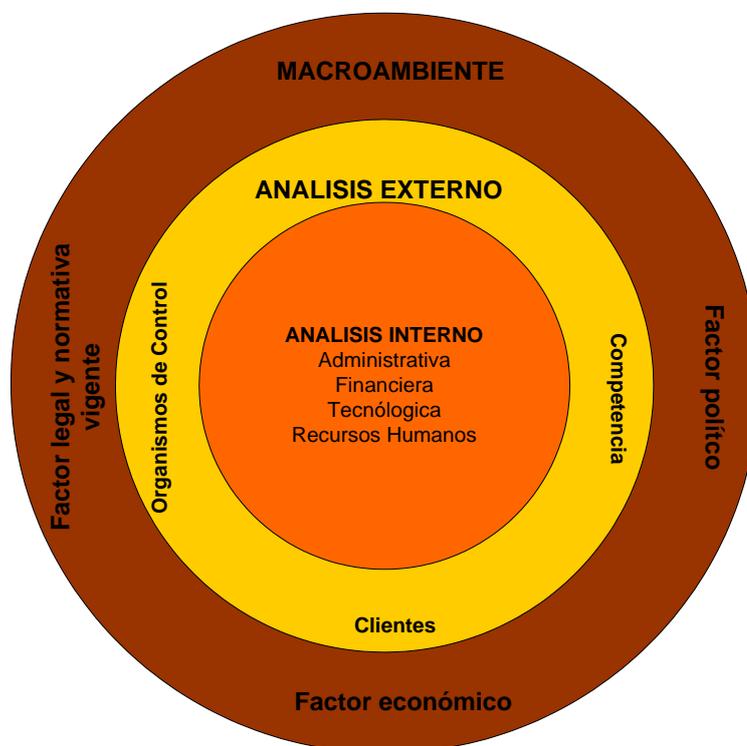


CAPITULO 2
DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO

El capítulo II está dedicado al análisis situacional del entorno de Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles, a través del análisis interno y externo de los factores que afectan en el desenvolvimiento normal de la compañía, y cubrir las principales demandas que afectan el servicio de la compañía, para encontrar las estrategias adecuadas que minimicen el riesgo presente en el administración fiduciaria.

Adicionalmente se va a establecer una propuesta de direccionamiento estratégico para la compañía estableciendo la misión, visión, valores, políticas, estrategias y mapa estratégico con la finalidad de brindar a la compañía las herramientas que permitan su permanencia en el mercado.

Figura 2.1.- Análisis situacional de Fiducia S.A.



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Para efectuar el análisis externo se debe tomar en cuenta el macroambiente y el microambiente y de esta manera determinar y analizar las tendencias claves, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afronta Fiducia S.A.

2.1.1. Factores políticos

El Ecuador suele desenvolverse en medio de una crisis de gobernabilidad que afecta a todo el país y sacude el status quo, dando paso a nuevas tendencias que permiten mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos. El mapa político de los ecuatorianos está cambiando, el clamor social y la atención a las necesidades fundamentales ahora son el común denominador llegando a un neopopulismo que cambia las perspectivas económicas del Ecuador y en este caso de Fiducia S.A.

La aprobación de la nueva Constitución del Ecuador, obliga a determinados sectores de la economía ajustar su manejo para asegurar la permanencia en el mercado, es por tanto importante realizar en análisis económico del impacto de las nuevas reglas en el Ecuador.

Actualmente existe una mala percepción del gobierno ante la figura del fideicomiso y han iniciado reformas sobre la regulación del fideicomiso que han llegado a afectar la participación del Fiducia S.A., en el mercado fiduciario; es decir, de acuerdo a la última resolución los fideicomisos del Estado serán manejados únicamente por fiduciarias del Estado es decir por la Corporación Financiera Nacional, esto ha provocado una retracción de la participación de Fiducia S.A. en el mercado.

Adicionalmente se puede señalar que la injerencia política del Estado en el sistema financiero se ha convertido en una amenaza y disminuyendo la participación de los bancos en los negocios fiduciarios.

Conclusión: La coyuntura política actual constituye una amenaza alta para la permanencia del negocio fiduciario de manera independiente.

2.1.2. Factores económicos

El menor ritmo de crecimiento de la economía a nivel mundial, junto con la reducción del precio del petróleo, ha generado una desaceleración de la economía en nuestro país que fundamentaba su presupuesto en los precios del petróleo; por lo cual consideramos importante realizar un análisis que nos permita plantear estrategias para minimizar la incertidumbre que sienten los actores en el mercado, especialmente debido a los nuevos marcos regulatorios y reglas que entraran en vigencia.

Los artículos 283 y 284 de la nueva Constitución del Ecuador parte definiendo un sistema “social y solidario”, dando un giro conceptual en el cual coloca al ser humano y no a los negocios como eje de la economía ecuatoriana, por lo tanto los participantes deberán armonizar los elementos para un desarrollo económico justo orientado al “buen vivir” de la sociedad.

En Ecuador la economía se refleja en la inflación y crecimiento económico, resultando difícil realizar un análisis de la evolución de las cifras por la falta de información oficial que de acuerdo a los anuncios de los organismos competentes, se publicarían a partir del mes de octubre. De acuerdo a lo señalado por el FMI se prevé un crecimiento del PIB ecuatoriano del 2,9%.

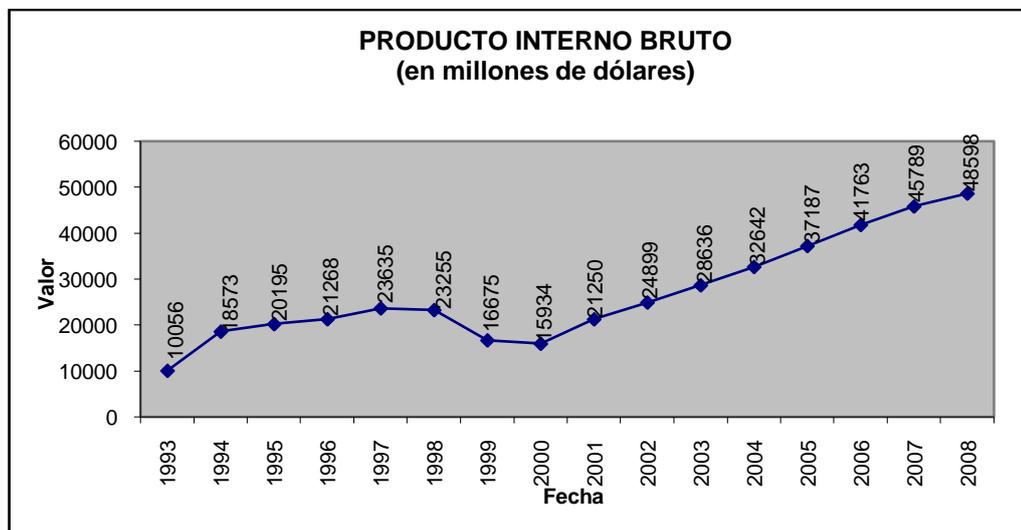
Adicionalmente debemos indicar que el riesgo país ha mantenido una tendencia al alza, lo que repercute en las inversiones que pueden realizar los extranjeros, en Ecuador y que ayuda al crecimiento de la economía.

Por lo señalado anteriormente es necesario analizar los indicadores del PIB, inflación, y tasas de interés.

Producto Interno Bruto.-

El PIB es la suma de todos los gastos realizados para la compra de bienes o servicios finales producidos dentro de una economía, se excluyen del PIB las compras de bienes o servicios intermediarios e importados, siendo uno de los indicadores más importantes para la estimación de la capacidad productiva de las economías. Durante las tres últimas décadas el PIB del Ecuador ha crecido en cuatro veces, sin embargo la economía sigue estancada y esto puede ser producto del crecimiento acelerado de la inflación, siendo este uno de los factores de mayor incidencia en el Producto Interno Bruto. A continuación se presenta un gráfico del PIB expresado en millones de dólares en los últimos quince años.

Gráfico No. 2.1: Evolución del Producto Interno Bruto



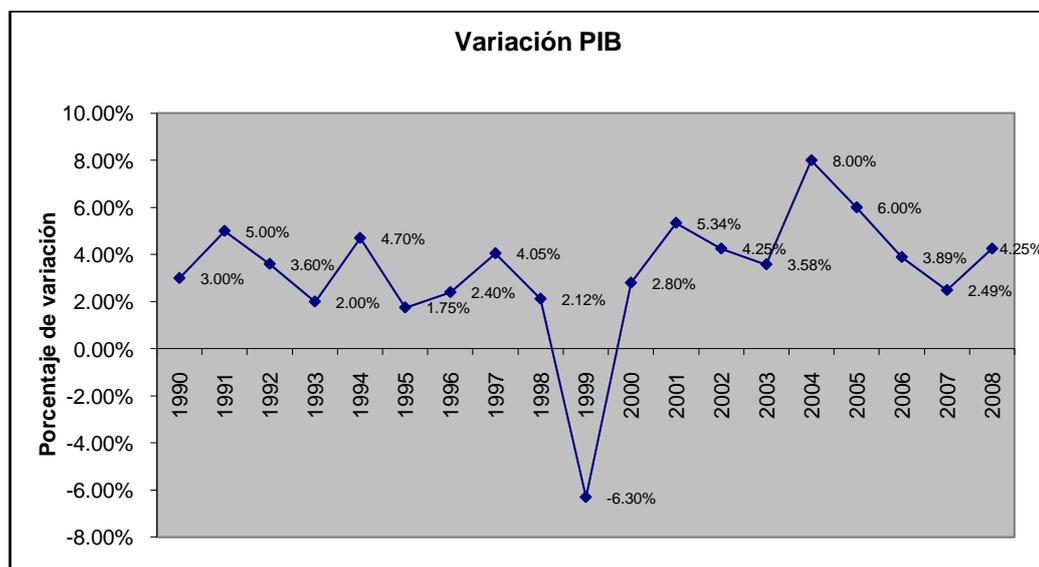
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Inés Barrionuevo H.

En el siguiente gráfico se puede analizar la variación del PIB en los últimos 10 años, como se puede apreciar el mayor porcentaje de variación fue del 8% ocurrido en el año 2004, eso nos indica que existió una bonanza en la economía ecuatoriana mientras que una disminución del porcentaje de variación del PIB fue en el año de 1999 a un porcentaje del $-6,30\%$ teniendo como explicación la transición a la dolarización de nuestra economía, en el año 2007 el PIB tuvo una

variación del 2,49% y se prevé que en el 2008 el crecimiento será del 3,89% de acuerdo a lo señalado en la Revista Ekos del mes de octubre y de acuerdo a lo señalado por el Banco Central del Ecuador la previsión del PIB es del 4,25% .

Gráfico No. 2.2: Variación del Producto Interno Bruto



Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: Inés Barrionuevo H.

El crecimiento económico del Ecuador se encuentra sustentado mayormente en las exportaciones petroleras o en materias primas agrícolas, ante la reducción del precio del petróleo, el volumen de las exportaciones disminuirá irremediamente; por lo tanto se deberán tomar las medidas adecuadas para que la economía ecuatoriana registre una reactivación.

En el primer semestre del 2008 el crecimiento del PIB fue considerable; mientras que para el segundo semestre por lo expuesto en el párrafo anterior se verá seriamente disminuido.

Conclusión: La desaceleración del crecimiento de la economía del país influye directamente en la disminución del PIB, sin representar un mayor impacto en el sector de servicios; por lo tanto considero que la amenaza del PIB es baja.

Inflación.-

De acuerdo a lo señalado por el Banco Central del Ecuador, la inflación es “una medida estadísticamente a través del Índice de Precios del consumidor del Área Urbana (IPCU) a partir de la canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”¹⁵. En una economía dolarizada como la nuestra, los porcentajes de inflación elevados resultan perjudiciales para el mantenimiento del sistema económico, a continuación se presenta una evolución de la inflación en los últimos tres años de manera mensual:

Tabla No. 2.1: Índice de Inflación

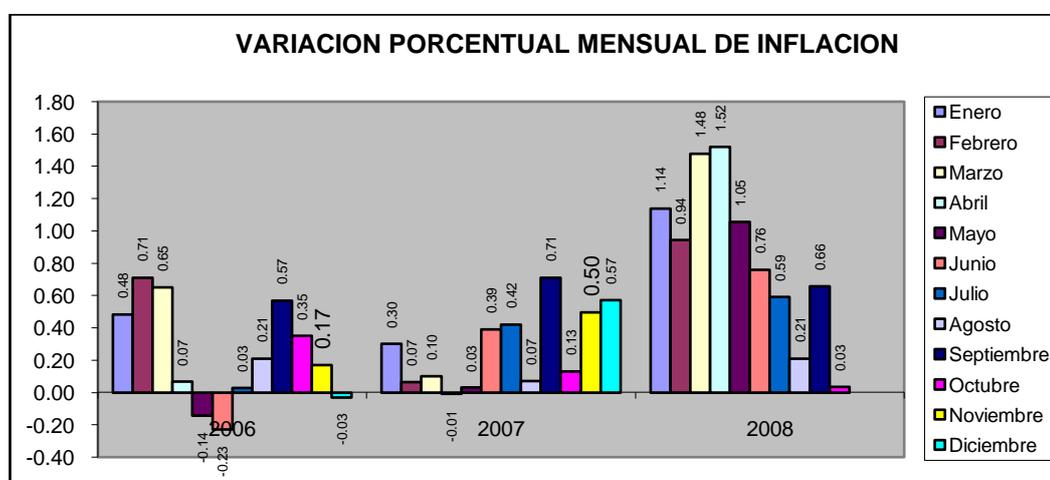
VARIACION PORCENTUAL MENSUAL DEL INDICE GENERAL NACIONAL
(INFLACION MENSUAL)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Mensual
2006	0,48	0,71	0,65	0,07	-0,14	-0,23	0,03	0,21	0,57	0,35	0,17	-0,03	0,24
2007	0,30	0,07	0,10	-0,01	0,03	0,39	0,42	0,07	0,71	0,13	0,50	0,57	0,27
2008	1,14	0,94	1,48	1,52	1,05	0,76	0,59	0,21	0,66	0,03			0,84
Promedio	0,64	0,57	0,74	0,53	0,31	0,31	0,35	0,16	0,65	0,17	0,22	0,18	

Fuente: INEC

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Gráfico No. 2.3: Variación Porcentual mensual de Inflación



Fuente: INEC

Elaborado por: Inés Barrionuevo H

¹⁵ www.bce.gov.ec

Como se puede apreciar en los datos y gráficos, el promedio porcentual mensual en el año 2006 de inflación fue del 0,24, en el año 2007 0,27; mientras que en año 2008 tomando en cuenta hasta el mes de octubre el promedio se encuentra en un 0,84% esto nos indica que la inflación en el presente año ha afectado a la economía de la población ecuatoriana.

En la Tabla No. 2.2., se presenta un resumen de la inflación de acuerdo a la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador.

