



**ESPE**  
**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CAMINO A LA EXCELENCIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-  
AUDITOR**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA - AUDITORA**

*"DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS  
S.A."*

**AUTOR: LORENA ALEXANDRA MOYANO MURIEL**

**DIRECTOR : Eco. Bolívar Cruz**  
**CODIRECTOR : Eco. Walter Gaibor**

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

*Lorena Alexandra Moyano Muriel*

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de un modelo de planeación y control financiero para la maximización de utilidades de la empresa Enlace Negocios Fiduciarios S.A”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 11 de Marzo del 2010

---

Lorena Alexandra Moyano Muriel

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA CONTADO PÚBLICO  
AUDITOR

**CERTIFICADO**

*Eco. Bolívar Cruz*

*Eco. Walter Gaibor*

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Diseño de un modelo de planeación y control financiero para la maximización de utilidades de la empresa Enlace Negocios Fiduciarios S.A”, realizado por Lorena Alexandra Moyano Muriel, ha sido guiado, revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, según el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Lorena Alexandra Moyano Muriel que lo entregue a Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 11 de Marzo del 2010

---

Eco. Bolívar Cruz  
DIRECTOR

---

Eco. Walter Gaibor  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Lorena Alexandra Moyano Muriel

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo “Diseño de un modelo de planeación y control financiero para la maximización de utilidades de la empresa Enlace Negocios Fiduciarios S.A” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 11 de Marzo del 2010

---

Lorena Alexandra Moyano Muriel

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de Tesis va dedicado a mis Padres, por su apoyo durante toda mi vida, por su dedicación, esfuerzo, y amor incondicional, por el ánimo brindado para poder culminar con éxito mi profesión y por cada hora de aliento para poder continuar cumpliendo cada una de mis metas y sobre todo un ejemplo de lucha para mí.*

*A Dios por iluminarme día a día, por darme serenidad, paciencia y la fuerza en cada instante de mi vida para llegar a cumplir mi anhelo profesional.*

*A mi hermanito por apoyarme siempre en todo momento, por ser un soporte por enseñarme lo que es la tolerancia y la paciencia.*

*A mis amigos y primos mil gracias por ser un soporte, por alentarme y por permanecer a mi lado siempre en todos los momentos duros y felices de mi vida por compartir conmigo sus conocimientos y guiarme en cada caso difícil de mi carrera en los que siempre estuvieron ahí con un buen consejo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A todos mis maestros quienes han sido mis guías y ejemplo a seguir a lo largo de mis estudios en esta Institución gracias por su entrega por brindarme sus experiencias y conocimientos para día a día adquirir nuevas habilidades y poder desarrollarme profesionalmente con éxito.*

*A ésta, mi querida Universidad que me abrió las puertas y me recibió para cultivar en mí la cultura, personalidad, criterio y sobre todo conocimientos que me permitirán continuar mis estudios, ser competitiva y servir a mi País.*

*A mis maestros informantes para el presente trabajo de Tesis les agradezco con todo mi corazón por toda la paciencia, la entrega, el apoyo que he recibido en estos meses en que gracias a su entereza he podido plasmar en papel todas las ideas adquiridas a lo largo de la vida universitaria, gracias por tener las puertas abiertas para brindarme sus conocimientos y experiencias y por ayudarme a sellar con este trabajo mi vida universitaria.*

## INDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>7</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>7</b>
1. ANTECEDENTES	7
2. BASE LEGAL	11
<b>3. LA EMPRESA</b>	<b>14</b>
<b>3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA</b>	<b>14</b>
<b>3.2. UBICACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>3.3. GIRO DEL NEGOCIO</b>	<b>15</b>
<b>3.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ENLACE</b>	<b>16</b>
3.4.1. FIDEICOMISO MERCANTIL.-	16
3.4.1.1 TIPOS DE FIDEICOMISO MERCANTIL	17
3.4.1.1.1 FIDEICOMISO EN ADMINISTRACIÓN	17
3.4.1.1.1.2 FIDEICOMISO DE INVERSION.	19
3.4.1.1.1.3 FIDEICOMISO INMOBILIARIO	19
3.4.1.1.1.4 FIDEICOMISO DE GARANTIA	22
3.4.2 ENCARGO FIDUCIARIO	23
3.4.3 TITULARIZACIÓN	24
<b>4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO ACTUAL</b>	<b>25</b>
<b>4.1 MISIÓN</b>	<b>26</b>
<b>4.2 VISIÓN</b>	<b>26</b>
<b>4.3 PRINCIPIOS Y VALORES.</b>	<b>26</b>
4.3.1 Valores	26
4.3.2 Principios	27
<b>4.4 OBJETIVOS</b>	<b>28</b>
<b>4.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS</b>	<b>29</b>
<b>4.6 TECNOLOGÍA - ÁREA DE SISTEMAS EN ENLACE</b>	<b>31</b>
<b>4.7 HERRAMIENTAS PARA EL DESENVOLVIMIENTO DEL NEGOCIO</b>	<b>32</b>
<b>5. ORGANIZACIÓN</b>	<b>33</b>
<b>5.1 ACCIONISTAS</b>	<b>33</b>
<b>5.2 DIRECTORIO</b>	<b>33</b>
<b>5.3 NUESTRA ORGANIZACIÓN.-</b>	<b>34</b>
5.3.1 LOGROS	34
5.3.2 ÁREAS DE PREOCUPACIÓN PARA EL FUTURO	36
<b>5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>37</b>

<b>CAPITULO 2</b>	<b>43</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>43</b>
<b>2. PROBLEMÁTICA</b>	<b>43</b>
2.1 Determinación del problema	43
2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	46
2.2.1 ANÁLISIS EXTERNO	47
2.2.1.1 MACROAMBIENTE	47
ENTORNO MACROECONÓMICO	47
2.2.1.1.1 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES ECONOMICOS	47
2.2.2 ANÁLISIS INTERNO	74
2.2.2.1. MICROAMBIENTE	74
2.2.2.1.1 CONSIDERACIONES GENERALES	74
2.2.2.1.2 ANALISIS SECTORIAL Y REGULATORIO	75
2.2.2.1.3 MANEJO Y GESTIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO	78
2.2.2.1.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA A NIVEL LATINOAMERICA	82
2.2.2.1.6.- PROVEEDORES	94
2.2.2.1.7.- ANALISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	95
2.2.2.1.8.-ADMINISTRACION DE RIESGOS MECANISMOS DE CONTROL	105
2.2.2.1.9 ESTADOS FINANCIEROS	107
2.2.2.1.10ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS ENLACE	111
<b>CAPITULO 3</b>	<b>118</b>
<b>MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA</b>	<b>118</b>
<b>3.1 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN</b>	<b>118</b>
<b>3.2 Proceso de planeación:</b>	<b>120</b>
<b>3.3 Tipos de planeación</b>	<b>120</b>
• La Planeación Estratégica:	121
• La Planificación Operativa	121
• La Planificación Táctica:	121
<b>4.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>122</b>
1. VISION ORGANIZATIVA	124
2. MISIÓN ORGANIZACIONAL	125
3. ANÁLISIS FODA	127
3.1 El Medio Ambiente Interno	127
3.1.1Fortalezas	128
3.1.2 Debilidades o Limitaciones	128
3.2 Análisis Externo	128
3.2.1 Oportunidades	128
3.2.2 Amenazas	129
5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	131
ANÁLISIS MATRICIAL	135
• MATRIZ DE APROVECHAMIENTO.-	135
• MATRIZ DE VULNERABILIDAD.-	135



•	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	136
•	MATRIZ GENERAL ELECTRIC	136
6.	POLÍTICA EMPRESARIAL	137
<b>5.1</b>	<b>PLANEACIÓN FINANCIERA</b>	<b>138</b>
5.1.1	Importancia de la Planeación Financiera	138
5.1.4	ELEMENTOS EN UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA	139
5.1.4.1	PRONÓSTICO DE VENTAS.	139
5.1.4.2	ESTADOS PROFOMA.	140
5.1.4.3	REQUERIMIENTOS DE ACTIVO.	140
5.1.4.4	REQUERIMIENTOS FINANCIEROS.	141
<b>6.1</b>	<b>PLANEACIÓN TÁCTICA</b>	<b>141</b>
6.1.2	CLASIFICACIÓN DE LAS METAS.	143
<b>7.1</b>	<b>PLANEACIÓN OPERACIONAL</b>	<b>144</b>
	Elementos Planeación Operativa	145
7.3	LOS OBJETIVOS ANUALES.	146
7.3	METAS ANUALES	146
7.6	PLAN DE ACCIÓN	148
7.7	PLAN OPERATIVO ANUAL	149
7.10	PRESUPUESTOS	150
	CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	152
1.-	PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	152
2.-	EL PRESUPUESTO DE INGRESOS	153
<b>2.1</b>	<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS VENTAS O COMISIONES</b>	<b>153</b>
2.	PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN	155
3.-	EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.	158
4.	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	161
<b>8.1</b>	<b>PROYECCION</b>	<b>162</b>
8.1.1	Proyección del estado de ganancias y pérdidas	162
8.1.2	Proyección del balance general	163
<b>9.1</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>164</b>
9.1.1	RAZONES FINANCIERAS	164
<b>1.</b>	<b>La Razón de Liquidez:</b>	<b>165</b>
<b>2.</b>	<b>La Razón de Circulante</b>	<b>165</b>
3.	Razones de Actividad o Utilización:	165
<b>4.</b>	<b>Razones de Palanca Financiera ó Administración de Deudas:</b>	<b>166</b>
<b>5.</b>	<b>Razón de rentabilidad:</b>	<b>166</b>
6.	SISTEMA DU PONT	167
<b>10.1</b>	<b>ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>168</b>
	COSTOS DIRECTOS O FIJOS	169
	INGRESO Y COSTO DEL INTERÉS	170
<b>11.1</b>	<b>BALANCED SCORECARD</b>	<b>171</b>
<b>12.1</b>	<b>NORMAS DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001-2000</b>	<b>174</b>
<b>CAPITULO 4</b>		<b>178</b>
<b>4.</b>	<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>	<b>178</b>
4.1	ANÁLISIS FODA Y MATRICES	178
4.1.1	Matriz de Factores Internos	182

4.2 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO	187
4.2.1 EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO.	187
4.2.2 MATRIZ TIPO GENERAL ELECTRIC	193
<b>SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO:</b>	<b>194</b>
<b>POSICIÓN DEL NEGOCIO</b>	<b>194</b>
4.3 FACTORES CRITICOS EN BASE AL FODA.	195
4.3.1 FORTALEZAS	195
4.3.2 OPORTUNIDADES	195
4.3.3 DEBILIDADES.	196
4.3.4 AMENAZAS	196
5.1 ANALISIS DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL	197
5.1.1 Análisis de la Misión establecida en la empresa y redefinición de la misma.	197
<b>5.1.1.1 ACTUAL MISIÓN ESTABLECIDA POR ENLACE</b>	<b>197</b>
5.1.2 Análisis de la Visión establecida en la empresa y redefinición de la misma	198
<b>5.1.2.1 ACTUAL VISIÓN ESTABLECIDA POR ENLACE</b>	<b>198</b>
5.1.2.2 Análisis de la visión	198
5.1.4 Análisis de los Objetivos Estratégicos y redefinición de los mismos	199
<b>5.2.2 OBJETIVOS Y METAS POR AREA</b>	<b>204</b>
5.2.2.1 ÁREA DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS	204
5.2.2 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y GARANTÍA	207
<b>MATRIZ SMART IDENTIFICACIÓN DE PRE-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>210</b>
<b>5.3 FASE III PLAN OPERATIVO</b>	<b>212</b>
<b>5.3.1 APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA DE ENLACE</b>	<b>212</b>
1. PROYECCIÓN DE VENTAS	212
2. PRESUPUESTO	215
2.1 Análisis del Presupuesto de Ingresos	216
2.2 Análisis del Presupuesto de Gastos	219
2.3 Punto de Equilibrio Sucursal de Enlace en Guayaquil	222
3. PROYECCIÓN DE BALANCES	224
3.1 Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias	224
3.2 Proyección de Balance General	227
4. INDICADORES FINANCIEROS	229
4.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ	229
4.2 INDICADORES DE GESTIÓN	230
4.3 INDICADORES DE SOLVENCIA	231
4.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD	231
4.5 ESTRATEGIAS DE MEJORA DE INDICADORES FINANCIEROS	233
5. BALANCED SCORECARD	234
<b>CAPITULO 5</b>	<b>238</b>
5.1 CONCLUSIONES	239
5.2 RECOMENDACIONES	240

<b>ANEXOS</b>	<b>241</b>
ANALISIS DEL SECTOR FIDUCIARIO	242
PRESUPUESTO DEL AREA INMOBILIARIA	243
PRESUPUESTO DE FIDUCIA EN ADMINISTRACION Y GARANTIA	245
PRESUPUESTO DE GUAYAQUIL	246
PRESUPUESTO GASTOS DEL AREA INMOBILIARIA	247
PRESUPUESTO DE GASTOS FIDUCIA EN ADMINISTRACION Y GARANTIA	248
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>249</b>

## **INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS**

### **CAPITULO 1**

1.- Grafico 1.1 Ventajas del Negocio Fiduciario	6
2.- Grafico 1.2 "Ubicación Espacial"	11
3.- Grafico 1.3 "Partes que intervienen en el Fideicomiso mercantil"	12
4.-Grafico 1.4 "Partes que intervienen en el Fideicomiso de Administración"	13
5.- Grafico 1.5 "Estructura del Fideicomiso de Inmobiliario"	16
6.- Grafico 1.6 "Estructura del Fideicomiso de Inmobiliario"	16
7.- Grafico 1.7 "Partes que intervienen en el Fideicomiso de Garantía"	18
8.- Grafico 1.8 "Figura de Titularización"	20
9.-Grafico 1.9 "Sistema de Gestión de Calidad"	29
10.- Grafico1.10 "ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL"	34
11.- Grafico1.11 "ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL"	35
12.- Grafico 1.12 "ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL"	36
13.- GRAFICO 1.13 "ORGANIGRAMA FUNCIONAL"	37
14.- Grafico1.14 "ORGANIGRAMA FUNCIONAL POR AREAS"	38

## CAPITULO 2

15.- Gráfico 2.1”Diagrama causa – Efecto del desarrollo de actividades financieras de Enlace Negocios Fiduciarios .....	43
16.- Gráfico 2.2 “Análisis situacional” .....	44
17.- Gráfico 2.3. “Análisis Producto Interno Bruto” .....	47
18.- Gráfico 2.4. “Análisis Balanza Comercial” .....	48
19.- Gráfico 2.5. “INFLACION” .....	49
20.- Gráfico 2.6. “Análisis Evolución de Índices de Precios Referenciales” .....	50
21.- Gráfico 2.7. “Análisis de la Reserva de Libre Disponibilidad” .....	51
22.- Gráfico 2.8. “Evolución de las tasas de Interés” .....	52
23.- Gráfico 2.9. “Evolución del Sistema Financiero” .....	53
24.- Gráfico 2.10. “Estructura del sistema Financiero Nacional” .....	53
25.- Gráfico 2.11. “Tasas activas referenciales por sector” .....	54
26.- Gráfico 2.12. “Estadísticas de movimiento del Riesgo País” .....	55
27.- Gráfico 2.13. “Monitoreo Bonos Globales y Riesgo País” .....	56
28.- Gráfico 2.14. “Tasa de desempleo mensual” .....	64
29.- Gráfico 2.15. “Tasa de desempleo mensual” .....	65
30.- Gráfico 2.16. Fideicomisos Inscritos por tipo de Fideicomiso.....	75
31.- Grafico 2.17. Numero Fideicomiso no inscritos por tipo.....	76
32.- Grafico 2.18. Desarrollo de la Fiducia en América.....	81
33.- Grafico 2.19. Destino de la Oferta de Servicios Fiduciarios.....	82
34.- Grafico 2.20 Tipos de Fideicomisos más usados.....	83
35.- Grafico 2.21 Indicadores de éxito del Negocio Fiduciario.....	84
36.- Grafico 2.22 Indicadores de Imagen y Reputación.....	85
37.- Grafico 2.23. Los Fideicomisos mejor resueltos Fiscal y Jurídicamente.....	86
38.- Grafico 2.24. Limitantes para el desarrollo de la figura.....	87
39.- Grafico 2.25. Posicionamiento de Administradoras Monto Administrado.....	88
40.- Grafico 2.26. Posicionamiento de Administradoras, Utilidad / Patrimonio.....	89
41.- Grafico 2.28 Participación mercado de enlace. Principales variables de fideicomisos inscritos .....	91
42.- Grafico 2.29. Administradores hasta el 2007.....	92
43.- Grafico 2.30. Evolución de los Activos Fideicometido.....	97
44.- Grafico 2.31. Patrimonio de Fideicomisos por Administradora.....	99
45.- Grafico 2.32. Participación de las Comisiones por línea de negocio.....	101
46.- Grafico 2.33 Vencimiento de la deuda a largo plazo.....	119

47.- Grafico 2.34 Total ingresos.....	120
48.- Grafico 2.35. Comisiones Ganadas.....	121
49.- Grafico 2.36. Total Gastos.....	122
50.-Grafico 2.37 UTILIDAD / PERDIDA.....	123
51.- Grafico 2.38 “Matriz FODA”.....	123
<b>CAPITULO 3</b>	
52.- Grafico 3.1 “MISION Y VISION”.....	133
53.- Grafico 3.2 “CUADRO DE OBJETIVOS”.....	138
54.- Grafico 3.3. Fuerzas de PORTER.....	141
55.- Grafico 3.4. MATRIZ BCG.....	145
56.- Grafico 3.5 METODO DU PONT.....	178
57.- Grafico 3.6 BALANCED SCORECARD.....	182
<b>CAPITULO 4</b>	
53.- Grafico 4.1 Proyección.....	217
54.- Grafico 42 Mapa Estratégico de Balance Scorecard.....	237

## INDICE TABLAS

### **CAPITULO 1**

1.- Tabla 1.1 “Normativa Legal”.....	8
2.- Tabla 1.2 Reformas Estatutarias .....	9

### **CAPITULO 2**

3.- Tabla 2.1 Principales Indicadores Macroeconómicos.....	69
4.- Tabla 2.2: Estructura de Propiedad.....	77
5.- Tabla 2.3. Composición del Directorio.....	77
6.- Tabla 2.4. Equipo Ejecutivo.....	78
7.-Tabla 2.5. Comisiones Recibidas al 2009.....	95
8.- Tabla 2.6. Indicadores de Rentabilidad.....	102
9.- Tabla 2.7. Equipo Ejecutivo.....	105
10.- Tabla 2.8. Balance de Situación Comparativo Diciembre 2005 y Septiembre 2009. .....	111
11.- Tabla 2.9. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	112
12.- Tabla 2.10 Balance de situación análisis vertical y horizontal diciembre 2005 y septiembre 2009.....	113-114
13.- Tabla 2.11. Estado de resultados análisis vertical y horizontal diciembre 2005 y septiembre 2009 año base 2004.....	115-116

14.- Tabla 2.12. Vencimiento de la deuda a largo plazo.....	118
---	-----

### **CAPITULO 3**

15.- Tabla 3.1. Evolución de la Planeación Financiera.....	127
16.- Tabla 3.2 Relación entre los niveles de la Empresa e Intensión.....	129
17.- Tabla 3.3 Proceso de Planeación.....	131
18.- Tabla 3.4 Elementos de Planeación Táctica.....	151

### **CAPITULO 4**

19.- Tabla 4.1 “Matriz de impacto externo.....	185
20.-Tabla 4.2 Matriz de Impacto Interno.....	189
21.- Tabla 4.3 “Matriz de Aprovechabilidad”.....	191
22.-Tabla 4.4 “Matriz de Vulnerabilidad”.....	192
23.-Tabla 4.5 “Análisis de las Administradoras de Fondos y Fideicomisos”.....	195
24.-Tabla 4.6 “Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo”.....	196
25.-Tabla 4.7 “Matriz de General Electric”.....	200
26.-Tabla4.8 Nuevos Negocios Inmobiliario.....	209
27.- Tabla 4.9 Nuevos Negocios en Administración.....	212
28.- Tabla 4.10 Matriz SMART Identificación de pre-objetivos estratégicos.....	215
29.- Tabla 4.11 Datos Históricos.....	216
30.- Tabla 4.12 Proyección de Ventas.....	218
31.- Tabla 4.13 Presupuesto de Enlace Negocios Fiduciarios S.A al 2010.....	221
32.- Tabla 4.14 Presupuesto Plan de Marketing de Enlace Negocios Fiduciarios S.A al 2010.....	224
33.- Tabla 4.15 Plan Operativo y Gastos.....	225
34.- Tabla 4.16 Resumen Ingresos y Gastos de Enlace Negocios Fiduciarios S.A al 2010.....	226
35.- Tabla 4.17 Egresos de Enlace Negocios Fiduciarios S.A.....	226
36.- Tabla 4.18 Crecimiento de Rubros Proyección.....	227
37.- Tabla 4.19 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	228
38.- Tabla 4.20 Balance General Proyectado.....	229
39.- Tabla 4.21 Determinación de cuentas por cobrar .....	230
40.- Tabla 4.22 Indicadores de Liquidez.....	231
41.- Tabla 4.23 Indicadores de Gestión.....	232
42.- Tabla 4.24 Indicadores de Solvencia.....	233
43.- Tabla 4.25 Indicadores de Rentabilidad.....	233
44.- Tabla 4.26 Matriz Estratégica.....	238



## RESUMEN EJECUTIVO

El modelo de planeación financiera se realiza para dar respuesta a situaciones próximas y prever aquellas circunstancias que podrían afectar a la entidad, mediante la consecución objetivos dentro de las organizaciones, surgiendo con ello la planificación estratégica como herramienta fundamental para lograr metas dentro de las empresas, alineadas con estrategias que lleven a cumplir los objetivos a largo plazo y con ello lograr la efectividad y el éxito en la entidad.

El presente trabajo de Tesis comienza con una breve descripción de la empresa, sus antecedentes históricos, el giro del negocio, su ubicación, el marco legal en el que se desenvuelve, su estructura organizacional, los servicios que presta y cuáles son sus principales clientes y proveedores.

Se determina el problema a ser resuelto, y se justifica con él la realización del presente trabajo de investigación mediante el desarrollo e interpretación del diagrama Causa – Efecto o Ishikawa, al igual que el análisis del macro y micro ambiente que determinan el desarrollo de la entidad.

Consecuentemente se realiza el diagnóstico del ambiente interno y externo del entorno en el que se desenvuelve la empresa “Enlace Negocios Fiduciarios S.A.”, para conocer y analizar el impacto de los factores situacionales, valorando cuales son los que tienen un mayor nivel de influencia en la entidad, analizarlos y buscar medios de mejora que eleve la productividad de la empresa.

Se reconoce y analiza los factores del macro ambiente, tales como: económico, político, legal, social y del microambiente, correspondiente a las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir y operar. Se analiza además a los clientes, proveedores, competencia y organismos de control.



En el siguiente capítulo se analizará toda información teórica correspondiente a planeación y control financiero detallando cada una de las herramientas que se necesitarán para el desarrollo del modelo de planeación financiera analizando los conceptos de: planeación estratégica que se describe a largo plazo, planeación táctica a mediano plazo y planeación operacional que se describe a corto plazo. Estableciendo en cada una de las etapas objetivos, metas, políticas y estrategias en los tiempos establecidos, se analizará también técnicas de proyección, estados financieros proyectados, indicadores financieros y filosofía empresarial. Para el control se analizan herramientas como el Balanced Scorecard el cual medirá los objetivos mediante indicadores de gestión.

Por consiguiente, se establece una propuesta de direccionamiento estratégico donde se analiza y reestructura la visión y misión que posee la empresa cumpliendo con los elementos que debe contener cada uno de los mismos, se realiza el análisis de factores externos e internos mediante matriz FODA en la que se determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y por último el análisis de competitividad determinando como se encuentra la empresa frente a la competencia. Todos estos análisis realizados con el fin de determinar cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y que estrategias se pueden aplicar para lograrlo.

En la primera etapa estratégica se establece objetivos, metas, políticas y estrategias de la empresa Enlace Negocios Fiduciarios en un lapso de 5 años, en la segunda etapa táctica se establecen objetivos, metas, políticas y estrategias por cada área como son Negocios Inmobiliarios y Fiducia de Administración y Garantía .

Mediante el establecimiento de las dos etapas se realiza la etapa operativa que describe la aplicación de cada una de las estrategias establecidas para cumplir los objetivos desarrollando en primer lugar la proyección de ventas, presupuestos por áreas y un global del año, proyección de balances a 5 años, indicadores





financieros proyectados con el fin de evaluar la situación de la empresa y finalmente para controlar todo el proceso realizado se realizará el cuadro demando integral o Balanced Scorecard que mide desde la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

Lo que se logra con el presente trabajo de tesis es presentar una propuesta de implantación del modelo de planeación financiera que logre maximizar las utilidades de la empresa Enlace Negocios Fiduciarios S.A. mediante un mejor nivel de ingresos y un estricto control de gastos establecido en las estrategias y objetivos planteados por cada área logrando ofrecer valor agregado a sus clientes, incrementar la eficacia y eficiencia financiera de la empresa generando bienestar a sus accionistas y empleados.



## **EXECUTIVE SUMMARY**

The financial planning model is made to address upcoming events and prevent certain circumstances that may affect the entity by the achievement of objectives inside the organizations; obtaining the strategic planning as a fundamental means to accomplish goals inside the companies, aligned with strategies that help achieve the long-term goals and by that obtaining the effectiveness and success of the entity.

This Thesis begins with a brief description of the enterprise, its historical background, the line of business, its location, the legal frame in which it takes place, its organizational structure, the services provided, and who its main clients and suppliers are.

The problem to be solved is determined and by this, the realization of this research is justified. This research is made by the development and interpretation of the Cause-Effect diagram or Ishikawa, as well as the analysis of the macro and micro environment that determine the development of the entity.

Consequently, the diagnosis of the internal and external environment -in which the enterprise “Enlace Negocios Fiduciarios S.A.” develops- is made in order to know and analyze the impact of the situational factors, assessing which have a higher level of influence on the entity, analyze them and search means of improvement that increase the productivity of the company.

It is recognized and analyzed the macro environment factors, such as: the economic, political, legal, social; and of the microenvironment those that relate to the close forces of the company and affect its ability to serve and operate. The clients, suppliers, competence, and control bodies are also analyzed.

In the next chapter, it will be analyzed the theoretical information that corresponds to the financial planning and control, detailing each of the means that



will be needed to the development of the financial planning model, analyzing the concepts of: strategic planning that is described in a long-term, the tactical planning in a medium-term, and operational planning described in a short-term.

By establishing in each stage objectives, goals, policies, and strategies in the given times, the projection techniques, the projected financial statements, the financial indicators, and the business philosophy will be analyzed. For controlling purposes tools as the Balanced Scorecard will be evaluated which will measure the objectives by management indicators.

Therefore, a proposition of strategic direction is established, where the vision and mission of the company are analyzed and restructured, completing with each of their elements. The analysis of the external and internal factors is made by the FODA matrix in which the strengths, opportunities, weaknesses, and threats of the enterprise; and lastly the competitiveness analysis determines how the company stands before others. All these analysis are made with the end of establishing which the goals to be achieved are and which strategies can be applied to make them happen.

In the first strategic stage, the objectives, goals, policies, and strategies of the enterprise Enlace Negocios Fiduciarios are established for a period of 5 years. In the second technical stage, objectives, goals, policies, and strategies are established by each field as in the Real Estate and the Management and Guarantee Trust.

By the establishment of both stages the operational stage is developed. This stage describes the application of each of the already established stages in order to achieve the goals, developing in first place the sales projection, budget areas and a global budget for the year, projection of balances to five years, financial indicators projected with the end of evaluating the condition of the company, and finally to control the whole process it will be developed the Balanced Scorecard that



evaluates from the financial perspective, that of the client, the internal perspective, and that of growing and learning.

What is accomplished with this Thesis is to present a proposal of implementation of the financial planning model that manages to maximize the earnings of the

Enlace Negocios Fiduciarios S.A. enterprise by a greater level of incomes and a strict spending control established in the strategies and goals that were planned by each area. By doing all this, the company is able to: offer added value to its clients, and increase the financial efficacy and efficiency, providing welfare to its shareholders and employees.

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1. ANTECEDENTES**

El fideicomiso es una figura legal la cual era de uso común en la antigüedad cuando los grandes terratenientes la utilizaban como medio de protección para sus tierras y bienes ante sus acreedores, de ésta manera no perdían derechos sobre estos bienes por las deudas impagables. Luego su uso se generalizó en Europa y posteriormente su gran arribo a Norteamérica donde adoptó la denominación de “TRUST “y se ramificó en diferentes campos de acción, pasando inmediatamente a ser adoptado como figura legal en el resto de países, entre ellos los Latinoamericanos. Fue durante los años 20 y por recomendación de la Comisión a cargo de OTTO KEMMERER que el Fideicomiso fue recomendado para el fortalecimiento de los sistemas bancarios latinoamericanos, obteniendo de esta forma una mayor cantidad de fondos de tenencia y fomentando una mejor distribución de los recursos financieros a los diferentes sectores de la economía.

Es en 1993 cuando esta figura es incorporada a la legislación ecuatoriana, en su cuerpo legal “La Ley de Mercado de Valores“, con la finalidad de estimular y propulsar proyectos inmobiliarios. Gracias a la confiabilidad, seguridad y transparencia en el desarrollo de contratos de fideicomiso, la Ley de Mercado de



Valores ha sido reformada constantemente en atención a los progresos de esta figura.

Pero por qué hoy es importante la adopción de este tipo de figura legal. El país necesita ocupar su mano de obra desocupada, requiere tecnología, necesita aplacar las necesidades de la comunidad en cuanto a centros de salud, hospitales, clínicas, vivienda, centros vacacionales; pero lastimosamente adolece de falta de financiamiento y de flujos de inversión para desarrollar proyectos. Existe la necesidad imperante de mejorar nuestra imagen internacional, ya que somos vistos como un país altamente riesgoso. Hay que generar competitividad entre los 3 sectores productivos, estandarizar los índices de calidad para competir con productos extranjeros en los mercados mundiales, en una frase “volvemos atractivos “para los inversionistas. Es así como el fideicomiso con su principal característica, la confianza, podría llegar a ser con el tiempo una puerta de entrada para un gran número de oportunidades de inversión para nuestro país.

### **1.1. DE DONDE NACE EL FIDEICOMISO**

El Fideicomiso nace y llega a nuestros países de dos institutos del Derecho Romano, que son antecedentes del Fideicomiso actual.

- El Pacto de Fiducia

Es un contrato por medio del cual “el deudor de una obligación traspasaba bienes de su propiedad a su acreedor, quien los mantenía en su posesión por todo el plazo de la obligación, y una vez satisfecha la misma, por parte del deudor, el acreedor devolvía a éste los bienes relacionados.”

- El Fideicomisum

Fide= Fe o Confianza Comisum= Comisión

Basado en la honradez y la buena fe del fiduciario. Una persona traspasaba a otra, bienes de cualquier tipo para que los administrara a favor de un tercero;



constituyéndose así, un patrimonio separado tanto del transmitente, del adquirente y del beneficiario a favor del cual se administraría.

El negocio fiduciario nace en el derecho y evoluciona como un negocio poniéndose al servicio de los más variados intereses comerciales y financieros, cuya Gestión Administrativa está a cargo, esencialmente, de entidades bancarias o sociedades de objeto especial.

