa directamente en la rentabilidad esperada y, como también, de igual o mayor manera, en el impacto socioeconómico del país.

- El análisis de las variables del Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de los sectores que invierte el BIESS, a través de la Gerencia de Inversiones, como socios estratégicos, proporcionan como resultado situaciones favorables al modelo de gestión de los negocios fiduciarios del BIESS y con la debida implementación de estrategias dirigidas a aprovechar las oportunidades de mercado como: los Negocios Fiduciarios en auge, Sectores estratégicos, inmobiliarios e industriales siendo los sectores que más inversión por parte del sector público y privado existe, el poder de negociación de los clientes y proveedores está sujeta y establecida por el BIESS, la inversión extranjera; se canalizaran los recursos hacia los objetivos plantados en este estudio.

- El análisis y la estructuración de la misión, visión, valores y estrategias de

la UNF del BIESS, determinaran el alcanzar el objetivo plantado por el banco, puesto que contemplan variables necesarias para la obtención de liderazgo en el mercado y cumplir con las proyecciones de rentabilidad y el impacto socioeconómico deseado.

- Al invertir adecuadamente los sectores en donde el BIESS interviene, tendrán un alto impacto socioeconómico en los sectores inmobiliarios, industriales y estratégicos, ya que debido a la generación de empleo logrará, en el 2018, en promedio 300.000 personas, mitigando, por esta razón, cada año el desempleo en el Ecuador; en el año 2014 se observa que el desempleo se ubicó en 4,65% [81]. Los proyectos estratégicos generan, también, en las comunidades, otros valores como servicios básicos: implementación de sistemas de agua potable, alcantarillado, relleno sanitario, proyectos de mejoramiento y cobertura eléctrica; desarrollo productivo impulsar y apoyar el desarrollo productivo de los habitantes de influencia de los proyectos; conectividad vial y obras de infraestructura rehabilitación de vías internas que comunica a las comunidades y ejecución de obras de infraestructura comunitaria.

- La cadena de valor de la UNF, es el eslabón más importante de ejecución, ya que se identificó las variables necesarias para que el flujo del proceso, de un determinado proyecto, fluya y, como resultado de esto, se alcance la

[81] Diario EL COMERCIO **http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-subempleo-trabajadores-inec.html.**, 02 de jul. 2014.

rentabilidad esperada y el verdadero impacto socioeconómico deseado.

- La recuperación de la inversión más la rentabilidad de los proyectos, en el año 2012 y 2103, no se han alcanzado como lo estipula en la proyección aprobada por las diferentes instancias del BIESS, ya que el promedio de rentabilidad a la fecha es del 8%, siendo el retorno óptimo promedio del 12%[82], colocando en riesgo el objetivo por el cual fue creado el banco, afectando también de manera negativa el impacto socioeconómico en el país.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere implementar el presente caso de estudio de la Planeación Estratégica 2014-2018 de la UNF del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el que se obtendrá, en conjunto, oportunidades de mejora para el adecuado flujo de los procesos, que interviene en los sectores que invierte tales como: calificación, aprobación, administración, seguimiento y control de los proyectos; para, de esta manera, obtener los resultados financieros y socioeconómicos esperados.

- Es necesario y urgente reformar el Manual de Negocios Fiduciarios vigente, con la finalidad de que todos los procesos, que intervienen para la

[82] UNF (POA) para el año 2015, 02 de jul. de 21014

ejecución de los proyectos, sean más fluidos y operativos, y, no estén tan anclados a los funcionarios de alto nivel ya que existe inestabilidad política en el BIESS.

- Se debe implementar sistemas operativos (software) de monitoreo, seguimiento y control, con el objetivo de medir y controlar cada avance de los proyectos, así como la productividad de los funcionarios, mediante los indicadores planteados en el Capítulo V.

- Para que exista un trabajo calificado y eficiente en cada uno de los procesos necesarios para la estructuración de proyectos, a través de un Negocio Fiduciario, es importante contratar a los funcionarios que cumplan con los perfiles y aptitudes obligatorias para cada tipo de trabajo, dispuesto por la Gerencia de Talento Humano del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- Es imperioso comprometer a todos los actores participes de un Negocio Fiduciario (campañas internas de socialización) del aprendizaje y ejecución de la misión, visión, los objetivos y estrategias planteadas en esta investigación, con la finalidad de alcanzar la proyección de resultados financieros en los proyectos que interviene el BIESS, el cual se estima que para el año 2018 el ROI en promedio alcance el 13% en los tres sectores

invertidos; es decir, que siguiendo el sistema planteado en el año 2018[83] se logrará cumplir para lo que se planteó la creación de la UNF.

BIBLIOGARAFÍA

- BERNAL CÉSAR AUGUSTO, Metodología de la Investigación, para administración y Economía, Segunda Edición México 2006, PEARSON EDUCATION.

- Diario EL COMERCIO http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-subempleo-trabajadores-inec.html.

- ENCICLOPEDIA DE LA ECONOMÍA http://www.economia48.com/spa/d/administradoresiduciarios/administradores-fiduciarios.htm.

- Estudios Descriptivos, http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion22.htm.

[83] CUADRO Nº 14 PROYECCIÓN DE RESULTADOS Fuente: UNF

- HORVÁTH & PARTNERS, eds. 2013, Dominar el Cuadro de Mando Integral, Manual práctico basado en más de cien experiencias, Ediciones Gestión 200 S.A. España.

- KAPLAN ANDREAS: European Management and European Business Schools: Insights from the History of Business Schools, European Management Journal, 2014, 01 de marzo 2014.

- KAPLAN S. ROBERT Y P DAVID., Cuadro de Mando Integral,. Norton, 3 edición, Barcelona 2009

- Martínez & Collinao, 2010, http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2013/10768.pdf.

- PALENCIA JESUS DAVID, GARCIA ZAPATA HUBER AMADO, MORENO ADRIANA, RAIRÁN CARLOS, PRADO PABLO CESAR, RODRIGUEZ PAULA, eds. 2013, Planeación Estratégica, Diseñando la Estrategia Ganadora, Isabel C. Espinosa Villada-Corporación Industrial Minuto de Dios, Colombia.

- PORTER MICHAEL eds. 2012, Estratégica Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y al Competencia, Cuadragésima segunda reimpresión México 2002, Grupo Editorial Patria.

- PORTER MICHAEL, eds. 2013, Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Décima primera reimpresión México 2013, Grupo Editorial Patria.

- Revista Lideres, http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/hidroelectricas-vienen-Ecuador-energia_0_847115311.html.

- RODRIGUEZ AZUERO SERGIO, eds. 2005, Negocios Fiduciarios, Su significación en América Latina, Legis Editores S.A., Colombia.

ANEXOS

ANEXO 1: Informe Anual de Gestión de Gerencia General 2013

ANEXO 2: Manual de Fideicomiso

ANEXO 3: Matrices de Resultados de Entrevistas y Cuestionarios a Promotores, Pro Promotores y Funcionarios del BIESS.