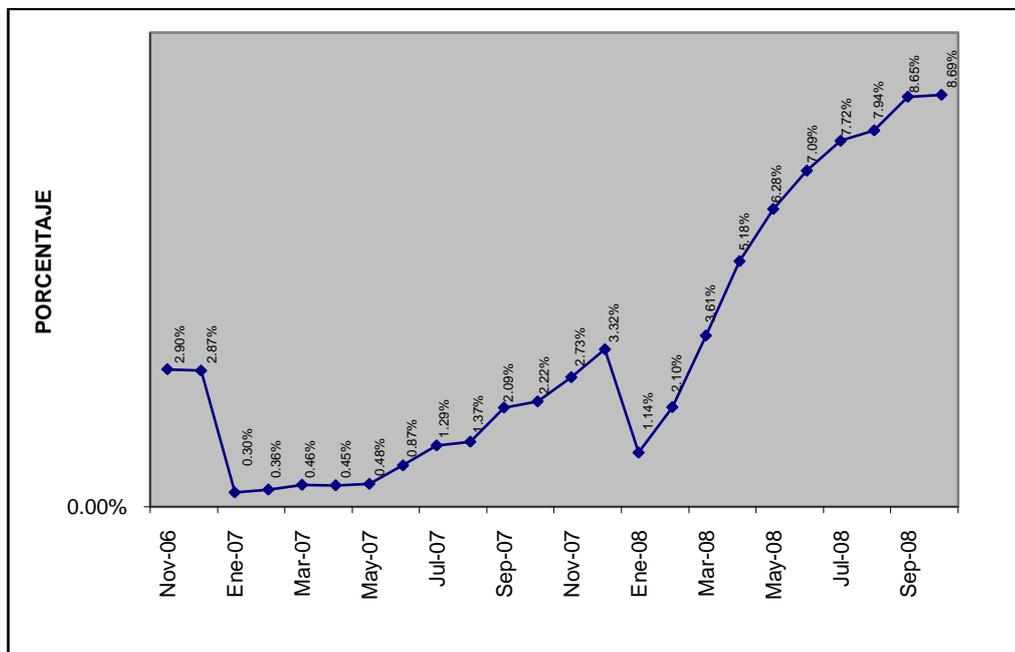
Tabla No. 2.2: Evolución de la Inflación en Ecuador

FECHA	VALOR
Octubre-31-2008	8.69 %
Septiembre-30-2008	8.65 %
Agosto-31-2008	7.94 %
Julio-31-2008	7.72 %
Junio-30-2008	7.09 %
Mayo-31-2008	6.28 %
Abril-30-2008	5.18 %
Marzo-31-2008	3.61 %
Febrero-29-2008	2.10 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.73 %
Octubre-31-2007	2.22 %
Septiembre-30-2007	2.09 %
Agosto-31-2007	1.37 %
Julio-31-2007	1.29 %
Junio-30-2007	0.87 %
Mayo-31-2007	0.48 %
Abril-30-2007	0.45 %
Marzo-31-2007	0.46 %
Febrero-28-2007	0.36 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	2.90 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Gráfico No. 2.4: Evolución anual de la Inflación



Fuente Banco Central del Ecuador

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Si se realiza una comparación con la inflación acumulada a octubre del 2007 versus octubre del 2008 el incremento es de 6,47% lo que en una economía dolarizada es un riesgo que podría quebrantar la economía del país.

Conclusión: El tasa de inflación en el transcurso de los últimos dos años ha sufrido drásticas variaciones que han ocasionado un incremento en los precios y disminuir la calidad de vida, a pesar de este incremento para nuestra compañía este incremento tiene una amenaza baja.

Tasas de interés.-

La tasa de interés constituye una de las variables macroeconómicas fundamentales de la que depende en gran medida el desempeño de la economía de nuestro país, es importante indicar que no existe un solo tipo de tasa de interés, al contrario existe una montura de tasas que regulan las diferentes actividades, el desempeño

de estas tasas afecta a varias variables económicas como son la inversión, el ahorro, el consumo y la demanda de recursos monetarios.

En el caso de nuestro país las tasas de interés resultan un absurdo frente a una economía dolarizada, la tasa activa en el Ecuador son las más altas de América Latina, estas tasas son las que el banco cobra por prestar dinero; mientras que las tasas que el sistema financiero paga a sus depositantes (tasas pasivas) son demasiadas bajas, la diferencia entre estas dos tasas se conoce como el spread bancario que es relativamente alto. Algo que se debe tomar en cuenta es que las tasas de interés activas tienen una relación directa con el riesgo país. A continuación en la Tabla 2.3., se presenta el cuadro de tasas de interés vigentes a la fecha:

Tabla No. 2.3: Tasas de interés vigentes

OCTUBRE 2008			
1. 1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	9.24	Comercial Corporativo	9.33
Comercial PYMES	11.57	Comercial PYMES	11.83
Consumo	16.30	Consumo	16.30
Consumo Minorista	19.00	Consumo Minorista	21.24
Vivienda	11.01	Vivienda	11.33
Micro crédito Acumulación Ampliada	22.06	Micro crédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	28.83	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito de Subsistencia	32.38	Microcrédito de Subsistencia	33.90
2. 2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.08	Depósitos de Ahorro	1.56
Depósitos monetarios	2.00	Depósitos de Tarjetahabientes	1.32
Operaciones de Reporto	1.06		
3. 3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.37	Plazo 121-180	5.63
Plazo 61-90	4.95	Plazo 181-360	6.29
Plazo 91-120	5.33	Plazo 361 y más	6.58

4. 4. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
5. 5. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.08	Tasa Legal	9.24
Tasa Activa Referencial	9.24	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El incremento de las tasas de interés activas tienen una incidencia directa en el manejo de fideicomisos de garantía, lo cual puede llegar a minimizar este tipo de negocios; de la misma manera influye en los negocios inmobiliarios por el financiamiento que requiere este tipo de negocio, lo cual ocasiona un encarecimiento de este negocio; por lo indicado la amenaza es alta en la compañía.

2.1.3. Factores legales y normativa vigente

Con la aprobación de la nueva Constitución del Ecuador, se han presentado varias modificaciones en las leyes ecuatorianas que han empezado afectar el negocio fiduciario, a continuación se presenta varias consideraciones tanto en contra como a favor a ser tomadas en cuenta:

1. La promulgación del Mandato 8, está afectando directamente al manejo de los fideicomisos inmobiliarios, el mandato no considero la informalidad del trabajo que se presenta en el sector de la construcción y los inconvenientes que acarrea esta ley, lo cual ha retraído la constitución de este tipo de negocios.

Conclusión: Los cambios legales referente al Mandato 8, representa una amenaza alta porque puede terminar con el negocio inmobiliario.

2. El establecimiento del impuesto a la salida de las divisas estipulado en el Reglamento de régimen Tributario Interno, ha ocasionado que la inversión extranjera en los fideicomisos disminuya.

Conclusión: El impuesto a la salida de divisas, constituye una amenaza con un impacto medio, por la disminución de inversiones que repercute en la baja de negocios.

3. Las reformas tributarias testamentarias constituyen un beneficio para la compañía puesto que esto ocasionará la necesidad de constituir negocios fiduciarios para su administración.

Conclusión: Las reformas tributarias testamentarias representan una oportunidad alta.

2.1.4. Clientes

Fiducia S.A. es una compañía que busca brindar un servicio de optima calidad a sus clientes, sean estas personas, organizaciones, grupos o sectores que demandan servicios fiduciarios.

Los servicios que presta fiducia resultan diferentes a los ofrecidos por el mercado de servicios, a partir del año 2006 que Fiducia S.A., certificó su Sistema de Gestión de Calidad ha buscado continuamente ajustarse a las demandas de sus clientes, que se las presenta a continuación:

EMPRESAS PRIVADAS	SISTEMA FINANCIERO
Confianza	* Transparencia
* Calidad en el servicio	* Independencia
* Seguridad	* Asesoría
* Servicio	* Eficacia
* Independencia	* Confianza
* Asesoría	* Confidencialidad
* Precios razonables	* Respuesta oportuna
* Confidencialidad	* Alianzas estratégicas
* Innovación	* Relaciones de largo plazo

* Respuesta oportuna	* Capacidad de gestión
* Eficacia	* Negocios cruzados - reciprocidad
* Información oportuna y confiable	* Negocios cruzados - reciprocidad
* Capacidad de gestión	

SECTOR INMOBILIARIO	SECTOR HOTELERO
•Innovación	•Innovación
•Creatividad	•Creatividad
•Información oportuna y confiable	•Información oportuna y confiable
•Respuesta oportuna	•Respuesta oportuna
•Precio	•Precio
•Asesoría	•Asesoría
•Confianza	•Confianza
•Independencia	•Independencia
•Capacidad de gestión	•Control
•Flexibilidad	•Confidencialidad
•Imagen y respaldo - seguridad para terceros	•Beneficios económicos
	•Capacidad de gestión
	•Flexibilidad

PERSONAS NATURALES
•Precio
•Asesoría
•Confidencialidad
•Protección
•Seguridad
•Información
•Rentabilidad

Fuente: Fiducia S.A.

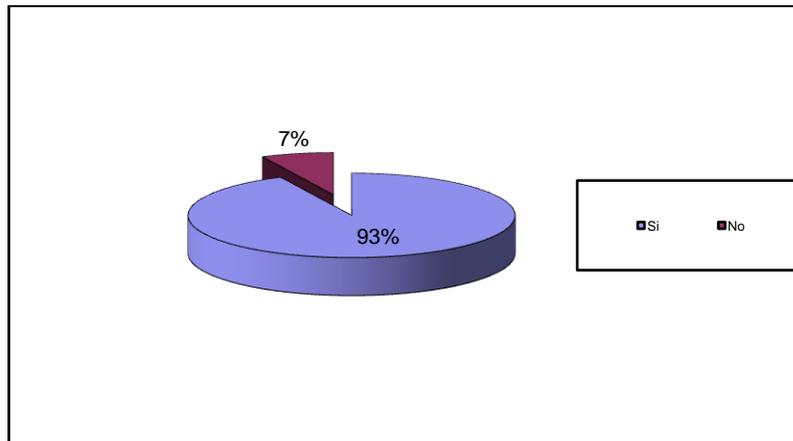
Elaborado: Inés Barrionuevo H.

RESULTADOS DE ENCUESTAS A CLIENTES

Con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio que ofrece la compañía, se realizó la encuesta detallada a continuación con los respectivos resultados:

1. ¿Considera que el servicio brindado por Fiducia cubrió sus expectativas?

Gráfico No. 2.5: Expectativas de clientes



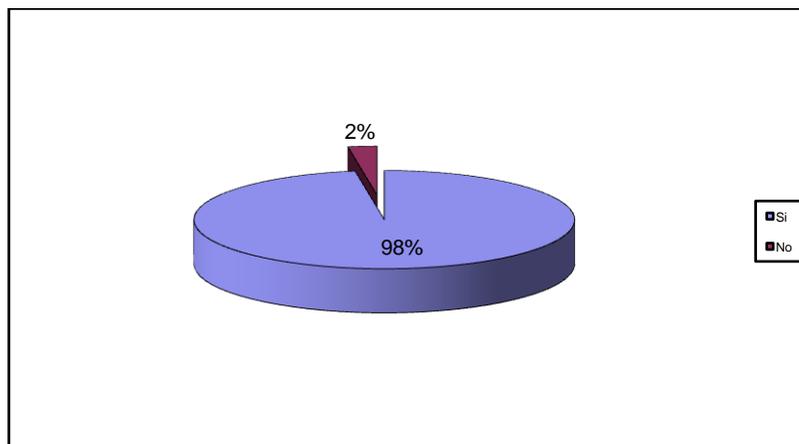
Fuente: Fiducia S.A

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Fiducia S.A. de acuerdo a las encuestas de clientes, si cubrió las expectativas explícitas e implícitas en los contratos de los negocios fiduciarios, lo que constituye una oportunidad alta para la compañía.

2. ¿Considera usted que Fiducia ha actuado con independencia en los negocios encomendados?

Gráfico No. 2.6: Independencia en la administración



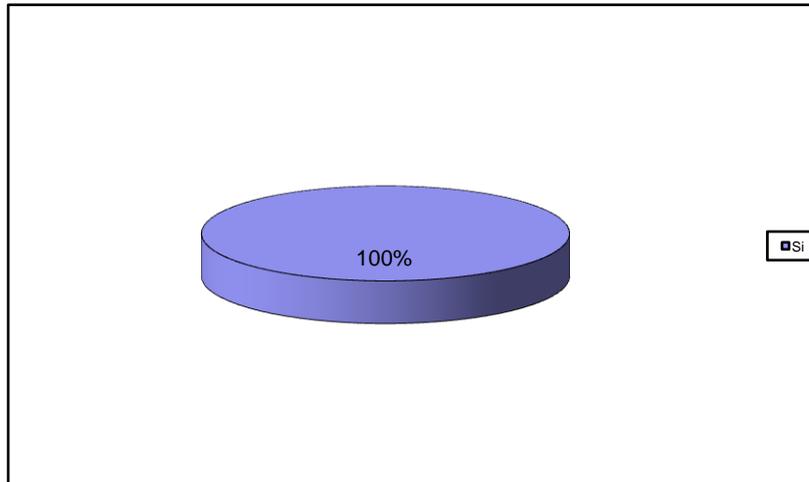
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Actuar con independencia en el cumplimiento de las instrucciones fiduciarias, representa una oportunidad alta para la compañía.

3. ¿Volvería a contratar los servicios de Fiducia S.A.?

Gráfico No. 2.7: Volvería a contratar servicios de Fiducia S.A.



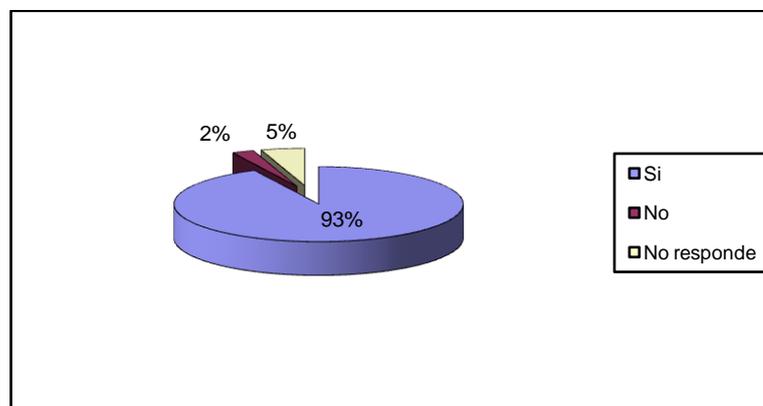
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Fiducia S.A. se encuentra en el TOP MIND de los clientes, el momento de escoger a la fiduciaria como administradora de sus bienes, lo que representa para la compañía una oportunidad media.

4. ¿Recomendaría los servicios de Fiducia S.A.?

Gráfico No. 2.8: Recomendaría los servicios de Fiducia S.A.



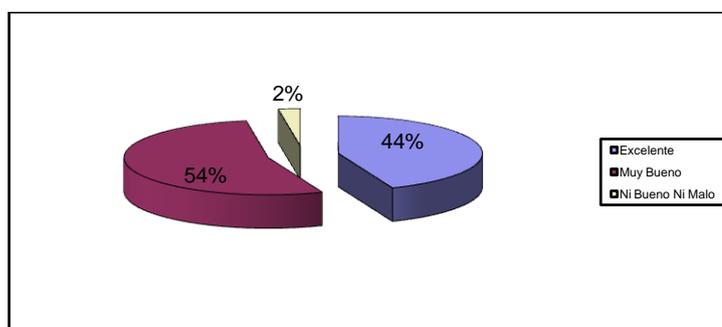
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El que los clientes recomienden la contratación de los servicios de la compañía, representa una oportunidad alta.