A través de este tipo de figura se han venido desarrollando en el Ecuador una serie de ramas del negocio como son inmobiliarios de administración, garantía entre otros que lo han hecho ver a lo largo de los años como empresas con auge y desarrollo en el país, es por ello que este proyecto de tesis tratará sobre una de las empresas con gran trayectoria en el negocio fiduciario, buscando que a través de la aplicación de todos los conocimientos aprendidos en cada uno de los semestres de la carrera, se obtenga un beneficio tanto para el personal como para la entidad Enlace Negocios Fiduciarios y para la sociedad .

## **1.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO**

El negocio fiduciario se define como un negocio jurídico, en virtud del cual una persona llamada *FIDEICOMITENTE* (*Fiduciante o Transmitente*) transfiere uno o más bienes o derechos de su propiedad a otra persona, llamada *FIDUCIARIO*, con el encargo de que los administre o enajene y que, con el producto de su administración, cumpla una finalidad establecida en el acto constitutivo a favor de una tercera persona llamada *FIDEICOMISARIO* o beneficiario.

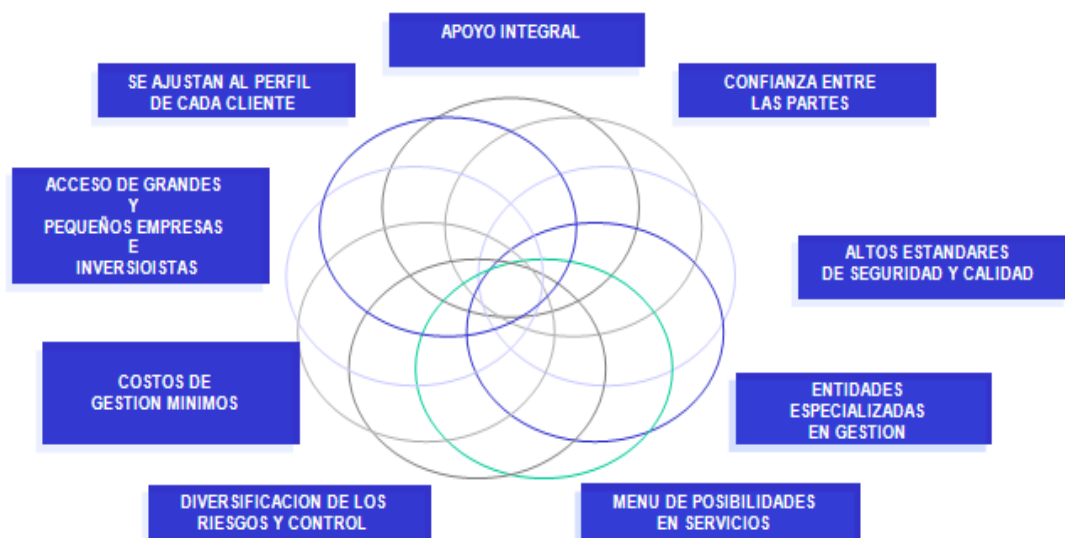
Las características propias de la figura permiten su uso para el desarrollo de múltiples negocios:

Incorpora toda clase de bienes destinados a la consecución de finalidades legítimas buscadas por las partes.

Se conforma un patrimonio autónomo (fideicometido o especial), que responde solo por las obligaciones contraídas en el negocio.

El negocio fiduciario es una figura jurídica relativamente nueva y no muy conocida en el Ecuador, debido a que el conjunto de factores involucrados para la constitución de este tipo de figuras necesitan de un análisis minucioso para poder comprender todo lo que involucra una organización como ésta. Es por ello que en el desarrollo de esta tesis se busca dar una guía de que involucra el negocio fiduciario y la necesidad de una estructura financiera clara que maneje el correcto desempeño de este tipo de negocios.

### VENTAJAS DE LA FIGURA FIDUCIARIA



Fuente [www.asofiduciarias.org.co](http://www.asofiduciarias.org.co)

**Grafico 1.1** *Ventajas del Negocio Fiduciario 1*

**Fuente:** ASOFIDUCIARIAS

**Elaborado por:** Lorena Moyano





## **2. BASE LEGAL**

ENLACE Negocios Fiduciarios, es una compañía organizada y constituida de conformidad con las leyes ecuatorianas. Mediante escritura pública de constitución, el 25 de Agosto de 1994 en la Provincia de Pichincha cantón Quito. Su objeto es la administración de fondos y fideicomisos mercantiles, conforme a la Ley de Mercado de Valores, su Reglamento y disposiciones generales.

Como marco Jurídico de la empresa se dice que el Negocio fiduciario en el Ecuador opera según lo establecido por la Ley de Mercado de Valores (RO # 367 de 23 de Julio de 1998); y Codificación de Resoluciones del CNV (RO # 001 8 de marzo de 2007).

Como organismos de control que supervisa a las Administradoras de Fondos y Fideicomisos es la Superintendencia de Compañías y El Consejo Nacional de Valores, que es el órgano que emite las políticas y reglamentos relacionados al Mercado de Valores.

ENLACE Negocios Fiduciarios S.A., ha sido una empresa motivada por ideas creativas al momento de entregarle al cliente la solución en la estructuración de la diversidad del negocio fiduciario.

A continuación se detalla un extracto de la base legal que contiene el negocio Fiduciario.



<b>NORMATIVA LEGAL EN LA QUE SE BASA EL NEGOCIO FIDUCIARIO</b>			
<b>CONSTITUCIÓN ECUATORIANA</b>			
<b>LEY DE MERCADO DE VALORES.</b>	<b>Ley No. 107. RO/ 367 de 23 de Julio de 1998.</b>	<b>Capítulo III De las sociedades administradoras de fondos TITULO XV DEL FIDEICOMISO MERCANTIL Y ENCARGO FIDUCIARIO TITULO XVI DE LA TITULARIZACION</b>	Art. 103.- De las obligaciones de la sociedad administradora de fondos y fideicomisos como fiduciario  Art. 105.- De las prohibiciones a las administradoras de fondos y fideicomisos.
<b>REGLAMENTO DE ADMINISTRADORAS DE FONDOS Y FIDEICOMISOS</b>		<b>TITULO I DISPOSICIONES GENERALES TITULO II AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO E INSCRIPCION TITULO V INFORMACION TITULO VI DE LA INTERVENCION A LA ADMINISTRADORA DE FONDOS</b>	
<b>CODIFICACION DE RESOLUCIONES DEL CONSEJO NACIONAL DE VALORES</b>		<b>Sección III Disposiciones generales TITULO V NEGOCIOS FIDUCIARIOS Capítulo I Fideicomiso Mercantil y Encargo Fiduciario</b>	

Tabla 1.1 “Normativa Legal”

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Lorena Moyano

**2.2. DATOS DE CONSTITUCIÓN DE ENLACE**

- Fecha de Escritura Pública de Constitución: 25 de agosto de 1994
- Notaría: SEGUNDA
- Provincia: PICHINCHA
- Cantón: QUITO
- No. de Resolución de Constitución: 94.1.1.1.2725
- Fecha de Resolución de Constitución: 18 de octubre de 1994
- Número y Fecha de Inscripción en el Registro Mercantil: 2183 / 7 de septiembre de 1994
- Plazo de duración: 22/09/2103 50 años

**2.3. REFORMAS ESTATUTARIAS**

Tipo de Reforma	Escritura			Inscripción en el Registro Mercantil	
	Fecha	Notaría	Cantón	Número	Fecha
Cambio de Denominación	8/10/1996	18	QUITO	359	18/02/1997
Cambio de Denominación	26/03/1999	29	QUITO	18724	12/10/1999
Aumento de Capital	06/02/2002	32	QUITO	1926	10/06/2002
Reforma Integral	16/07/2003	25	QUITO	2894	22/09/2003
Aumento de Capital	16/10/2006	25	QUITO	3662	28/12/2006
Apertura Sucursal	24/11/2003	25	QUITO	N/A	26/05/2008

**Tabla 1.2 Reformas Estatutarias 1****Fuente:** ENLACE Negocios Fiduciarios S.A**Elaborado por:** Lorena Moyano



### **3. LA EMPRESA**

#### **3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA**

ENLACE Negocios Fiduciarios, es una compañía organizada y constituida de conformidad con las leyes ecuatorianas. En funcionamiento desde el 18 de octubre de 1994.

ENLACE Negocios Fiduciarios, nace como Equifondos en octubre de 1994; en abril del año 1997 cambia de denominación a Enlacefondos Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. y posteriormente con fecha 22 de septiembre de 2003 cambió su razón social a ENLACE Negocios Fiduciarios S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos.

Actualmente lideramos el mercado nacional con el mayor número de negocios fiduciarios, con ventajas competitivas de innovación, administración y tecnología, que nos han permitido servir a nuestros clientes con proyección y permanencia en el futuro.

#### **3.2. UBICACIÓN**

ENLACE Negocios Fiduciarios S.A. Su matriz se encuentra en la ciudad de Quito y tiene oficinas en las ciudades de Guayaquil y Ambato a fin de brindar un mejor servicio a sus clientes. Está ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, Parroquia Benalcazar, Barrio Ñaquito entre Av. Amazonas 1014 y Naciones Unidas Edificio La Previsora 8vo piso oficina 801.



**Grafico 1.2 “Ubicación Espacial”**

**Fuente:** Google Earth

**Elaborado por:** Lorena Moyano

### 3.3. GIRO DEL NEGOCIO

Enlace Negocios Fiduciarios tiene como objeto la administración de fondos y fideicomisos mercantiles, conforme a la Ley de Mercado de Valores, su Reglamento y disposiciones generales.

Actualmente, lidera el mercado nacional con el mayor número de negocios fiduciarios, con ventajas competitivas de innovación, administración y tecnología, que le ha permitido servir a sus clientes con proyección y permanencia en el futuro.

Enlace Negocios Fiduciarios tiene como actividad a la fiducia, la que se define como la persona jurídica autorizada para administrar fondos y/o fideicomisos mercantiles, la cual toma a su cargo la administración del patrimonio autónomo, de acuerdo a las condiciones e instrucciones establecidas en el contrato.

El fiduciario ejerce la personería jurídica y la representación legal del fideicomiso mercantil en toda clase de actuaciones.<sup>1</sup>

### 3.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ENLACE

Enlace Negocios Fiduciarios cuenta con tres tipos de Negocios Fiduciarios que son:

- FIDEICOMISO MERCANTIL
- ENCARGO FIDUCIARIO<sup>2</sup>
- TITULARIZACIÓN

**3.4.1. FIDEICOMISO MERCANTIL.-** Uno de los productos con los que cuenta Enlace es el fideicomiso mercantil, que es un contrato por medio del cual una o más personas llamadas constituyentes transfieren de manera temporal e irrevocable, la propiedad de bienes muebles o inmuebles corporales o incorporales, que existen o que 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 en el contrato de constitución, bien a favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario

Elaborado por Dra. Rocio Vela Directora del departamento Legal Enlace Negocios Fiduciarios S.A
--

#### **Grafico 1.3 “Partes que intervienen en el Fideicomiso mercantil”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios

**Elaborado por:** Lorena Moyano

<sup>1</sup> Ley de mercado de valores capítulo III de las Administradoras de fondos y fideicomisos

<sup>2</sup> Ley de mercado de valores capítulo III de las Administradoras de fondos y fideicomisos

### **3.4.1.1 TIPOS DE FIDEICOMISO MERCANTIL**

Dentro del Fideicomiso Mercantil encontramos tres tipos de Fideicomisos que también son parte del giro de negocio de ENLACE

#### ***3.4.1.1.1 FIDEICOMISO EN ADMINISTRACIÓN***

El propósito fundamental de este fideicomiso es el administrar los activos del cliente (bienes muebles, inmuebles, títulos valores, flujos de pago, derechos acciones, etc.), acatando sus instrucciones específicas, con el fin de obtener mayor rentabilidad y beneficios para las partes intervinientes, según lo estipule el contrato<sup>3</sup>

### **ESTRUCTURA DE FIDEICOMISO EN ADMINSTRACIÓN**

#### ***Grafico 1.4 “Partes que intervienen en el Fideicomiso de Administración”***

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado por:** Lorena Moyano

---

<sup>3</sup> Jorge Porras Zamora COLAFI 2008

## EJEMPLOS DE FIDEICOMISOS DE ADMINISTRACIÓN REALIZADOS EN ELACE

### Comunidad y Desarrollo



### Incentivos a Pequeños Agricultores y Artesanos

Proyecto que tiene como finalidad generar desarrollo en los sectores más apartados del país, a través del financiamiento a cooperativas de ahorro y crédito con recursos de organismos internacionales.



### Manejo y protección ambiental

Tiene como finalidad administrar recursos para canalizarlos a proyectos de conservación y manejo ambiental.

Estos recursos ascienden a USD 13'500.000,00 y deberán ser canalizados a distintos proyectos durante los próximos años. Esta suma se convierte en el mayor aporte privado para la conservación ambiental en el Ecuador, y una de las mayores en Latinoamérica.



### Fonag

Fondo que destina recursos para proyectos ecológicos y ambientales a favor de la conservación de las cuencas que proveen de agua al Distrito Metropolitano de Quito. Esto garantiza la provisión del líquido vital a las futuras generaciones.





#### **3.4.1.1.1.2 FIDEICOMISO DE INVERSION.**

Otro de los Fideicomisos que maneja Enlace es el de Inversión, el mismo que sirve para administrar dineros de los clientes e invertirlos buscando obtener rentabilidad y seguridad de acuerdo a las instrucciones encomendadas.

La inversión de los recursos sigue las reglas de los Fondos de Inversión.<sup>4</sup>

Límites de Inversión:

- Hasta 15% en instrumentos de empresas vinculadas a la fiduciaria
- Hasta 15% en acciones o valores de un mismo emisor inscrito en el RMV
- Hasta 30% en acciones o valores de un mismo emisor no inscrito en el RMV

#### **3.4.1.1.1.3 FIDEICOMISO INMOBILIARIO**

Otro de los negocios que maneja Enlace es el Fideicomiso Inmobiliario, que es una de las figuras más destacadas en la empresa por la diversidad negocios que maneja. En esta modalidad, el fideicomiso se constituye con terrenos y fondos destinados al desarrollo de proyectos inmobiliarios, específicos. Esto implica que la Administradora se convierta en el representante del proyecto inmobiliario con la finalidad de cumplir con las instrucciones del contrato y la culminación exitosa del proyecto, logrando:

- Que el proyecto desde el inicio sea viable, a través de la verificación del cumplimiento de las condiciones legales, técnicas comerciales y financieras necesarias.
- Coordinar la relación entre los diferentes participantes del proyecto inmobiliario (dueño del terreno, promotor, inversionistas, constructor, compradores, etc.)
- Controlar el correcto destino de los recursos.

---

<sup>4</sup> Ley de Mercado de Valore Capítulo III

- Lograr que cada uno de los participantes del proyecto inmobiliario reciba su correspondiente beneficio.<sup>5</sup>

**Grafico 1.5 “Estructura del Fideicomiso de Inmobiliario”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado por:** Lorena Moyano

**Grafico 1.6 “Estructura del Fideicomiso de Inmobiliario”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado por:** Lorena Moyano

---

<sup>5</sup> Jorge Porras Zamora COLAFI 2008

## FIDEICOMISOS REALIZADOS EN EL NEGOCIO INMOBILIARIO

### Hospital Millennium



**Inversión:** USD 11'400.000,00

**Área:**

9.200 m<sup>2</sup>

El primer Hospital Privado de Ambato que trae grandes beneficios a la salud de toda la región central del país. Hospital Millennium es un hospital ágil agradable, eficiente, humano donde el paciente se siente valorado y muy bien atendido. Con 51 consultorios médicos y 40 camas, responde a los retos de salud del nuevo milenio, aplicando las técnicas más modernas y exigentes para el sector.

### Hospital Universitario del Río



**Inversión:** USD 44'000.000,00

**Área:** 33.000 m<sup>2</sup>

Hospital Universitario del Río, es el hospital más grande y mejor equipado de la región austral del país. Desarrolla su infraestructura en más de 33.000 m<sup>2</sup> de modernas construcciones, cuenta con 161 consultorios médicos, 103 camas y 25 locales comerciales, brindando a la ciudadanía y a los pacientes la mejor y más avanzada tecnología en equipamientos médicos y servicios hospitalarios, asegurando así la calidad en la atención.

### Consultorios Cumbayá

**Inversión:** USD 2'525.629,00

Edificio que ganó el Premio Ornato Ciudad de Quito 2007, se encuentra ubicado en el sector de Cumbayá, Urbanización la Primavera, cuenta con 51 consultorios médicos de 42 m<sup>2</sup>, cinco locales en planta baja y dos locales en el subsuelo.

#### **3.4.1.1.1.4 FIDEICOMISO DE GARANTIA**

A través de este fideicomiso que maneja ENLACE, el cliente puede garantizar el pago de obligaciones contraídas con varios acreedores en los porcentajes que les corresponda. El fideicomiso sirve para:

- Que el cliente optimice su capacidad crediticia.
- Que el acreedor reciba el pago puntual de las obligaciones.
- Que en el evento de no pago, el acreedor cuente con la garantía en su poder, en el plazo establecido en el contrato.<sup>6</sup>

#### **ESTRUCTURA DE FIDEICOMISO EN GARANTIA**

#### **Grafico1.7 “Partes que intervienen en el Fideicomiso de Garantía”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado por:** Lorena Moyano

---

<sup>6</sup> Ley de mercado de valores capítulo III de las Administradoras de fondos y fideicomisos y Codificación de resoluciones del Consejo Nacional de Valores

### **3.4.2 ENCARGO FIDUCIARIO**

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 y enajenación, a favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario.

#### **CARACTERÍSTICAS**

- No hay transferencia de bienes
- No se crea una figura jurídica
- No hay ni apertura ni conservación de estados financieros, sin embargo cuando aplique se deberá llevar contabilidad referencial
- Irrevocabilidad
- El fiduciario actúa como un mandatario por cuenta y riesgo del constituyente
- Aplican normas del mandato establecidas en la Ley

#### **DIFERENCIAS ENTRE ENCARGO FIDUCIARIO Y FIDEICOMISO MERCANTIL**

### 3.4.3 TITULARIZACIÓN

Otros de los nuevos instrumentos que esta en gran auge en el mercado es la Titularización, la cual maneja Enlace con una serie de negocios junto a la experticia. La titularización se define como una figura en el cual se aportan activos que existen o se espera que existan (flujos futuros), con el objeto de titularizar los mismos y emitir valores con cargo al patrimonio autónomo.

Este tipo de fideicomiso mercantil es de propósito exclusivo.

Es una herramienta financiera a través de la cual se forman capitales a mediano y largo plazo, para financiar actividades productivas.

PARTICIPANTES de este tipo de figura son: Bolsas de Valores, Casas de Valores, Fiduciarias, Depósitos Centralizados de Valores, Calificadoras de Riesgos, Auditoras, Inversionistas Institucionales y demás actores que participen en el mercado.

#### **Grafico 1.8 “Figura de Titularización”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado por:** Lorena Moyano



### 3.4.3.1 TIPOS DE ACTIVOS A TITULARIZAR

- **Carteras de crédito:**
  - de vehículos
  - hipotecaria
  - micro empresarial
- **Activos Fijos:**
  - Inmuebles generadores de flujos de caja
  - Plantas de energía, etc.
- **Proyectos específicos generadores de derechos económicos:**
  - Inmobiliarios
  - Eléctricos – Hidroeléctricos
- **Flujos de Fondos - Derechos de cobro :**
  - de arriendos
  - de ingresos predecibles
  - de peajes
  - de servicios básicos: luz, agua potable
  - de impuestos

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO ACTUAL

ENLACE Negocios Fiduciarios S.A., ha sido una empresa motivada por ideas creativas al momento de entregarle al cliente la solución en la estructuración de la diversidad del negocio fiduciario.

Compartimos un objetivo común con nuestros clientes: desarrollar y consolidar los proyectos, apuntando siempre al objetivo de ganar-ganar. Estamos comprometidos con el futuro de nuestros clientes, asistiéndoles con el



desarrollo de productos adecuados a sus necesidades, buscando activamente nuevas formas de mejorar sus negocios e invitándolos a tomar parte de nuestros procesos de desarrollo. Creemos que este compromiso es la mejor manera de asegurar el éxito de nuestra organización en el corto y largo plazo. La información recolectada es tomada del Manual de Calidad de Enlace.

#### **4.1 MISIÓN**

Entregar soluciones efectivas para satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas, a través de negocios fiduciarios innovadores, seguros y confiables, con estándares internacionales de calidad.

#### **4.2 VISIÓN**

Ser líderes en el negocio fiduciario, con un crecimiento sólido y rentable.

#### **4.3 PRINCIPIOS Y VALORES.**

##### **4.3.1 Valores**

Los valores son esencialmente una fuente de ventaja competitiva y su importancia debe ser promovida, aceptada y sobre todo comprendida por todo el equipo. Significan la forma en que vivimos nuestras vidas y especialmente nuestra vida profesional.

1. Integridad.- Lo entendemos como el principio congruente entre ser y actuar, con honradez, con rectitud y probidad evidente. En Enlace somos íntegros, actuamos con transparencia y profesionalismo.
2. Compromiso.- Dedicar el mejor esfuerzo al cumplimiento cabal de nuestro trabajo diario, generando ideas y encontrando soluciones para desarrollarlo de mejor manera. Cumplir con lo ofrecido y entregar el trabajo a tiempo, permiten una adecuada convivencia entre los que formamos parte de esta organización. En Enlace somos responsables cuando asumimos nuestro





compromiso sobre la palabra dada y cuando apoyamos e incentivamos el trabajo en equipo.

3. Transparencia.- Dar a los clientes internos y externos seguridad, tranquilidad y confianza, empleando como fuente de comunicación elementos veraces, alineados a los procedimientos, normas y leyes vigentes. En Enlace somos transparentes, actuamos con honestidad y respeto por el bien común.
4. Lealtad.- Cumplir con los compromisos legítimos adquiridos con uno mismo, con los demás miembros de la organización y con la comunidad a la que Enlace presta servicios. En Enlace debemos vivir la lealtad como un principio de reciprocidad, a través del cual clientes y colaboradores sientan la confianza para exteriorizar sus necesidades y la organización, a través de sus líderes, de receptarlas y darles el tratamiento adecuado, promoviendo un sistema de comunicación efectiva.

#### **4.3.2 Principios**

Es parte de nuestros principios el apoyar la competencia leal, el decir no a las actividades fraudulentas, el no aceptar ni ofrecer dádivas o favores.

Enlace requiere que se observe confidencialidad por parte de los colaboradores, incluyendo a quienes trabajan en funciones de manejo y confianza.

Enlace recluta, emplea y promueve a los empleados en base a sus méritos propios: habilidades, actitudes, aptitudes y desempeño. Se preocupa en suministrar condiciones de trabajo seguras y saludables y en promover el respeto y la consideración para cada miembro del equipo, entendiendo que tras él hay un núcleo familiar que puede definitivamente marcar los sentimientos y acciones de cada colaborador. Trabajamos constantemente en pro de un



sistema de comunicación eficiente y eficaz, al cual le invitamos a participar activamente.

El colaborador de Enlace debe comprometerse a compartir las experiencias positivas generadas al interior de un equipo unido, dedicado y exitoso, disfrutando del trabajo con los otros, acogiendo nuevos retos, como una oportunidad en beneficio de la empresa y de su desarrollo personal. El avanzar con enfoque a resultados, promover un ambiente de trabajo agradable, escuchar activamente, proponer o acordar objetivos comunes, contribuirá para consolidar un equipo de trabajo que construye y disfruta del logro de objetivos y la ejecución de proyectos hasta el final.

#### 4.4 OBJETIVOS 7

- De negocios
  - ✓ Ser diferenciados por la calidad del servicio que prestamos.
  - ✓ Ser los más rentables del mercado fiduciario.
  
- De eficiencia
  - ✓ Contar con procesos ágiles que permitan una entrega efectiva de nuestro servicio.
  - ✓ Mantener tecnología de punta, tanto en hardware como en software.
  - ✓ Mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios, a través del Sistema de Gestión de Calidad.
  
- De recursos humanos
  - ✓ Contar con el equipo de personas más calificado y comprometido del mercado.

---

<sup>7</sup> La información recolectada es tomada del manual de calidad de Enlace.



- ✓ Que las personas asuman la responsabilidad por el desarrollo de sus propias habilidades, en acuerdo con su supervisor.
- ✓ Apoyar el trabajo en equipo en todas las áreas de la empresa, como una fórmula que nos hace crecer y crear un clima humano que atraiga a los mejores.
- ✓ ENLACE por su parte se compromete a otorgar confianza, responsabilidad y retroalimentación justa y honesta sobre su desempeño y potencial, que le den la oportunidad de desarrollarse en la empresa en armonía, con sus propias necesidades profesionales y las que requiere la organización.

#### **4.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS**

Enlace ha desarrollado un plan estratégico por un periodo de tres años, el mismo que cuenta con puntos específicos como se detallan a continuación, conforme lo definido a inicios del año 2008.

- ✓ Estrategia comercial: Aprovechar la experiencia en negocios especializados, como por ejemplo la aplicación de los esquemas para la construcción de hospitales, administración de fideicomisos relacionados a conservación y manejo ambiental, entre otros.
- ✓ Estrategia Financiera: Control y reducción de costos operativos. Eficiencia mediante la reestructuración de plataforma operativa y eliminación de procesos que puedan considerarse repetitivos.
- ✓ Buscar nuevas alianzas financieras.
- ✓ Mantener certificación ISO.
- ✓ Concluir apertura de sucursal Ambato.



- ✓ Capacitación permanente al Recurso Humano, conforme a un plan aprobado.
- ✓ Potencializar fuerza de ventas con capacitación y nuevos canales.
- ✓ Aplicar correctamente las nuevas reformas del negocio fiduciario.

➤ **Detalle de las sinergias comerciales, operativas, financieras.**

No formamos parte de ningún grupo económico, ni mantenemos empresas filiales, sin embargo existe una alianza comercial con el grupo Inmoequinoccio y particularmente con la empresa Pro-Inmobiliaria, quienes realizan la venta de algunos proyectos inmobiliarios administrados por ENLACE.

La relación con el sistema financiero es muy importante y necesaria, puesto que varios proyectos son financiados por instituciones como Banco Pichincha, Banco MM Jaramillo Arteaga, Banco Rumiñahui, Mutualista Pichincha. A la vez las instituciones dan financiamiento a los promitentes compradores o adquieren cartera de éstos, generada a través de los fideicomisos inmobiliarios.

En términos generales, los distintos fideicomisos mercantiles inmobiliarios y de administración, trabajan con la mayoría de bancos a nivel nacional (Pichincha, Pacífico, Produbanco, Guayaquil, MMJA, Rumiñahui, Citibank, Capital, Cofiec, Unibanco, Solidario, Internacional y Mutualista Pichincha).

➤ **Metas generales de desempeño.**

ENLACE maneja dos líneas de negocio, la del sector inmobiliario que tiene como finalidad específica la construcción de proyectos inmobiliarios de distinta índole (vivienda, oficinas, consultorios, hospitales, centros comerciales) y la del área de Administración y Garantías que atiende el resto



de negocios fiduciarios que están enfocados en diversas finalidades, y son constituidos por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas. En esta área se administran bienes de distinta índole (recursos económicos, acciones de empresas, bienes muebles e inmuebles, portafolios de inversión, cartera, etc...).

ENLACE Negocios Fiduciarios S.A. se ha mantenido entre las administradoras de fideicomisos más grandes en cuanto a número de negocios administrados y durante varios años ha liderado como la fiduciaria que más negocios administra. En cuanto a los patrimonios administrados, estos difieren según la naturaleza y finalidad de los fideicomisos así como de los proyectos inmobiliarios que se ejecutan a través del mecanismo fiduciario. Ejemplo: Un solo fideicomiso del sector público (administrado por CFN, Banco del Estado o BCE) puede tener un patrimonio superior a todos los fideicomisos que administramos en ENLACE o entre todas las administradoras juntas.

Entre las metas para el año 2009 están la iniciación de la etapa constructiva de dos hospitales (en el sur de Quito y en Guayaquil), un proyecto grande de departamentos y centro comercial en la ciudad de Ambato, además de varios proyectos de vivienda que se espera alcancen el punto de equilibrio (legal, financiero, técnico y comercial).

En el área de Administración y Garantías también se pretende replicar algunos esquemas con empresas del sector de seguros y de administración de recursos de entidades del sector público y organismos de conservación internacional. La información recolectada es tomada del Manual de Calidad de Enlace.

#### **4.6 TECNOLOGÍA - ÁREA DE SISTEMAS EN ENLACE**

La misión fundamental del Área es el diseño, implementación y mantenimiento de los elementos que constituyen lo que podemos llamar la infraestructura informática de ENLACE Negocios Fiduciarios, entendiendo por tal los elementos físicos, lógicos, configuraciones y procedimientos para proporcionar



a toda la organización los servicios informáticos necesarios para desarrollar sus actividades.

De otra forma más concreta, el Área se encarga de la red informática que interconecta todas las oficinas de ENLACE, ordenadores centrales (servidores) que están a disposición de los usuarios y/o que prestan servicios a los ordenadores personales, soporte técnico, así como de las aplicaciones instaladas y los servicios de uso general.

Sistemas cuenta con los siguientes equipos:

- Servidor que hace de PDC / Archivo / Terminal server
- Servidor de Base de Datos
- Servidores de Comunicaciones
- Servidor de Impresión
- Armario de comunicaciones, cableado categoría 5e, wireles

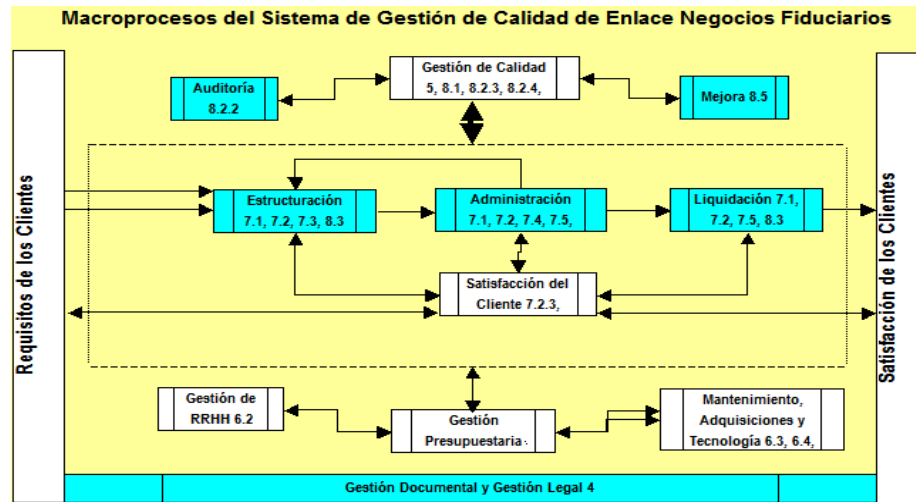
El área de sistemas está conformada por el Director Administrativo Financiero como cabeza de área y un Administrador de red, el cual es el encargado del buen funcionamiento de todos los elementos informáticos de la organización.

ENLACE Negocios Fiduciarios utiliza actualmente el sistema de manejo integral de fideicomisos llamado GESTOR el mismo que cuenta con todas las herramientas tanto administrativas, gerenciales y financieras que se requiere para un buen manejo de cada uno de los fideicomisos.