5. ¿Cómo evalúa el servicio de Fiducia S.A., respecto a otras fiduciarias?

Gráfico No. 2.9: Servicios de Fiducia S.A. versus otras fiduciarias



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

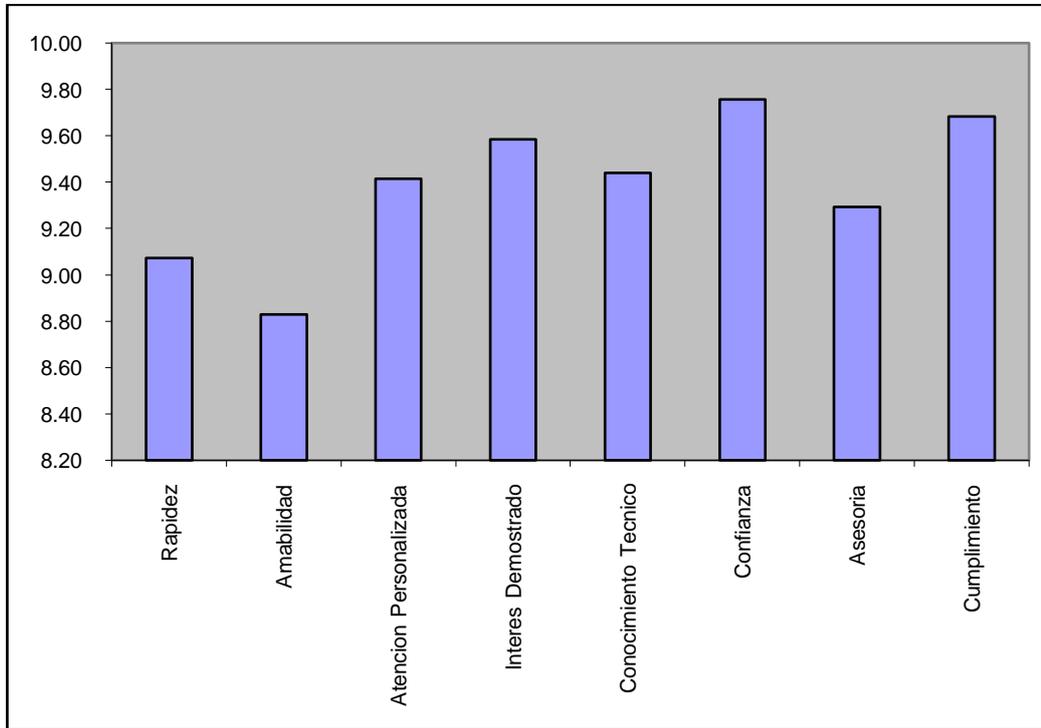
Conclusión: La comparación de los servicios de la compañía con la competencia, constituye una oportunidad media.

6. Utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es “Muy Insatisfecho” y 5 “Sumamente Satisfecho”. ¿Cómo calificaría usted Los siguientes aspectos respecto al servicio de Fiducia?

1. La rapidez con que los empleados de Fiducia atienden sus requerimientos
2. La amabilidad de los empleados de Fiducia en el trato a sus clientes
3. La atención personalizada recibida por parte de los empleados de Fiducia
4. El interés demostrado por los empleados de Fiducia S.A.
5. El nivel de conocimiento técnico y profesional de los empleados de Fiducia
6. La confianza que transmite Fiducia a sus clientes
7. La asesoría que le ha brindado Fiducia en la estructuración y administración de los negocios fiduciarios

8. El cumplimiento del encargo hecho por ustedes a Fiducia

Grafico No. 2.10: Aspectos importantes de los servicios de Fiducia S.A.



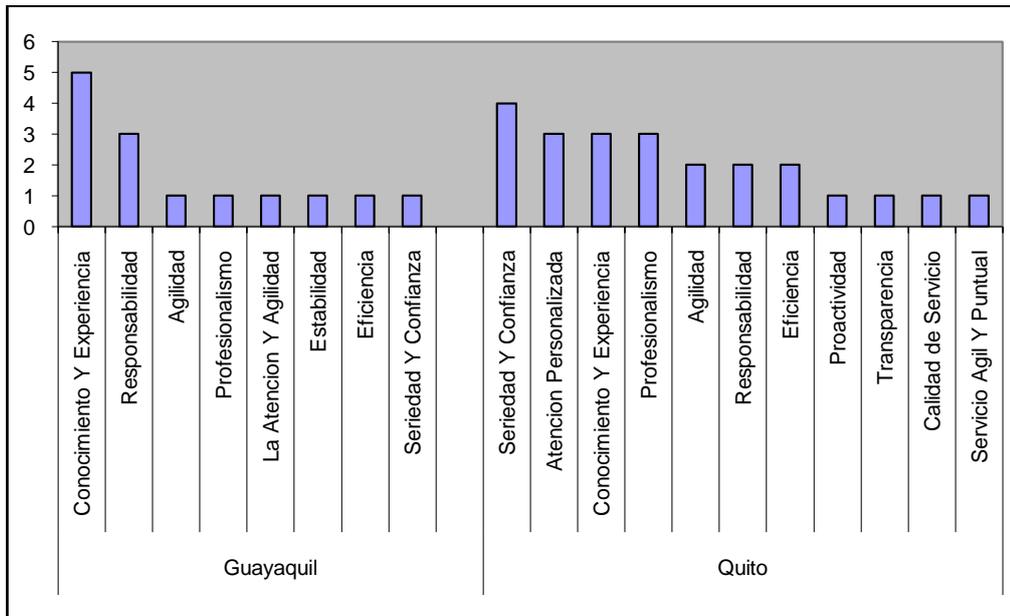
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La rapidez en la entrega de la información se encuentra sobre la media de atención al cliente, lo que representa una amenaza baja.

7. Cuáles son los atributos que usted considera los más importantes que FIDUCIA S.A. debe ofrecer, donde 1 sería el “Menos importante” y 5 el “Más importante”

Gráfico No. 2.11: Atributos principales de Fiducia S.A.

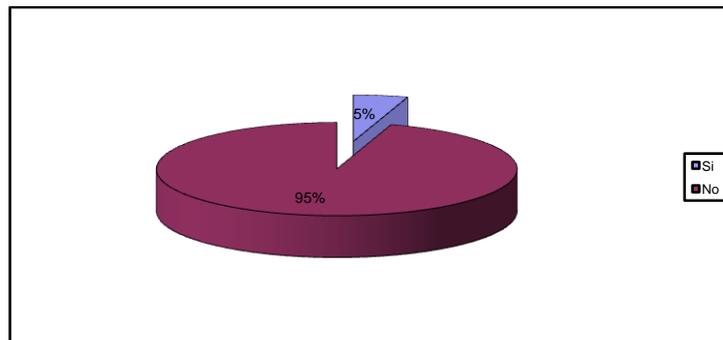


Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

8. ¿Ha realizado reclamos a Fiducia S.A.?

Gráfico No. 2.12: Reclamos



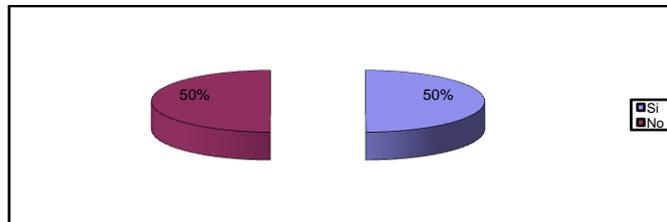
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Con respecto a los reclamos de acuerdo a la encuesta apenas el cinco por ciento ha presentado reclamos, lo que constituye una oportunidad media

9. ¿Los reclamos presentados fueron resueltos?

Gráficos No. 2.13: Reclamos resueltos

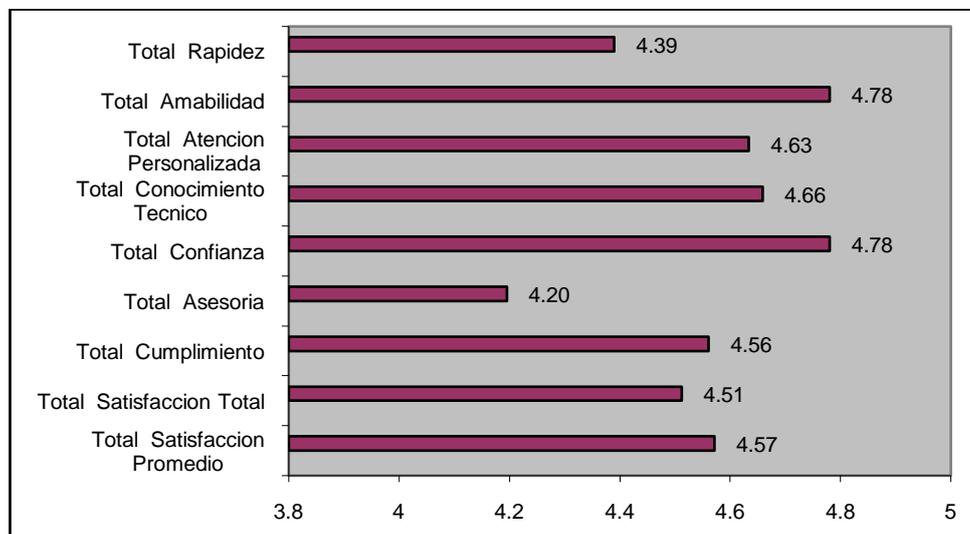


Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

El total de satisfacción general es el siguiente:

Gráfico No. 2.14: Puntaje de satisfacción total



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Los clientes consideran que los servicios que presta Fiducia S.A. son buenos; pero que tiene que mejorar continuamente; lo cual constituye una oportunidad alta para la compañía.

Adicionalmente se considera importante realizar un análisis del impacto que tiene los organismos de control y la competencia en Fiducia S.A.

Organismo de control.-

Los organismos de control están directamente relacionados con la naturaleza de la compañía y la actividad que realiza; por lo tanto podemos indicar que Fiducia S.A. está controlada por la Superintendencia de Compañías y su división que la Intendencia de Mercado de valores, además está controlada y vigilada las actividades que realiza por el Servicio de Rentas Internas.

Con las nuevas regulaciones del gobierno, los entes de control están cambiando el enfoque del negocio fiduciario y obstaculizando el desarrollo de sus actividades al no presentar leyes claras que rijan el manejo, existen actualmente muchas ambigüedades que son interpretadas de acuerdo a la conveniencia de estos organismos.

Conclusión: El control del ejercicio de la empresa por los distintos organismos constituye una amenaza alta para la compañía.

Competencia.-

La competencia en el negocio fiduciario se está constituyendo en una amenaza para la compañía y con la finalidad de determinar el impacto de la competencia en las actividades que realiza Fiducia S.A., presentamos a continuación en la Tabla No. 2.4. la Matriz de Impacto Competitivo de la compañía

FIDUCIA S.A.
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	FIDUCIA S.A.		FONDOS PICHINCHA		FONDOS BG		ENLACE FONDOS		STANFORD		MORGAN		CFN	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Calidad de servicio	0,115	3	0,346	3	0,346	3	0,346	2	0,231	1	0,115	2	0,231	2	0,231
Credibilidad y confianza	0,115	3	0,346	4	0,462	4	0,462	1	0,115	3	0,346	2	0,231	1	0,115
Precios	0,077	1	0,077	3	0,231	3	0,231	3	0,231	3	0,231	4	0,308	4	0,308
Calidad de asesoría	0,038	4	0,154	3	0,115	2	0,077	3	0,115	2	0,077	2	0,077	1	0,038
Experiencia	0,038	4	0,154	4	0,154	2	0,077	3	0,115	3	0,115	1	0,038	3	0,115
Capacidad de gestión	0,038	3	0,115	4	0,154	2	0,077	3	0,115	2	0,077	2	0,077	3	0,115
Recursos humanos	0,115	4	0,462	3	0,346	2	0,231	2	0,231	2	0,231	2	0,231	2	0,231
Enfoque	0,115	3	0,346	3	0,346	3	0,346	3	0,346	1	0,115	1	0,115	1	0,115
Independencia	0,077	4	0,308	1	0,077	1	0,077	2	0,154	1	0,077	4	0,308	1	0,077
Respaldo patrimonial	0,038	2	0,077	4	0,154	4	0,154	2	0,077	4	0,154	1	0,038	4	0,154
Imagen	0,115	4	0,462	4	0,462	4	0,462	2	0,231	3	0,346	2	0,231	2	0,231
Relacionamiento	0,115	3	0,346	4	0,462	4	0,462	3	0,346	3	0,346	2	0,231	4	0,462
TOTAL	1,000		2,846		2,846		2,538		1,962		1,885		1,885		1,731

Tabla No. 2.4.: Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

En la matriz competitiva se realiza una comparación de los servicios de Fiducia S.A. versus la competencia, se debe indicar que actualmente la competencia se base en los precios que ofrecen a los clientes.

Conclusión: Existe una guerra de precios, que actualmente se ha convertido en una desleal competencia de las fiduciarias, lo cual constituye una amenaza alta para las actividades de la compañía.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

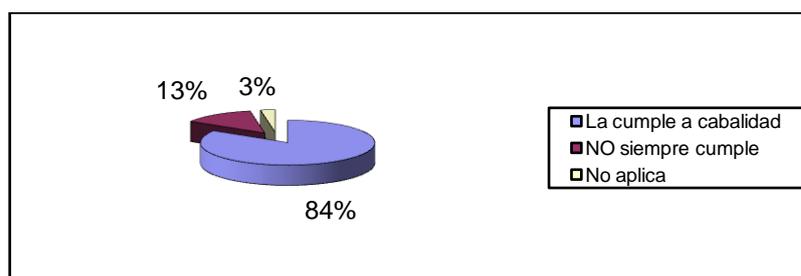
Para el análisis de la situación interna se consideran las áreas de la compañía que influyen directamente en la prestación del servicio y determinar de esta manera las fortalezas y debilidades que presenta Fiducia S.A. para enfrentar el futuro. La fuente utilizada corresponde a Fiducia S.A.

2.2.1 Capacidad administrativa

Se realizó encuestas al personal de compañía para determinar su capacidad administrativa y se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Qué opción relaciona a la institución con la siguiente frase: "calidad, servicios y excelencia"?

Gráfico No. 2.15: Atributos de identificación de Fiducia S.A.



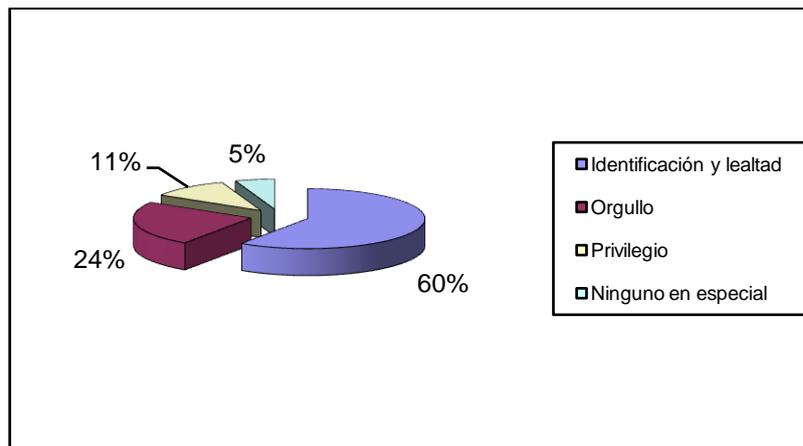
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Las personas que conforman la compañía tienen una imagen de la compañía lo que constituye una fortaleza alta para la compañía.

2. ¿Qué sentimiento provoca trabajar en la institución?

Gráfico No. 2.16: Sentimientos que provoca trabajar en Fiducia S.A.



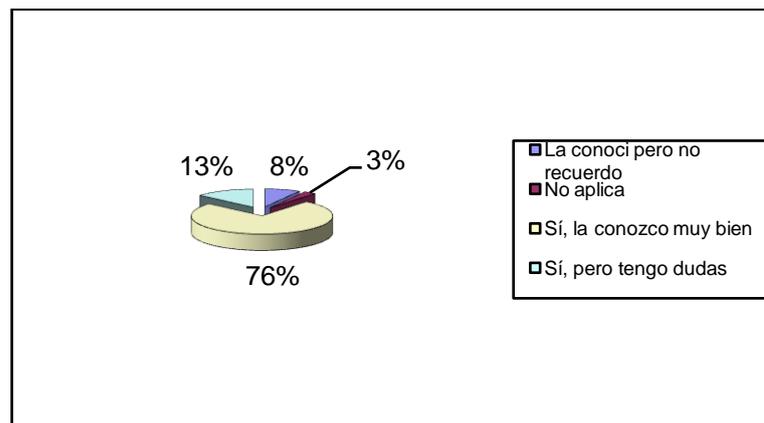
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El personal se identifica, siente lealtad y orgullo de trabajar en Fiducia S.A., lo cual es una fortaleza alta.

3. ¿Conoce usted la misión y visión de la institución?

Gráfico No. 2.17: Conocimiento de Misión y Visión



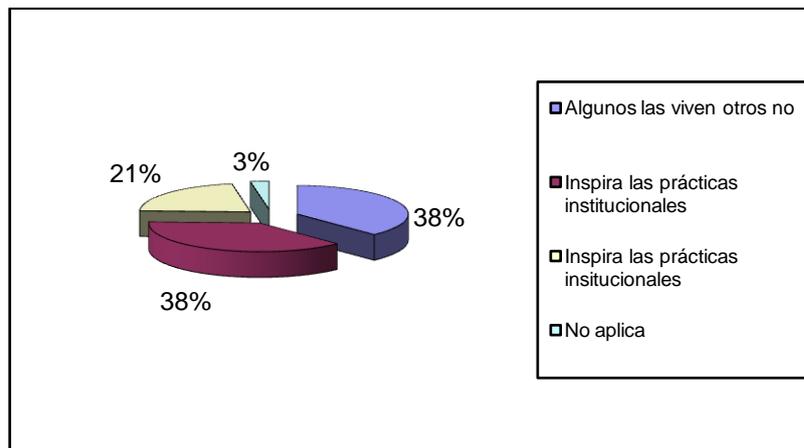
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El personal de la compañía conoce la misión y visión de la compañía lo que constituye una fortaleza alta.

4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones las relaciona usted con los valores de la institución?

Gráfico No. 2.18: Relación de valores



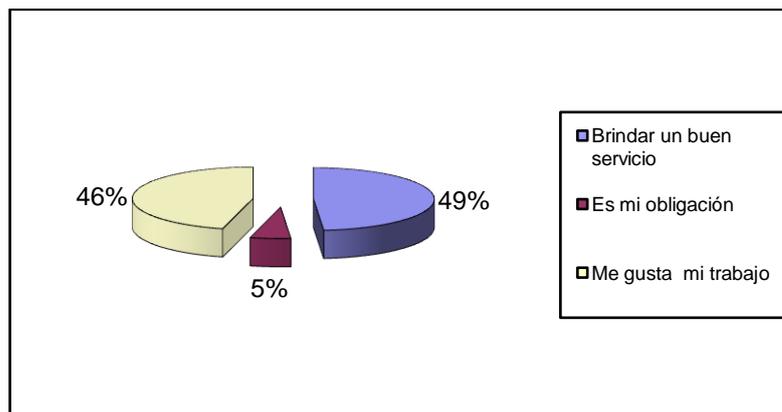
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: No todos los empleados conocen los valores de la compañía lo que constituye una fortaleza baja.

5. ¿Cuál de las siguientes opciones describe la razón que hace cumplir con las tareas asignadas?

Gráfico No. 2.19: Razones para cumplir con las tareas



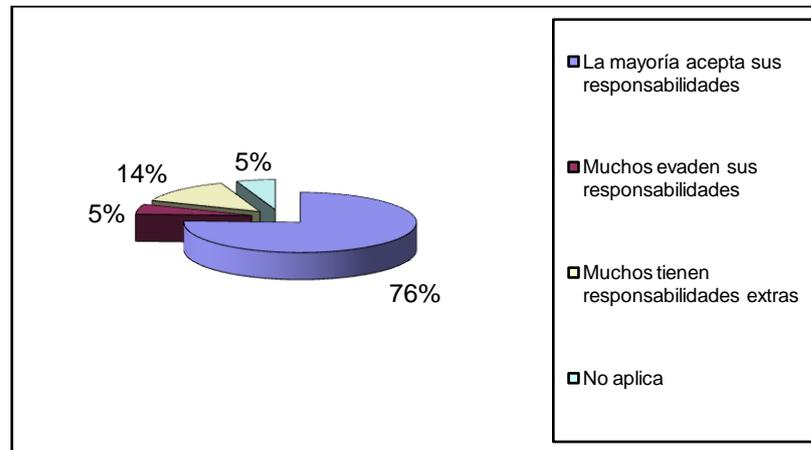
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El personal tiene una vocación de servicio los que constituye una fortaleza baja para la compañía.

6. ¿Cuál opción refleja mejor lo que pasa en la institución?

Gráfico No. 2.20: Responsabilidad del personal



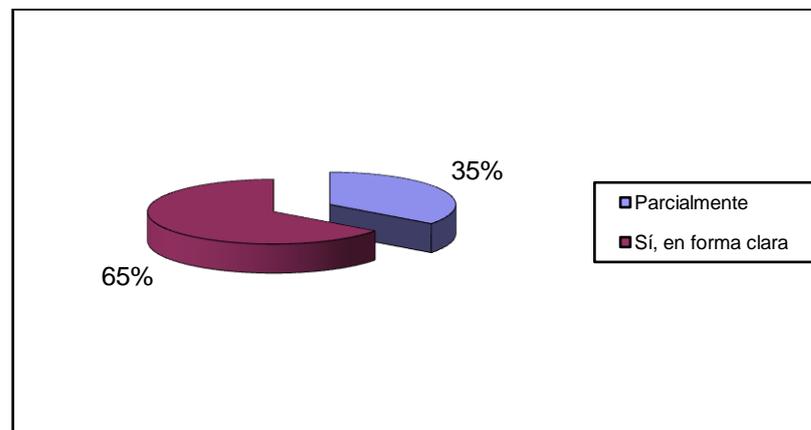
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Los empleados tienen un compromiso con la organización lo que constituye una fortaleza alta.

7. ¿Al realizar un trámite o hacer una solicitud, conoce las normas y procedimientos a seguir?

Gráfico No. 2.21: Normas y procedimientos



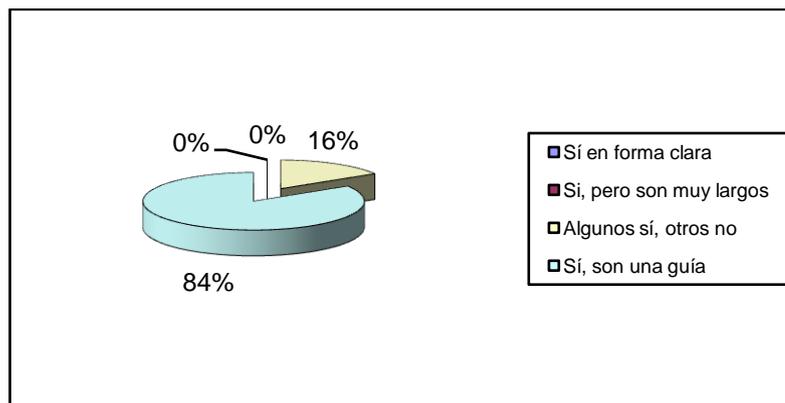
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Los procedimientos deben ser dominados por el personal de la compañía, por lo tanto constituye una fortaleza baja.

8. ¿Considera que las normas y procedimientos son útiles para realizar sus funciones?

Gráfico No. 2.22: Utilidad de los procedimientos



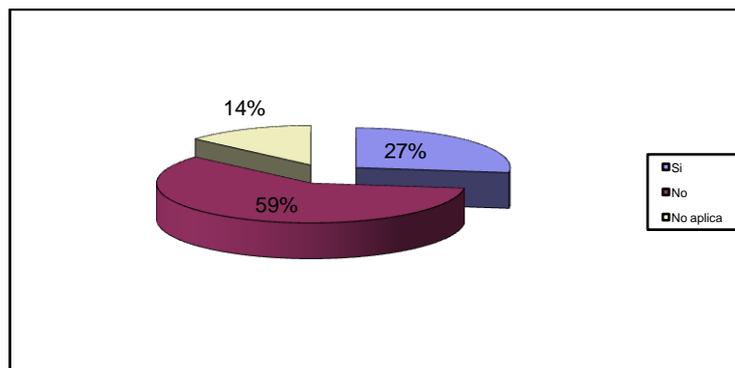
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Las políticas con compartidas, pero no comprendidas en su totalidad lo que constituye una fortaleza baja.

9. ¿Existen en la compañía normas y procedimientos estandarizados a nivel nacional?

Gráfico No. 2.23: Normas y procedimientos estandarizados



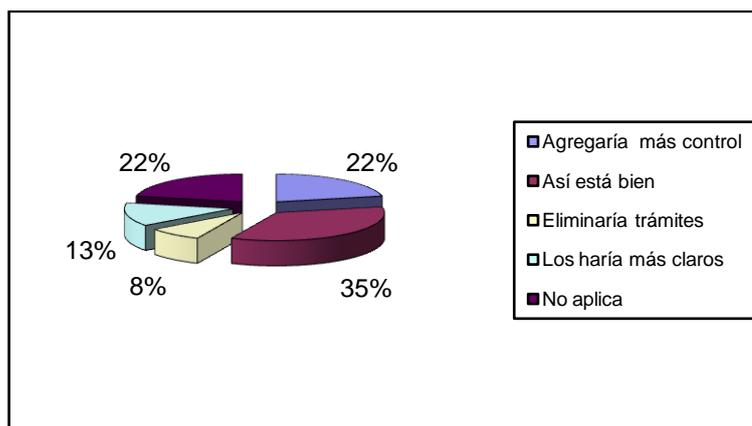
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La falta de estandarización de procedimientos a nivel nacional constituye una debilidad alta en la compañía que repercute en la atención a clientes que mantienen negocios en las dos ciudades.

10. ¿Si pudiera cambiar las normas de la institución, que cambiaría?

Gráfico No. 2.24: Cambio en las normas



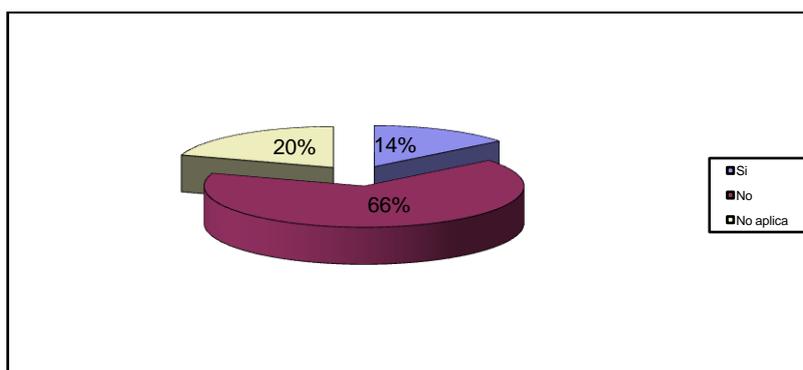
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Los cambios en las normas y políticas deben ser revisadas para la inclusión de más controles lo que significa que actualmente existe una debilidad baja.

11. ¿Cuenta la compañía con un sistema adecuado de archivo?

Gráfico No. 2.25: Sistema adecuado de archivo



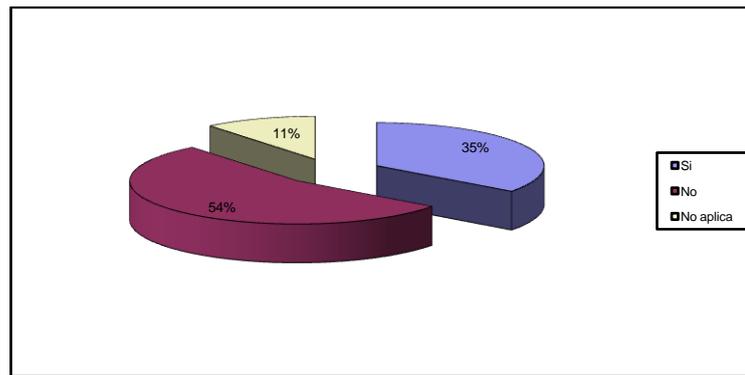
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: No contar con un archivo adecuado para la documentación de los clientes constituye un contingente que repercute en la trazabilidad que tiene la compañía, lo que representa una debilidad media.

12. ¿Cuenta la compañía con los controles necesarios para el manejo de negocios fiduciarios?

Gráfico No. 2.26: Controles para el manejo de negocios fiduciarios



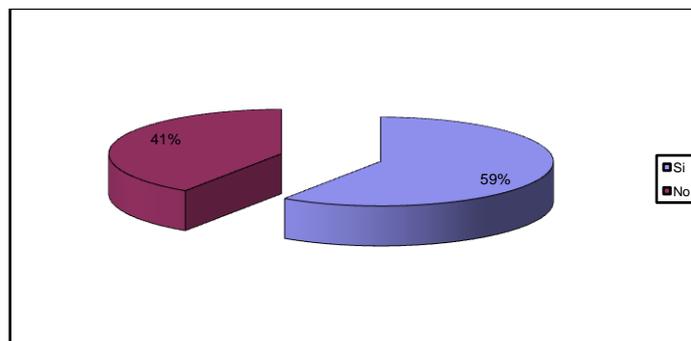
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: No existen los controles necesarios para el cumplimiento de las instrucciones fiduciarias.

13. ¿Existen nichos de mercado y productos que puedan ser manejados por Fiducia S.A.?

Gráfico No. 2.27: Nuevos nichos de mercado



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

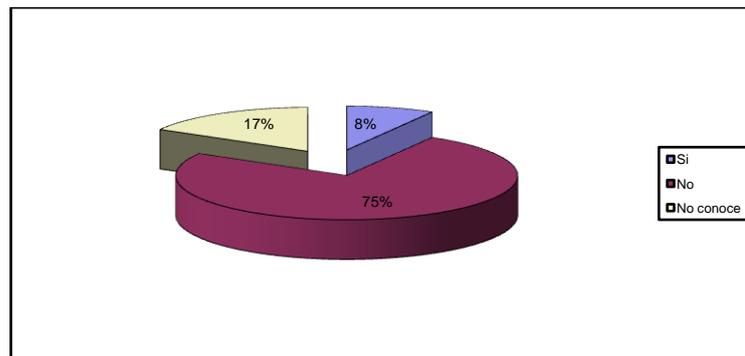
Conclusión: La posibilidad de cubrir nuevos nichos de mercado y productos, constituye una oportunidad alta para la compañía.