#### **4.7 HERRAMIENTAS PARA EL DESENVOLVIMIENTO DEL NEGOCIO**

Una de las principales herramientas con las que cuenta ENLACE Negocios Fiduciarios, es haber obtenido la certificación ISO 9001-2000, que ayuda a generar mayor confianza en los clientes y a mejorar el prestigio en la organización.

## Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad



**Grafico 1.9 “Sistema de Gestión de Calidad”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado por:** Lorena Moyano

## 5. ORGANIZACIÓN

### 5.1 ACCIONISTAS

ENLACE Negocios Fiduciarios cuenta con la siguiente estructura:

- ✓ Estudio Jurídico Barrera Molina & Asoc. 42.50%
- ✓ Julio Salgado 42.50%
- ✓ Otros 15.00%

### 5.2 DIRECTORIO

Dr. Patrick Barrera  
Ing. José Vicente Proaño  
Ing. Alvaro Muñoz  
Ing. Jorge Vásquez  
Dr. César Molina  
Ab. Rocío Vela  
Ing. Julio Salgado



### 5.3 NUESTRA ORGANIZACIÓN.-

El fideicomiso es sinónimo de: transparencia, confianza, seguridad gracias a nuestra experiencia, conocimiento y agilidad, hemos sido reconocidos como líderes en innovación y desarrollo de los negocios fiduciarios a nivel nacional.

#### 5.3.1 LOGROS

- ✓ 2.970 Negocios Fiduciarios administrados a diciembre de 2007.
- ✓ USD 185 millones de patrimonios administrados de nuestros clientes.
- ✓ Más de 10.000 inmuebles a través de los proyectos inmobiliarios.
- ✓ 11.000 empleos directos y 19.600 empleos indirectos.

Somos una compañía nacional que opera localmente, a través de la Oficina Matriz ubicada en la ciudad de Quito, la Sucursal Guayaquil y la oficina en Ambato.

ENLACE Negocios Fiduciarios S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos cuenta con una organización departamental dividida en dos grandes plataformas que las denominamos: de Servicios y de Negocios.

En la Plataforma de Servicios contamos con los departamentos: Jurídico y Riesgos, Financiero – Administrativo, este último responsable a la vez de los departamentos de Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos y Contraloría.

- La actividad principal del Departamento Jurídico es la atención de los requerimientos jurídicos internos, en función del cumplimiento del objeto social de la empresa y el manejo de Riesgos tiene a su cargo el análisis del riesgo del negocio fiduciario, actuando de manera preventiva frente a la toma de decisiones.
- Finanzas y Administración, cuyo ámbito de gestión se orienta, desde diferentes departamentos, cada uno con su particular importancia dentro





- de la cadena del valor de nuestro servicio, a dirigir el buen manejo de las finanzas de la empresa, manejo de proveedores, el correcto control administrativo, mantenimiento de instalaciones adecuadas y seguras, ambientes agradables de trabajo.
- El Departamento de Contabilidad tiene a su cargo la administración contable de los negocios que manejamos, de la misma manera la gestión tributaria y la entrega de información a los organismos de control.
- Sistemas, se encarga del mantenimiento y desarrollo del Sistema Informático de la empresa.
- La Gestión del Talento Humano, cuidando del bienestar de su personal, promoviendo su capacitación y desarrollo basado en un modelo de competencias acorde a las necesidades de la organización.
- Contraloría se encarga del cumplimiento contractual, contable y tributario de los negocios fiduciarios y de Enlace, y establece revisiones periódicas planificadas de acuerdo al riesgo de cada actividad y al cumplimiento de normas legales.

En la plataforma de Negocios contamos con dos Vicepresidencias especializadas en: Negocios Inmobiliarios y Negocios de Administración y Garantías, cada una con su propia estructura, según se explica en el organigrama.



La actividad principal de Negocios Inmobiliarios es la administración fiduciaria a través de la coordinación y manejo de relaciones entre los actores partícipes de un proyecto inmobiliario, relacionada con la construcción de edificios, viviendas, carreteras, hospitales, centros comerciales u otros.

Es responsabilidad del área de Administración y Garantías, la administración de diversos tipos de fideicomisos que están constituidos por patrimonios de distinta índole: bienes muebles, inmuebles, portafolios de inversión, recursos económicos, paquetes accionarios, etc. La administración de dichos negocios se realiza en base a lo establecido en cada contrato y sujetos a lo que determina la Ley de Mercado de Valores y demás reglamentos vigentes. Se administra también encargos fiduciarios de distinta finalidad.

Con la estructura organizacional se puede asegurar una máxima concentración en las necesidades de los clientes y, al mismo tiempo, mantener la eficiencia operacional y el enfoque en el desarrollo de las especialidades.

### **5.3.2 ÁREAS DE PREOCUPACIÓN PARA EL FUTURO**

A corto plazo, la principal preocupación es el enfrentar la inestabilidad macroeconómica y el entorno jurídico incierto que vive el país, en virtud de la emisión de diversos mandatos por parte de la Asamblea Constituyente, que ocasionaría incertidumbre para la generación de determinados negocios. La empresa se acogerá a las nuevas disposiciones legales y se acoplará a las nuevas leyes o mandatos, conforme sean conocidos.

Una segunda preocupación es afrontar eventuales períodos de iliquidez por causa de clientes en mora, con estrategias de reducción de costos, reestructuración de pasivos y estrategias comerciales, que permitan mantener e incrementar nuestra participación en el mercado fiduciario.



## **5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

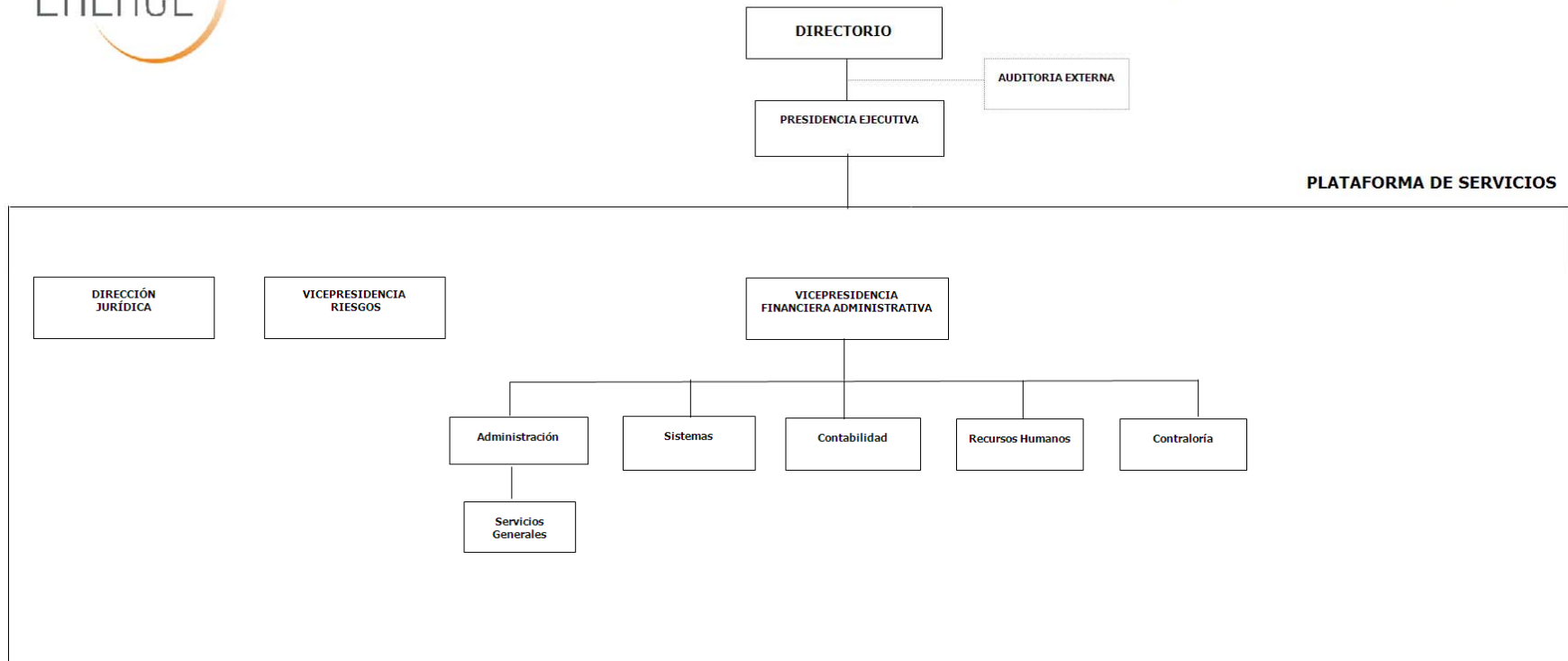


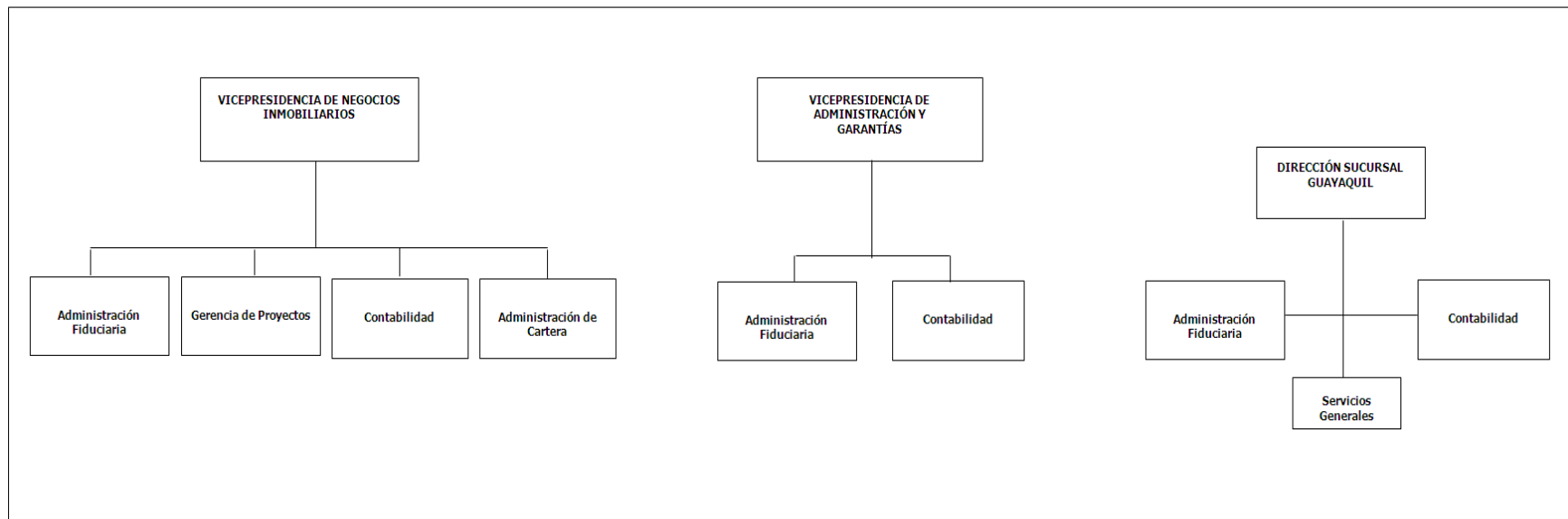
Grafico1.10 "ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL"

Fuente: Enlace Negocios Fiduciarios S.A

Elaborado por: Lorena Moyano



PLATAFORMA DE NEGOCIOS



**Grafico1.11 “ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado por:** Lorena Moyano



### ESTRUCTURA FUNCIONAL

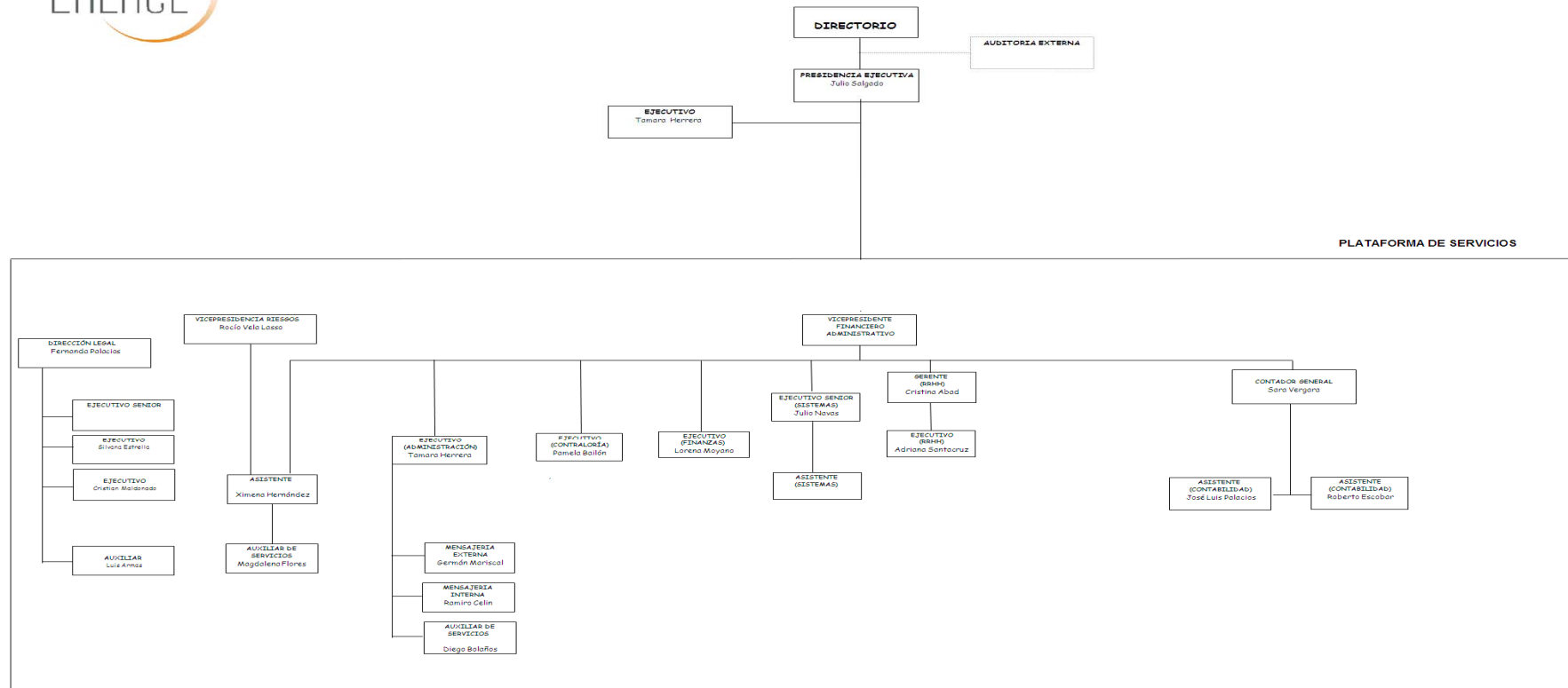


Grafico 1.12 “ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL”

Fuente: Enlace Negocios Fiduciarios S.A

Elaborado por: Lorena Moyano

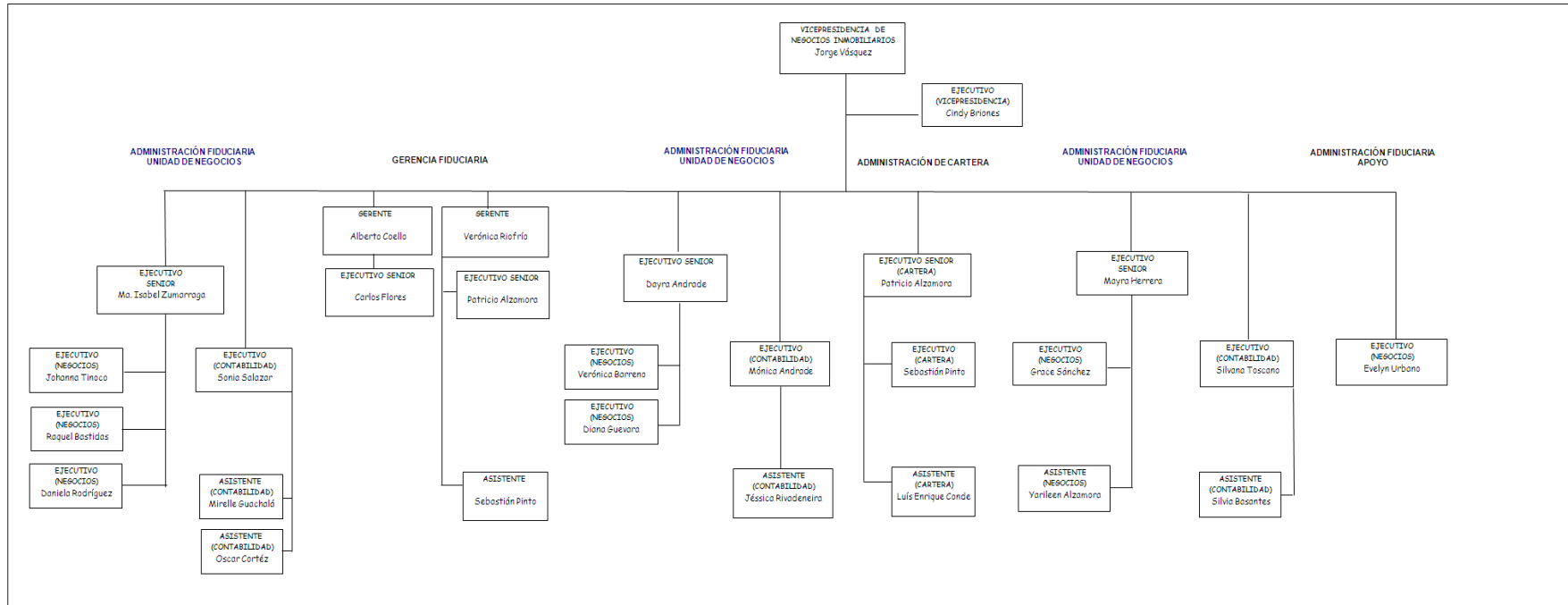


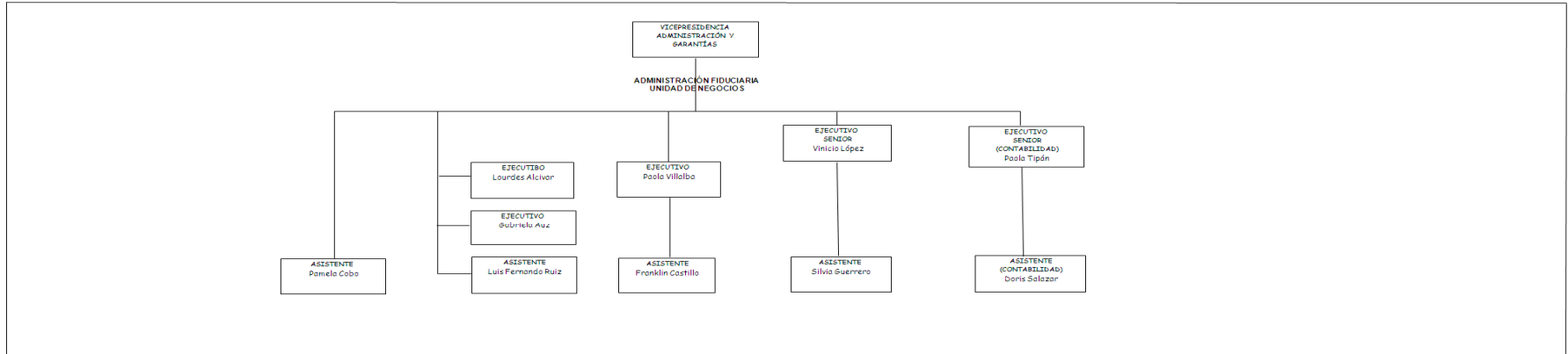
GRAFICO 1.13 “ORGANIGRAMA FUNCIONAL”

Fuente: Enlace Negocios Fiduciarios S.A

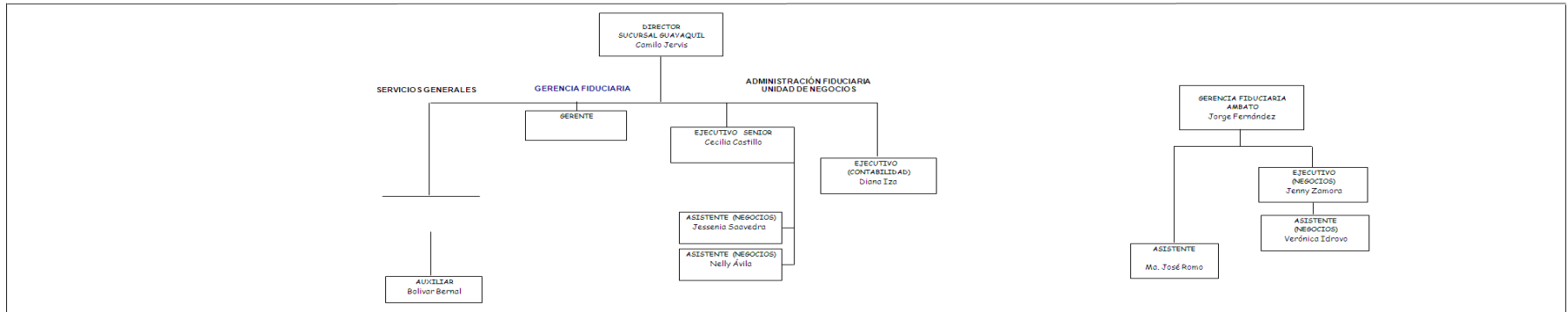
Elaborado por: Lorena Moyano



PLATAFORMA DE NEGOCIOS NO INMOBILIARIOS



PLATAFORMA DE NEGOCIOS II



**Grafico1.14 “ORGANIGRAMA FUNCIONAL POR AREAS”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado por:** Lorena Moyano





## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2. PROBLEMÁTICA**

##### **2.1 Determinación del problema**

Hoy en día existen muchas empresas que, a pesar de tener presente como funciona cada proceso financiero-contable y administrativo, no mantiene un esquema de modelos financieros que les permita mantener un control efectivo de la misma, a través del seguimiento de cada uno de los procesos o del desarrollo de cada una de las etapas que se deben seguir para lograr maximizar utilidades con la mejora en una serie de procesos y estrategias innovadoras, que permita mejorar los ingresos y racionalizar gastos, buscando ampliar el mercado y obtener una mayor rentabilidad. Es por ello que se piensa que a través de un modelo de planeación financiera se puede controlar de mejor forma todos los problemas mencionados.

El tema que planteo es definir un sistema en el cual se establezcan las guías y requerimientos para estandarizar la elaboración y manejo de todos los procedimientos que se realizan dentro de la organización, en el Departamento Contable Administrativo Financiero, para lograr maximizar las utilidades.

Por otro lado, no existen indicadores para análisis y seguimiento de la competencia mediante indicadores de competitividad, que permitan comparar como se encuentra la entidad y los factores críticos que debe mejorar.



Es importante de igual manera contar con información, que permita conocer de qué manera se llega a los clientes y cuáles son los mejores instrumentos para lograr fidelizar a los mismos. Todo esto se realizará con el fin de lograr maximizar las utilidades, una vez que se desarrolle un buen sistema de manejo y control financiero.

Es importante considerar que al ser la fiduciaria una figura jurídica basada en dos palabras claves, de donde deriva su nombre confianza y comisión que es la base del negocio, por ello debe mantener una estructura clara, transparente, que refleje confianza al cliente, por lo que la información financiera debe reflejar lo mismo, lo cual se lograría de forma mas eficiente con un modelo de planeación financiera a corto, mediano y largo plazo, que presente la situación financiera al día y la proyección que manejará en un futuro.

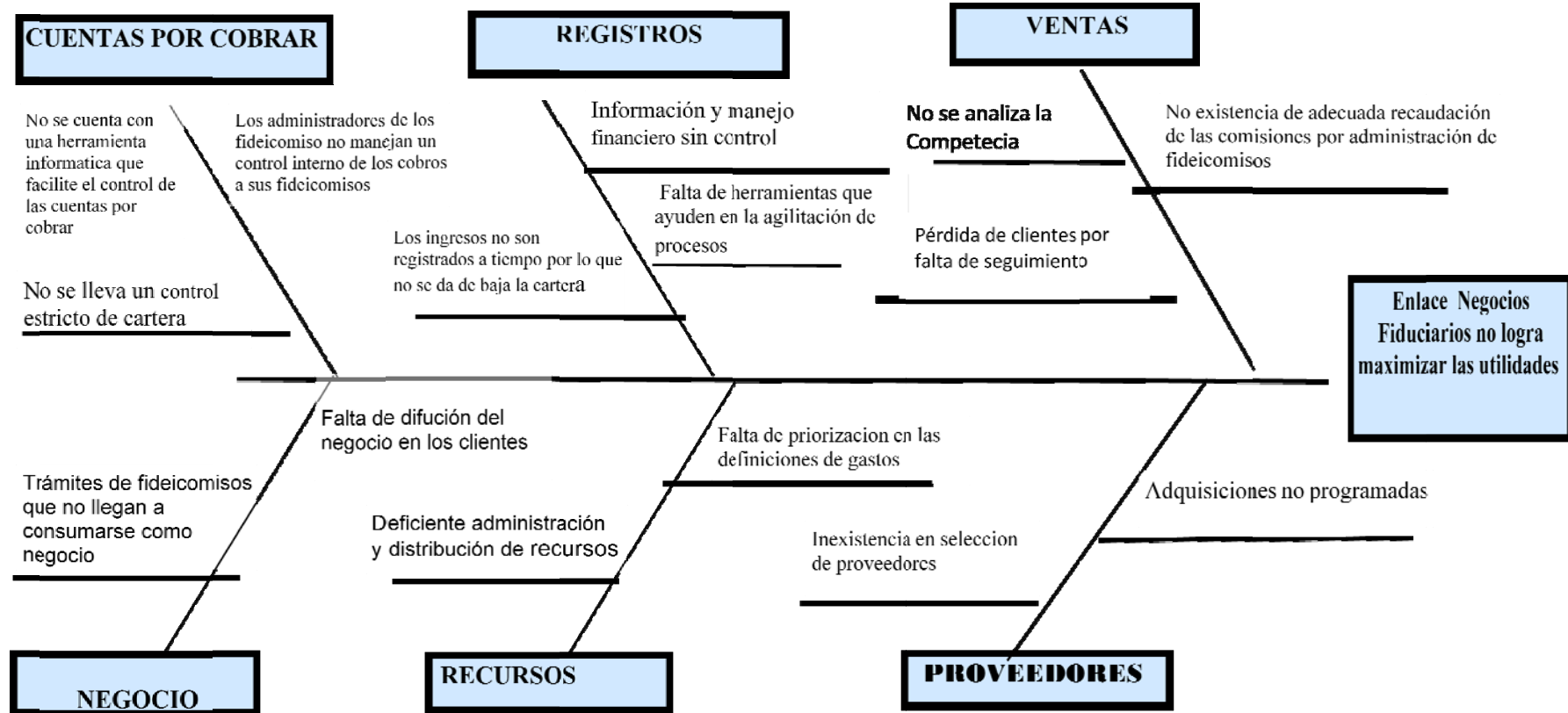
El objeto fundamental es crear mecanismos óptimos, que permitan que ENLACE Negocios Fiduciarios S.A., disponga de herramientas financieras ágiles, que brinden seguridad a la Empresa y a sus colaboradores.

En síntesis, la falta de un modelo de planeación financiera no viabiliza un adecuado control de ingresos y gastos, lo cual no permite que la empresa maximice sus utilidades.

Para poder entender de mejor manera los problemas que presenta Enlace y el motivo por el cual se realiza la presente tesis de investigación a continuación se realiza el diagrama de causa efecto de Ishikahua el mismo que recoge toda la información que se deberá analizará de la empresa para todos los análisis a realizar.



## DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO



**Gráfico 2.1 "Diagrama causa – Efecto del desarrollo de actividades financieras de Enlace Negocios Fiduciarios**  
**Fuente:** Investigación de campo en Enlace.  
**Elaborado por:** Lorena Moyano

## 2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se realiza el diagnóstico interno y externo del entorno en el que se desenvuelve la empresa Enlace Negocios Fiduciarios S.A, para conocer y analizar el impacto de los factores situacionales, además sirve para valorar, evaluar y analizar variables tanto pasadas, presentes y futuras. Se reconoce y analiza los factores del macroambiente, tales como: el económico, político, legal, social, tecnológico .Y del microambiente, correspondiente a las fuerzas cercanas a la compañía que afectan su habilidad de servir y operar. Se analiza además a los clientes, proveedores, competencia y organismos de control. Además, se establece una propuesta de direccionamiento estratégico y análisis interno de la empresa donde se establecen visión, misión y objetivos, diagramado en la figura 2.1

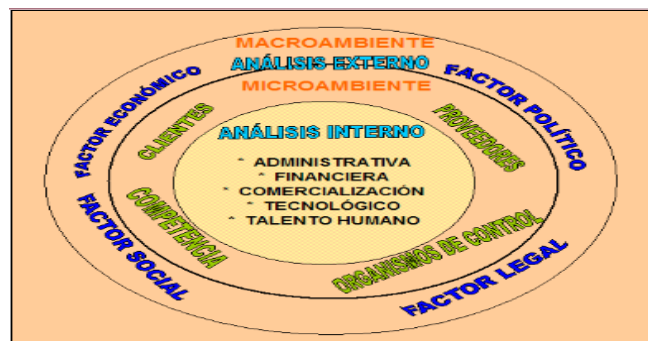


Gráfico 2.2 “Análisis situacional”

**Fuente:** Samuel Sherton, Administración estratégica

**Elaborado por:** Lorena Moyano

Con la información obtenida del análisis del macroambiente, se diagnostican las oportunidades y amenazas de los factores externos actuales, mientras que con el análisis del microambiente e interno, se obtienen las fortalezas y debilidades actuales



de la empresa. Como consecuencia del análisis descrito, se desarrolla la matriz FODA.

## ***2.2.1 ANÁLISIS EXTERNO***

### ***2.2.1.1 MACROAMBIENTE***

El macroambiente es el medio dentro del cual se desenvuelve la organización compuesto por múltiples factores externos que existe del entorno en la organización, pero va a afectar de alguna manera si existe algo negativo dentro de la misma. Los factores que se relacionan son: Factor Económico, Social, Político, Legal, Tecnológico.

#### ***ENTORNO MACROECONÓMICO***

##### ***2.2.1.1.1 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES ECONOMICOS***

Para obtener una visión objetiva de la situación económica en la que se desenvuelve la empresa, es fundamental conocer algunos indicadores económicos, su comportamiento histórico y la relación que existe entre ellos; para ello, se ha resumido las estadísticas en síntesis de los principales sectores de la economía y el proceso de algunas estadísticas de base, que sirven para tener en cuenta la marcha económica en el corto plazo de la economía ecuatoriana.

En ese contexto y con el objetivo de tener indicadores económicos que sirvan de base para la recomendación y toma de decisiones de política económica dentro de Enlace S.A. y como ayuda para el presente trabajo, se ha elaborado un resumen de las principales guías económicas.



Para realizar el análisis del entorno macroeconómico en el que se desenvuelve la empresa se ha recopilado una serie de análisis entre ellos tenemos el Análisis Económico realizado por la Corporación Financiera Nacional, datos recopilados para complementar el análisis del país fuente del Banco Central del Ecuador y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos una vez recopilada toda la información necesaria se llega a las conclusiones siguientes .

El cambio de modelo económico por parte del Gobierno, las condiciones actuales de mercado y la crisis internacional que aqueja a la economía mundial, han ocasionado cambios en las tendencias de los principales indicadores macroeconómicos.