2.2.2. Capacidad financiera

El resultado de las encuestas referente al tema financiero fueron las siguientes:

1. ¿Se utilizan indicadores para medir la gestión financiera de Fiducia S.A.?

Gráfico No. 2.28: Conocimiento de indicadores de gestión



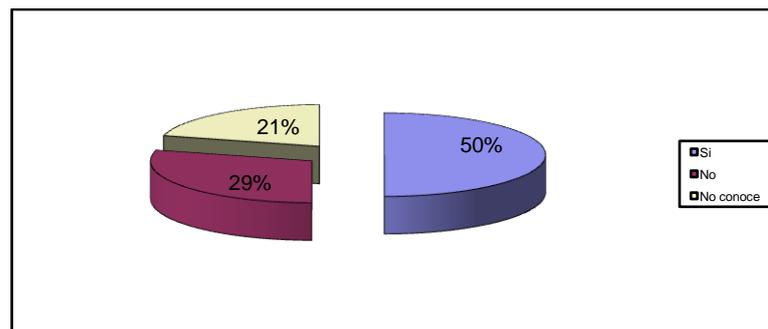
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Los empleados desconocen la utilización de indicadores de gestión, lo cual constituye una debilidad media.

2. ¿Se prepara el presupuesto con coordinación con todas las áreas de la compañía?

Gráfico No. 2.29: Coordinación de elaboración de presupuestos



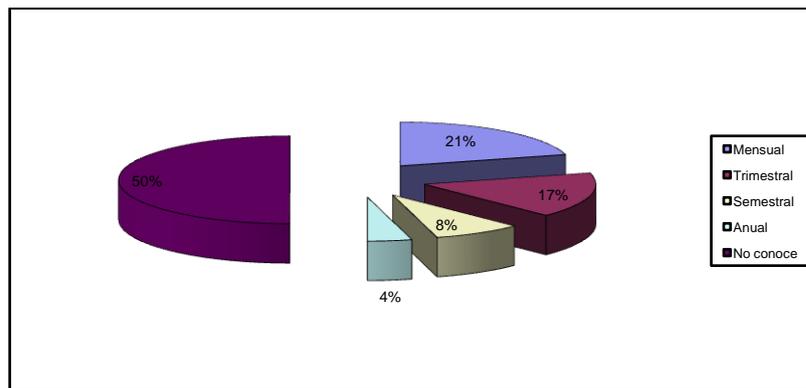
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El cincuenta por ciento de los empleados no participan en la preparación del presupuesto lo que constituye una debilidad baja.

3. ¿La evaluación del presupuesto con qué frecuencia se lo realiza?

Gráfico No. 2.30: Evaluación de presupuesto



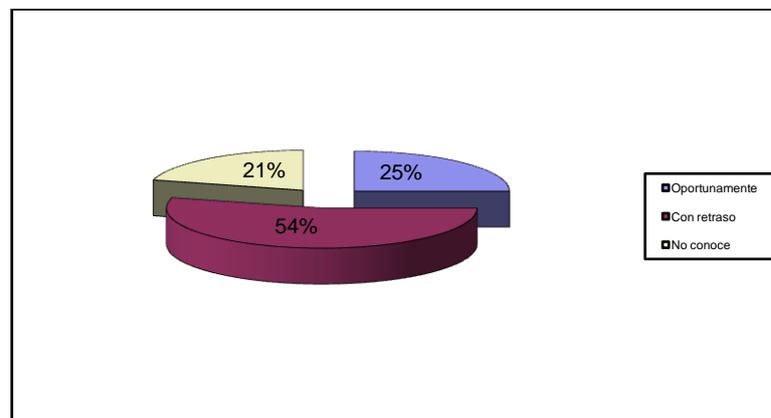
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El personal que interviene en el seguimiento del presupuesto, no tiene conocimiento de la frecuencia de revisión del mismo, lo que constituye una debilidad alta.

4. ¿La información financiera es entregada?

Gráfico No. 2.31: Entrega de información



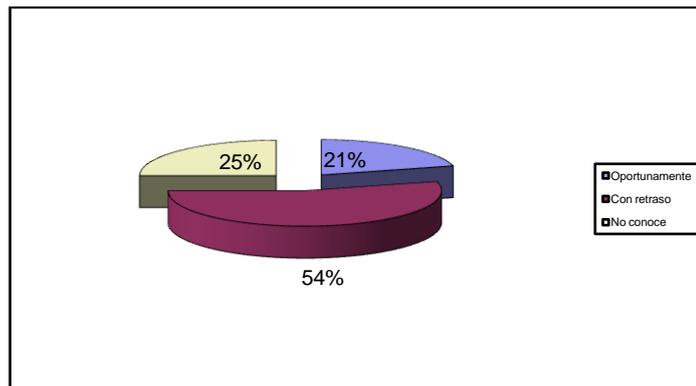
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La entrega de información financiera con retraso, constituye un obstáculo para la toma de decisiones gerenciales, lo que constituye una debilidad alta.

5. ¿En el último semestre, la información a los organismos de control es entregada?

Gráfico No. 2.32: Entrega de información a los organismos de control



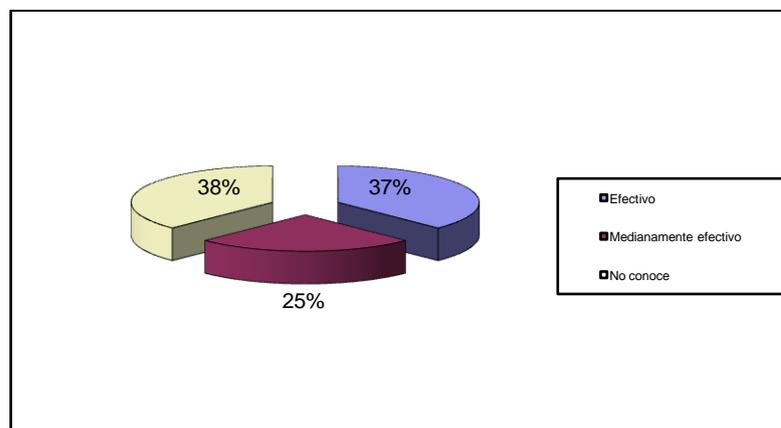
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La entrega de información a los organismos de control constituyen un contingente para la compañía lo que representa una debilidad alta.

6. ¿La gestión de recuperación de cartera ha sido?

Gráfico No. 2.33: Recuperación de cartera



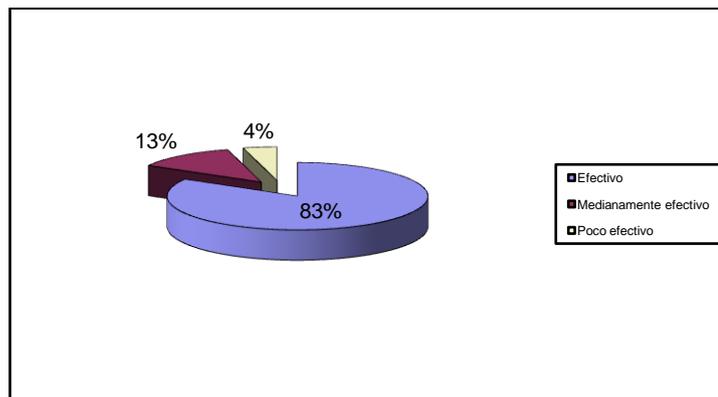
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La recuperación de cartera por honorarios se está constituyendo en un obstáculo por el incremento de cuentas por cobrar, lo que representa una debilidad baja.

7. ¿El sistema contable es adecuado para el manejo de negocios fiduciarios?

Gráfico No. 2.34: Sistema contable para el manejo de negocios fiduciarios



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

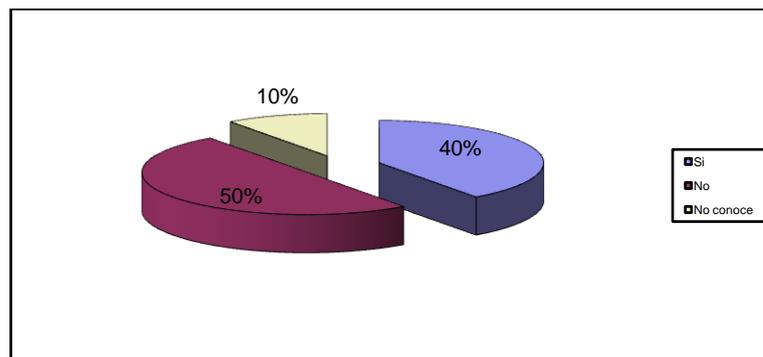
Conclusión: El sistema contable con que cuenta la compañía es el adecuado, lo que representa una fortaleza alta.

2.2.3. Capacidad tecnológica

De acuerdo a las encuestas realizadas los resultados son los siguientes:

1. ¿Existe un solo sistema informático a nivel nacional?

Gráfico No. 2.35.: Sistema informático



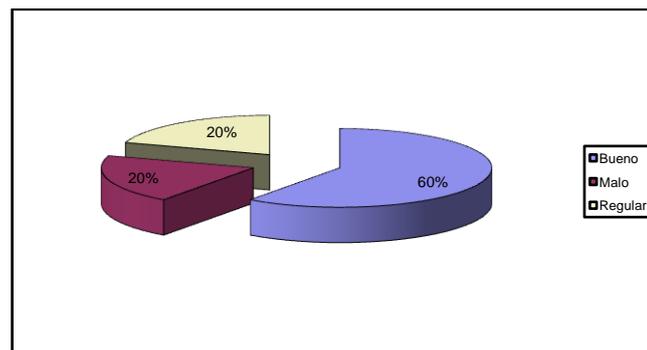
Fuente: Fiducia S.A

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El no contar con un sistema unificado para el manejo de negocios fiduciarios a nivel nacional, constituye una debilidad alta para la compañía.

2. ¿Qué tan eficiente es el sistema informático utilizado actualmente en la Compañía?

Gráfico No. 2.36: Eficiencia del sistema informático



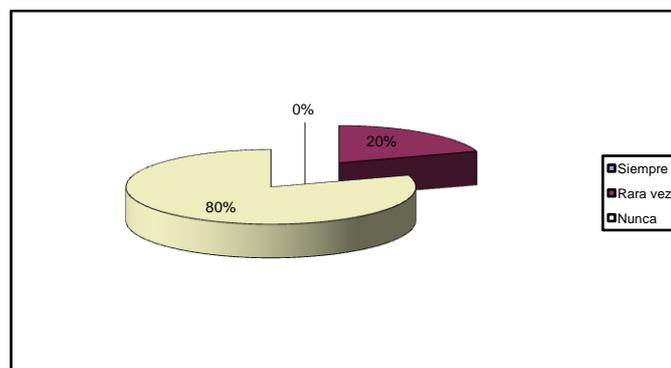
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El contar con un buen sistema actualmente representa para Fiducia S.A. una fortaleza alta.

3. ¿Con qué frecuencia se actualiza la página Web de Fiducia S.A.?

Gráfico No. 2.37: Frecuencia de actualización de la página Web



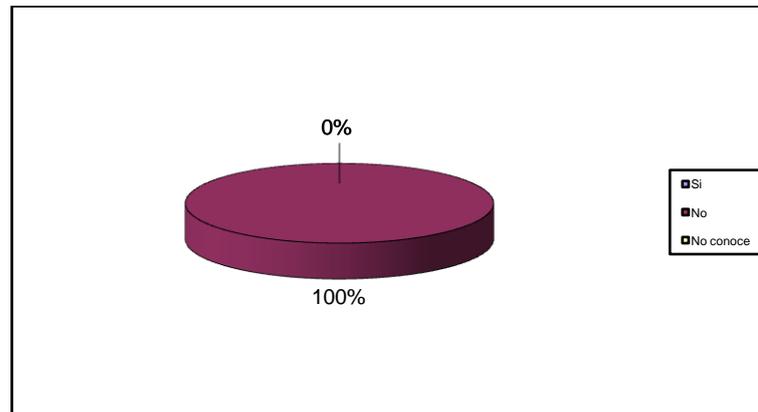
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El no contar con la página Web en constante actualización, podría significar una pérdida de negocios, lo cual representa una debilidad media.

4. ¿El sistema utilizado por la compañía se encuentra en línea a nivel nacional?

Gráfico No. 2.38: Sistema a nivel nacional



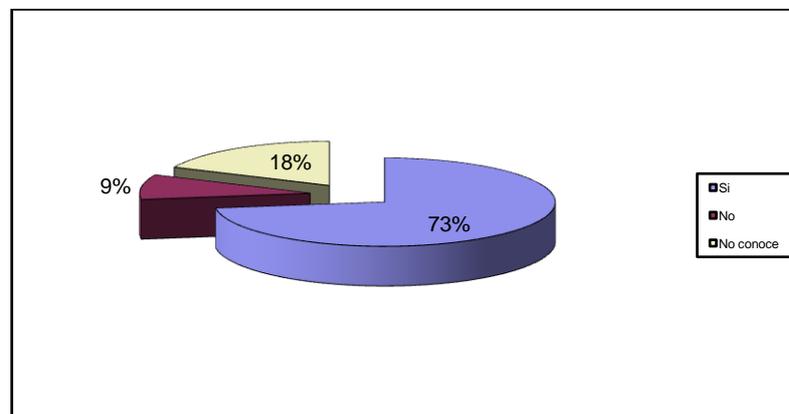
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La falta de un sistema tecnológico de manera integral y en línea a nivel nacional constituye una debilidad alta para la compañía.

5. ¿Han existido reclamos de clientes por la falta de conexión entre Quito y Guayaquil?

Gráfico No. 2.39: Reclamos por falta de conexión



Fuente: Fiducia S.A.

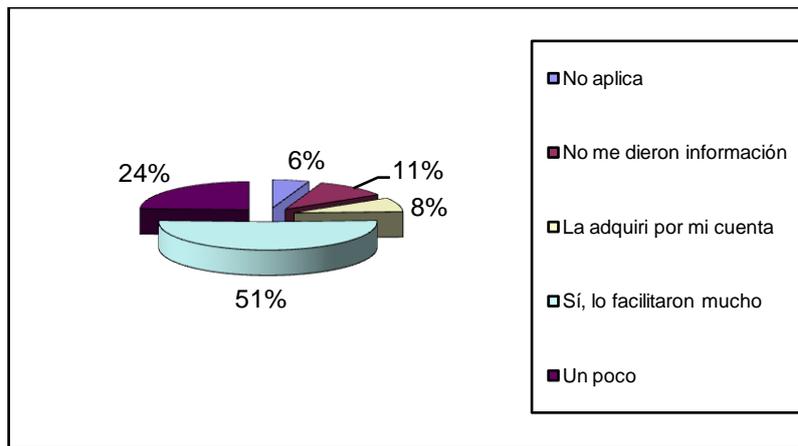
Elaborado: Inés Barrionuevo H.

2.2.4. Capacidad del recurso humano

Para Fiducia S.A. uno de los recursos más importantes de la compañía es el recurso humano, razón por la cual busca siempre de medir y satisfacer las necesidades de sus clientes internos.

1. ¿A su ingreso, la información que recibió de la institución y su puesto de trabajo, le ayudaron a realizar bien sus funciones?