#### Producto interno bruto

El primer indicador que se analizará es el Producto Interno Bruto (PIB), que no es más que el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período, describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. Si bien según proyecciones del Banco Central del Ecuador, en el año 2008 alcanzó los USD 23,264 millones, lo que significó un crecimiento del 5.32%, la proyección de crecimiento para el 2009 es de 3.15% con respecto al año anterior, lo que significaría USD 23,998 millones.

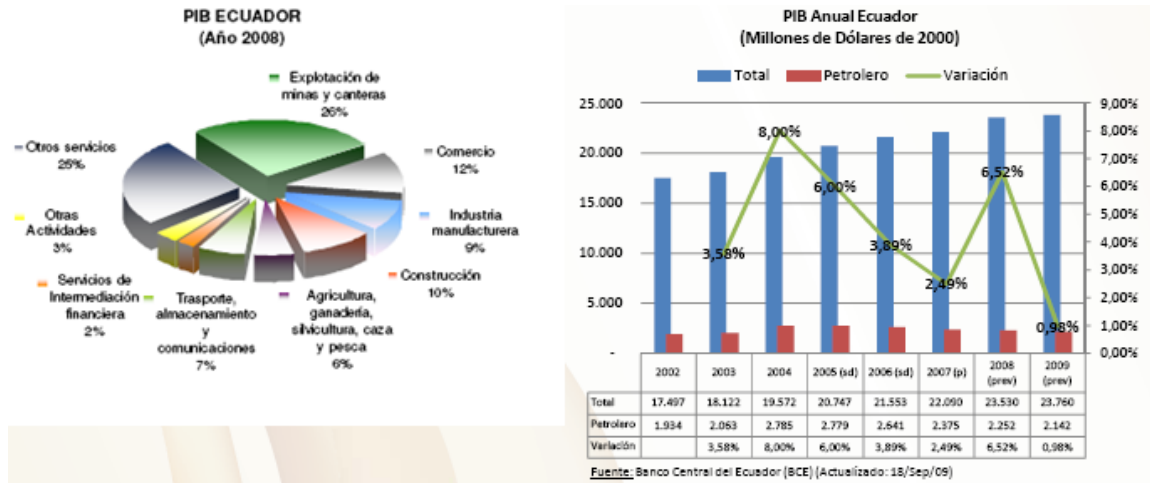
Esta disminución de la tasa de crecimiento se debe principalmente a la contracción de los mercados internacionales y de la producción nacional. <sup>8</sup>

<sup>8</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Estadístico Mensual No. 1879, Producto Interno Bruto 4.3.*, Diciembre 2008.

<sup>2</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Estadístico Mensual No. 1887, Balanza de Pagos 3.2.*, Mayo 2009.

<sup>3</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Estadístico Mensual No. 1887, Balanza Comercial 3.2.2.*, Mayo 2008.

<sup>4</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Estadístico Mensual No. 1887, Exportaciones por Producto Principal 3.1.1.*, Mayo 2009.



**Gráfico 2.3. “Análisis Producto Interno Bruto”**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Lorena Moyano

### Balanza de Pagos

En lo referente a la Balanza de Pagos, en el cuarto trimestre del 2008 se registró un déficit de USD -2.112.97 millones, monto 1.330.39% mayor al mismo período del año precedente; este descenso se explica esencialmente a la coyuntura de crisis mundial que afectó considerablemente las exportaciones, las remesas y el rubro más afectado es el correspondiente a la inversión extranjera directa que cayó en un 51.79% con respecto al trimestre precedente.

Por su parte, la balanza comercial mantuvo una tendencia superavitaria desde el año 2004, debido al constante aumento de las exportaciones petroleras, sin embargo, a partir del mes de septiembre del 2008 muestra un saldo negativo, que persiste hasta abril del 2009, pero en menor volumen con un valor de USD -5.1 millones, esta disminución se explica por la recuperación de las exportaciones petroleras, producto de la recuperación del precio del crudo y la reducción de las importaciones como respuesta a la imposición de aranceles. A marzo del 2009, el saldo de esta balanza fue

de USD -142.2 millones, que representa una disminución de -168.59% con respecto al mismo período del 2008.

Las exportaciones ecuatorianas a abril del 2009 alcanzaron los USD 1.003.95 millones, principalmente en productos primarios (76.76%) como petróleo, banano, y plátano, café, cacao, camarón, atún, pescado y flores naturales, y en cuanto a los productos industrializados (23.24%); los más destacados fueron los derivados del petróleo, manufacturas de metal y productos elaborados del mar.

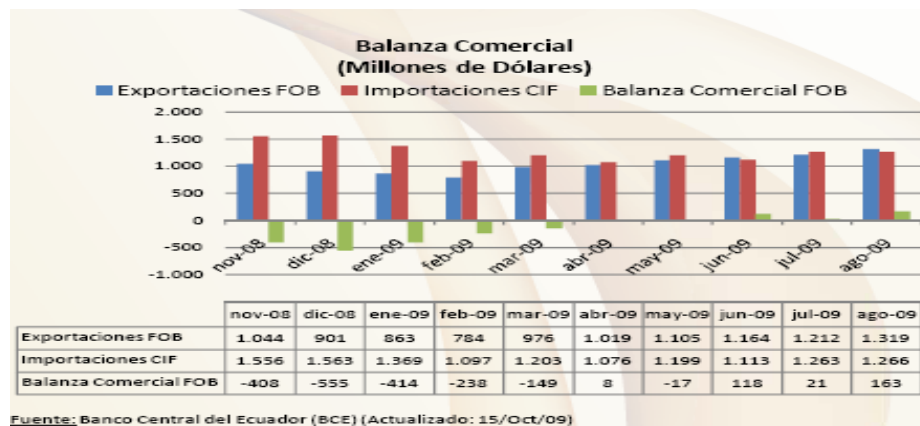


Gráfico 2.4. "Análisis Balanza Comercial"

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Lorena Moyano

- **Tasa Inflacionaria**

La inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.





La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

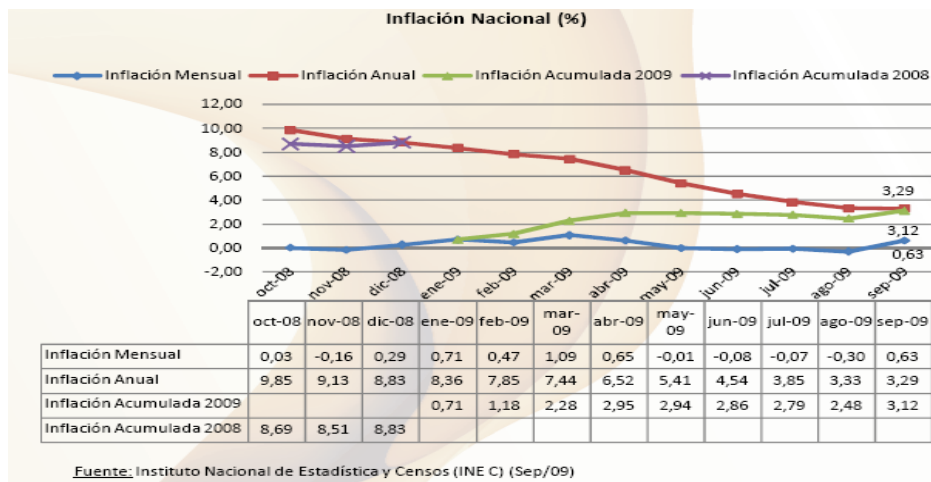


Gráfico 2.5. "INFLACION"

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

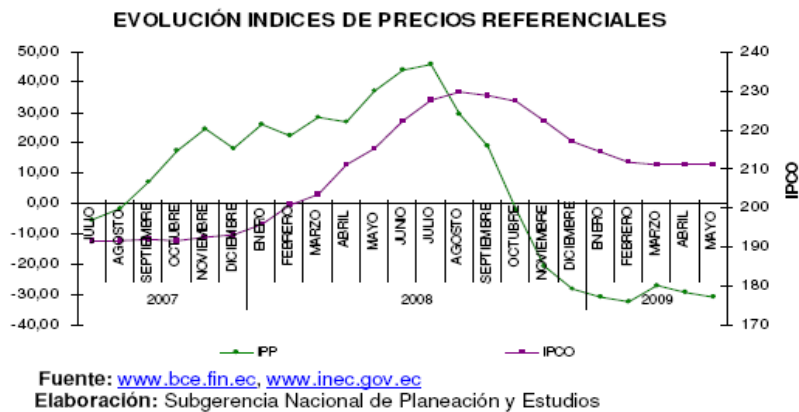
Elaborado por: Lorena Moyano

Es importante analizar la reducción de la tasa inflacionaria, para el mes de mayo del 2009 cerró con un valor de 5.41%, que representa una disminución de -41.77% con respecto al mismo período.

Esta tendencia a la baja registrada desde septiembre del 2008 se explica por el descenso del costo de los insumos internacionales que impactaron desde noviembre de 2007 el índice de inflación del país se redujo en el mes de octubre, al registrar la cifra más baja del año: 0,03% y con ello en lo que va del año el indicador suma 8,69%.

La inflación anual, entre octubre de 2008 y octubre de 2009, llegó a 9,85%, cifra menor a la registrada en la anual de septiembre del 2008 que se ubicó en 9,97%.

y por la disminución de los efectos del invierno y los programas gubernamentales, como Socio Tienda. Este proceso no solo afecta a los consumidores, sino también a productores, es así que para el mes de mayo de 2009, se registró una disminución en el índice de precios al productor de -183.51% con respecto al mismo mes del año precedente, que se explica por la estabilización de los precios de los commodities y su tendencia a la baja como respuesta a la crisis mundial, situación similar al caso del índice de precios al constructor que se redujo a -1.99% con respecto al mismo mes del 2008.<sup>9</sup>



**Gráfico 2.6. “Análisis Evolución de Índices de Precios Referenciales”**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Lorena Moyano

- **Sector Monetario**

En Primer lugar se analizará, la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) que corresponde al monto de activos externos de alta liquidez que tienen una contrapartida en los pasivos del balance del Banco Central del Ecuador. El Banco Central del Ecuador, calcula la reserva monetaria de libre disponibilidad que sirve de

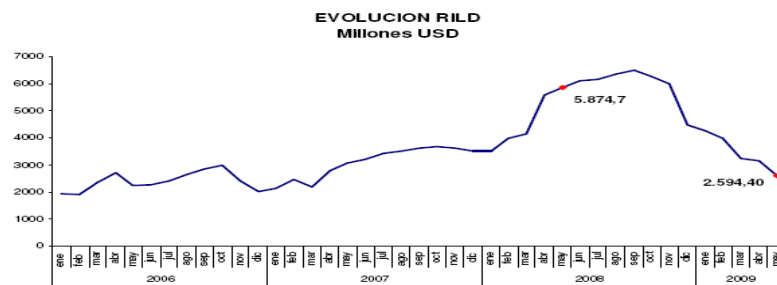
<sup>5</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Estadístico Mensual No. 1887, Principales Indicadores Monetarios 1.1.*, Mayo 2009.

<sup>6</sup> INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipp](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipp), Mayo 2009.



base para mantener los sistemas de canje, reserva financiera, operaciones y otras operaciones del Banco Central del Ecuador.

La RILD al mes de mayo del 2009 alcanzó USD 2,594.40 millones, valor que ha reportado una disminución de USD 547.90 millones con respecto al valor del mes precedente. Para el mismo mes la Base Monetaria se redujo hasta USD 650.5 millones, después del valor histórico alcanzado en diciembre del año anterior.<sup>10</sup>



Fuente: www.bce.fin.ec  
Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios

### Gráfico 2.7. “Análisis de la Reserva de Libre Disponibilidad”

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Lorena Moyano

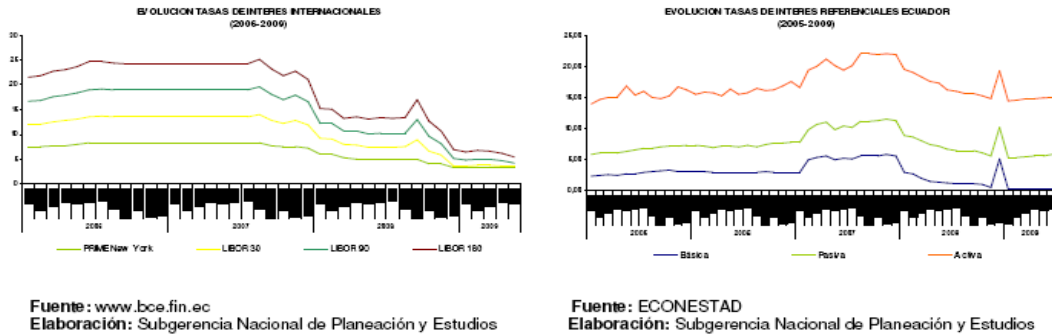
El Encaje Bancario al mes de mayo presenta un descenso considerable, respecto al monto registrado para el año precedente con un valor de USD 576.4 millones, situación que se explica por la reducción de las reservas requeridas del 4% al 2%, medida adoptada con el fin de salvaguardar la liquidez del sistema financiero.

En lo referente a las tasas de interés referenciales, el Banco Central del Ecuador a partir del 2008 ha emprendido un proceso de disminución paulatina de las mismas, lo cual ha llevado a tener en junio del 2009 una tasa activa referencial de 9.24%; un descenso de 0.35 puntos porcentuales de la registrada en el mismo mes del año

<sup>10</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, *Boletín Estadístico Mensual No. 1887, Principales Indicadores Monetarios 1.1.*, Mayo 2009.  
<sup>8</sup> Id.



precedente, al igual que la tasa pasiva referencial, cuyo valor es de 5.63%, que presenta una disminución de 0.18 puntos porcentuales.



**Gráfico 2.8. “Evolución de las tasas de Interés”**

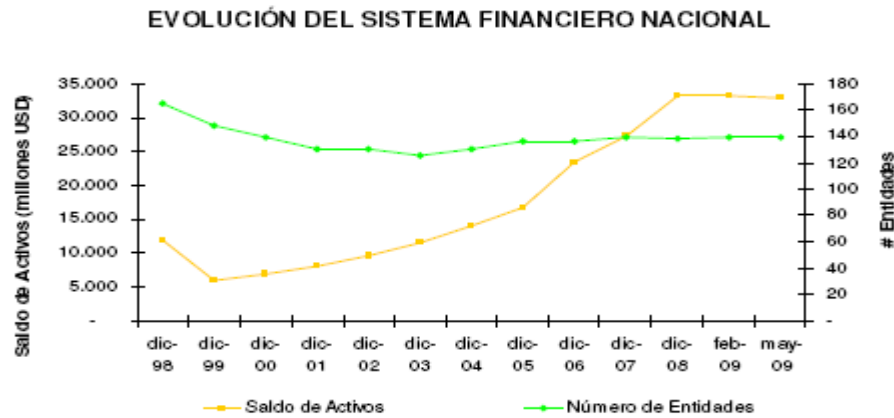
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Lorena Moyano

En lo que respecta a la tasa PRIME y LIBOR, éstas han mantenido la tendencia decreciente registrada a partir de septiembre del 2007, a mayo del 2009, la tasa Prime alcanzó un valor de 3.25%, la Libor 30 0.32%, Libor 90 0.66% y la Libor 180 1.24%, que con respecto al mismo mes del año precedente, han registrado una disminución de (2.75), (2.72), (1.93) y (1.38) puntos porcentuales, respectivamente.

- **Sector Financiero y Banca Pública**

Al 31 de mayo del 2009, el Sistema Financiero Nacional contaba con 139 entidades, entre bancos privados y públicos, cooperativas, mutualistas y otras entidades financieras, con un total de activos por USD 32,859 millones, manteniendo una constante tendencia de crecimiento desde la entrada del Ecuador en dolarización.



Fuente: <http://www.superban.gov.ec/>  
Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudio

**Gráfico 2.9. “Evolución del Sistema Financiero”**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

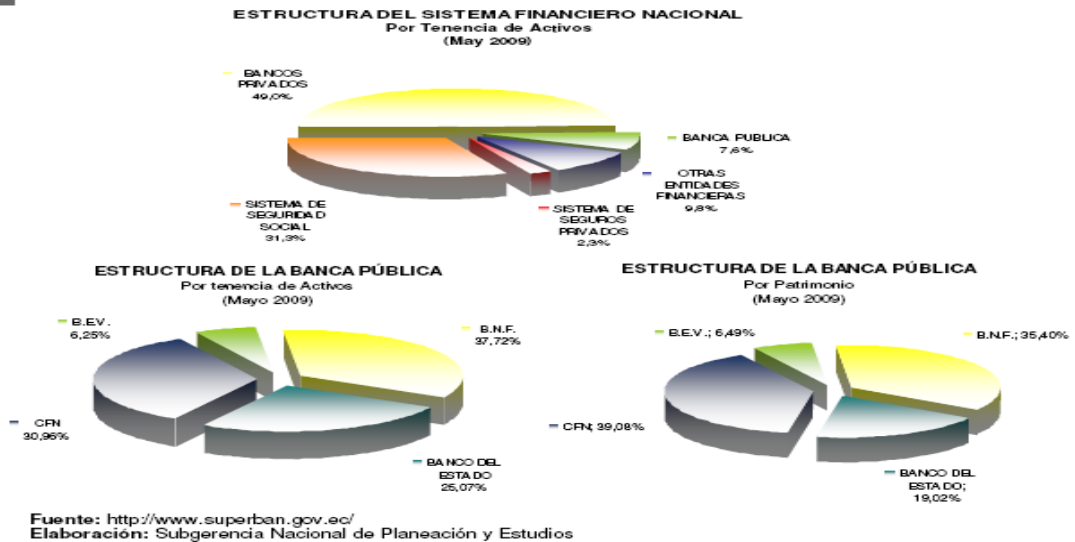
**Elaborado por:** Lorena Moyano

En lo referente a Banca Pública, al mes de abril del 2009, el total de activos asciende a USD 2,424.27 millones, con una mayor representación del Banco Nacional de Fomento (34.38%) y la Corporación Financiera Nacional (34.01%). En cuanto al patrimonio, la banca pública al mes de abril del 2009 alcanza los USD 1,125.92 millones, manteniendo una concentración similar que en total de activos, con una participación de la CFN del 39.08%.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Id.

<sup>10</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, *Reporte Gerencial del Sistema Financiero, Resumen Histórico*, Mayo 2009.

<sup>11</sup> SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, *Boletín Financiero de Banca Pública, Base*, Mayo 2009.



**Gráfico 2.10. “Estructura del sistema Financiero Nacional”**

**Fuente:** Superintendencia de Bancos

**Elaborado por:** Lorena Moyano

- **Tasas de interés**<sup>12</sup>

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero, la tasa baja y cuando hay escasez, sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. En la gráfico 2.11 se puede observar las cifras actuales de este indicador.

<sup>12</sup> Banco Central del Ecuador



<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual 2009</b>	<b>% anual 2008</b>
Productivo Corporativo	9.33	9.50
Productivo Empresarial	10.21	12.25
Productivo PYMES	11.83	16.70
Consumo	18.92	21.87
Vivienda	11.33	11.50
Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	33.30	33.30
Microcrédito Minorista	33.90	33.90

**Gráfico 2.11. “Tasas activas referenciales por sector”**

**Fuente:** Banco central del Ecuador

**Elaborado por:** Lorena Moyano

Las tasas de interés suben en la misma dinámica de la inflación.

La tasa activa efectiva máxima para el sector empresarial disminuyó en 2,04 puntos porcentuales, al pasar de 12,25% en septiembre 2008 a 10,21% en septiembre 2009; mientras que el crédito comercial corporativo, vario en 0,17%, al igual que el de vivienda.

El Gobierno insiste en que las tasas de interés deben bajar, por lo que planteo lo peligroso que sería que las tasas de interés disminuyan sin un sustento técnico, además, esto permitirá que la demanda de créditos decaiga y la rentabilidad de los bancos se ponga en riesgo.



• Riesgo país<sup>13</sup>



Gráfico 2.12. “Estadísticas de movimiento del Riesgo País”

Fuente: Ministerio de Finanzas y Economía

Elaborado por: Lorena Moyano

MONITOREO BONOS GLOBALES Y RIESGO PAÍS - DIARIO

DÍA/HORA	GLOBAL 2012			GLOBAL 2015			GLOBAL 2030			RIESGO PAÍS (EMB)
	COMPRA	VENTA	RENDIMIENTO	COMPRA	VENTA	RENDIMIENTO	COMPRA	VENTA	RENDIMIENTO	
1-9-09 16:30	30.000	35.500	104.943	61.125	83.000	13.978	33.500	39.000	32.234	1097
2-9-09 16:28	30.000	35.500	105.729	61.125	83.000	13.984	33.500	39.000	32.236	1102
3-9-09 17:41	30.000	35.500	105.929	61.000	83.000	14.021	33.500	39.000	32.236	1099
4-9-09 16:31	30.000	35.500	106.131	61.000	83.000	14.022	33.500	39.000	32.237	1094
7-9-09 18:03	30.000	35.500	106.131	61.000	83.000	14.022	33.500	39.000	32.237	1094
8-9-09 17:44	32.500	38.000	96.343	61.000	83.000	14.024	32.500	38.000	33.189	1092
9-9-09 17:11	32.500	38.000	96.856	61.000	83.000	14.028	32.500	38.000	33.191	1092
10-9-09 16:27	31.688	36.000	100.129	61.000	83.000	14.030	31.688	36.000	34.005	1102
11-9-09 16:26	31.688	36.000	100.315	62.000	85.500	13.752	31.688	36.000	34.006	1051
14-9-09 16:28	31.688	36.000	100.502	62.250	84.750	13.684	31.688	36.000	34.006	1054
15-9-09 16:31	31.688	36.000	100.691	64.000	86.000	13.209	31.688	36.000	34.007	1011
16-9-09 16:33	31.688	36.000	101.266	65.000	89.000	12.946	31.688	36.000	34.009	931
17-9-09 16:29	31.688	36.000	101.461	65.000	89.000	12.947	31.688	36.000	34.010	983
18-9-09 16:35	31.688	36.000	101.657	65.000	88.000	12.948	31.688	36.000	34.011	980
21-9-09 16:36	31.688	36.000	101.855	66.000	88.000	12.686	31.688	36.000	34.012	956
22-9-09 16:29	35.000	36.000	89.965	67.000	90.000	12.428	35.000	36.000	30.918	908
23-9-09 16:31	32.500	34.000	99.409	66.750	88.063	12.496	32.500	34.000	33.202	959
24-9-09 16:30	32.500	34.000	99.603	66.000	87.125	12.692	32.500	34.000	33.202	991
25-9-09 17:01	32.500	45.250	99.798	66.500	87.625	12.563	32.500	45.250	33.203	967
26-9-09 10:19	30.000	35.125	100.792	66.000	87.250	12.694	30.000	35.936	35.842	955

Gráfico 2.13. “Monitoreo Bonos Globales y Riesgo País”

Fuente: Ministerio de Finanzas y Economía

Elaborado por: Lorena Moyano

El riesgo país del Ecuador continuó al alza hasta sobrepasar la barrera de los 3.000 puntos como, se puede observar en la figura 2.7.

<sup>13</sup> Banco Central del Ecuador





La caída del precio del petróleo, las secuelas de la crisis financiera mundial y las declaraciones imprudentes del Gobierno sobre que la variable de ajuste económico, en caso de no existir recursos, será el pago de la deuda, son los principales motivos de la actual subida.

Ecuador depende en el 55% de sus ingresos petroleros y han determinado que cada día se vuelve más difícil que pueda pagar la deuda.

La subida del riesgo deviene en una baja de las inversiones extranjeras, así como un menor crecimiento económico.

Según el historial del riesgo país de Ecuador, en el 2000 oscilaba entre 1.355 y 4.712 puntos. En 1999, en cambio, se mantuvo en 1.958 y 4.685.

En los últimos dos años del régimen del presidente Rafael Correa los índices han variado entre 621 y 3.129 puntos.

Por lo dicho, el riesgo país constituye para es un factor de vital importancia para el análisis de Enlace Negocios Fiduciarios S.A., debido a la inversión que se requiere por parte de inversionistas no solo nacionales sino también extranjeros.

- **Factor Político<sup>14</sup>**

Los resultados electorales del 26 de abril del 2009, marcan nuevamente el destino histórico de lo que se ha llamado una revolución ciudadana, a la vez que refrendan la orientación del gobierno en el rumbo del "socialismo del siglo XXI".

La ganancia de Correa en una sola vuelta, con más del 50% de la votación nacional y con más del 20% de diferencia sobre su inmediato contendor, así lo dicen.

---

<sup>14</sup> Información tomada de la Constitución política de la República del Ecuador



Los resultados electorales del 26 de abril del 2009, marcan nuevamente el destino histórico de lo que se ha llamado una revolución ciudadana, a la vez que refrendan la orientación del gobierno en el rumbo del "socialismo del siglo XXI". La ganancia de Correa en una sola vuelta, con más del 50% de la votación nacional y con más del 20% de diferencia sobre su inmediato contendor, así lo dicen.

Desde 1996 el Ecuador vive una inestabilidad que se produce luego de la gran movilización del país en 1995 para la guerra del Cenepa con el Perú. Desde ese instante la población ecuatoriana vive un estado de movilización que no se para. Esta agitación partió con la guerra, y que significó gastos para enfrentar al segundo ejercito mas poderoso de Suramérica seguido de... "El Fenómeno del Niño de 1996", que mantuvo la costa ecuatoriana inundada por casi 500 días, y destruyó la infraestructura vial, educativa, sanitaria y productiva, de la costa, que es la que genera la mayor cantidad de productos de exportación del país, lo que a su vez se tradujo en la quiebra bancaria, y una crisis migratoria, que a obligado a salir a mas de tres millones de ecuatorianos, creándose un "boom económico de los emigrantes" que ahora son el segundo recurso económico del país.

En las diferentes ascensiones y caídas de los gobiernos, ha habido actores sociales que ha desempeñado papeles claves. Así en la caída de Abdalá Bucaram el factor clave fue las cámaras de empresarios y la prensa de Quito, frente a una corrupción presentada descaradamente como parte de un "show man del populacho", que irritó a los empresarios, quienes actuaron al compás de las "observaciones" de la Embajada Norteamericana hasta desencadenar una gran marcha de cacerolas y listones negros, que pusieron en fuga a Abdalá, llevándose consigo lo que pudo del dinero de las bodegas del Banco Central del Ecuador, en sacos de yute.

Para el 2000 Yamil Mahuad también huye. Los bancos que le apoyaron para ser presidentes habían provocado la mayor estafa de la historia y los indígenas, convertidos desde 1990 en la parte contestataria, o fuerza de resistencia a los



gobiernos de turno, había armado un golpe de estado en el que el coronel Lucio Gutiérrez, que no era el cerebro de la operación, sino un oportunista de entre los conspiradores, que se vio de pronto en la tribuna, pero la prensa lo encumbró buscando al culpable de una violación de la constitución, luego se convirtió en prisionero y en figura estelar. Los indígenas, guiados por uno de sus líderes de la nacionalidad “quichua de la provincia de Pastaza” con muy pocos estudios y preparación, pero audaz y resuelto, había logrado darle al movimiento indígena la belicosidad de los indígenas amazónicos, que contrasta con las actitudes de movilización masiva pero más pacíficas de los indígenas andinos.

Para el 2004 cayó Lucio Gutiérrez, gracias al trabajo de hijos de los ricos o “nuevos ricos”, agrupados en las universidades Católica de Quito que inicia la protesta contra la Corte Suprema de Justicia y luego vistieron de plásticos negros a la universidad, los de la Universidad SEK y la extrema derecha conservadora de Quito, que se agrupan en un movimiento neo nazi llamado Alianza Democrática Nacional conformado en el CONESUP Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, que tiene en sus estatutos una policía interna o GESTAPO para controlar la conducta de sus miembros y una policía externa para vigilar a sus adversarios, estuve personalmente en su conformación y me opuse a su existencia desde el día de su nacimiento. Ellos fraguaron un “mandato popular de los Forajidos” entregado al Vicepresidente Palacios a espaldas de los verdaderos forajidos y organizaron un encuentro con el alto mando militar (golpearon los cuarteles) como era costumbre en los golpes militares de los años 60 y 70.



## CRISIS FINANCIERA EEUU

- **Efectos de la Crisis Financiera de Estados Unidos**

En 1998 se inició la entrega de préstamos hipotecarios de alto riesgo llamados sub prime que rompieron el monopolio de los bancos en la entrega de préstamos de bienes raíces, por lo que consiguieron la atención de los clientes debido a los intereses bajos ofrecidos.

Con ello se otorgó préstamos a clientes sin empleo ni ingresos fijos ni propiedades calificadas para financiar su casa o departamento, esto sin duda incluía un gran riesgo.

Los préstamos fueron de gran acogida por los intereses fijos, pero ello solo ocurrió durante los dos primeros años luego de la tasa empezaba a variar con tendencia al alza.

En el 2004, la Reserva Federal empezó a subir las tasas de 1% a más del 5% en el 2006 para controlar la inflación. Eso aumentó la tasa de morosidad de todo tipo de créditos incluidos los sub prime. Por ello los deudores de los hipotecarios de alto riesgo no pudieron pagar; de inmediato los precios de las viviendas embargadas bajaron drásticamente porque no había demanda.

A pesar de los planes de rescate del gobierno estadounidense se calcula que dos millones de familias no pagarán sus casas hipotecadas, más de 1 millón de personas quedarán en el desempleo y la economía estadounidense solo crecerá un 1% porque la gente preferirá comprar solo lo necesario.



La crisis financiera de EEUU tiene repercusiones directas en todo el mundo debido a que no existe la petición de créditos como efecto de ello la gente compra menos y por lo tanto la actividad económica se retrae.

Como es de conocimiento de todos Estados Unidos es un consumidor por excelencia lo que hizo que todos los países centren sus ojos en este gigante para poder entablar relaciones comerciales.

Ecuador no ha sido la excepción, y en efecto el 50% de las exportaciones se destinan al mercado estadounidense es decir no se exporta petróleo sino camarón, flores, banano entre muchos otros cuya demanda se reduciría porque la mayoría de ellos son prescindibles y pueden sustituirse con facilidad. Por lo tanto la dependencia comercial con dicho país es muy grande. Por otro lado los ingresos de las remesas las cuales proviene en su mayoría de ese país, además que el 90% de los créditos de financiamiento externo son de origen de bancos norteamericanos. De esto se desprende también la retracción en la compra de petróleo y materias primas que se traduce en la reducción de exportaciones y por lo tanto afecta a la balanza comercial. El precio del petróleo ha cambiado negativamente tanto que el cálculo del presupuesto se ha determinado en 85 dólares por barril, lo que ha influenciado para nuevos cambios acorde a la realidad. No por nada se dice que esta es la más grave crisis de la historia por la que ha pasado el país del norte, ya que acarrea los problemas de los países en vías de desarrollo.<sup>15</sup>

Ante esta situación el gobierno ecuatoriano está preparando un plan para enfrentar la crisis que se fundamenta en tres puntos: tributario, arancelario y de créditos. En cuanto al sector tributario el presidente ha manifestado que las empresas más

---

<sup>15</sup> Cámara de Comercio de Quito, Revista Criterios, Noviembre del 2008, varios artículos



afectadas como las camaroneras, bananeras, cafetaleras, no pagarán el anticipo del impuesto a la renta del 2009.

Además de solicitar reformas en el Régimen Tributario Interno, para que las instituciones financieras mediante incentivos inyecten más recursos al sector productivo a través de créditos. El Impuesto a la Salida de Capitales se aumentará del 0.5% al 1% del monto transferido, para frenar el envío de dinero al exterior por parte de las instituciones financieras. La retención del Impuesto a la Renta se reducirá del 25% al 0% para la banca en intereses pagados al exterior, y en cuanto a los empresarios tendrán que pagar el 5% hasta diciembre del 2009. Se prohibirá las importaciones de productos que compitan con empresas locales. Por último se menciona que las NIIFS se deberán implementar a partir del 2010, y no en el 2009 como estaba previsto.<sup>16</sup>

La tendencia del gobierno ecuatoriano se inclina hacia el idealismo de Alianza País, esto tiene ventajas para el sector de las pequeñas y medianas empresas para las cuales el primer mandatario está creando mejores planes de financiamiento así como leyes idóneas para su desarrollo, por esto se puede decir que el cambio por el que pasará la legislación deja un ambiente muy alentador para el normal desarrollo de este sector.

En la nueva Constitución del Ecuador aprobada recientemente se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir.

El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto.

---

<sup>16</sup> Diario el Telégrafo



- **Factor Legal**

El negocio fiduciario en el Ecuador opera según lo establecido por la Ley de Mercado de Valores (RO # 367 de 23 de Julio de 1998); y Codificación de Resoluciones del CNV (RO # 001 del 8 de marzo de 2007).

Como organismos de control que supervisa a las Administradoras de Fondos y Fideicomisos es la Superintendencia de Compañías y El Consejo Nacional de Valores, que es el órgano que emite las políticas y reglamentos relacionados al Mercado de Valores.

En cuanto al factor legal es importante mencionar la nueva ley de Mercado de Valores que esta en proyecto, la misma que contara con una serie de reformas para la reglamentación de las administradoras de fondos y fideicomisos.

Es importante también analizar que en el mercado ha implementado como un solo sector a las sociedades titularizándolas, que es una amenaza para las sociedades administradoras de fondos que manejan este tipo de negocios.

El Proyecto de Ley del Mercado de Valores establece como principios fundamentales, entre otros, la protección de la fe pública, la promoción del desarrollo de los sectores productivos, el fortalecimiento del regulador, supervisión normativa y de riesgo, y el cumplimiento de estándares internacionales. La Ley regula al mercado de valores, y sus participantes: bolsas de valores, intermediarios de valores, entidades de apoyo, instrumentos, etc.

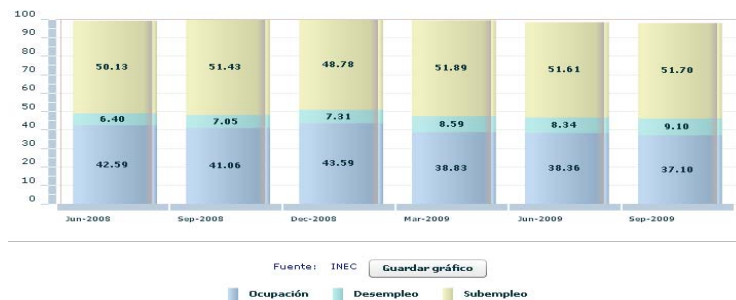
El mercado de valores es parte de los mercados financieros, que cumplen el rol de canalizar el ahorro hacia la inversión. Por un lado, lo hacen a través del mercado de dinero, en que actúa la banca y otros intermediarios, proporcionando financiamiento de corto plazo. Por otro, el mercado de valores otorga financiamiento a largo plazo y a menor costo, utilizando instrumentos como obligaciones, acciones, titularizaciones, etc.



Dicho mercado está poco desarrollado en el país, tal es así que en el 2007, las operaciones transadas en las bolsas de valores representaron solo el 8% del PIB, y en 2008 alcanzaron el 10% del PIB, cuando en otros países de América del Sur bordean el 100% del PIB. Además, afirmó, que existen dos mercados, uno por cada bolsa de valores (liquidez segmentada) y geográficamente limitada, no existe mercado secundario, falta curvas de rendimiento, escasa desmaterialización, falta de cultura bursátil y finalmente la existencia de un regulador y supervisor débil. Por ello, el gobierno busca fortalecer, dinamizar y desarrollar el mercado de valores a través de una Reforma Integral, cuyo primer paso es el Proyecto de Ley del Mercado de Valores.<sup>17</sup>

- **Factor social**

- **Desempleo y Subempleo**



Fecha	Desempleo	Ocupación plena	Subempleo
Jun-2008	6,40	42,59	50,13
Sep-2008	7,05	41,06	51,43
Dec-2008	7,31	43,59	48,78
Mar-2009	8,59	38,83	51,89
Jun-2009	8,34	38,36	51,61
Sep-2009	9,10	37,10	51,70

**Gráfico 2.14. “Tasa de desempleo mensual”**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** Lorena Moyano

<sup>17</sup> BOLETÍN DE PRENSA N° 151 Cuenca, 26 de agosto de 2009 NUEVA LEY DE MERCADO DE VALORES FORTALECERÁ A SECTORES PRODUCTIVOS DEL PAÍS





Como se puede observar en el figura 2.8, el índice de desempleo en el país registró un aumento en septiembre del presente año del alrededor de 1,20 puntos porcentuales Mientras que en los meses de julio y agosto se presentó un descenso, pero en el mes de septiembre registró una subida que alcanzó 7,27%, lo que equivale a aproximadamente 300 mil personas.

La eliminación de la tercerización y la intermediación laboral son los factores más importantes que han afectado a este indicador.

La esperanza de una reducción del desempleo se centra en la época de Navidad y fin de año, que empieza en noviembre de cada año, según los datos históricos, con las contrataciones temporales para la época más comercial del año se espera una reducción de la desocupación, que en septiembre se convirtió en la más alta de los últimos cinco meses.

El mes pasado el desempleo,-respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), trepó hasta el 7,27%, mientras el subempleo subió a 46,4%, como se puede observar en la gráfico 2.15.

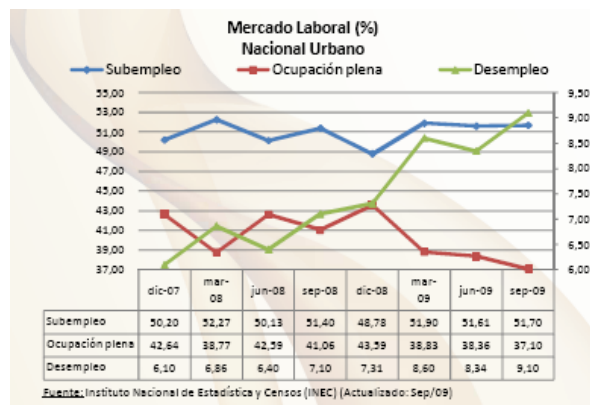


Gráfico 2.15. “Tasa de desempleo mensual”

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Lorena Moyano



En tanto, la subocupación es la más elevada del año con el 46,4%, a nivel nacional. Las expectativas de una reducción de desempleo se centra a fin de año y las estadísticas le dan la razón. Entre octubre y diciembre del año pasado, el desempleo cayó en 1,2 puntos porcentuales (de 7,5 en octubre a 6,3% en diciembre), pero volvió a repuntar en enero y febrero, cuando alcanzó casi los mismos porcentajes de octubre. Desde septiembre se ven mejoras en las condiciones, calidad y cantidad del empleo, eso puede ser una causa en las mejoras en los índices de pobreza, si tenemos estos niveles de pobreza y desempleo, inclusive tomando en cuenta los efectos que tuvimos por efectos del invierno y el aumento de los precios internacionales.

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en el país existen unos 320 mil desempleados, frente a 1,9 millones de personas ocupadas. Con estos números, el ente oficial ratificó que el desempleo alcanzó el 7,3%, en 2008. Mejoramiento se debe a la reducción del subempleo, que pasó del 50,2%, registrado en 2007, al 48,8% alcanzado en 2008.

La tasa de desocupación en las tres ciudades, bordea el 10,2 % y se ubica un poco por encima de tasas correspondientes a países con economías más robustas que la ecuatoriana. Los pronósticos sobre la tasa de desempleo en el país apuntan a su crecimiento y no a su disminución, debido en gran medida a la falta de dinamismo de la producción interna, a la desaceleración

El número de desempleados a nivel nacional fue de 159.361 con una Población Económicamente Activa (PEA) de 2'413.691; mientras en septiembre los desocupados sumaron 176.986 con una PEA de 2'434.588. Los subempleados, a nivel nacional, fueron de 1'129.491 personas en septiembre pasado.



## **DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE FIDUCIARIO ECUATORIANO**

### **CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO**

El mercado financiero ecuatoriano está tremendamente influenciado por la situación macroeconómica del país, las medidas económicas tomadas por los gobiernos de cualquiera que fuese su tendencia ideológica, afectan de manera decisiva en los mercados financieros. Además cabe recalcar que el sistema financiero ecuatoriano pudiera verse afectado actualmente por la bien llamada “gripe financiera”, resultado de la dura crisis mundial que se ha hecho presente durante el año 2008 con mayor fuerza y que para estos momentos ha contagiado y ha hecho tambalear a más de una economía.

Si bien las repercusiones de esta crisis financiera mundial no han afectado de manera tan notoria a nuestro mercado bursátil, como en otros países en donde este mercado realiza negociaciones de gran envergadura diariamente, estas si se harían notar en lo que concierne al ámbito comercial, debido a las estrechas relaciones de exportación que nuestro país mantiene con los países asiáticos y europeos, los cuales han sido los protagonistas principales de esta crisis., lo que deja entrever que esta situación no es atractiva para un inversionista, el cual esperaría que sus rendimientos financieros estén por encima del nivel de inflación, demostrándose que no existe un crecimiento real. Es curioso observar que el inversionista ecuatoriano ha optado por elegir a los depósitos en moneda extranjera como su primera opción de inversión, seguros de que sus rendimientos no sufrirán devaluaciones ni pérdida de poder adquisitivo; beneficiándose día con día del tipo de cambio continuamente en ascenso, dado por las condiciones de política cambiaria tomadas por el Banco Central, como lo son las bandas cambiarias.

La crisis tanto política como económica y por qué no mencionar la honda crisis fiscal que afronta el Ecuador desde el año de 1995, han deteriorado su sistema financiero,



evidenciado en la liquidación forzosa de alguno de sus integrantes, ha sido bastante difícil atraer inversión fresca a nuestro mercado, para esto las instituciones financieras han tenido que incursionar en una carrera por captar recursos, prometiendo altas tasas de interés por éstos. Esta situación ha ocasionado un efecto en serie, ya que resultado de lo anterior es que los créditos se encarecen cada vez más para los que tratan de obtener e impagables para el que ya adquirió debido a las elevadas tasas que los bancos cobran.

El mercado se caracteriza también por la tremenda falta de cultura financiera, la cual afecta al momento de elegir los instrumentos financieros a los cuales destinar los recursos económicos de los inversionistas. Los instrumentos de renta fija son los más apetecidos, pues le aseguran al inversionista un rendimiento más atractivo al final del plazo de inversión. Causa de ésta tan marcada preferencia, impide que se dirija la atención hacia instrumentos de renta variable, destinándose un monto menor de recursos financieros para este fin, de aquí el incipiente mercado bursátil con el que contamos, en donde sólo cotizan y ofrecen acciones de empresas nacionales, pudiendo tardar algunos días o meses en colocarse las acciones en manos del público.

Existen varias Casas de Valores que se esfuerzan por fortalecer el mercado bursátil, pero ven limitadas sus oportunidades al encontrarse con el poco interés por parte del público en este sector.



- RIESGO DE ENTORNO

A continuación se presenta un cuadro con los principales indicadores macroeconómicos en el año 2009 el posteriormente el análisis de los años 2007 y 2008.

INDICADOR	VALOR	INDICADOR	VALOR
Precio barril petróleo	59.69USD	Crecimiento PIB	1,20%
Tasa de Desempleo	9,10%	Crecimiento PIB (proyectado )	3,15%
Tasa de Subempleo	51,70%	Balanza Comercial (millones)	680,87
Deuda vs. PIB	20 80%	Riesgo País (30 sept)	955
Inflación (anual)	3,29%	Remesas (millones)	609,6
Inflación (mensual)	0,63%	PIB Nominal	51,106,169,749
Inflación (acumulada)**	3,12%	Deuda como % PIB	14,80%
Canasta Basica familiar	\$521,26		
Canasta Vital familiar	\$369,56		

**Tabla 2.1 PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS**

**Fuente:** BCE, INEC Ministerio de Finanzas

**Elaborado por:** Lorena Moyano

Durante el 2007, el Ecuador estuvo afectado por asuntos coyunturales de tipo político, los cuales incidieron negativamente en el desenvolvimiento de sus actividades económicas. El crecimiento alcanzado se basó en la estabilidad monetaria originada por la dolarización, los precios del petróleo y las grandes remesas de los emigrantes, pero han subsistido altos niveles de desempleo y subempleo. En el primer trimestre de 2008 se presentó un grave problema climatológico que destruyó la red vial de la costa y parte de la sierra, así como los



cultivos para consumo interno y externo, produciendo escasez y por tanto un creciente nivel de inflación.

La actual situación económica mundial hace esperar en el corto plazo una contracción en las remesas enviadas al país, debido a la probable disminución de la ocupación, especialmente en el sector de la construcción de Estados Unidos y al colapso financiero de ese país.

Por otro lado, la fuerte devaluación que ha experimentado el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica, agravada por una grave crisis financiera, especialmente de sus bancos de inversión, ha puesto en una mejor posición competitiva al sector exportador, que orienta sus productos a Europa y Asia así como a algunos países de Latinoamérica.

El Gobierno sigue contando hasta ahora con liquidez, por cuanto la Asamblea Nacional resolvió que los Fondos Petroleros pasen a formar parte de la cuenta inversiones del Presupuesto General del Estado, con estos recursos se está afrontando los requerimientos de fondos para la reconstrucción de la infraestructura vial del país, especialmente de la Costa, siendo por tanto el principal generador de recursos en la economía.

Se está pagando cumplidamente la deuda externa e interna y el manejo de la deuda externa ha permitido al Gobierno liberar 1.000 millones de dólares del presupuesto en el 2008; se debe resaltar que el cumplimiento oportuno del pago ha llevado a una mejora de la calificación de riesgo soberano, ubicándose en "B" de acuerdo a Standard & Poor's y B3 con panorama estable de Moodys, aunque el Presidente informó que de disminuir el valor del barril de petróleo, una de las alternativas se evaluaría sería dejar de cancelarla, lo que provocó un incremento del Riesgo País. La propuesta del Gobierno se orienta a fortalecer la actividad productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas. Los mecanismos utilizados han sido la canalización de recursos frescos a estos sectores y la reestructuración de deudas



vencidas de agricultores a través de la banca pública, así como la creación de incentivos arancelarios y tributarios. La Asamblea Nacional también ha dispuesto la eliminación de pre asignaciones, liberando importantes recursos para el Presupuesto Nacional, afectando la autonomía de los organismos seccionales y de desarrollo local.

De igual manera, mediante Decreto Ejecutivo, el Gobierno Nacional redefinió el porcentaje que las empresas de explotación petrolera obtienen como ingresos adicionales por el nivel de precio del petróleo en el mercado internacional, minimizándolo al 1% y quedándose por tanto el Gobierno con la totalidad de estos excedentes, si bien este particular dota en el corto plazo de recursos financieros para el país, es una mala señal a potenciales inversionistas y posible fuente de litigios a nivel internacional. Se están renegociando temporalmente los contratos petroleros, lo cual, según se ha informado, estaría vigente hasta que la Asamblea determine las condiciones de dichas contrataciones.

Esta inseguridad jurídica sigue afectando el desempeño de las compañías petroleras que operan en el Ecuador, las cuales han disminuido sus inversiones y por tanto la producción de petróleo. Lo mismo está sucediendo con Petroecuador, cuya producción a pesar de la importante alza de los precios del petróleo sigue decreciendo. Ante la liquidez existente en el Gobierno Central se están canalizando recursos para nuevas inversiones en el sector, pero los resultados de las mismas no son de corto plazo.

El ATPDEA ha sido ampliado por un año, lo que ha brindado cierto respiro a las empresas que tienen una alta relación comercial con los Estados Unidos de Norteamérica. Paralelamente se está tratando de incrementar otros mercados con las acciones que están desplegando los funcionarios del servicio exterior ecuatoriano.

En el primer semestre de 2009 las cifras macroeconómicas siguen desmejorándose tanto por problemas internos y externos, con una creciente inflación, lo cual incide básicamente en el costo de los productos de primera



necesidad, afectando a los más pobres del país, siendo además un año de grandes definiciones económicas, legales y políticas adoptadas luego de la resolución del Referéndum respecto de la nueva constitución elaborada por la Asamblea, en la cual se incluye una excesiva participación estatal y un debilitamiento de la descentralización y de las tareas de los organismos seccionales.

Esta incertidumbre incide negativamente en el desempeño de los sectores productivos, quienes dentro de sus planes deberán considerar que la población de menores recursos, por los subsidios y remesas recibidas, son los que tendrían mayor capacidad de consumo, debiendo dirigir sus planes para atender esa potencial demanda. A pesar de lo anterior, la situación existente está convirtiéndose en un riesgo de entorno que influirá en el crecimiento de las actividades de los sectores económicos y en el desempeño de los organismos seccionales, en especial de aquellos no identificados con el Régimen.

## **2.2.2 ANÁLISIS INTERNO**

### **2.2.2.1. MICROAMBIENTE**

#### **2.2.2.1.1 CONSIDERACIONES GENERALES**

El análisis económico-financiero se efectuó tomando en cuenta la información de los Balances de Situación y de Resultados Consolidados y Auditados de la entidad, correspondientes a los años 2005, 2006, 2007 y la información del 2008, comparándola con el subsistema de fiduciarias y con el grupo aún definido como tal aquellas fiduciarias que ENLACE considera su competencia directa<sup>1</sup>.

Se debe mencionar que no se ha podido contar con información consolidada del mercado al cual atiende este tipo de empresas ni de sus estados financieros consolidados, por lo que el análisis comparativo y de mercado se realizó con dificultades.





Se aclara que la Calificadora de Riesgos no realiza funciones de Auditoría, por tanto, la Administración de la Enlace S.A. asume entera responsabilidad sobre la integridad y veracidad de toda la información entregada, la misma que ha servido de base para la elaboración del presente informe.

#### **2.2.2.1.2 ANALISIS SECTORIAL Y REGULATORIO**

Las Administradoras de Fondos y Fideicomisos en el Ecuador se encuentran regidas bajo la Ley de Mercado de Valores, el Reglamento de Administradoras de Fondos y Fideicomisos y las Regulaciones dictadas por el Consejo Nacional de Valores. De acuerdo a las disposiciones legales y regulatorias vigentes, este tipo de entidades pueden administrar Negocios Fiduciarios, Fondos de Inversión y actuar como emisores en procesos de Titularización. El ente regulador es la Superintendencia de Compañías (SIC)<sup>2</sup>.

En general, durante los últimos años el crecimiento de este mercado ha sido considerable, tomando en cuenta que no guarda relación directa con el desarrollo del Mercado de Valores, pasando de un total de 1.392 negocios fiduciarios registrados en la Superintendencia de Compañías a finales del 2005 que contaban con un Patrimonio Autónomo de 2.599 millones de dólares a 4.501 negocios fiduciarios con 5.786 millones de dólares de Patrimonio Autónomo a julio del 2008, siendo muy importante en lo que transcurre del 2009 el crecimiento de los fideicomisos en garantía, convirtiéndose en una figura jurídica importante, que brinda mayor seguridad a los constituyentes o inversionistas para realizar proyectos o negocios, debido a que los patrimonios que los conforman son autónomos, con personería jurídica propia.

Se mencionó que ha existido un importante crecimiento de los fideicomisos en garantía, seguramente como reacción a los lentos mecanismos jurídicos existentes en el país y al gran crecimiento que ha tenido el crédito automotriz que



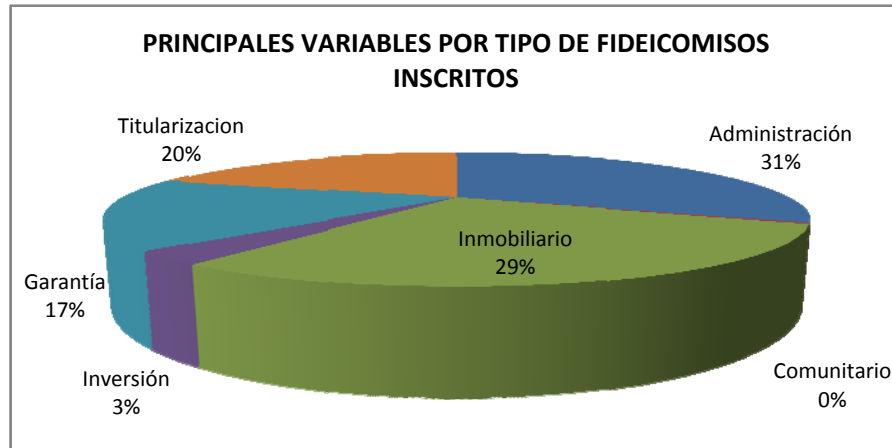
intensivamente utiliza este sistema como garantía de pago, los que se espera se mantendrán a futuro, pudiendo fortalecerse aún más.

Por otro lado, si bien se prevé una importante actividad pública, sobre todo en el ámbito de infraestructura, este sector no se ha caracterizado por utilizar los mecanismos fiduciarios intensivamente al igual que la inversión externa que ha llegado al país.

En el principal ámbito de acción de ENLACE, es decir fideicomisos inmobiliarios, se prevé que existe un fuerte impulso al desarrollo de proyectos inmobiliarios, sobre todo por parte del Gobierno Nacional que pretende disminuir el déficit habitacional del país con programas orientados a las clases media y baja del país. La mayoría de los promotores de estos proyectos, en especial las Mutualistas de Ahorro y Crédito, utilizan este mecanismo, por lo que es de esperarse que en el futuro se mantenga la demanda de estos servicios en el país.

A julio de 2008 se encontraban constituidas 30 Administradoras de Fondos y Fideicomisos en el Registro de Mercado de Valores<sup>3</sup> y si bien este mercado no se considera de nicho, sí se han sectorizado, enfocándose unas principalmente al manejo de fondos de inversión y otras a administración de negocios fiduciarios, por lo cual se establece claras diferencias en cuanto a su estructura administrativa y financiera.

Para nuestro análisis y considerando que ENLACE se dedica a la actividad de negocios fiduciarios, el grupo comparativo será con las Administradoras enfocadas principalmente a esta actividad. Para julio de 2008, existían 19 de estas compañías que manejaban fideicomisos inscritos cuyo patrimonio llegó a 3.04 millones de dólares, con un crecimiento frente a diciembre del 2007 del 38.04%.

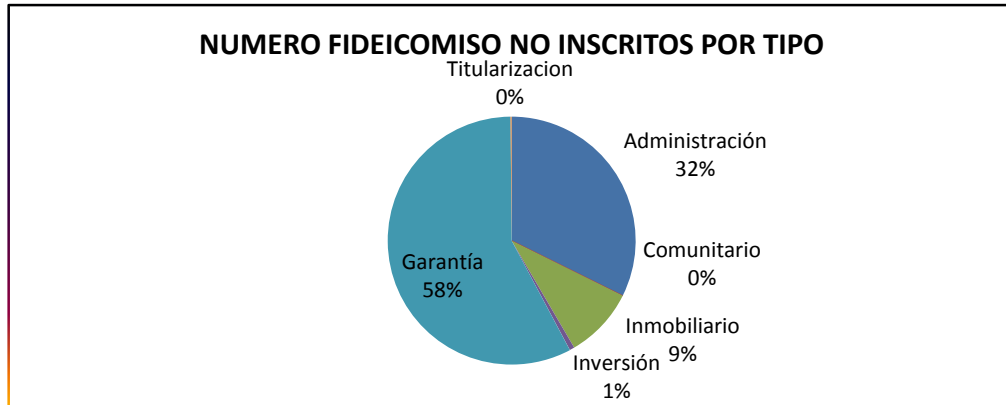


**GRÁFICO 2.16: FIDEICOMISOS INSCRITOS POR TIPO DE FIDEICOMISO**

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaboración:** Lorena Moyano

Se debe mencionar también que estas empresas administran también los fideicomisos no inscritos, los cuales son los más numerosos porque estos registran los fideicomisos que no participan en el mercado de valores, siendo por lo tanto el mercado de mayor crecimiento. A julio del 2008 el patrimonio de este tipo de fideicomisos llegó a 2.74 millones de dólares, con un crecimiento frente a diciembre del 2007 del 59.05%. Al 2009 las principales variables por tipo de fideicomiso no inscritos se presenta en el siguiente grafico.



**Grafico 2.17 NUMERO FIDEICOMISO NO INSCRITOS POR TIPO**

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaboración:** Lorena Moyano

### 2.2.2.1.3 MANEJO Y GESTIÓN DEL NEGOCIO FIDUCIARIO

#### a) Antecedentes

ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS S.A., Administradora de Fondos y Fideicomisos, fue constituida en septiembre de 1994 e inscrita en el Registro del Mercado de Valores en noviembre del mismo año. La Compañía está autorizada para Administrar Negocios Fiduciarios y Fondos de Inversión. Su matriz se encuentra en la ciudad de Quito y tiene oficinas en las ciudades de Guayaquil y Ambato, a fin de brindar un mejor servicio a sus clientes.

A julio del 2008, es la Administradora de 196 fideicomisos, de los cuales aproximadamente 150 tienen un patrimonio autónomo que indican algún nivel de operatividad.



**b) Estructura de la propiedad y riesgo de gobernabilidad**

A continuación en el Tabla No.2 se presenta la estructura de propiedad de la compañía:

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>
Julio Salgado Holguín Barrera	35.0%
Molina y Asociados	30.0%
Cía. Ltda. Holman Compañy Holcomsa	29.0%
S.A. Alvaro Muñoz Miño	3.0%
Jorge Vasquez Egas	3.0%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

**TABLA 2.2: ESTRUCTURA DE PROPIEDAD**

**Fuente:** ENLACE SA.

**Elaborado por:** Lorena Moyano

De la información anterior se determina que existen dos accionistas principales, que concentran el 65% del capital, la empresa tiene como principales accionista a los señores Julio Salgado y al Estudio Jurídico Barrera Molina y Asociados.

En el Tabla 3 se presenta la composición del Directorio:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Patrick Barrera	Presidente
Julio Ernesto Salgado H. César	Secretario del Directorio
Vicente Molina	Miembro del Directorio
Alvaro Muñoz	Miembro del Directorio
Jorge Vasquez	Miembro del Directorio

**TABLA 2.3. COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO**

**Fuente:** ENLACE SA.

**Elaborado por:** Lorena Moyano



El Directorio cuenta con cinco miembros suplentes, y está integrado por ejecutivos de buena reputación y solvencia, aunque algunos de ellos son accionistas y también se desempeñan como ejecutivos de la compañía, situación que podría limitar la independencia en la administración y toma de decisiones de la compañía.

En resumen, la actual estructura de propiedad genera un riesgo implícito de gobernabilidad por concentración de poderes, sin embargo estos riesgos se ven mitigados por la estructura organizacional plana, la misma que opera con un buen número de especialistas de gran experiencia y estabilidad en el desempeño de sus funciones.

La Administración desarrollará un plan para disminuir el riesgo de gobernabilidad.

### c) Gobierno Corporativo

La estructura orgánica determina una plataforma de servicios, donde están las áreas de soporte y el área de negocios que incluyen tanto los Fideicomisos Inmobiliarios como los no Inmobiliarios.

La plana gerencial está a cargo de profesionales de gran experiencia y capacidad, los mismos que gozan de gran estabilidad:

CARGO	FUNCIONARIO
PRESIDENTE EJECUTIVO	Julio Salgado
VICEPRESIDENTE	Álvaro Muñoz Miño
ADMINSITRACION Y GARANTÍAS	Jorge Vasquez
VICEPRESIDENTE DE NEGOCIOS	Camilo Jervis
GUAYAQUIL DIRECTOR	José Vicente Proaño

**TABLA 2.4. EQUIPO EJECUTIVO**

**Fuente:** ENLACE SA.

**Elaborado por:** Lorena Moyano



Durante el último año han adecuado su estructura administrativa buscando mejorar la atención a sus clientes. El Departamento de Riesgos ha sido recientemente implementado y es interdependiente de Contraloría

#### **d) Recursos Humanos**

La compañía cuenta con 69 empleados, principalmente en la matriz en Quito. El área encargada de la administración del personal es la Jefatura de Recursos Humanos, que reporta a la Dirección Financiera; la empresa cuenta con el respectivo Reglamento Interno de Recursos Humanos.

La compañía mantiene una política salarial apropiada de acuerdo con las responsabilidades de su personal y el mercado, buscando asegurar la estabilidad de sus empleados junto con el establecimiento de un plan de capacitación para cada persona, de acuerdo a especialidad y conocimientos que el desempeño de cada cargo exige.

Los niveles de rotación son bajos, especialmente a nivel gerencial, pero durante el 2007 debieron realizar una reducción de personal para adecuarse a la contracción que experimentó el negocio en ese periodo. En la visita realizada se pudo apreciar un adecuado ambiente de trabajo.

#### **e) Procesos Tecnológicos y Seguridad de la Información**

Para el manejo de los sistemas tecnológicos tienen una persona como administradora del sistema que reporta a la Dirección Financiera, sin contar con un back up para el área. Para la administración fiduciaria, cuentan con el programa Gestor Fiducia, el cual permite llevar a cabo todo el proceso relacionado con la administración fiduciaria, este maneja de manera independiente cada negocio, aunque no es utilizado en su máximo potencial, por lo cual están realizando un proceso de incorporación de sus capacidades de administración.



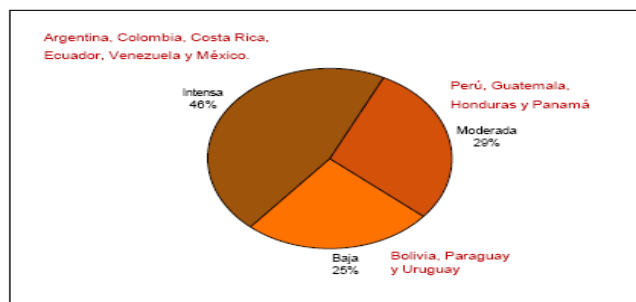
En este sistema también se maneja la información financiera de la empresa, sin que de ser necesaria, exista una conexión directa de la información de cada fideicomiso y las transacciones que directamente involucran a ENLACE.

Para el respaldo de la información, generan copias de respaldo diarias y los back ups se custodian en un lugar separado de la empresa, en el mismo lugar físico de las oficinas, lo que genera cierto riesgo operativo y tecnológico. Las oficinas de Guayaquil y Ambato se conectan directamente con el servidor en Quito y su actividad no se vería afectada en mayor medida por una paralización momentánea del sistema, a pesar de lo cual la respuesta en caso de falla es inmediata. La Administración no considera necesario el disponer aún de un servidor espejo.

Los niveles de acceso están plenamente identificados, en función de cada contrato manejado.