Gráfico No. 2.40: Inducción personal nuevo



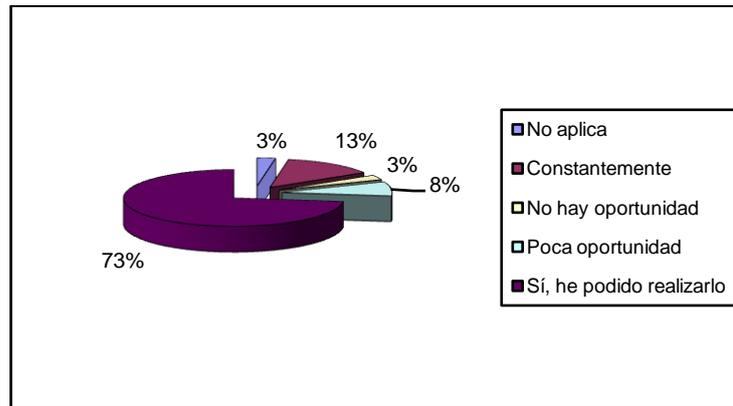
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Por los resultados obtenidos se puede verificar que los planes de inducción no son lo más adecuados, pudiendo repercutir en el desempeño del personal nuevo, lo cual representa una debilidad alta.

2. ¿En su puesto de trabajo, puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus funciones?

Gráfico No. 2.41: Proponer nuevas y mejores formas de trabajo



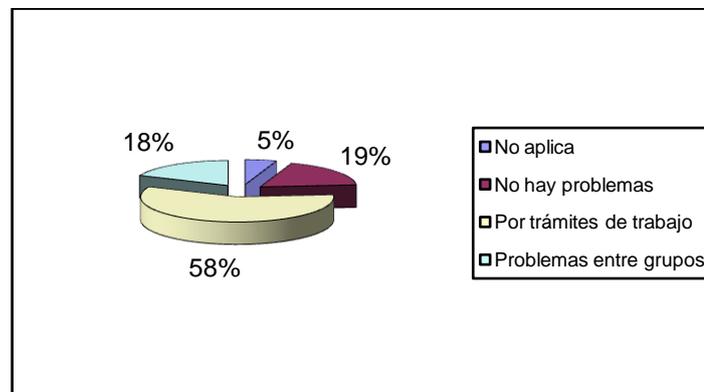
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La participación del personal para mejorar la manera de realizar las actividades asignadas constituye un factor importante en la compañía, representando una fortaleza alta.

- ¿Cuál de las siguientes opciones describen los problemas más comunes entre la unidad a la que pertenece y otras unidades?

Gráfico No. 2.42: Problemas comunes en la unidad de trabajo



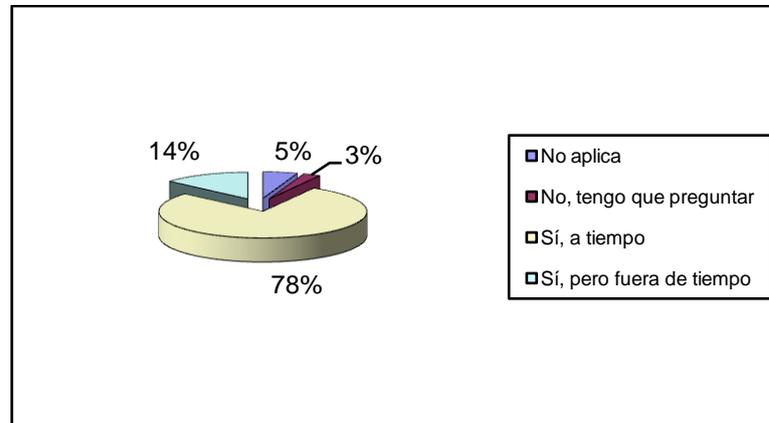
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Los roces que pueden existir en el día a día de la compañía se presentan por temas de trabajo, lo cual puede ser producto de funciones no definidas, siendo está una debilidad alta.

4. ¿Cuándo hay actividades donde es necesaria su participación, se le comunica oportunamente?

Gráfico No. 2.43: Comunicación oportuna



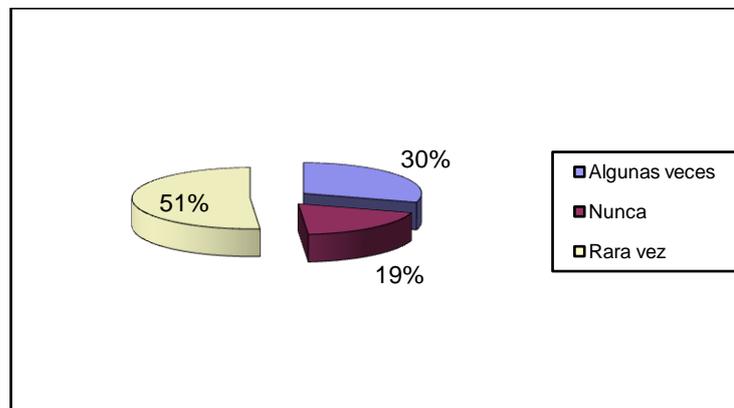
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La falta de comunicación oportuna repercute en el cumplimiento de las instrucciones fiduciarias, lo que representa una debilidad alta.

5. ¿Indique con qué frecuencia se ha visto afectado por la falta de comunicación oportuna o exacta por parte de otros?

Gráfico No. 2.44: Frecuencia en la que afecto el trabajo por falta de comunicación

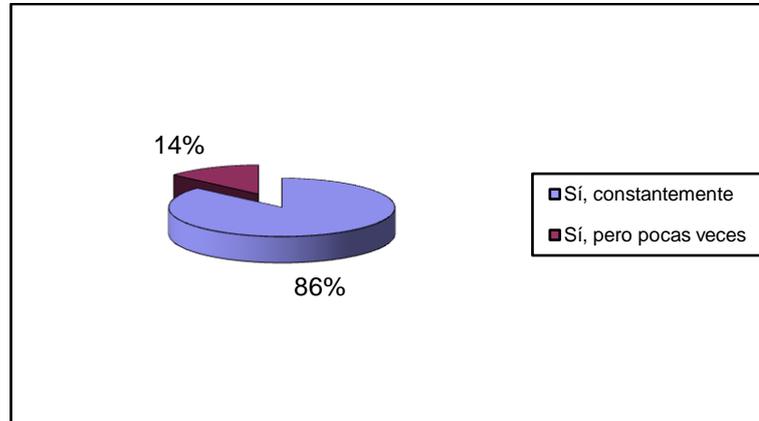


Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

6. ¿Le informa su jefe inmediato con claridad y oportunidad sobre cuestiones de trabajo?

Gráfico No. 2.45: Comunicación del jefe inmediato



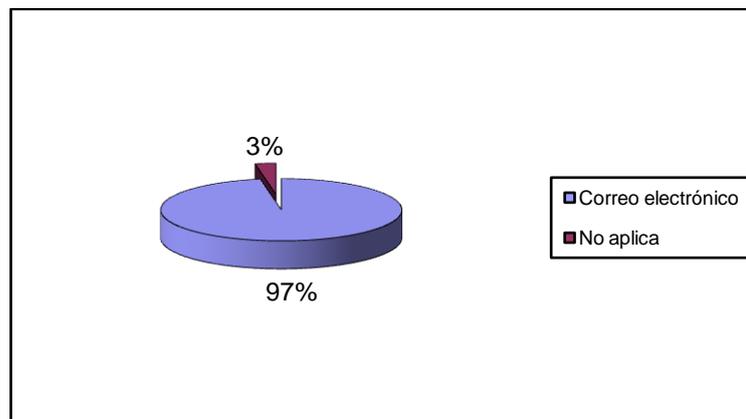
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La comunicación entre las líneas de reporte son las adecuadas, lo que constituye una fortaleza alta para Fiducia S.A.

7. ¿Qué medio prefiere para recibir información oficial de la institución?

Gráfico No. 2.46: Medio adecuado para comunicarse



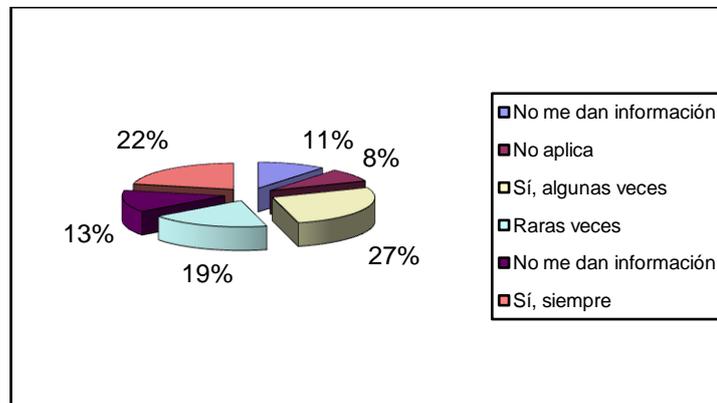
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La utilización del correo electrónico como medio de comunicación en la compañía constituye una fortaleza media.

8. ¿Le han dado información que le indique si está dando un buen servicio al cliente?

Gráfico No. 2.47: Retroalimentación con respecto a la satisfacción del cliente



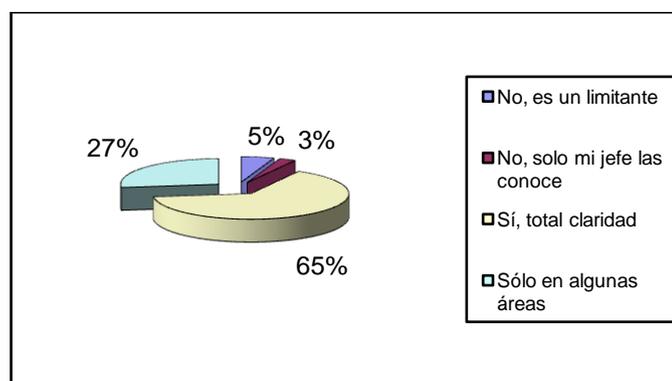
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: La falta de retroalimentación con respecto al cumplimiento de requisitos de los clientes, constituye una debilidad media para la compañía.

9. ¿Tiene las políticas y reglas claras, para poder atender al cliente y resolver sus problemas?

Gráfico No. 2.48: Conocimiento de políticas y reglas



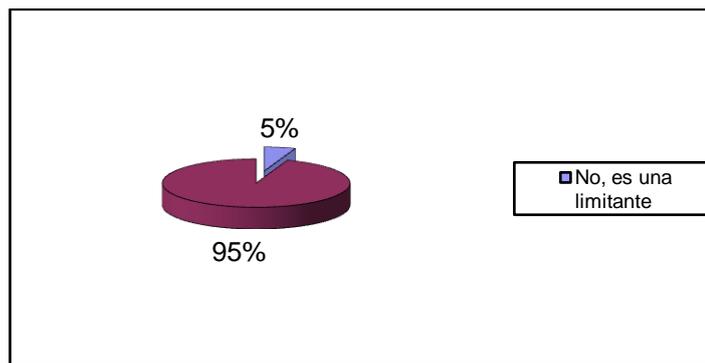
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El conocimiento de cómo proceder con los requerimientos de los clientes por parte del 65% del personal de la compañía constituye una fortaleza alta, sin dejar de atender al porcentaje que desconoce.

10. ¿Cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de su trabajo?

Gráfico No. 2.49: Cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo del trabajo



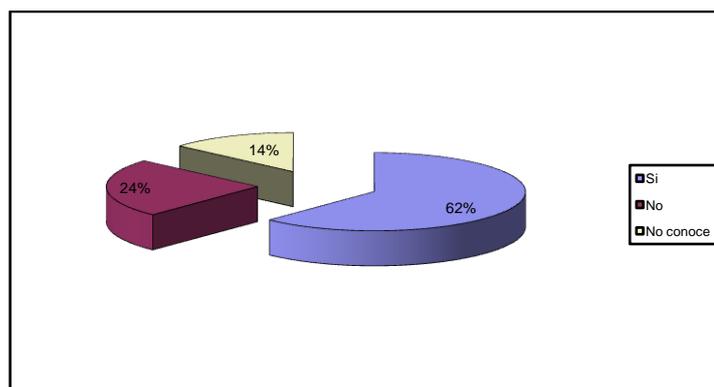
Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: El asignar los recursos necesarios al personal de la compañía para el desempeño de sus actividades, representan una fortaleza alta.

11. ¿Considera usted que Fiducia S.A. tiene un sistema de recursos humanos adecuado, para medir el desempeño del personal?

Gráfico No. 2.50: Sistema de recursos humanos



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Conclusión: Fiducia S.A. invirtió en el año 2008 en un sistema de manejo de recursos humanos, lo que ha representado una fortaleza alta.

2.3. ANÁLISIS FODA

2.3.1. Matriz de impacto externo

La matriz de impacto externo nos permite analizar las oportunidades y amenazas que tiene Fiducia S.A. para permanecer en el mercado, y se encuentran presentadas en la Tabla No. 2.5.

Tabla No. 2.5. Matriz de Impacto Externo

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
MACROAMBIENTE							5	3	1
1 Factores políticos y regulaciones				x			5A		
2 Factores económicos									
2.1. PIB						x			1A
2.2. Inflación						x			1A
2.3. Tasas de intereses y los efectos en el manejo de fideicomisos				x			5A		
3 Factores legales y normativa vigente									
3.1. Reformas que afectan la construcción - Mandato 8				x			5A		
3.3. Impuesto a la salida de divisas					x			3A	
3.4. Cambios en leyes para Reformas testamentarias	x						50		
4 Encuestas clientes									
4.1. Fiducia S.A. cubrió las expectativas en el manejo de los negocios	x						50		
4.2. Actúa con independencia en el manejo de los negocios fiduciarios	x						50		
4.3. Clientes contratarían nuevamente los servicios		x						30	
4.4. Clientes recomiendan los servicios de Fiducia S.A.	x						50		
4.5. Servicio respecto a otras fiduciarias		x						30	
4.6. Aributos de Fiducia S.A.						x			1A
4.7. Tiempo de solución de reclamos presentados por clientes		x						30	
4.8. Capacidad de cumplir con los requerimientos de los clientes	x						50		
5 Cambios en los Organismos de control				x			5A		
6 Actuación de la competencia				x			5A		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

2.3.2. Matriz de impacto interno

La elaboración de esta matriz va a permitirnos conocer las fortalezas y debilidades que tiene la compañía, los puntos analizados se presentan a continuación en la tabla No. 2.6.:

Tabla No. 2.6.: Matriz de Impacto Interno

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
							5	3	1
Capacidad administrativa									
1. Imagen de la institución frente a los clientes	x						5F		
2. Identificación y lealtad de los colaboradores	x						5F		
3. Conocimiento de la Visión y misión de los colaboradores	x						5F		
4. Conocimiento de los Valores por parte de los colaboradores			x						1F
5. Vocación de servicio de los colaboradores			x						1F
6. Compromiso de los colaboradores	x						5F		
7. Conocimiento de Normas y procedimientos de los colaboradores		x						3F	
8. Utilidad de procedimientos para realizar las actividades	x						1F		
9. Estandarización de procesos en Fiducia a nivel nacional				x			5D		
10. Aceptación de las normas, políticas y procedimientos en la compañía					x			3D	
11. Archivo físico inadecuado en Fiducia					x			3D	
12. Falta de Controles en los procesos existentes				x					3D
Capacidad financiera									
1. Conocimiento de indicadores de gestión por parte de los colaboradores					x			3D	
2. Conocimiento del presupuesto de la compañía						x			1D
3. Conocimiento de los periodos de evaluación del presupuesto				x			5D		
4. Entrega oportuna de información financiera a la gerencia				x			5D		
5. Entrega de Información organismos de control				x			5D		
6. Gestión de cobranzas						x			1D
7. Sistema contable utilizado actualmente	x						5F		
Capacidad tecnológica									
1. Falta de un sistema tecnológico integrado a nivel nacional				x			5D		
2. Sistema de Administración de Fideicomisos utilizado actualmente	x						5F		
3. Falta de actualización de la Página web de Fiducia S.A.					x			3D	
4. Falta de un sistema en línea a nivel nacional para pago de titularizaciones				x			5D		
Capacidad de recurso humano									
1. Falta de Programas de inducción adecuados				x			5D		
2. Participación de los colaboradores en el mejoramiento de los procesos	x						5F		
3. Manejo de las relaciones interpersonales				x			5D		
4. Insuficiente comunicación, coordinación y trabajo en equipo				x			5D		
5. Claridad de la comunicación en la línea de reporte	x						5F		
6. Los medios de comunicación utilizados en la compañía		x						3F	
7. Falta de retroalimentación a los colaboradores del servicio prestado					x			3D	
8. Conocimiento de información de los colaboradores para atender problemas	x						5F		
9. Existencia de recursos con que cuentan los colaboradores para su desempeño	x						5F		
10. Contar con un eficiente sistema de recursos humanos		x						3F	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

2.3.3. Matriz de Vulnerabilidad

Tabla No. 2.7. Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES \ AMENAZAS	Factore políticos y regulaciones, que afectan el manejo de los negocios fiduciarios	Regulaciones en el sistema financiero que afecta fideicomisos que requieren financiamiento	Reformas que afectan la construcción - Mandato 8	Impuesto a la salida de divisas	Cambios en los Organismos de control	Actuación de la competencia	Total
	5	3	5	3	5	5	
Estandarización de procesos en Fiducia a nivel nacional	5	1	1	1	5	5	14
Aceptación de las normas, políticas y procedimientos en la compañía	3	1	1	1	5	3	12
Archivo físico inadecuado en Fiducia	3	1	1	1	5	5	14
Falta de Controles en los procesos existentes	5	5	5	5	1	5	26
Conocimiento de indicadores de gestión por parte de los colaboradores	3	1	1	1	1	1	6
Conocimiento de indicadores de gestión por parte de los colaboradores	1	5	3	1	1	1	12
Conocimiento del presupuesto de la compañía	1	1	1	1	1	1	6
Conocimiento de los periodos de evaluación del presupuesto	5	1	1	1	1	1	6
Entrega oportuna de información financiera a la gerencia	5	1	5	1	1	5	14
Entrega de Información organismos de control	5	1	1	1	1	5	14
Gestión de cobranzas	1	1	1	1	1	1	6
Falta de un sistema tecnológico integrado a nivel nacional	5	1	1	5	1	5	18
Falta de actualización de la Página web de Fiducia S.A.	3	1	1	1	1	1	8
Falta de un sistema en línea a nivel nacional para pago de titularizaciones	5	1	1	1	1	1	10
Falta de Programas de inducción adecuados	5	5	1	5	3	5	24
Manejo de las relaciones interpersonales	5	1	1	1	1	1	6
Insuficiente comunicación, coordinación y trabajo en equipo	5	5	1	5	1	5	18
Falta de retroalimentación a los colaboradores del servicio prestado	3	1	1	1	1	1	6
Total		34	28	34	20	54	50

(4)

(4.1.)

(3)

(1)

(2)

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

2.3.4. Matriz de Aprovechabilidad

Tabla No. 2.8. Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Reformas tributarias testamentarias, para la constitución de nuevos fideicomisos	Fiducia S.A. cubrió las expectativas en el manejo de los negocios	Actúa con independencia en el manejo de los negocios fiduciarios	Cientes contratarían nuevamente los servicios	Cientes recomiendan los servicios de Fiducia S.A.	Servicio respecto a otras fiduciarias	Tiempo de solución de reclamos presentados por clientes	Capacidad de cumplir con los requerimientos de los clientes	Total
	5	5	5	3	5	3	3	5	
Imagen de la institución frente a los clientes	5	5	5	3	5	3	5	5	36
Identificación y lealtad de los colaboradores	5	1	1	1	1	1	3	5	14
Conocimiento de la Visión y misión de los colaboradores	5	1	1	1	1	3	1	1	10
Conocimiento de los Valores por parte de los colaboradores	1	1	5	1	1	1	1	1	16
Vocación de servicio de los colaboradores	1	5	5	3	5	3	1	1	24
Compromiso de los colaboradores	5	1	5	5	5	3	1	3	28
Conocimiento de Normas y procedimientos de los colaboradores	3	3	5	3	1	3	5	3	24
Utilidad de procedimientos para realizar las actividades	3	1	1	1	1	3	3	3	14
Sistema contable utilizado actualmente	5	1	5	1	1	1	3	3	16
Sistema de Administración de Fideicomisos utilizado actualmente	5	5	1	1	3	1	1	1	14
Participación de los colaboradores en el mejoramiento de los procesos	5	5	5	3	5	3	5	5	32
Claridad de la comunicación en la línea de reporte	5	1	1	1	1	1	5	1	12
Los medios de comunicación utilizados en la compañía	3	1	5	3	5	3	5	5	32
Conocimiento de información de los colaboradores para atender problemas	5	5	5	5	5	3	5	5	34
Existencia de recursos con que cuentan los colaboradores para su desempeño	5	5	5	1	1	1	3	1	18
Contar con un eficiente sistema de recursos humanos	5	1	1	1	1	3	1	1	10
Total		42	56	32	34	42	36	48	44

(4)

(1)

(4.1)

(3.1)

(2)

(3)

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

2.3.5. Hoja de trabajo FODA.

<p>FORTALEZAS</p> <p>1.- Imagen institucional frente a los clientes</p> <p>2.- Conocimiento de información de los colaboradores para atender problemas</p> <p>3.- Los medios de comunicación utilizados en la compañía</p> <p>4.- Compromiso de los colaboradores</p> <p>5.- Conocimiento de procesos, normas y procesos de los colaboradores</p> <p>6.- Vocación de servicio de los colaboradores</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1.- Fiducia S.A. cubrió las expectativas en el manejo de los negocios</p> <p>2.- Tiempo de solución de reclamos presentados por clientes</p> <p>3.- Capacidad de cumplir con los requerimientos de los clientes</p> <p>4.- Servicio respecto a otras fiduciarias</p> <p>5.- Reformas tributarias testamentarias, para la constitución de nuevos fideicomisos</p> <p>6.- Clientes recomiendan los servicios de Fiducia S.A., posibilidad de cubrir nuevos nichos de mercados y productos</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>1.- Falta de Programas de inducción adecuados</p> <p>2.- Falta de un sistema tecnológico integrado a nivel nacional</p> <p>3.- Falta de Controles en los procesos existentes</p> <p>4.- Insuficiente comunicación, coordinación y trabajo en equipo</p> <p>5.- Entrega oportuna de información financiera a la gerencia</p> <p>6.- Entrega de Información organismos de control</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>1.- Cambios en el organismo de control</p> <p>2.- Actuación de la Competencia</p> <p>3.- Reformas que afectan la construcción - Mandato 8, recesión en el sector inmobiliario</p> <p>4.- Factores políticos y regulaciones que afectan el manejo de los negocios fiduciarios</p> <p>5.- Regulaciones en el sistema financiero que afecta fideicomisos que requieren financiamiento</p>

<p>7.- Estandarización de procesos en Fiducia a nivel nacional</p> <p>8.- Archivo físico inadecuado</p>	
---	--

2.3.6. Matriz de Estrategias FODA

Tabla No. 2.9. Matriz de Estrategia FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		ANALISIS INTERNO	1.- Fiducia S.A. cubrió las expectativas en el manejo de los negocios 2.- Tiempo de solución de reclamos presentados por clientes 3.- Capacidad de cumplir con los requerimientos de los clientes 4.- Servicio respecto a otras fiduciarias 5.- Reformas tributarias testamentarias, para la constitución de nuevos fideicomisos 6.- Clientes recomiendan los servicios de Fiducia S.A., posibilidad de cubrir nuevos nichos de mercados y producto
ANALISIS EXTERNO		ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
1.- Imagen institucional frente a los clientes		1F.10. Publicitar la imagen de la compañía para constituir fideicomisos testamentarios	1F.1A Liderar la ejecución de eventos especializados relacionados con aspectos coyunturales
2.- Conocimiento de información de los colaboradores para atender problemas		1F.50. Aprovechar la imagen de la compañía y el conocimiento del personal utilizando la página web, para constituir negocios fiduciarios testamentarios.	2F.2A. Llevar a cabo planes de incentivos anuales para mantener la fidelidad del personal.
3.- Los medios de comunicación utilizados en la compañía		2F.20. Implementación de charlas y talleres para el personal en temas de atención al cliente y manejo del servicio que presta a los clientes.	3F.2A. Trimestralmente presentar al personal, un análisis comparativo de la situación financiera versus la competencia.
4.- Compromiso de los colaboradores		3F.30. Semestralmente utilizando los medios de comunicación de la compañía, informar al personal del servicio que presta a los clientes.	3F.1A Mantener continuamente comunicado al personal de la compañía sobre las nuevas regulaciones de los organismo de control.
5.- Conocimiento de procesos, normas y procedimientos de los colaboradores		4F.40. Explotar el compromiso del personal con la compañía para mantener los niveles de satisfacción actuales con los clientes.	4F.2A. Aprovechar el compromiso del personal para mejorar la atención a los clientes internos y externos para lo cual se llevaran a cabo charlas motivaciones
6.- Vocación de servicio de los colaboradores		5F.10. Implementar capacitaciones mensuales y verificación a través de auditorias de calidad el cumplimiento de las normas y procesos.	5F.5A. Incluir en las normas y procedimientos actuales las reformas tributarias actuales y llevar a cabo planes de capacitación de las mismas.
		6F.40. Aprovechar la vocación de servicios del personal para disminuir los plazos de solución de requerimientos y reclamos de los clientes.	6F.3A. Buscar profesionales para analizar los caminos a tomarse frente a la recesión inmobiliaria por la inclusión de mandatos.
		7F.60. Se llevaran a cabo revisiones semestrales del sistema de gestión de calidad para implementar procesos de mejora continua con al finalidad de fortalecer a la compañía para cubrir nichos de mercado.	7F.4A. Buscar consensos en el gobierno para informar sobre la administración de fideicomisos y los beneficios en el mercado
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
1.- Falta de Programas de inducción adecuados		1D.10. Establecer un cronograma de inducción que contemple pasantías en todas las áreas, con seguimiento de evaluaciones a los tres meses.	.
2.- Falta de un sistema tecnológico integrado a nivel nacional		2D.20. Presentar una planificación al Directorio para la integración del sistema de Quito y Guayaquil	3,6D.1A Contemplar en el sistema actual reportes que permitan cumplir con la normativa vigente de los
		2D.60. Agilitar los procesos de implementación del sistema, para lograr cubrir nichos de mercados que pueden ser cubiertos por la compañía	
3.- Falta de Controles en los procesos existentes		3D.30. Incrementar los controles en las actividades fiduciarias con la finalidad de cubrir las expectativas de los clientes, para lo cual se debe modificar los procesos.	3D.2A. Revisar y mejorar los procesos existentes incluyendo controles en los mismos.
		3D.50. La falta de controles puede afectar el incremento de negocios testamentarios, por lo cual la compañía deberá realizar procesos específicos para aquellos tipos de negocios que podrían considerarse masivos.	
4.- Insuficiente comunicación, coordinación y trabajo en equipo		4D.40. Programas para el año 2009 charlas y talleres de trabajo en equipo para lograr el cumplimiento con los	4,5D.4,5A. Mantener continuos acercamientos con el
5.- Entrega oportuna de información financiera a la gerencia		5D.40. Analizar los plazos estipulados para cumplimiento de requerimientos de clientes, analizarlos y modificarlos para que la entrega de información sea oportuna, hasta marzo 2009.	gobiernos y organismos de control a nivel del gremio de fiduciarias e retroalimentar al personal de la compañía.
6.- Entrega de Información organismos de control		6D.04. Mantener controles en el cumplimiento de entrega de información a los organismos de control, para lo cual se designará un responsable mensual del seguimiento; y, mantener el cumplimiento con relación a la competencia.Coordinar oportunamente la entrega de información a los organismos de control para evitar contingentes	
7.- Estandarización de procesos en Fiducia a nivel nacional			7D.2A. Mantener continuas reuniones para implementar los procesos a nivel nacional, con evaluaciones trimestrales.
8.- Archivo físico inadecuado		8D.2,3,4O Implementar el proceso de digitalización la documentación en las ciudades de Quito y Guayaquil, para lo cual se procederá con la contratación de la empresa	

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Estrategias Fortalezas y Oportunidades:

1. Publicitar la imagen de la compañía para constituir fideicomisos testamentarios.
2. Aprovechar la imagen de la compañía y el conocimiento del personal utilizando la página web, para constituir negocios fiduciarios testamentarios.
3. Implementación de charlas y talleres para el personal en temas de atención al cliente y manejo del tiempo.
4. Semestralmente utilizando los medios de comunicación de la compañía, informar al personal del servicio que presta a los clientes.
5. Explotar el compromiso del personal con la compañía para mantener los niveles de satisfacción actuales con los clientes.
6. Implementar capacitaciones mensuales y verificación a través de auditorías de calidad el cumplimiento de las normas y procesos.
7. Aprovechar la vocación de servicios del personal para disminuir los plazos de solución de requerimientos y reclamos de los clientes.
8. Se llevaran a cabo revisiones semestrales del sistema de gestión de calidad para implementar procesos de mejora continua con la finalidad de fortalecer a la compañía para cubrir nichos de mercado.

Estrategias Fortalezas y Amenazas:

1. Liderar la ejecución de eventos especializados relacionados con aspectos coyunturales.
2. Llevar a cabo planes de incentivos anuales para mantener la fidelidad del personal.
3. Trimestralmente presentar al personal, un análisis comparativo de la situación financiera versus la competencia.

4. Mantener continuamente comunicado al personal de la compañía sobre las nuevas regulaciones de los organismos de control.
5. Aprovechar el compromiso del personal para mejorar la atención a los clientes internos y externos para lo cual se llevaran a cabo charlas motivaciones cuatrimestralmente.
6. Incluir en las normas y procesos actuales las reformas tributarias actuales y llevar a cabo planes de capacitación de las mismas.
7. Buscar profesionales para analizar los caminos a tomarse frente a la recesión inmobiliaria por la inclusión de mandatos.
8. Buscar consensos en el gobierno para informar sobre la administración de fideicomisos y los beneficios en el mercado

Estrategias Debilidades y Oportunidades:

1. Establecer un cronograma de inducción que contemple pasantías en todas las áreas, con seguimiento de evaluaciones a los tres meses.
2. Presentar una planificación al Directorio para la integración del sistema de Quito y Guayaquil
3. Agilitar los procesos de implementación del sistema, para lograr cubrir nichos de mercados que pueden ser cubiertos por la compañía.
4. Incrementar los controles en las actividades fiduciarias con la finalidad de cubrir las expectativas de los clientes, para lo cual se debe modificar los procesos.
5. La falta de controles puede afectar el incremento de negocios testamentarios, por lo cual la compañía deberá realizar procesos específicos para aquellos tipos de negocios que podrían considerarse masivos.
6. Programas para el año 2009 charlas y talleres de trabajo en equipo para lograr el cumplimiento con los clientes.