#### 2.2.2.1.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA A NIVEL LATINOAMERICA a. DESARROLLO DE LA FIDUCIA EN AMERICA

El primer análisis que se realiza es como se presenta la competencia según la encuesta realizada por la PricewaterhouseCoopers muestra en el gráfico los siguientes resultados:



**Gráfico 2.18 DESARROLLO DE LA FIDUCIA EN AMERICA**

**Fuente:** Encuesta (PricewaterhouseCoopers)

**Elaboración:** Lorena Moyano

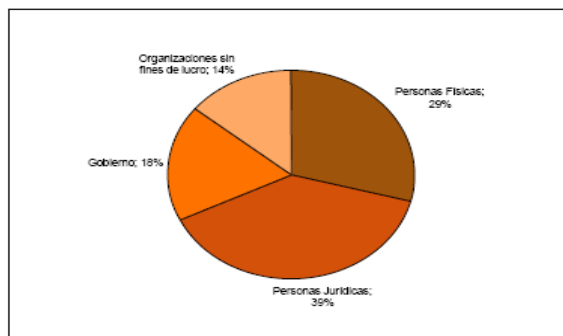




En el gráfico se puede ver claramente que los países que tienen un alto grado de competitividad son Argentina, Colombia, Ecuador, Venezuela y México que si bien es cierto son los países que cuenta con mayor especialización en cuanto al negocio fiduciario especialmente Colombia que tiene la mayor cantidad de fiducias a nivel de latino América.

En cuanto hacia donde se dirige mayoritariamente el negocio fiduciario según la encuesta no dice que la mayoría de negocios se realiza con personas jurídicas que son quienes mayoritariamente conocen y mantienen negocios de inversión a través de las distintas clases de fideicomisos que se presentan actualmente en el mercado.

#### Destino de la oferta de servicios fiduciarios



**Gráfico 2.19 DESTINO DE LA OFERTA DE SERVICIOS FIDUCIARIOS**

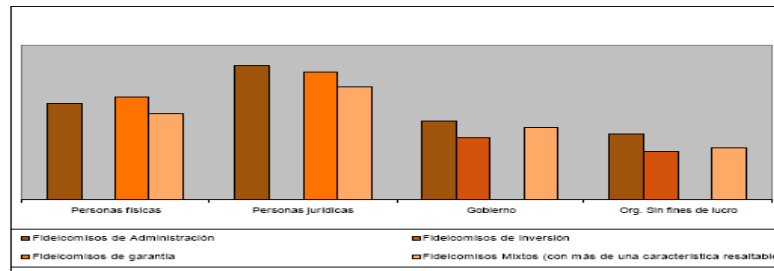
Fuente: Encuesta (PricewaterhouseCoopers)  
Elaboración: Lorena Moyano

Con respecto a los tipos de fideicomisos más usados se manifiesta que es el fideicomiso de administración que es uno de las primeras figuras presentadas que ha venido teniendo un gran auge y evolución en cuanto a que la mayoría de personas necesita contar con una figura que le ayude con la correcta administración e inversión de sus recursos es por ello que en la mayoría de países esta figura es la mas usada al igual que la de garantía. Entre otros productos fiduciarios esta el inmobiliario que ya requiere de una inversión mayoritaria por lo que muchas veces el



desconocimiento o simplemente la falta de inversionistas no ha permitido el desarrollo totalitario de esta figura.

### Tipos de fideicomisos más usados

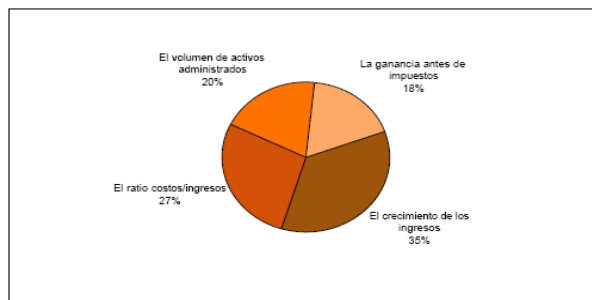


**Grafico 2.20 TIPOS DE FIDEICOMISOS MAS USADOS**

Fuente: Encuesta (PricewaterhouseCoopers)  
Elaboración: Lorena Moyano

En la encuesta realizada a los países de latino América se determinó que para que el negocio fiduciario tenga éxito es indispensable contar o mantener el porcentaje indicado en cada segmento en el siguiente gráfico a fin de buscar un buen nivel de ingresos por tipo de negocio.

### Indicadores de éxito del negocio fiduciario

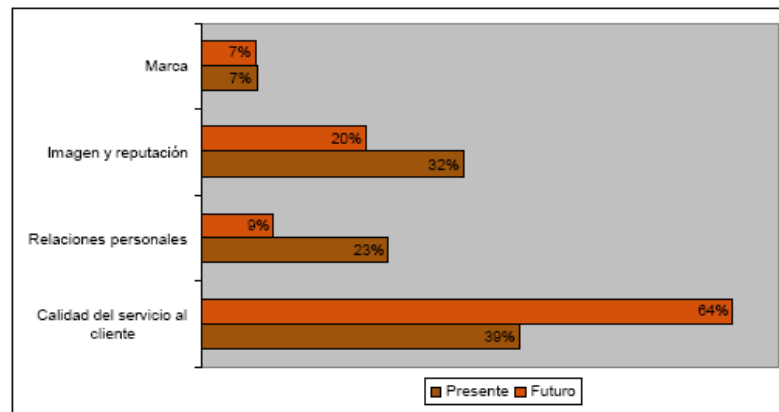


**Grafico 2.21 INDICADORES DE ÉXITO DEL NEGOCIO FIDUCIARIO**

Fuente: Encuesta (PricewaterhouseCoopers)  
Elaboración: Lorena Moyano



Como otro análisis de la encuesta encontramos que es lo que diferencia a las fiduciarias y se presenta que en primer lugar lo más importante es la calidad de servicio que se brinda al cliente ya que como sabemos en este tipo de negocios la confianza es fundamental y el trato que se le dé al cliente para que vuelva por el mismo u otro tipo de negocio en la fiduciaria respectiva este se presenta con mas incidencia en el futuro. En segundo lugar se encuentra la imagen y reputación que es otro factor importante en este tipo de negocio al basarse en la confianza, fe, integridad, de cada uno de los miembros que conforman el negocio.



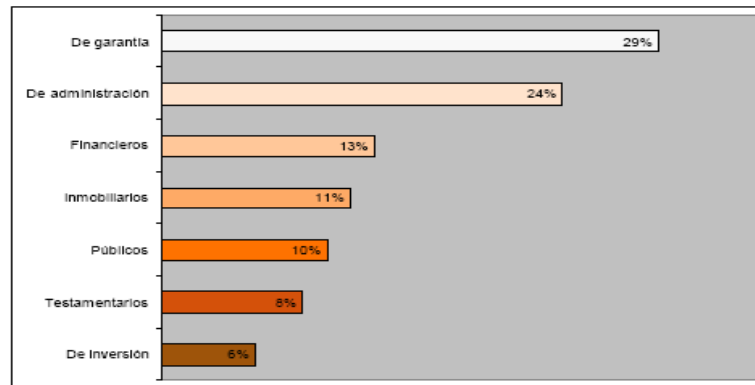
**Grafico 2.22 INDICADORES DE IMAGEN Y REPUTACION**

Fuente: Encuesta (PricewaterhouseCoopers)

Elaboración: Lorena Moyano

La Price analizo de en el congreso realizado por el COLAFI otro aspecto importante que es cuales son los fideicomisos mejor resueltos en el marco fiduciario el mismo que demuestra claramente que el tipo de fideicomiso mejor resuelto a nivel de latino america es el de garantía muy seguido del de administración que son las figuras mas representativas del negocio Fiduciario.

### Los Fideicomisos mejor resueltos fiscal y jurídicamente



**Grafico 2.23 LOS FIDEICOMISOS MEJOR RESUELTOS FISCAL Y JURIDICAMENTE**

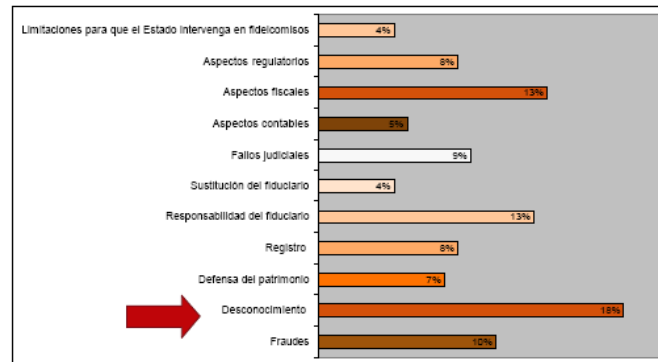
Fuente: Encuesta (PricewaterhouseCoopers)

Elaboración: Lorena Moyano

Uno de los aspectos que es necesario conocer es las limitantes que se tiene al momento de desarrollar una Fiduciaria en la encuesta realizada se denota claramente que una de las mayores limitantes con las que cuenta es el desconocimiento ya que no es una el negocio fiduciario no se conoce en la mayoría de países lo cual limita el mercado ya que no se encuentra a inversionista que busquen realizar sus proyectos a través de esta figura, otra de las limitantes son los aspectos fiscales que muchas veces limitan el llegar a consolidar un negocio por las trabas que implica especialmente si son inmobiliarios que se requiere de todos los aspectos legales, técnicos, fiscales para emprender uno de los proyectos más complicados como es el sector de la construcción.



### Limitantes para el desarrollo de la figura



**Grafico 2.24 LIMITANTES PARA EL DESARROLLO DE LA FIGURA**

Fuente: Encuesta (PricewaterhouseCoopers)

Elaboración: Lorena Moyano

### POSICIÓN COMPETITIVA

Para julio del 2008, las fiduciarias administraban un total de 4.501 negocios fiduciarios con un Patrimonio Autónomo global de 5.786,9 millones de dólares, de este total ENLACE Negocios Fiduciarios S.A. participa con el 4.35% y 2.76% respectivamente, tomando en cuenta los fideicomisos activos que administro a julio del 2008.

La Fiduciaria se ha especializado en el manejo de negocios inmobiliarios, en donde cuenta con el 19.44% del mercado en lo que se refiere a cantidad de negocios administrados y el valor de su Patrimonio Autónomo representó el 9.08% del total, según se evidencia en el gráfico siguiente:

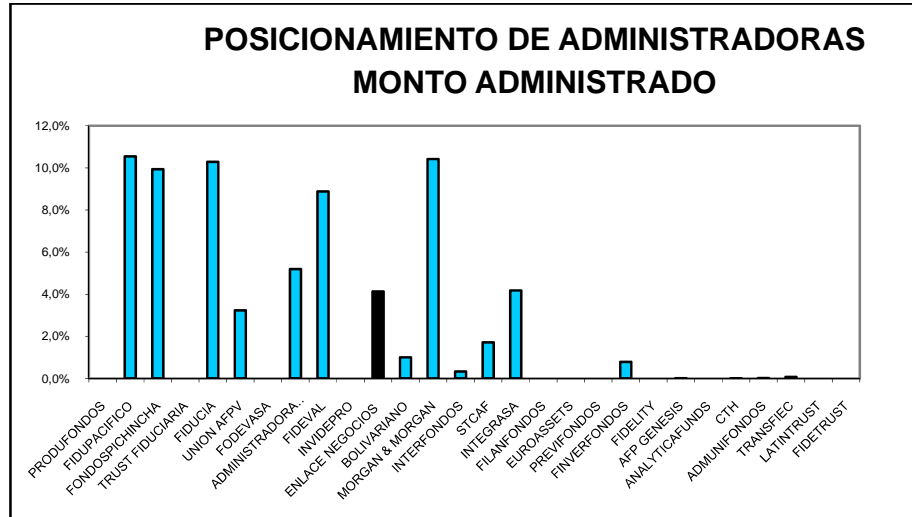


Grafico 2.25 POSICIONAMIENTO DE ADMINISTRADORAS MONTO ADMINISTRADO

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Lorena Moyano

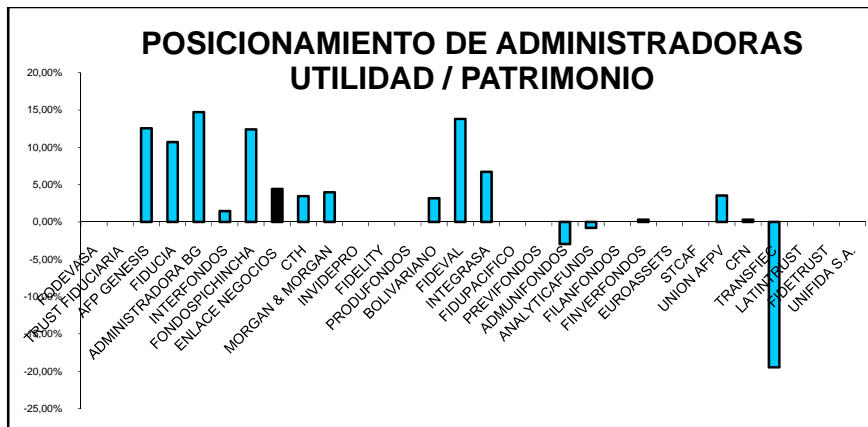
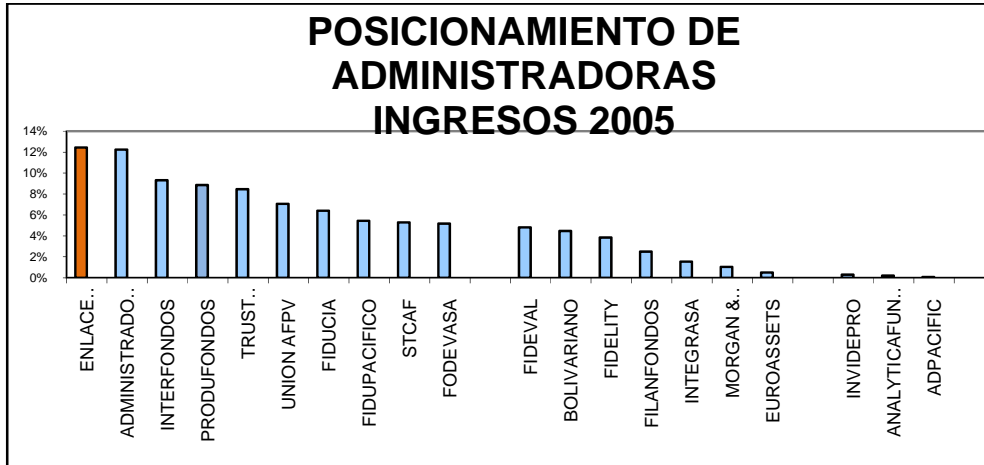


Grafico 2.26 POSICIONAMIENTO DE ADMINISTRADORAS UTILIDAD / PATRIMONIO

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Lorena Moyano



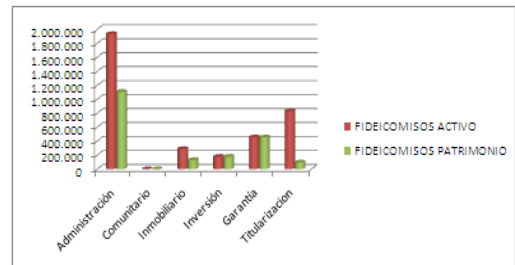
**Grafico 2.27 POSICIONAMIENTO DE ADMINISTRADORAS INGRESOS 2005**

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Lorena Moyano

**PRINCIPALES VARIABLES POR TIPO DE FIDEICOMISOS INSCRITOS**

DICIEMBRE 2008  
(En miles de dólares)

TIPO	FIDEICOMISOS		
	No	ACTIVO	PATRIMONIO
Administración	148	1.934.273	1.108.258
Comunitario	1	1	1
Inmobiliario	111	289.176	131.284
Inversión	10	178.650	178.338
Garantía	47	456.292	456.018
Titularización	34	830.109	97.858
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>3.688.501</b>	<b>1.971.758</b>



**Grafico 2.28 PARTICIPACIÓN MERCADO DE ENLACE**

**PRINCIPALES VARIABLES DE FIEDEICOMISOS INSCRITOS**

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Lorena Moyano



### CANTIDAD DE FIDEICOMISOS

Como evidencia el gráfico anterior, ENLACE ha adquirido experiencia en los últimos años en el segmento inmobiliario, por lo que continuará siendo su principal línea de negocio, aunque cuenta con planes futuros de diversificación.

Por el lado de los ingresos operaciones, estos se derivaron de las Comisiones Ganadas y a pesar que presentaron una contracción del 9.5% en el último año, aún se aprecia que son superiores a la mayoría de instituciones de su grupo afín, lo que indica una buena posición competitiva en el mercado

#### 369 FIDEICOMISOS ADMINISTRADOS HASTA EL 2007

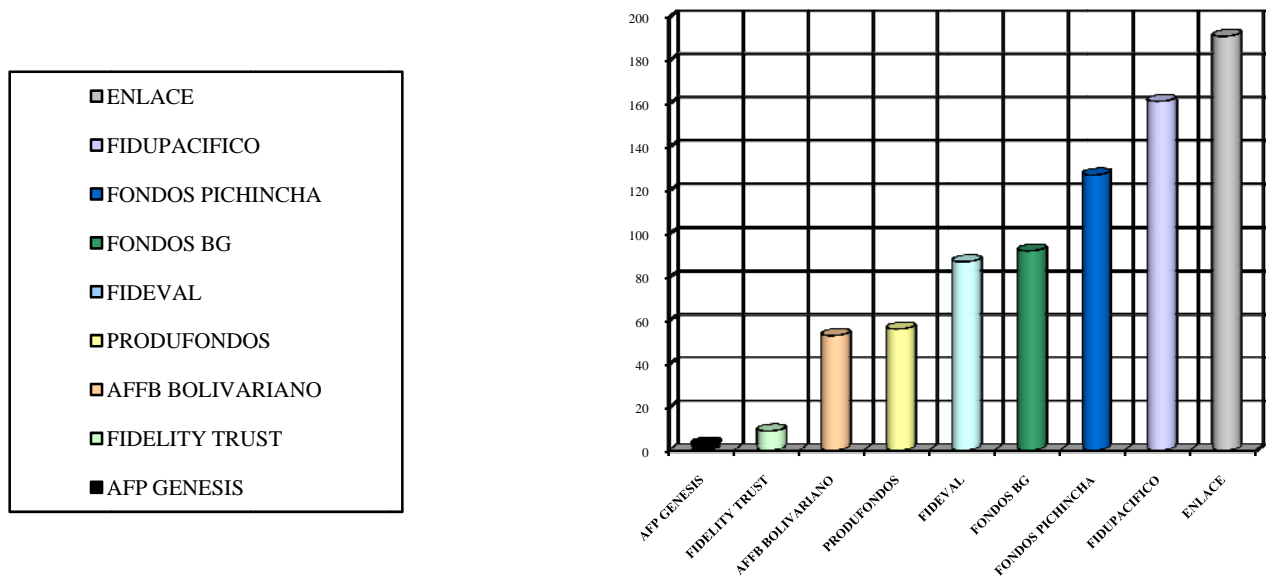


Grafico 2.29 ADMINISTRADORES HASTA EL 2007

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Lorena Moyano





**- CLIENTES DE ENLACE**

- ❖ Agencia de Garantía de Depósitos
  - ❖ Aglomerados Cotopaxi
  - ❖ AI Construcciones
  - ❖ Arcmec S.A.
  - ❖ Asociación de Ganaderos de la Sierra
  - ❖ Austrobank
  - ❖ Avalúos y Peritajes (Sociedad de Hecho)
  - ❖ Banco Central del Ecuador
  - ❖ Banco del Pacífico
  - ❖ Banco del Pichincha
  - ❖ Banco MM Jaramillo Arteaga
  - ❖ Banco Solidario
  - ❖ Cámara de Comercio de Quito
  - ❖ Cámara de Comercio
- ❖ Ecuatoriano Americana
  - ❖ Cámara de la Construcción de Quito
  - ❖ CARE Internacional
  - ❖ Centro de Negocios de la Construcción
  - ❖ Citibank
  - ❖ CODENPE
  - ❖ Construecuador
  - ❖ Curtiduría Tungurahua S.A.
- ❖ Deportivo Quito
  - ❖ Diagrama Arquitectos S.A.
  - ❖ Duplocorp
  - ❖ Ecoproducción
  - ❖ Ecuaprimas
  - ❖ Edyficar S.A.
  - ❖ Endesa-Botrosa
  - ❖ Envases del Litoral
  - ❖ Fundación Alternativa
  - ❖ Galaxy Ecuador
  - ❖ Grydcon
  - ❖ Grupo Zoldan
  - ❖ Hernán Vásconez
  - ❖ Hospirío S.A.
  - ❖ Hospimillennium S.A.
  - ❖ Hotel Akros



- ❖ Importadora Mutis S.A.
- ❖ Inmoequinoccio
- ❖ Inmoplaning
- ❖ Kolosos S.A.
- ❖ Nervada
- ❖ Methodo Ingeniería
- ❖ Mitigal S.A.
- ❖ OCP Ecuador S.A.
- ❖ Pladeco
- ❖ Plásticos del Litoral
- ❖ Pólit & Pólit Abogados
- ❖ Prabyc Ingenieros Ltda.
- ❖ Proinmobiliaria
- ❖ Proyectar Consultores
- ❖ Rekalde Arquitectos
- ❖ Teneco S.A.
- ❖ Tohogar Constructora Cía. Ltda





<b>COMISIONES RECIBIDAS AL 2009</b>			
Negocio Fiduciario inscrito en el R.M.V.	Monto	Negocio Fiduciario inscrito en el R.M.V.	Monto
FONDO AMBIENTAL PARA LA PROTECCIÓN DE LAS CUENCAS Y AGUA FONAG	3,338.00	FIDEICOMISO MERCANTIL HOSPITAL MILLENNIUM	4,919.40
PLAZA DE LAS AMERICAS	600.00	FIDEICOMISO GIRASOL II	22,262.01
FIDEICOMISO MERCANTIL LA VICTORIA	650.00	FIDEICOMISO MUSHUÑAN	350.00
FIDEICOMISO MERCANTIL LA ANTONIA	770.00	FIDEICOMISO MERCANTIL CIELITO LINDO	3,662.88
BANCO DEL PACIFICO 001-BCE-ENLACEFONDOS-C	2,500.00	FIDEICOMISO MERCANTIL AITANA	356.00
FIDEICOMISO MERCANTIL LA PENINSULA	1,945.05	FIDEICOMISO MERCANTIL CONSULTORIOS CUMBAYA	484.00
FIDEICOMISO MERCANTIL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL RIO	20,628.39	FIDEICOMISO MERCANTIL CARTERA INMOBILIARIA	353.64
FIDEICOMISO MERCANTIL MIRADOR DEL BOSQUE	820.00	ENCARGO FIDUCIARIO VENTAS DSS	30,100.00

**TABLA 2.5: COMISIONES RECIBIDAS AL 2009**

Fuente: ENLACE SA.

Elaborado por: Lorena Moyano



### 2.2.2.1.6.- PROVEEDORES

Enlace cuenta con proveedores seleccionados en base a relaciones que se mantenga con el personal o que demuestren un buen servicio entre ellos tenemos:

TRAMACO EXPRESS

HUMANA

EQUVIDA

RECURSUMINISTROS

DATAPRO

GESTORINCSA

POLIMUNDO

KAYU

TECNOTONER



### CAPACIDAD DE MARKETING

Enlace Negocios Fiduciarios no cuenta con un departamento que se encargue de la parte de publicidad, mercadeo, investigación de mercado que permita analizar mejor el mercado y publicitar el negocio ya que es uno de los negocios menos conocidos dentro del mercado es por ello que es de vital importancia contar con este departamento que de un valor agregado en cuanto a la búsqueda de nuevos clientes y con ello mejorar los ingresos.

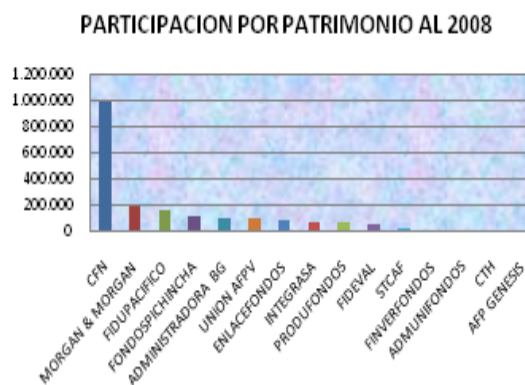


### 2.2.2.1.7.- ANALISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS

ENLACE ha enfocado su negocio en la administración de fideicomisos mercantiles, principalmente en dos líneas, en primer lugar la inmobiliaria que tiene como fin la construcción de proyectos inmobiliarios de cualquier tipo, administrando los recursos destinados al desarrollo del proyecto y, en segundo lugar, el área de Administración y Garantías que maneja los fideicomisos de otros tipos, como administración de recursos, portafolios de inversión, cartera, etc.

Para los fideicomisos de Administración y Garantía estos responden a las condiciones propias, específicas y coyunturales de cada negocio, contando con procesos de análisis y aprobación determinados dentro de las políticas de la Fiduciaria. A julio del 2008 ENLACE manejaba 196 fideicomisos , de los cuales 79 son de administración, 40 de garantía y 77 inmobiliarios. El monto administrado llegó a 159.4 millones de dólares. La evolución de los activos fideicomitidos se evidencia en el siguiente gráfico:

Administradoras de Fondos	Patrimonio
CFN	998.542
MORGAN & MORGAN	197.144
FIDUPACIFICO	158.059
FONDOSPICHINCHA	113.701
ADMINISTRADORA BG	99.750
UNION AFPV	97.394
ENLACEFONDOS	85.603
INTEGRASA	70.773
PRODUFONDOS	65.627
FIDEVAL	55.991
STCAF	19.030
FINVERFONDOS	9.644
ADMUNIFONDOS	484
CTH	13
AFP GENESIS	2
<b>TOTAL</b>	<b>1.971.758</b>



**Grafico 2.30 EVOLUCIÓN DE LOS ACTIVOS FIDEICOMITIDOS**

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Lorena Moyano



decreciente, debido a la paulatina liquidación de los negocios con el Banco Solidario, sin embargo para el año 2008 se aprecia un repunte, principalmente en la línea de negocio de administración de fideicomisos por la incorporación de nuevos negocios.

En cuanto al segmento inmobiliario este mantiene su participación, por su estrategia de contar con socios en el sector que le generan negocios en forma permanente, así actualmente tienen relaciones con el grupo Inmoequinoccio y particularmente con la empresa Pro-Inmobiliaria, una compañía que tiene reconocido prestigio y está realizando importantes obras principalmente en la ciudad de Quito, los que una vez finalizados pueden transformarse en fideicomisos de administración.

Los fideicomisos de garantía, si bien muestran una reducción en su magnitud, la Administración espera una recuperación de los mismos al incorporar nuevos productos dirigidos especialmente a las empresas aseguradoras, para las cuales están perfeccionando un esquema fiduciario que les facilitaría la recuperación de contragarantías.

Los activos fideicomitidos de ENLACE presentaron un decrecimiento de 2.68% en el período diciembre de 2007-julio de 2008, mientras que para el sector de fiduciarias los activos fideicomitidos inscritos, única información disponible, tuvo un crecimiento del 53%, notablemente concentrados en aquellos de garantía (116.3%), en el ámbito de los activos fideicomitidos de negocios inmobiliarios inscritos el crecimiento fue del 49.0%.

Así también el número de fideicomisos administrados ha decrecido de 205 en julio 2007 a los actuales 196, básicamente por la paulatina liquidación de contratos que generaban reducidos ingresos y que habían sido suscritos en función de la antigua relación comercial con el Banco Solidario, actualmente son menos de diez este tipo de contratos y se espera finalizarlos en el transcurso del presente año.



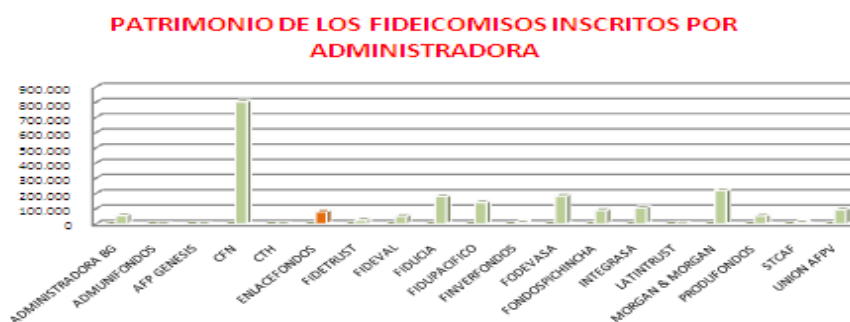
Los 25 negocios fiduciarios más importantes representaron el 31.27% del total administrado, siendo los principales Fideicomiso Hospital Universitario, Banco del Pacífico 001, Fonag, Sorrento, Mirador del Bosque y Propedine.

La estabilidad de estos contratos de fideicomiso de garantía es muy variable en función del objetivo de cada uno de ellos, los fideicomisos inmobiliarios tienen un horizonte de vida delimitado y existe la posibilidad de que posteriormente se transformen en fideicomisos de administración. Los fideicomisos de administración tienen un plazo acorde a su finalidad, existiendo fondos con más de 5 años de antigüedad.

En el mediano plazo la compañía espera mantener su preponderante posición en los fideicomisos inmobiliarios y fortalecer su presencia en los fideicomisos en administración.

Al 2009 Enlace Negocios Fiduciarios mantiene el siguiente movimiento

Administradoras de Fondos	No	Patrimonio
ADMINISTRADORA BG	26	55.513
ADMUNIFONDOS	2	496
AFP GENESIS	1	2
CFN	26	802.780
CTH	15	15
ENLACEFONDOS	39	80.437
FIDETRUST	6	26.101
FIDEVAL	25	51.282
FIDUCIA	36	180.962
FIDUPACIFICO	33	141.377
FINVERFONDOS	5	9.740
FODEVASA	13	184.388
FONDOSPICHINCHA	25	89.605
INTEGRASA	13	105.899
LATINTRUST	7	2.806
MORGAN & MORGAN	18	220.780
PRODUFONDOS	11	52.901
STCAF	34	10.869
UNION AFPV	52	94.260
<b>TOTAL</b>	<b>387</b>	<b>2.110.214</b>



**Grafico 2.31 PATRIMONIO DE FIDEICOMISOS POR ADMINISTRADORA**

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Lorena Moyano

Al 2009 ENLACE presenta un patrimonio de 80437 millones de dólares y administra actualmente 70 fideicomisos de administración con ingresos que ascienden a \$24489,41 en cuanto al los fideicomisos de Garantía Enlace cuenta con la administración de 31 fideicomisos con ingresos que asciende a \$9311,50 con respecto a los fideicomiso Inmobiliarios el mismo que es el ingreso mas alto con el que cuenta Enlace debido al volumen de negocios inmobiliarios que se manejan los mismos que ascienden a 79 negocios con ingresos de 79642,75. Enlace en cuanto a encargos fiduciarios maneja actualmente 23 tipos de encargos los mismos que tienen ingresos de \$2109,60 generando ingresos operacionales a septiembre 2009 de \$120264,72 que relativamente han disminuido en cuanto a la situación e inestabilidad económica que presenta el país sin embargo se busca mejorar los ingresos generando confianza en los clientes y que conozcan la figura.

## 7. RIESGO FINANCIERO

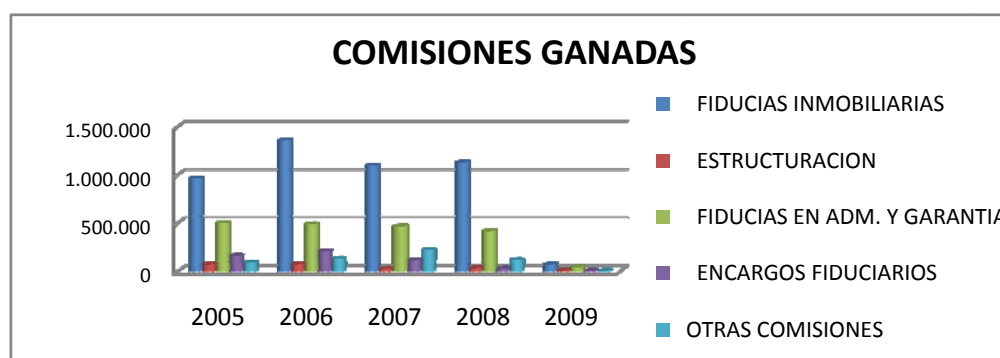
Cabe mencionar que los informes de auditoria externa para los años analizados fueron realizados por la empresa UHY Audit & Advisory Services Cía. Ltda., los mismos que no presentaron salvedades.