7. Analizar los plazos estipulados para cumplimiento de requerimientos de clientes, analizarlos y modificarlos para que la entrega de información sea oportuna, hasta marzo 2009.
8. Mantener controles en el cumplimiento de entrega de información a los organismos de control, para lo cual se designará un responsable mensual del seguimiento; y, mantener el cumplimiento con relación a la competencia. Coordinar oportunamente la entrega de información a los organismos de control para evitar contingentes
9. Analizar el proceso de digitalización la documentación en las ciudades de Quito y Guayaquil, para lo cual se procederá con la selección de la empresa. Coordinar la implementación en el transcurso del primer semestre del año 2009

Estrategias Debilidades y Amenazas:

1. Contemplar en el sistema actual reportes que permitan cumplir con la normativa vigente de los organismos de control, optimizando tiempos de respuesta.
2. Revisar y mejorar los procesos existentes incluyendo controles en los mismos.
3. Mantener continuos acercamientos con el gobierno y organismos de control a nivel del gremio de fiduciarias e retroalimentar al personal de la compañía.
4. Mantener continuas reuniones para implementar los procesos a nivel nacional, con evaluaciones trimestrales.

2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El objetivo principal del Direccionamiento Estratégico es determinar de manera clara el direccionamiento que debe seguir la compañía a partir del análisis de la situación actual y misión; permitiendo unificar criterios y aprovechar las

posibilidades futuras para alcanzar la visión de la compañía. Este constituye un proceso de decisión y planificación en el que se define para que se creara una empresa, hacia donde va y cuál es el camino o la guía a ser para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Como se ha mencionado anteriormente Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles se encuentra en el mercado por aproximadamente trece años, con un objetivo en particular que es la administración de fideicomisos mercantiles, adicionalmente debemos indicar que la compañía cuenta con procesos y procedimientos que permiten realizar sus actividades de manera ordenada, cumpliendo estándares de calidad, buscando la satisfacción del cliente.

2.4.1. Matriz Axiológica

2.4.2. Principios, valores y políticas

En la compañía existen principios y valores que se encuentran definidos y son comunicados al personal de manera periódica y que sirven de guía para la elaboración de la misión y visión de la compañía, a continuación se realizara un análisis del impacto:

MATRIZ DE PRINCIPIOS

Tabla No. 2.10: Matriz de Principios

GRUPO PRINCIPIOS	DIRECTIVO	EMPLEADOS	ORGANISMOS DE CONTROL	CLIENTES
Integridad	X	X	X	X
Compromiso	X	X		X
Confidencialidad	X	X	X	X
Adaptabilidad		X		X

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

MATRIZ DE VALORES

Tabla No. 2.11: Matriz de Valores

GRUPO PRINCIPIOS Y VALORES	DIRECTIVO	EMPLEADOS	ORGANISMOS DE CONTROL	CLIENTES
Excelencia	X	X		
Liderazgo	X	X	X	
Trabajo en equipo	X	X		
Comunicación	X	X	X	X
Mejoramiento continuo	X	X		

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Integridad.- Todas las actividades que realiza la compañía se realizan con total transparencia, actuando siempre dentro del marco ético, legal y profesional.

Compromiso.- La compañía debe lograr el compromiso del personal, el sentido de permanencia y la fidelidad de sus colaboradores para alcanzar los objetivos trazados.

Confidencialidad.- El negocio fiduciario exige la confidencialidad en todas las actividades que realiza la compañía.

Adaptabilidad.- La capacidad de la compañía para adaptarse a los cambios de mercado, normativa vigente, ajustando los productos y servicios a los requerimientos de los clientes.

Excelencia.- Las prácticas sobresalientes en la administración de los negocios se ven repercutidas en el servicio que presta y la fidelidad de los clientes.

Liderazgo.- La capacidad de tener iniciativa, gestionar, convocar y promover dentro del sector fiduciario, le han ubicado a la compañía como líder del sector.

Trabajo en equipo.- Consolidar el trabajo del personal en la compañía a nivel de grupo, para que de manera conjunta se logre el cumplimiento de la misión y visión, generando el compañerismo y la cooperación de todos colaboradores.

Comunicación.- Mantener un sistema de comunicación, donde se transmita la información de manera adecuada y oportuna, para obtener los resultados óptimos.

Mejoramiento continuo.- La compañía continuamente busca el mejoramiento de sus procesos para cumplir con las expectativas de los clientes internos, externos y los organismos de control.

2.4.3. Misión y visión

Misión.-

La misión de una compañía es la formulación de los propósitos en lo referente a las operaciones, los servicios, el mercado y el recurso humano que son los pilares fundamentales de los propósitos¹⁶; por lo indicado la misión deber ser formulada claramente difundida y conocida por todos los colaboradores que conforman la compañía. Es importante señalar que en la misión se debe incluir comportamientos y crear compromisos de todas las partes que intervienen. A continuación en la tabla 2.12, se presenta los elementos claves para definir la misión:

¹⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/>

Tabla No. 2.12. Tabla de Preguntas para la definición de la Misión

Elementos claves	Definición
¿Qué hace la empresa?	Administración de fideicomisos mercantiles
¿Para que existe?	Brindar soluciones para el manejo de sus bienes
¿Para quién trabaja?	Personas naturales y jurídicas a nivel nacional
¿Cómo se realiza su trabajo?	Bajo normas y procedimientos
Filosofía	Respeto a empleados, accionistas, clientes; con prioridad en la satisfacción del cliente

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

Misión de Fiducia S.A. Administradora de fondos y Fideicomisos Mercantiles.

“Desarrollar y administrar soluciones fiduciarias conforme a normas éticas, legales y técnicas, que agreguen valor a las actividades de nuestros clientes, superando sus expectativas y contribuyendo al desarrollo del país”

Visión.-

La visión constituye el conjunto de ideas generales que proporcionan a la compañía un marco referencial de lo que espera llegar a ser en el futuro¹⁷. La visión es definida por la dirección de la compañía.

Se debe indicar que la visión de una compañía es una guía en la formulación de las estrategias y debe estar basada en la misión, las estrategias, la visión será cumplida cuando se hayan realizado las metas y proyectos propuestos y sus resultados sean medibles y cuantificables en el tiempo.

A continuación se presenta un cuadro, donde se identifican los elementos claves para plantear la visión de la compañía:

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos16/vision-compartida/vision-compartida.shtml>

Tabla No. 2.13. Tabla de Preguntas para la definición de la Visión

Elementos claves	Definición
Posición en el mercado	Empresa con experiencia en el mercado de 13 años
Horizonte en el tiempo	Cinco años
Ámbito de acción	A nivel nacional
Principios y valores	Excelencia, Liderazgo, Compromiso, Trabajo en equipo, Comunicación, Confidencialidad, Adaptabilidad, Mejoramiento continuo
Filosofía	Respeto a empleados, accionistas, clientes; con prioridad en la satisfacción del cliente
Negocio	Administración de negocios fiduciarios

Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.

La Visión de Fiducia S.A., está planteada para que sea cumplida en los próximos cinco años.

“Ser la fiduciaria líder del país, que adapte sus productos y servicios a las necesidades cambiantes de los diversos sectores de la economía y que base su diferenciación en la seguridad, transparencia, calidad, creatividad, innovación, productividad y rentabilidad, contando siempre con un equipo de profesionales altamente motivados y comprometidos con la empresa, todo ello enmarcado en un estricto código ética y respeto a los valores de la compañía”

Políticas.-

Las políticas de la organización constituyen los criterios para la selección de varias estrategias, que permitan el cumplimiento de los objetivos, para nuestro estudio las políticas a ser expuestas por la compañía se presentan acompañadas de los objetivos.

2.4.4. Objetivos de Fiducia S.A.

OBJETIVO 1

Lograr anualmente un incremento en el nivel de satisfacción de los clientes a nivel nacional

POLÍTICAS

- ❑ Mantener una línea de comunicación con los clientes, con la finalidad de conocer la gestión realizada por las áreas de la compañía.
- ❑ Desarrollar talleres de capacitación en atención al cliente con el fin de fortalecer y mejorar continuamente.
- ❑ Difundir a los clientes los servicios tecnológicos que brinda la compañía, con la finalidad de ofrecer servicios en línea.

ESTRATEGIAS

- ✓ Consolidar alianzas estratégicas con potenciales referidores.
- ✓ Mejorar la calidad de los productos y servicios actuales.
- ✓ Fortalecer las relaciones con los clientes y potenciales referidores.
- ✓ Liderar la ejecución de eventos especializados relacionados con aspectos coyunturales.
- ✓ Desarrollar programas de fidelización de clientes actuales.
- ✓ Lograr el 100% de accesibilidad de los clientes al sistema de información en línea en los próximos 3 años.

OBJETIVO 2

Incrementar anualmente el índice de productividad de la compañía a nivel nacional

POLÍTICAS

- ❑ Monitorear mensualmente los resultados alcanzados sobre los indicadores de gestión del Proceso de Administración y Liquidación, para redefinirlos de ser el caso.
- ❑ Mejorar, estandarizar y validar los procesos para actualizar y mejorar los existentes.
- ❑ Desconcentrar la responsabilidad de los procesos y redistribuirlas a todos los niveles.
- ❑ Aumentar en un 50% de la capacidad productiva, para preparar una oferta de mercados nacionales e internacionales.

ESTRATEGIAS

- ✓ Revisar, racionalizar y mejorar los procesos existentes.
- ✓ Implementar soluciones tecnológicas.
- ✓ Desarrollar programas de concientización sobre el uso de recursos.
- ✓ Tercerización de actividades no estratégicas.
- ✓ Implantar un sistema de remuneración variable en los próximos tres años vinculada a resultados.

OBJETIVO 3

Complementar al Sistema de Gestión de Calidad control de riesgos, durante el 2009

POLÍTICAS

- ❑ Monitorear constantemente el impacto de la inclusión de un control de riesgos en los procesos de la compañía.

- ❑ Realizar auditorías periódicas de cumplimiento.

ESTRATEGIAS

- ✓ Implementar un sistema de medición de la rentabilidad de clientes y productos.
- ✓ Obtener y gestionar al final del año 2009 un sistema de administración de riesgos.

OBJETIVO 4

Consolidar el sistema de gestión de calidad, incorporando los procesos de control durante el 2009.

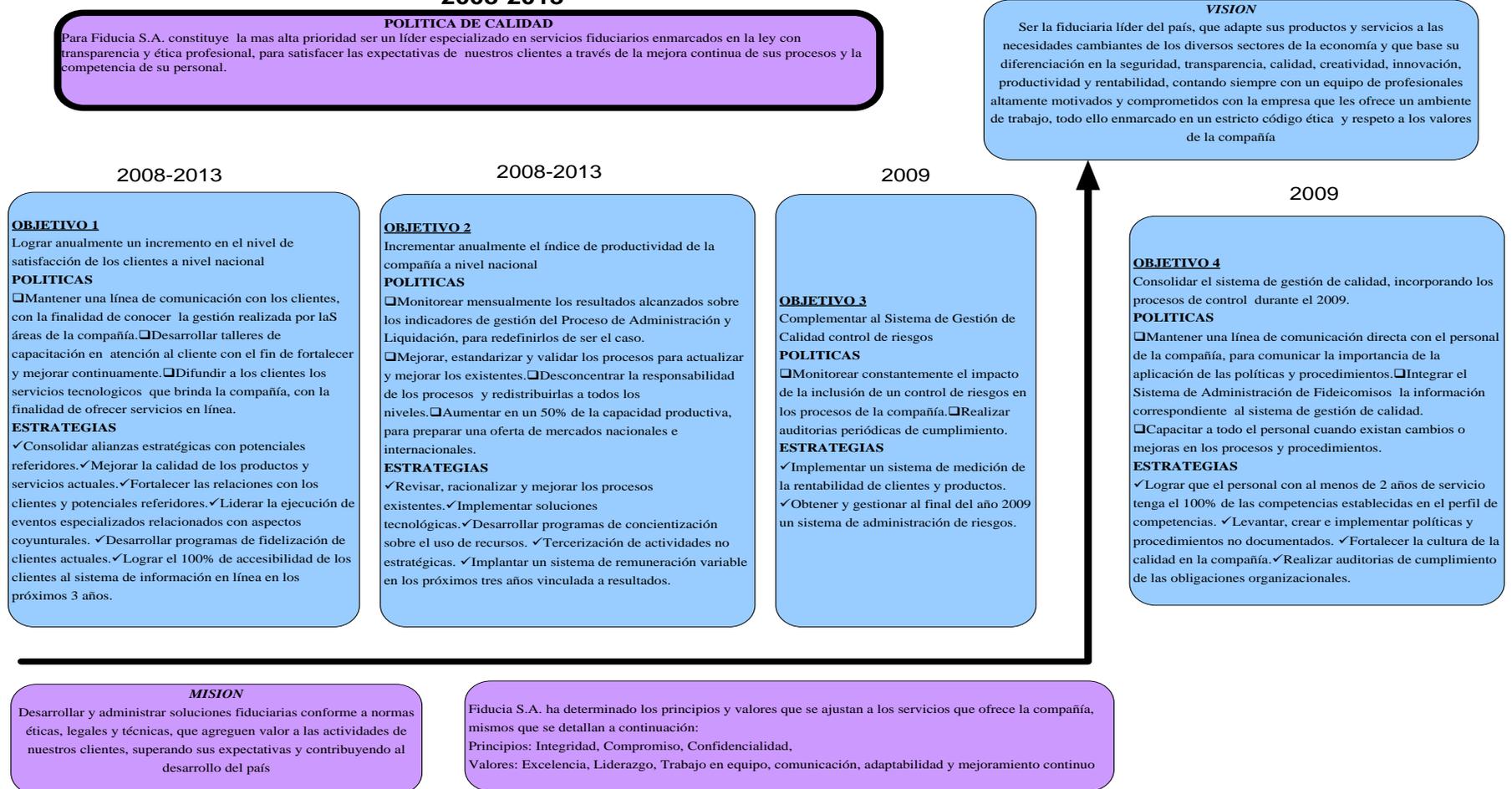
POLÍTICAS

- ❑ Mantener una línea de comunicación directa con el personal de la compañía, para comunicar la importancia de la aplicación de las políticas y procedimientos.
- ❑ Integrar el Sistema de Administración de Fideicomisos la información correspondiente al sistema de gestión de calidad.
- ❑ Capacitar a todo el personal cuando existan cambios o mejoras en los procesos y procedimientos.

ESTRATEGIAS

- ✓ Lograr que el personal con al menos de 2 años de servicio tenga el 100% de las competencias establecidas en el perfil de competencias.
- ✓ Levantar, crear e implementar políticas y procedimientos no documentados.
- ✓ Fortalecer la cultura de la calidad en la compañía.
- ✓ Realizar auditorías de cumplimiento de las obligaciones organizacionales.

MAPA ESTRATEGICO DE FIDUCIA S.A. 2008-2013



Fuente: Fiducia S.A.

Elaborado: Inés Barrionuevo H.