Para evaluar el posicionamiento de la fiduciaria y su riesgo financiero, se comparó algunos de sus indicadores y estados financieros con aquellos disponibles al público y publicados por la Superintendencia de Compañías con corte a julio de 2008.

#### a) Rentabilidad

Los ingresos de ENLACE se derivan de las comisiones que le genera la administración de los fideicomisos. A partir de diciembre de 2006 se aprecia que las comisiones por este rubro han ido disminuyendo, siendo al 31 de diciembre de 2007 menores a lo alcanzado a finales del año 2006 situación que se presentó similar en el período julio de 2007/julio de 2008.



**Grafico 2.32 PARTICIPACIÓN DE LAS COMISIONES POR LINEA DE NEGOCIO**

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaboración: Lorena Moyano

Como se aprecia, la fiducia inmobiliaria es el segmento que le genera mayores ingresos a la compañía siendo a julio 2008 el saldo de ingresos casi igual a aquél obtenido en julio de 2007, aunque en montos de activos fideicomitidos no es el más importante.

Se debe señalar que el nivel de ingresos de la compañía se afectó por el decrecimiento de las comisiones en el segmento de fiducias de administración y garantías, así como de los encargos fiduciarios.



Parte de esto se dio debido a que durante los últimos dos años la empresa ha administrado varios fideicomisos mercantiles y encargos fiduciarios constituidos por el Banco Solidario, pero por decisión del mismo empezó a liquidarlos a partir del año 2008, por lo cual la Administradora dejará de recibir las comisiones respectivas que, por la naturaleza propia de los clientes eran reducidas. De acuerdo a información proporcionada por la Administración la generación de un solo nuevo negocio ha cubierto varios de los ingresos de fideicomisos liquidados.

Por el lado de los gastos corresponden principalmente a servicios de terceros y personal y debido al ajuste realizado por la Administración estos disminuyeron 20.4% en el periodo julio del 07 frente a julio del 2008, lo cual determinó una mejora en el margen operacional de la entidad.

INDICADORES DE RENTABILIDAD	31.12.05	31.12.06	31.12.07	31,07,08*
Crecimiento de las comisiones	28.9%	26.1%	-14.9%	-9.5%
ROE	11.4%	0.2%	0.6%	16.3%
ROA	7.0%	0.1%	0.3%	8.3%
Margen operacional	7.2%	0,3%	0.4%	13.6%
Margen Neto	5.4%	0.1%	0.3%	4.2%
Gastos de Personal/Comisiones	55.3%	37.5%	35.6%	35.6%
Honorarios / Comisiones	16.2%	44.0%	46.5%	31.3%
CxC Comisiones/ Ingresos por	8.3%	10.7%	11.2%	46.3%
Gastos operacionales /Ingresos Operacionales(I)	89.0%	95.9%	95.1%	81.8%

**TABLA 2.6: INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Fuente: ENLACE SA.

Elaborado por: Lorena Moyano

La utilidad de la empresa a diciembre de 2007 fue de apenas 5 mil dólares, que representó un 0.26% del total de ingresos (en términos nominales superior a la obtenido a diciembre de 2006), situación que ha mejora hasta julio de 2008



donde se observa una utilidad cercana a los 150mil dólares, casi seis veces lo obtenido a julio de 2007.

En general, ENLACE durante los últimos años ha mantenido indicadores de rentabilidad mínimos, como resultado de la reducción de sus negocios y del ajuste en precios que generó la competencia, lo que obligó a la empresa a la implementación de una reingeniería administrativa para controlar sus costos y gastos. Para julio de 2008 el subsector y grupo afín obtuvieron indicadores de ROA del 4.95% y 9.47% respectivamente así como un ROE del 8.65% y 14.38%, los indicadores de ENLACE fueron de 8.3% y 16.3%, lo que denota su actual buena posición frente al sector.

En cuanto a los ingresos presupuestados para el 2008, estos se han cumplido en un 65.95% mientras que los egresos en el 58.04%, un cumplimiento lineal a julio implicaría el 58.33% por lo que se evidencia un estricto seguimiento de los egresos y una buena posición en los ingresos. El presupuesto para el 2009 indica un crecimiento del 3.16% y 2.99% para ingresos y egresos respectivamente y con un consecuente mejoramiento de la utilidad, estos crecimientos son inferiores aún a la inflación esperada y son considerados factibles, para lo cual la Fiduciaria debe cumplir con su plan de negocios.

El mantener niveles apropiados de rentabilidad, el generar nuevos negocios que le permitan obtener ingresos recurrentes en el mediano y largo plazos, así como el mejorar de manera importante su nivel de gastos, constituye un reto importante para la Administración de la Fiduciaria, debido a la reducción de negocios en el último período y a que el mercado no es de nicho, existiendo una importante competencia entre las diversas empresas.

#### **b) Eficiencia**

Por el lado de los indicadores de eficiencia, el índice de gastos de personal sobre comisiones ha decrecido en los últimos años, estabilizándose alrededor del 35%, aunque por el lado de los honorarios se ha incrementado siendo estos gastos los mayores dentro de los gastos operativos, con el 47% de participación en el 2007, siguiéndoles los de personal que se han reducido como consecuencia de la



política administrativa consistente. Sin embargo, cabe resaltar que en función de las nuevas disposiciones y normativa laboral vigente, que limita en gran medida el proceso de tercerización, a futuro el rubro gastos de personal reemplazará en gran medida los gastos por honorarios.

Por otro lado, el índice de eficiencia operacional en los años 2005, 2006 y 2007 se ha incrementado, debido a que la empresa debe asumir todos los costos y gastos de su proceso operativo, los que para otras empresas del sector, específicamente aquellas que son parte de un grupo financiero, no son relevantes ya que se pueden apalancar en la infraestructura instalada y les permite generar sinergias que reducen costos, principalmente en la parte de procesos operativos, situación que para ENLACE no es posible, para julio de 2008 se evidencia una mejoría en el indicador.

Al tomar el índice calculado por la Superintendencia de Compañías que relaciona los gastos operacionales frente a las comisiones ganadas y compararlo con el subsector y el grupo afín, se evidencia que a julio ENLACE se encuentra bien ubicado siendo en el primer caso notablemente inferior (86.45% y 166.03%, respectivamente) y, en el segundo, inferior al promedio

Tomando los gastos operacionales respecto a los activos totales Enlace tienen un mejor indicador que su grupo afín y muy similar al promedio del subsector (46.96%) mientras que al relacionar los gastos totales frente a los ingresos operacionales también se encuentra en una muy buena posición teniendo un indicador (86.45%) inferior al grupo afín y subsector.

Se considera relevante que se consoliden las sucursales de Ambato y Guayaquil, así como también establezcan nuevas estrategias, productos y servicios que permitan suplir dichos ingresos y puedan alcanzar niveles apropiados de rentabilidad. El presupuesto establecido para el año 2008 por la Administración establece una mejora importante en la rentabilidad sustentándose en un control de los gastos operativos, principalmente en servicios de terceros, aunque sus



ingresos estiman una reducción de alrededor el 16% debido a la contracción del negocio de encargos fiduciarios.

En conclusión se puede indicar que Enlace cuenta actualmente con buenos indicadores de eficiencia, los que han evolucionado positivamente en los últimos meses fruto de los ajustes que ha realizado la Administración.

**c) Solidez y Sostenibilidad**

**CUADRO 5: EQUIPO EJECUTIVO**

INDICADORES DE	31.12.05	31.12.06	31.12.07	31.07.08
Capital Patrimonio	405,040	491,581	491,581	491,580
	833,119	835,179	805,683	984,185
índice de Endeudamiento (veces)	091	1.06	1.10	098

**TABLA 2.7 EQUIPO EJECUTIVO**

Fuente: ENLACE SA.

Elaborado por: Lorena Moyano

Entre julio de 2007 y julio de 2008 el patrimonio de la compañía creció 14.74% en función de los resultados alcanzados en lo que va del 2008. No se han realizado capitalizaciones en el último año debido a que la Junta de Accionistas no lo consideró necesario, con el criterio de que la entidad cuenta con un nivel patrimonial adecuado para soportar el volumen actual de las operaciones.

En relación con las entidades de su grupo aún tiene el segundo mayor patrimonio y es la más grande por su nivel de activos, ubicándose segunda por nivel de ingresos operacionales y tercera por utilidades.

El índice de endeudamiento al 31 de julio de 2008 llegó a 0.98 veces, el mismo que se ha ido ajustando, debido a que la empresa ha incrementado las deudas de corto plazo con instituciones financieras, manteniendo además una deuda de largo plazo que a julio de 2008 llegó a 378 mil dólares por concepto de la compra de un activo fijo y al nivel que ha alcanzado el Patrimonio de la institución.



Con corte a julio el subsector y grupo afín contaban con una relación de endeudamiento de corto plazo de 1.08% y 3.03% respectivamente, mientras que ENLACE llegaba a 4.16% por las consideraciones antes mencionadas, por lo que se considera que estas empresas no se encuentran muy endeudadas con terceros en el corto plazo.

A julio de 2008 ENLACE no registra inversiones propias, situación que ha cambiado desde el 2007, debido a que en ese año registraban inversiones por 76 mil dólares, las mismas que han sido liquidadas en el período analizado. Su indicador de liquidez a julio de 2008 fue mínimo, apenas 1.7 veces, el cual se ha incrementado por el aumento de las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar llegaron a 987 mil dólares y apenas el 49.5% corresponden a comisiones por cobrar originadas en la administración de los fideicomisos, las que denotan cierto nivel de concentración, mientras que la diferencia corresponde a cuentas por cobrar a empleados, a la ex empresa relacionada "PLANMASTER S.A.", etc.

La Administración ha realizado para este rubro provisiones de apenas 1.28%, sin establecer políticas de calificación de activos en función de la calidad de las cuentas por cobrar, principalmente por el valor de los fideicomisos que administra, por lo cual existe una importante exposición de riesgo que podría afectar los balances de la institución, en caso de que se presenten retrasos o no se lleguen a cobrar dichas cuentas. A esto se debe sumar que no se ha establecido un procedimiento de selección de clientes, de tal manera que la entrada de nuevos clientes no le genere mayores riesgos.



### **2.2.2.1.8.-ADMINISTRACION DE RIESGOS MECANISMOS DE CONTROL**

La preocupación por el tema del “Riesgo” en las instituciones financieras modernas es cada vez más evidente, ello debido a que enfrentan con mayor frecuencia variables externas e internas, que les exigen adaptarse a los cambios con gran velocidad y por ende a tomar decisiones en forma rápida y oportuna en materia de negocios.

La administración del negocio fiduciario, al igual que cualquier otra actividad financiera, conlleva un nivel de riesgo importante que conviene conocer y saber cómo administrarlo adecuadamente.

Cabe señalar que el tema del riesgo fiduciario se enmarca en la visión de riesgo operacional definido por el Comité de Basilea II.

El análisis y la evaluación del riesgo operacional aplicado a la actividad fiduciaria, es una labor de características muy particulares. Debe ser ejecutada por los especialistas con el conocimiento del negocio, a partir de la definición de los criterios fundamentales y mediante el uso de herramientas que permitan identificar y medir dichos riesgos.

No se trata de una labor que corresponda a la auditoría interna, ni tampoco es una labor exclusiva de la unidad de riesgo de la entidad, debe ser el resultado del trabajo conjunto entre esta última y los responsables asignados por el Departamento Fiduciario desarrollando una cultura de riesgo permanente

La Administradora en el año 2007 estableció un área de Riesgos, interdependiente de Contraloría, la misma que tiene a su cargo el análisis de riesgo del negocio fiduciario, aunque no cuentan con una metodología que permita desarrollar una cultura de riesgo al interior de la entidad para minimizar el impacto de cualquier evento que ocurra en un momento determinado.

Dicha área está a cargo de una sola funcionaría, de amplia experiencia, que realiza un proceso analítico y genera un criterio que es tomado en consideración en



primera instancia por el Comité Comercial y de Riesgos, quienes se reúnen con periodicidad mensual.

El primer análisis de riesgo se realiza en la estructuración del proyecto, donde se determina la viabilidad del negocio, posteriormente se evalúa en el Comité

Comercial y de Riesgos, donde asignan una calificación (A, B, C) que determina no solamente las características y perfil del cliente sino también la viabilidad del mismo. Una vez instrumentado el seguimiento lo realiza el Administrador con el apoyo del área Legal y de Riesgos en lo que implique riesgo jurídico.

Para la liquidación de un negocio, el análisis implica revisiones de aspectos administrativos, contables, tributarios, de control interno y jurídico, liquidando el negocio cuando se cumplan las condiciones necesarias y suficientes.

Cabe indicar que específicamente dentro del proceso de calidad para los fideicomisos inmobiliarios están identificados los elementos que deben ser tomados en cuenta para la evaluación del riesgo de cada uno de estos procesos.

El área de Contraloría por su lado, se encarga de verificar el cumplimiento de los contratos, revisando integralmente el cumplimiento de determinados elementos seleccionados de todos los contratos con una frecuencia mensual y, aleatoriamente, el cumplimiento total de contratos seleccionados. La contribución del área es de tipo preventivo mas no se evidencia una contribución adicional al mejoramiento del proceso en sí.

Por otro lado, la empresa no ha desarrollado manuales y procedimientos formales y documentados para áreas como riesgos, recursos humanos entre otros, que prevengan posibles riesgos operativos y reputacionales.

Como mecanismo de control y mejoramiento continuo la Administradora cuenta con la certificación ISO 9001:2000 para los procesos de estructuración, administración y liquidación de negocios fiduciarios con finalidad inmobiliaria, para ello tiene un Manual de Calidad que es actualizado periódicamente por el





Comité de Calidad respectivo, el que se reúne cada dos meses para revisar en su totalidad el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), adicionalmente de ser necesario, hay revisiones en el staff periódico, este sistema no está establecido para los otros tipos de negocios, pero algunos ya cuentan con normas similares que facilitarían su posterior incorporación.

Al no ser parte de un grupo financiero, la empresa no se puede apalancar en los mecanismos operativos que estas empresas pueden ofrecer; sin embargo, tienen políticas definidas en cuanto a custodia de valores, control de claves de acceso, inscripción de cuentas para transferencias, pagos, procedimientos, conciliaciones, etc., varias de las cuales están dentro de la Certificación de Calidad Procesos - ISO.

La Administradora no cuenta con un área de Auditoría Interna, pero es evaluada anualmente por auditores externos, quienes en los informes a los estados financieros de los años 2005, 2006 y 2007 no han revelado salvedades.

#### **2.2.2.1.9 ESTADOS FINANCIEROS**

En los siguientes cuadros se presenta el Balance General y el Estado de Resultados con cifras presentadas del 2005 a septiembre 2009 mediante esta información y la consolidación de la misma mediante análisis horizontal y vertical que permitan estudiar la posición financiera en la que se encuentra Enlace Negocios Fiduciarios y como se proyecta para el futuro.



Cuenta	PROMEDIO														
	2005	2006	Crec.	Part.	2007	Crec.	Part.	2008	Crec.	Part.	2009	Crec.	Part.	Crec.	Part.
<b>ACTIVO</b>	1.814.633,00	1.832.461,07	1%	100%	1.897.664,07	4%	100%	1.877.522,00	-1%	100%	1.891.419,70	1%	100%	1%	100%
<b>ACTIVO</b>	1.814.633	1.832.461	1%	100%	1.897.664	4%	100%	1.877.522	-1%	100%	1.891.420	1%	100%	1%	100%
<b>Activo Disponible</b>	53.497	67.000	25%	4%	26.000	-61%	1%	143.167	451%	8%	76.602	-46%	4%	92%	4%
Caja	20.642	6.179	-70%	0%	1000	-84%	0%	1.008	1%	0%	1058	5%	0%	-37%	0%
Bancos	59.617	60.821	2%	3%	25.000	-59%	1%	142.159	469%	8%	75.544	-47%	4%	91%	4%
<b>Inversiones</b>	415.598	415.598	0%	23%	415.598	0%	22%	0	0%	0%	13144,5	1%	0%	0%	11%
Títulos de Renta Variable				0%			0%						0%		0%
Títulos de Renta Fija	415.598	415.598	0%	23%	415.598	0%	22%				13144,5	100%	1%	33%	11%
<b>Cuentas y Documentos por Cobrar</b>	432.988	335.491	-23%	18%	576.348	72%	30%	726.993	26%	39%	832.376	14%	44%	22%	33%
Comisiones por Cobrar	143.732	241.227	68%	13%	213.942	-11%	11%	402.449	88%	21%	430.896	7%	23%	38%	17%
Cuentas por Cobrar Varias	292.216	98.835	-66%	5%	373.798	278%	20%	342.478	-8%	18%	419.980	23%	22%	57%	16%
Provision Cuentas Incobrables	-2.959	-4.571	54%	0%	-11.392	149%	-1%	-17.934	57%	-1%	-18.500	3%	-1%	66%	-1%
<b>Activos Fijos</b>	801.865	923.254	15%	50%	801.559	-13%	42%	829.631	4%	44%	802.165	-3%	42%	1%	45%
Edificios	740.000	872.000	18%	48%	872.000	0%	46%	872.000	0%	46%	872.000	0%	46%	4%	47%
Mobiliario y Equipo	143.862	194.005	35%	11%	144.426	-26%	8%	185.056	28%	10%	188.360	2%	10%	10%	10%
Depreciación	-81.997	-142.751	74%	-8%	-214.867	51%	-11%	-227.425	6%	-12%	-258.195	14%	-14%	36%	-11%
<b>Otros Activos</b>	110.685	91.118	-18%	5%	78.159	-14%	4%	177.731	127%	9%	167.132	-6%	9%	22%	7%
Pagos Anticipados	43.037	13.098	-70%	1%	39.718	203%	2%	25.374	-36%	1%	19.297	-24%	1%	18%	1%
Cargos y Gastos Diferidos	118.844	122.449	3%	7%	127.588	4%	7%	249.788	96%	13%	249.788	0%	13%	26%	10%
Otras Cuentas del Activo	10.461	41.204	294%	2%	9.852	-76%	1%	7.354	-25%	0%	5.241	-29%	0%	41%	1%
Amortizaciones	-61.656	-85.632	39%	-5%	-99.000	16%	-5%	-104.785	6%	-6%	-107.195	2%	-6%	16%	-5%

**TABLA 2.8. BALANCE DE SITUACION COMPARATIVO DICIEMBRE 2005 Y 2009**

Fuente: ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS

Elaborado por: Lorena Moyano



<b>PASIVO</b>	771.391	883.110	14%	48%	944.972	7%	50%	917.332	-3%	49%	923.740	1%	49%	5%	49%
<b>Obligaciones a Corto Plazo</b>	37.458	70.044	87%	4%	104.018	49%	5%	98.277	-6%	5%	61.245	-38%	3%	23%	4%
Intereses por Pagar	2.478	2.286	-8%	0%	1.517	-34%	0%	5.304	250%	0%	5.262	-1%	0%	52%	0%
Obligaciones con IFI's a Corto Plazo	34.980	47.524	36%	3%	102.501	116%	5%	92.973	-9%	5%	55.983	-40%	3%	26%	4%
Obligaciones con Terceros	0	20.234	1%	0%	0	-100%	0%	0	0%	0%	0	0%	0%	-100%	0%
<b>Cuentas por Pagar</b>	309.239	361.587	17%	20%	443.236	23%	23%	321.837	-27%	17%	338.186	5%	18%	4%	20%
Obligaciones Patronales	28.544	11.533	-60%	1%	25.574	122%	1%	18.077	-29%	1%	8.795	-51%	0%	-5%	1%
Retenciones	3.240	4.068	26%	0%	1.826	-55%	0%	3.655	100%	0%	2.839	-22%	0%	12%	0%
Varias Cuentas por Pagar	277.455	345.986	25%	19%	415.836	20%	22%	300.105	-28%	16%	326.552	9%	17%	6%	19%
<b>Obligaciones con IFI's a Largo Plazo</b>	369.564	412.375	12%	23%	360.421	19%	19%	457.027	24%	24%	457.027	24%	24%	12%	23%
<b>Otros Pasivos</b>	55.130	39.104	-29%	2%	37.297	-5%	2%	40.191	8%	2%	67.282	67%	4%	10%	2%
<b>PATRIMONIO</b>	1.043.242	949.351	-9%	52%	952.692	0%	50%	960.190	1%	51%	967.679	1%	51%	-2%	51%
Capital Suscrito	491.581	491.581	0%	27%	491.580	0%	26%	491.580	0%	26%	491.580	0%	26%	0%	26%
<b>Aportes Patrimoniales</b>	1.943	1.943	0%	0%	1.943	0%	0%	1.943	0%	0%	1.943	0%	0%	0%	0%
Reservas	453.562	453.768	0%	25%	454.259	0%	24%	455.387	0%	24%	455.387	0%	24%	0%	24%
Reserva Legal	36.167	36.374	1%	2%	36.864	1%	2%	37.992	3%	2%	37.992	0%	2%	1%	2%
Otras Reservas	417.395	417.395	0%	23%	417.395	0%	22%	417.395	0%	22%	417.395	0%	22%	0%	22%
<b>Resultados Acumulados</b>	96.156	2.059	-98%	0%	4.910	138%	0%	11.280	130%	1%	18.769	66%	1%	59%	0%
<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>	1.814.633,00	1.832.461,07			1.897.664,07			1.877.522,00			1.891.419,29				

**TABLA 2.10 BALANCE DE SITUACION ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DICIEMBRE 2005 Y 2009**

Fuente: ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS

Elaborado por: Lorena Moyano



Cuenta													PROMEDIO		
	2005	2006	Crec.	Part.	2007	Crec.	Part.	2008	Crec.	Part.	2009	Crec.	Part.	Crec.	Part.
<b>INGRESOS</b>	1.813.960,00	2.333.628,00	29%	100%	1.926.337,00	-17%	100%	1.733.086,00	-10%	100%	1.480.664,24	-15%	100%	-3%	100%
<b>OPERACIONALES</b>	1.798.175,00	2.259.932,00	26%	97%	1.921.277,00	-15%	99,74%	1.722.973,00	-10%	99,42%	1.470.351,86	-15%	99,30%	-4%	99%
<b>INTERESES GANADOS</b>	13.226,00	10.311,00	-22%	0,44%	6.397,00	-38%	0,33%	971,00	-85%	0,06%	1.116,30	15%	0,08%	-32%	0%
<b>COMISIONES GANADAS</b>	1.691.729,00	2.120.020,00	25%	91%	1.694.881,00	-20%	87,98%	1.601.485,00	-6%	92,41%	1.459.362,93	-9%	98,56%	-2%	92%
FIDUCIAS INMOBILIARIAS	961.816,00	1.355.661,00	41%	58%	1.093.321,00	-19%	56,76%	1.127.660,00	3%	65,07%	972.303,16	-14%	65,67%	3%	61%
ESTRUCTURACION	71.350,00	72.530,00	2%	3%	23.954,00	-67%	1,24%	32.622,00	36%	1,88%	46.163,51	42%	3,12%	3%	2%
FIDUCIAS EN ADM. Y GARANTIA	498.550,00	486.426,00	-2%	21%	465.187,00	-4%	24,15%	414.931,00	-11%	23,94%	385.358,28	-7%	26,03%	-6%	24%
ENCARGOS FIDUCIARIOS	160.013,00	205.403,00	28%	9%	112.419,00	-45%	5,84%	26.272,00	-77%	1,52%	55.537,98	111%	3,75%	4%	5%
<b>OTRAS COMISIONES</b>	87.531,00	129.601,00	48%	6%	219.998,00	70%	11,42%	116.834,00	-47%	6,74%	8.340,00	-93%	0,56%	-5%	6%
<b>OTROS</b>	5.689,00	-	-100%	0%	1,00	-	0,00%	3.683,00	-	0,21%	1.532,63	-58%	0,10%	-79%	0%
-	-	-	-	-	-	-	0,00%	-	-	-	0,00	0,00%	0,00%	0%	0%
<b>NO OPERACIONALES</b>	15.785,00	73.696,00	367%	3%	5.060,00	-93%	0,26%	10.113,00	100%	0,58%	10.312,38	2%	0,70%	94%	1%
<b>EGRESOS</b>	1.717.804,00	2.331.569,00	36%	99,91%	1.921.427,00	-18%	99,75%	1.721.806,00	-10%	99,35%	1.461.895,72	-15%	98,73%	-2%	80%
<b>OPERACIONALES</b>	1.691.372,00	2.262.956,00	34%	97%	1.913.602,00	-15%	99,59%	1.574.580,00	-18%	91%	1.404.220,69	-11%	96%	-3%	96%
<b>INTERESES PAGADOS</b>	11.083,00	50.280,00	354%	2%	52.355,00	4%	2,72%	52.965,00	1%	3%	62.782,10	19%	4%	94%	3%
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	1.005.843,00	846.719,00	-16%	36%	682.534,00	-19%	35,52%	688.058,00	1%	40%	746.713,79	9%	51%	-6%	41%
<b>SERVICIOS DE TERCEROS</b>	539.997,00	1.230.958,00	128%	53%	1.053.483,00	-14%	54,83%	680.492,00	-35%	40%	493.134,05	-28%	34%	13%	45%
<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>	48.501,00	35.215,00	-27%	2%	21.228,00	-40%	1,10%	53.740,00	153%	3%	12.753,77	-76%	1%	2%	2%
<b>PROVIS., DEPREC., Y AMORT.</b>	68.565,00	88.506,00	29%	4%	93.903,00	6%	4,89%	91.297,00	-3%	5%	78.351,13	-14%	5%	5%	5%
<b>OTROS GASTOS OPERACIONALES</b>	17.385,00	11.278,00	-35%	0%	10.099,00	-10%	0,53%	8.028,00	-21%	0%	10.485,85	31%	1%	-9%	1%
-	-	-	-	0%	-	-	-	-	-	-	-	0%	0%	-	-
<b>NO OPERACIONALES</b>	26.432,00	68.613,00	160%	3%	7.825,00	-89%	0,41%	147.226,00	1781%	9%	57.675,03	-61%	4%	448%	4%
-	-	-	-	0%	-	-	-	-	-	0%	-	-	-	-	0%
<b>UTILIDAD / PERDIDA</b>	96.156,00	2.059,00	-98%	0,09%	4910	138%	0,25%	11.280,00	130%	0,65%	18.768,52	66%	1,27%	59%	1%

**TABLA 2.11 ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DICIEMBRE 2005 Y 2009  
AÑO BASE 2004**

Fuente: ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS  
Elaborado por: Lorena Moyano



### 2.2.2.1.10ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS ENLACE

#### BALANCE GENERAL

En cuanto al balance general se analizará las cuentas más significativas que tienen relevancia en el crecimiento de la empresa.

Las cuentas más representativas dentro del activo es Activos Fijos que corresponde principalmente a la compra de oficinas, bodegas y parqueaderos en el 2006, Edificio World Trade Center (Guayaquil) por \$132000 y en el 2005 Edificio Banco la Previsora (Quito) por \$740000 los cuales se encuentran hipotecados a favor del Banco Internacional S.A por créditos contratados con dicha entidad también es importante recalcar que al 2008 se realizan compras de equipos de oficina y computación por \$5819 y la compra de un vehículo y equipos de computo por \$49000 debido a este motivo se refleja su incremento.

Otro de los rubros significativos dentro del Activo es Cuentas por Cobrar que ha crecido del 2005 al 2009 al doble de su valor lo cual es realmente preocupante considerando que la liquidez de la empresa está a la baja.

Uno de los rubros dentro de esta cuenta a considerar es comisiones por cobrar que se origina por la administración de los fideicomisos mercantiles y encargos fiduciarios es a la vista y no devenga intereses.

La Compañía al 31 de diciembre del 2008 mantiene cuentas por cobrar comerciales de lenta recuperación de aproximadamente \$55000 sobre las cuales no se ha establecido una metodología apropiada para establecer una adecuada provisión para cuentas dudosas puesto que estiman que serán recuperadas en el corto y mediano plazo y por que en las circunstancias actuales no le representaría un beneficio tributario y ha estimado conveniente registrarla una vez realizadas todas las gestiones de cobro y en el momento en que los resultados futuros de la compañía le permita obtener mejores beneficios por esta situación.

En cuanto a pasivo los rubros más significativos corresponde a cuentas por pagar lo principal que hay que recalcar aquí es que Enlace tiene 3 tipos de préstamos los cuales se detallan a continuación.



Banco Internacional.- préstamo con hipoteca abierta sobre oficinas y parqueaderos y bodegas del edificio la Previsora que devengo una tasa de interés del 10.50% y fue cancelado en noviembre 2008.

Banco Internacional.- préstamo con hipoteca abierta sobre oficinas y parqueaderos y bodegas del World Trade Center que devengo una tasa de interés del 10.50% y fue cancelado en noviembre 2008.

Al 2008 se adquiere un préstamo en el Banco Procredit el mismo que detallo a continuación

Banco Procredit. Créditos con garantía hipotecaria sobre oficinas, parqueaderos y bodegas del edificio la Previsora y Edificio World Trade Center devenga una tasa de interés anual del 11,83% y con vencimientos mensuales hasta diciembre del 2014.

En la siguiente tabla se presenta los vencimientos de la deuda a largo plazo de Enlace.

AÑO	2008	2007
2008	-	52195
2009	92973	57980
2010	105154	64463
2011	117735	71670
2012 En adelante	234138	166307
<b>TOTAL</b>	<b>550000</b>	<b>412615</b>

**TABLA 2.12 VENCIMINETO DE LA DEUDA A LARGO PLAZO**

Fuente: ENLACE SA.

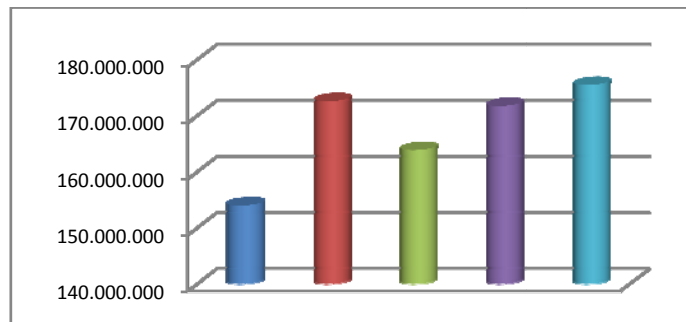
Elaborado por: Lorena Moyano

En cuanto al patrimonio lo que es necesario recalcar son los aportes de los accionistas el mismo que esta constituido por \$ 491580 acciones ordinarias pagadas en circulación con un valor nominal de \$1 cada una.

En cuanto a la reserva legal las disposiciones societarias vigentes son por reserva legal un 10% de la utilidad neta hasta igualar por lo menos el 50% de capital social y no está sujeta a distribución pero puede ser capitalizada para cubrir pérdidas.

Reserva de capital proviene de la transferencia de los saldos de las cuentas de reserva por revalorización de patrimonio y re expresión monetaria originada en la corrección monetaria de años anteriores de las cuentas no monetarias del Balance General no está sujeta a distribución pero puede ser capitalizada para cubrir pérdidas.

La ultima cuenta que se debe analizar son las cuentas de orden las mismas que representan los importes de los patrimonios autónomos de los fideicomisos mercantiles que administra la compañía las cuales presentan el siguiente movimiento.



### GRAFICO 2.33 VENCIMINETO DE LA DEUDA A LARGO PLAZO

Fuente: ENLACE SA.

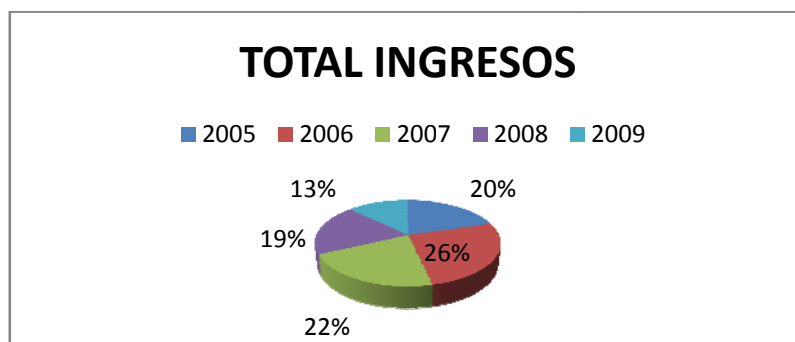
Elaborado por: Lorena Moyano

Al 2009 se registra el mayor numero de patrimonios administrados por Enlace esto se debe a los nuevos negocios que han ingresado en los últimos meses.

### ESTADO DE RESULTADOS

En cuanto al estado de resultados de Enlace se analizará las fuentes básicas que conforman el P y G empezaré analizando los ingresos que al ser una fiduciaria los componentes del mismo son distintos.

En el grafico posterior se presenta la evolución de los ingresos comparando el 2005 al 2009.

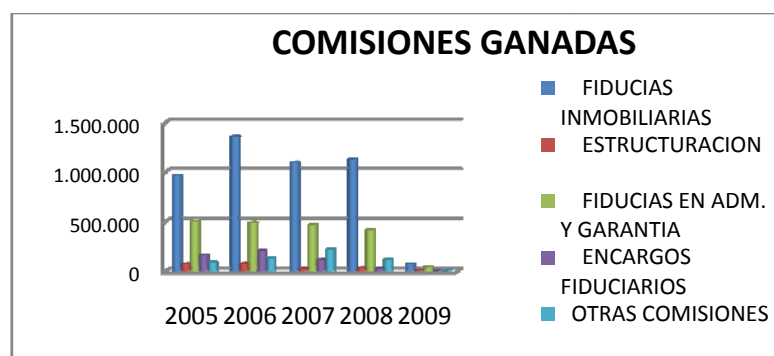
**GRAFICO 2.34 TOTAL INGRESOS**

Fuente: ENLACE SA.

Elaborado por: Lorena Moyano

A través del gráfico podemos observar que el año que se percibió mayores ingresos fue en el 2006 con un 26% del total ascendiendo a \$ 2.333.627 esta cifra se refleja en las comisiones ganadas en este año especialmente en Fideicomisos Inmobiliarios . En cuanto a los demás años se denota una tendencia decreciente lo cual se refleja en la inestabilidad del país principalmente y a la crisis financiera que se vivió en Estados Unidos la misma que afecto a un sector clave en el giro de negocio de Enlace el sector inmobiliario el mismo que a través de la figura de fideicomiso inmobiliario generaba altos ingresos para la empresa.

Para poder analizar mejor la parte de ingresos en el Estado de Resultados es de vital importancia analizar el rubro por comisiones ganadas la misma que se refleja en el siguiente gráfico.

**GRAFICO 2.35 COMISIONES GANADAS**

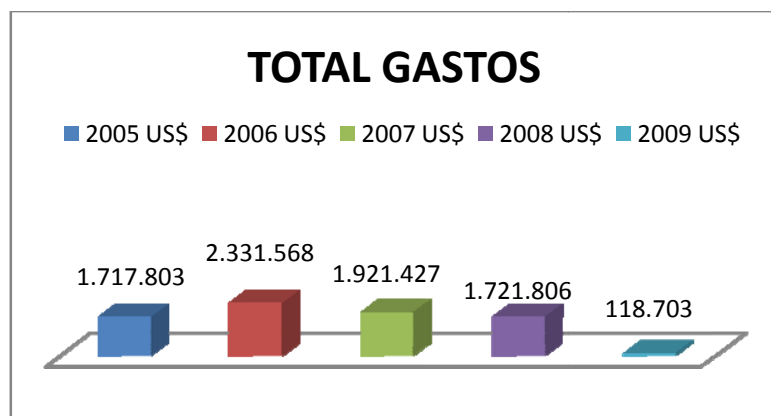
Fuente: ENLACE SA.

Elaborado por: Lorena Moyano



En el gráfico se denota claramente que la mayor fuente de ingresos en la empresa Enlace Negocios Fiduciarios es de las fiducias Inmobiliarias, posteriormente se encuentra la fiducia de Administración y Garantía que son los dos tipos de negocios de mayor relevancia en el desenvolvimiento del negocio. El negocio Inmobiliario es el rubro de mayor trascendencia en los 5 años analizados debido al gran desarrollo que se ha venido desarrollando en este tipo de mercado el inmobiliario que si bien es cierto ha disminuido en este ultimo año por la crisis financiera no ha dejado de generar negocios. Cabe recalcar que al ser este tipo de proyectos de inversiones millonarias se maneja y se mantiene la figura por mucho más tiempo.

En cuanto a las gastos que es otro de los rubros de relevancia en el estado de Resultados podemos analizar lo siguiente a través del siguiente gráfico.



**GRAFICO 2.36 TOTAL GASTOS**

Fuente: ENLACE SA.

Elaborado por: Lorena Moyano

En el gráfico se determina que el año al que mas ascendieron los gastos es en el año 2006 que asciende a un monto de \$2331568 en cuanto a los gastos los rubros más significativos se reflejan en gastos a personal y servicios de terceros que no es más que el pago que se realiza mensualmente por honorarios de los diferentes ejecutivos de negocios y vicepresidentes. En los 5 años analizados se denota un crecimiento significativo en los gastos a pesar de la disminución que se refleja en los ingresos.

El último rubro a analizar es la utilidad o pérdida que se refleja en el balance una vez analizado los componentes como son ingresos y gastos en el gráfico posterior se denota la evolución de las utilidades desde el 2005 al 2009.

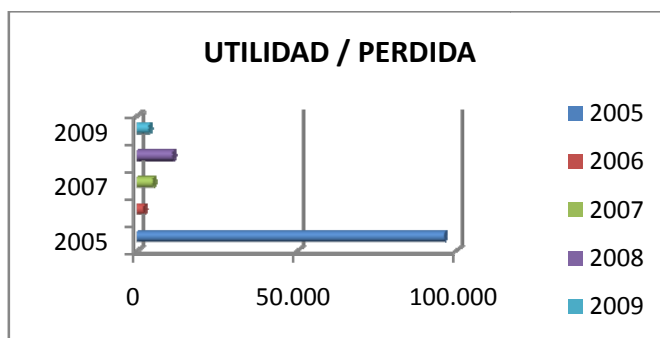


GRAFICO 2.37 UTILIDAD/PERDIDA

Fuente: ENLACE SA.

Elaborado por: Lorena Moyano

La utilidad en el año 2005 se dispara esto se debe a que los gastos son los mas bajos del resto de años y al comenzar los ingresos son relativamente altos frente a gastos no muy relevantes especialmente en rubro de honorarios. La compañía efectúa saldos y transacciones con sus partes relacionadas el fideicomiso Trust I&B restituyo un pasivo con Enlace Negocios Fiduciarios y fideicomiso a Plan Master Cia Ltda. Por \$339391 el cual fue compensado con los honorarios por pagar con dicha entidad por \$168300.

➤ **Fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades**

El FODA es una herramienta (diagramada en la figura 2.10) de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de procesos.

<b>MATRIZ FODA</b>	
FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<b>FORTALEZAS</b>  <span style="color: green;">(+)</span>	<b>OPORTUNIDADES</b>  <span style="color: green;">(+)</span>
<b>DEBILIDADES</b>  <span style="color: red;">(-)</span>	<b>AMENAZAS</b>  <span style="color: red;">(-)</span>

Grafico 2.38 “Matriz FODA”

Fuente: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

Elaborado por: Lorena Moyano.



### FORTALEZAS

1. Catorce años de experiencia (empresa constituida en 1994). **EXPERIENCIA**
2. Contamos con certificación ISO 9001-2000. **CONFIANZA**
3. Se han administrado más de 370 fideicomisos mercantiles y más de 2600 encargos fiduciarios de distinta finalidad. **EXPERIENCIA**
4. Administración de fideicomisos inmobiliarios que han entregado más de 10000 viviendas, además de otros proyectos de gran magnitud como hospitales en Ambato, Cuenca. **LOGROS**
5. Ampliación de mercado a través de la experiencia en desarrollo de proyectos inmobiliarios a nivel nacional (Quito, Guayaquil, Manta, Montecristi, Ambato, Riobamba, Cuenca, Ibarra). **COBERTURA**
6. Administración de recursos del sector público y privado, además de patrimonios de distinta índole tanto de personas naturales como jurídicas. **CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES**
7. Equipo comprometido, especializado y profesional, con capacidad de innovación para atender requerimientos y necesidades de clientes.

### OPORTUNIDADES

1. Explotar conocimiento y experiencia sobre todo en campos de alta especialización como en el sector inmobiliario, aprovechando además la coyuntura de la independencia de grupos económicos, lo que permite objetividad en la gestión.
2. Crecimiento del sector inmobiliario, luego de la depresión.
3. Crisis del sector productivo puede conllevar a obtener negocios en el área de garantías a favor de instituciones financieras, proveedores de los clientes y en general a acreedores de diversa índole.
4. Replicar estructuras de negocios exitosos a favor de otros clientes.
5. Generar nuevas alianzas estratégicas sobre la base de otras exitosas.
6. Financiamiento se realiza a través de títulos por medio de mercado de valores.
7. Tendencia creciente del realizar proyectos de financiamiento a través de titularización.
8. Notable incremento del negocio inmobiliario
9. Las nuevas políticas gubernamentales de inyectar recursos para el sector productivo
10. Apertura de sistema de crédito IESS y bonos por parte del banco de la vivienda
11. Paulatino incremento en el conocimiento del negocio fiduciario.

### AMENAZAS

1. Inseguridad Jurídica y entorno macroeconómico inestable.
2. Altos costos por parte de entidades públicas, específicamente Municipios.
3. Desconocimiento del negocio fiduciario por parte de autoridades judiciales, entidades municipales, y otros organismos principalmente del sector público.
4. Ente de control politizado.
5. La Estructuración de los fideicomisos tiene altas tasas en costo de impuestos

### DEBILIDADES

1. Soporte financiero para proyectos inmobiliarios limitado, puesto que no somos parte de ningún grupo económico.
2. Relaciones con el organismo controlador.
3. Deficiencias en el sistema de capturas para envío de información a la Superintendencia de Bancos
4. Insuficiente información de los productos a los clientes.
5. No existe un departamento de ventas que impulse al negocio.
6. Enlace no cuenta con un plan de mercadeo que de a conocer el negocio.



## CAPITULO 3

### MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

#### 3.1 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

El hombre como individuo sociable a lo largo de su evolución ha creado y diseñado estructuras organizadas, que le han permitido retroalimentarse con el entorno en un intercambio continuo de información – experiencia, para prever el futuro y adelantarse a los acontecimientos que los podrían afectar. Desde los primeros tiempos conocer el futuro ha causado terror y ha desconcertado a la humanidad, sin embargo, la fabricación de probables escenarios ha permitido predecir los caminos y con las mejores herramientas de subsistencias.

De ahí nace la Planificación para dar respuesta a situaciones próximas y prever aquellas circunstancias que podrían afectar al sujeto de la planificación, aunque posteriormente en su evolución se utilice como metodología para conseguir objetivos dentro de las organizaciones, surgiendo con ello la planificación estratégica como herramienta fundamental para lograr metas dentro de las empresas y con ello lograr la efectividad y el éxito.

Desde tiempos remotos se han utilizados técnicas de planificación y estrategias especialmente como tácticas de guerra, los griegos como ya se menciono hablaban de *strategos* "general", "ejercito", y utilizaban el verbo como "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En su libro **El Arte de la Guerra**, dice: "El general (*strategos*) debe estar seguro de poder explotar la

situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Solo a principio del siglo XX se menciona la palabra planificación en la literatura científica, con Taylor y Fayol. La Planificación adquiere carácter científico, Taylor y Fayol (1899 y 1916 respectivamente), clásicos de la dirección moderna quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección. Taylor dedicó sus estudios en la eficacia y la productividad, realizando los principios de administración científicas, descrito en cuatro principios básicos: Principios de Planeación, Principio de Preparación, Principio de Control y el Principio de ejecución, mientras Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

**Evolución de la Planeación Estratégica por Décadas:**

Década del 60'	Década 70'	Principios 80'	Década de los 90'
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormatización y privatización 3. Mercados mundiales
<b>Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década</b>			
Proyecciones LP Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la Estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del calculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas

Principales técnicas por década			
Proyección tecnológica	Planeación de escenarios	Creación de escaños competitivos	Formación de Liderazgo
Planeación de fuerza laboral	Apreciación del riesgo político	Filosofías y objetivos empresariales explícitos	Benchmarking
Presupuestación del programa	Proyección social	Portafolios de tecnologías y recursos	Holística gerencial
Análisis de vacíos	Evaluación de impacto ambiental	Empleados propietarios de acc.	Inteligencia emocional
Matriz de producto mercado	Análisis de portafolio de negocios	Entrenamiento interno de mercadeo y servicios	Mejoras continuas
	Curvas de experiencia	Programas de mejoramiento a la calidad	Cuadro de indicadores
	Análisis de sensibilidad y riesgo	Bases de datos internas y externas	
	Presupuestación base cero		

**TABLA 3.1 EVOLUCIÓN DE LA PLANEACION FINANCIERA I**

Fuente: Alfred D. Chandler Planeación Financiera

Elaborado por: Lorena Moyano

### 3.2 Proceso de planeación:

El proceso de administración estratégica comprende la sucesión de las siguientes etapas:

- El análisis del ambiente organizacional: Es un método que permite seguir y evaluar el entorno de la organización, mediante el cual se pueden identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización.
- La fijación de la dirección organizativa: Es la fijación, reafirmación o modificación del norte estratégico de la empresa. Abarca: la misión, la visión y los objetivos organizacionales.
- La formulación de estrategias: Es un procedimiento posterior al análisis ambiental y fijación de la dirección, en el cual se establecen de manera metódica estrategias que coordinen los objetivos de la organización con las acciones necesarias que puedan dar cumplimiento a la visión de la empresa.

Las etapas de la planeación estratégica deben ser complementadas en forma operativa con la ejecución de estrategias y el control de las mismas.

### 3.3 Tipos de planeación

Existen varias formas de describir los planes, la más frecuente es en términos de su intensidad (estratégicos o tácticos), marco de tiempo (largo o corto plazo), especificidad (Curso general o específicos) y frecuencia de uso (únicos o permanentes).



- **La Planeación Estratégica:** abarcan a toda la organización, establecen los objetivos generales y la posicionan en concordancia con su entorno. Estos planes sirven de fundamento para los planes tácticos. Es comprensiva, a largo plazo y relativamente general. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años. El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro. Por ejemplo, puede establecer como finalidad la supremacía a nivel mundial en sus áreas específicas de producto, fijando como meta a alcanzar, la de introducirse en nuevos mercados, basándose en el trabajo de investigación y desarrollo realizado, teniendo como objetivo al cliente.
- **La Planificación Operativa:** Se establece a corto plazo, es específica y está orientada a la consecución del objetivo determinado. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costes en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.
- **La Planificación Táctica:** Se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo. Como puede apreciarse, el tipo de proceso de planificación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan. Los objetivos más generales y a largo plazo

requieren la planificación estratégica; los objetivos precisos y a corto plazo son propios de la planificación operativa.<sup>18</sup>

### Relación entre los niveles de la empresa, plazo e intensidad

Planeación en los niveles de la empresa		
Nivel de la empresa	Intensión de la planeación	Plazo
Institucional	Estratégica	Largo plazo
Intermedio	Táctica – Operacional	Mediano plazo
Operacional		Corto plazo

**Tabla 3.2 RELACIÓN ENTRE LOS NIVELES DE LA EMPRESA E INTENSIÓN 4**

**Fuente:** Robbins, S; Decenzo, D; Fundamentos de Administración, tercera edición; 2002,

**Elaborado por:** Lorena Moyano

## 4.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

### 4.1.1 Fundamentos de Planeación Estratégica

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado. A través de la

<sup>18</sup> Fuente: Gestión, calidad y competitividad. Ed. Mc Graw Hill. Págs. 207 y 208  
Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby.





planeación estratégica se busca el mejoramiento de la posición estratégica competitiva de la organización (posición de organización frente a sus competidores).

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible no puede tomarse como una camisa de fuerza, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.<sup>19</sup>

#### **4.1.2 Definiciones de Planeación Estratégica**

“La Planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio” Según CORREDOR Julio: Planificación Estratégica: Perspectiva para su aplicación.

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos (Jiménez, 1982).

En casi todas las definiciones anteriores es posible hallar algunos elementos comunes importantes tales como: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas), proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación),

---

<sup>19</sup> . Travel, Charles H. The Third Industrial Age. Strategy for Business Survival. P.3 Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1975.

visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

#### 4.1.5 ANALISIS DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL.

#### PASOS PARA REALIZAR UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

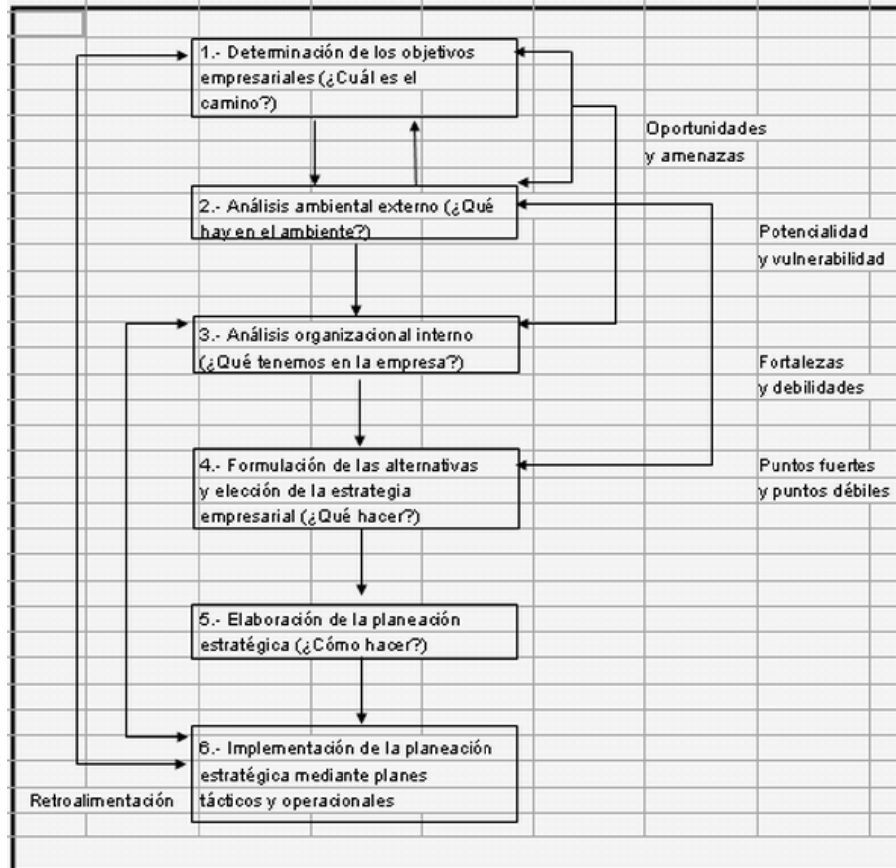


Tabla 3.3 PROCESO DE PLANEACION 2

**Fuente:** Relación entre la planeación y funciones administrativas, tomado de Administración una perspectiva global, H. Koontz y H. Weihrich ( 2004 página: 122)

**Elaborado por:** Lorena Moyano

### 1. VISIÓN ORGANIZATIVA

Es una declaración general y basta de hacia donde quieren los directivos de una organización, que ésta llegue a largo plazo. Es el lazo que une el presente con el futuro de una empresa. “Como parte del proceso de administración estratégica la



visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”<sup>3</sup>.

Es recomendable que la visión organizativa sea formulada por los directivos de la empresa, debe tener un horizonte de tiempo delimitado (normalmente entre tres y cinco años), debe integrar todas las áreas de la empresa, debe ser lo suficientemente amplia y detallada, debe generar motivación y entusiasmo, debe ser sujeta a la realidad, debe incorporar valores institucionales, y debe tener difusión tanto al interior como al exterior de la empresa.

## 2. MISIÓN ORGANIZACIONAL

La misión organizativa es una declaración que define el objeto social, el negocio al que se dedica la empresa, los productos o servicios ofrecidos, los clientes, la imagen pública, y los valores organizativos. Constituye la respuesta a la pregunta ¿para que existe la empresa?

“La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar estructuras administrativas”<sup>20</sup>

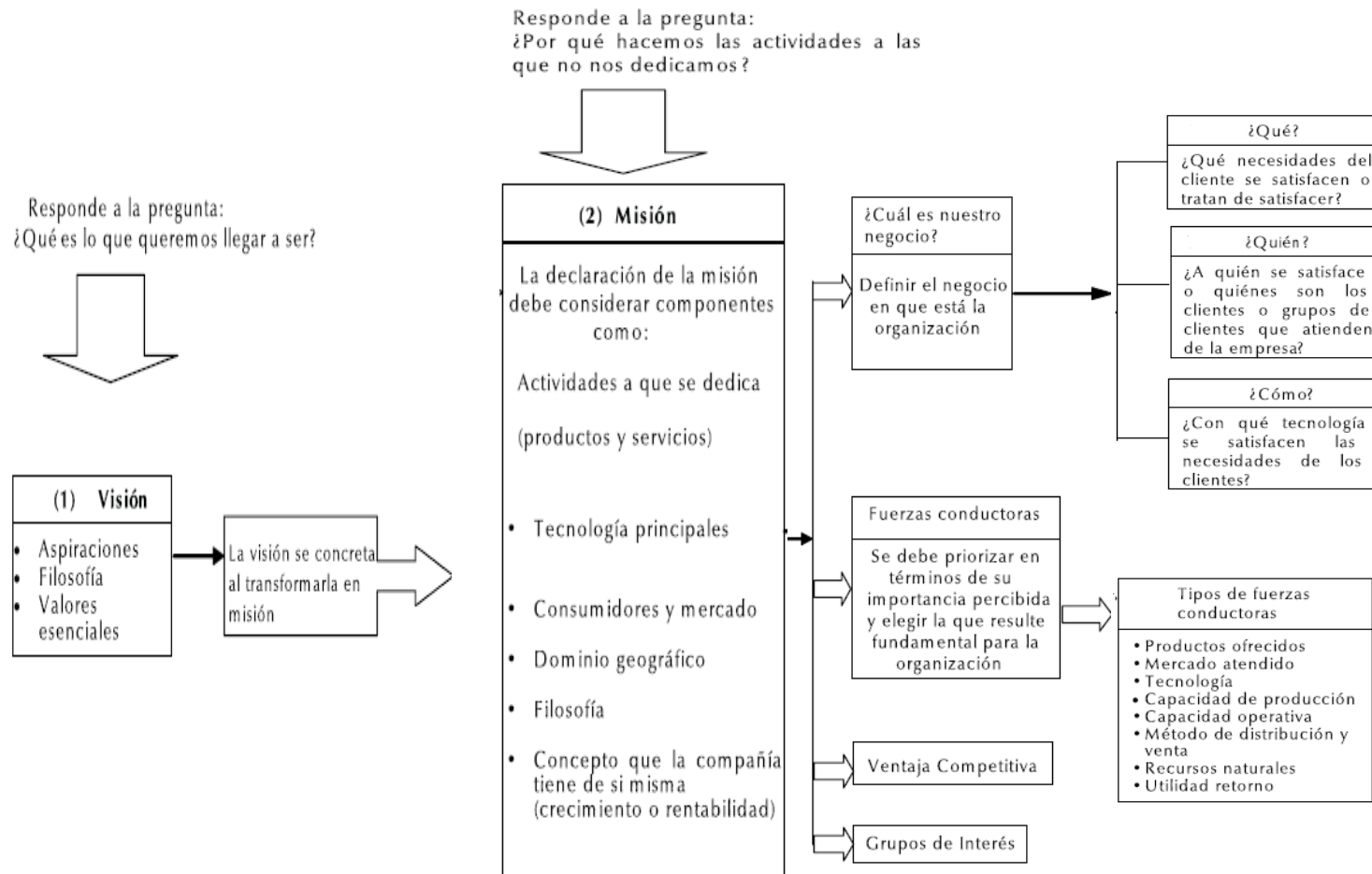
Una buena declaración de misión es el soporte para generar objetivos y estrategias claras y factibles. También debe producir la impresión de que se trata de una empresa exitosa y a través de su redacción debe motivar e incentivar, tanto a los clientes internos como a los clientes externos de la empresa.

La misión de una empresa debe considerar a todas las partes interesadas refiriéndose a los empleados, los directivos, los accionistas, los clientes, los proveedores y prestadores de servicios, los comercializadores, los acreedores, los sindicatos, los competidores y la sociedad en general.

La misión es declarada en el marco de un periodo de tiempo, sin embargo las empresas no son entes estáticos, por lo cual la misión debe ser modificada según cambien el giro del negocio y las condiciones de mercado.

---

<sup>20</sup> CERTO, Samuel, PETER, Paul; “Dirección Estratégica” Ed. I Bwll; 1996; Madrid-España; 3ra edición; pg. 59  
4 FRED, David; “Conceptos de Administración Estratégica”; Ed. Prentice-Hall; 1997; México-México; 5ta edición; pg. 88



**GRAFICO 3.4 “MISION Y VISION”**

**Fuente:** ADMINISTRACION APLICADA HERNANDEZ PERALTA

**Elaborado por:** Lorena Moyano



### 3. ANÁLISIS FODA<sup>21</sup>

El análisis Fortalezas, Limitaciones o Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FLOA – FODA – DOFA) o como se le desee dar nombre según las combinaciones, es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, para proporcionar la información imprescindible para la implementación de acciones y medidas correctivas, considerando los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales. El punto de partida de la planificación estratégica es reconocer que existen fuerzas en el entorno interno y el entorno externo, que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Para la identificación de la FLOA, se debe definir los siguientes elementos:

#### **3.1 El Medio Ambiente Interno**

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la organización, es necesario estudiar los factores internos de producción, es decir, la capacidad de producción, costos de fabricación, calidad e innovación tecnológica; El marketing definido con la línea y gama de productos y servicios, imagen, posicionamiento y cuotas en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipos de ventas, promociones y servicio al cliente; la organización con las estructuras, el proceso de dirección y control y la cultura de la empresa; El recurso humano: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación; las finanzas de sus recursos económicos disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad, liquidez y presupuesto; por último, es necesario estudiar la Investigación y Desarrollo, es decir, las innovaciones, patentes y los

---

<sup>21</sup> MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica



nuevos productos. Aunque se puede estudiar específicamente un área de la organización o un problema de esa área.

### ***3.1.1 Fortalezas***

Se puede decir que es la parte positiva de la organización de carácter interno, así como aquellos productos y servicios que directamente sea realizado por la organización y produzca una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores. Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) productos, servicios y recursos financieros.

Se detectan a través de los resultados que presenta la empresa tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tiene como característica principal que son controlables, porque dependen únicamente de la organización.

### ***3.1.2 Debilidades o Limitaciones***

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y obstáculos para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.

## ***3.2 Análisis Externo***

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno, es decir, los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, etc, y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno, Abarca también diversas áreas tales como: el mercado, la demanda, necesidades del consumidor, la competencia, tanto actual y potencial.

### ***3.2.1 Oportunidades***

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro



de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

### 3.2.2 Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa, tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa.

## 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS <sup>22</sup>

Los objetivos estratégicos son una descripción de los resultados que la organización quiere alcanzar en un tiempo determinado, de igual manera que las declaraciones de visión y misión, los objetivos también deben involucrar y cubrir a todos los participantes en la organización.

“Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. No puede sobrestimarse la importancia de establecer objetivos apropiados para una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción.

En una forma más concreta muestran lo que la empresa es y lo que quiere llegar a ser, por eso contribuyen a la realización tanto de la visión, como de la misión organizativa. Los objetivos pueden ser elaborados a corto y largo plazo. Los primeros se refieren a resultados que la organización quiere alcanzar dentro de uno o dos años. Los objetivos a largo plazo se refieren a los resultados que la

---

<sup>22</sup> <http://www.comminit.com/la/lapm/sld-4788.html>

empresa quiere alcanzar dentro de un plazo de tres a cinco años. Normalmente los objetivos a corto plazo suelen ser más específicos que los de largo plazo.

El planteamiento de objetivos se puede elaborar tomando en cuenta las siguientes áreas: la situación de mercado, el cliente, la mejora de procesos, la innovación y desarrollo, la productividad, la producción, la rentabilidad, el rendimiento laboral y la responsabilidad social.

En su construcción los objetivos deben ser: cuantificables, fijados con un horizonte de tiempo, factibles y realistas, motivantes, entendibles, flexibles, formulados en base a la participación de los integrantes de la organización, redactados con verbos en infinitivo y deben dar la sensación de logro.

Cada objetivo estratégico debe responder (en la perspectiva en que está planteado) las siguientes preguntas:

¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

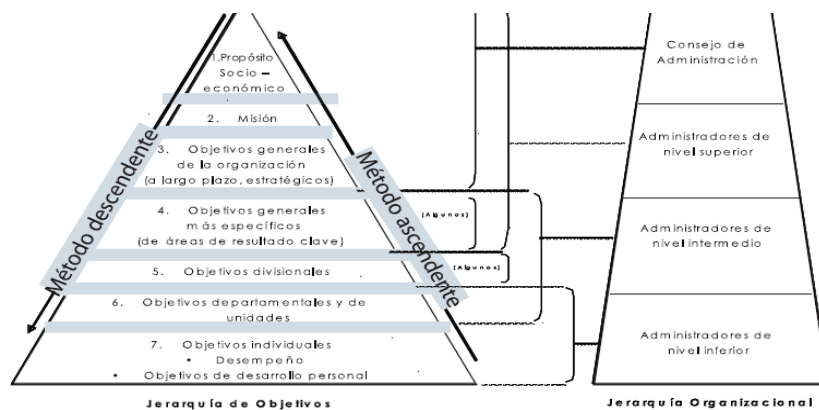


GRAFICO 3.2 “CUADRO DE OBJETIVOS”

**Fuente:** Relación entre la jerarquía de objetivos Tomado de Administración una perspectiva global.

**Elaborado por:** Lorena Moyano





## 5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Formular estrategias es un trabajo metódico y creativo que debe ser realizado por los directivos de una organización, posterior al análisis FODA. Ante todo consiste en construir un plan de diferentes caminos y acciones, para lograr y concretar los objetivos de la empresa, de acuerdo a su ambiente en el cual opera. Al escoger entre los diversos caminos y acciones posibles, se contribuye a seguir la dirección empresarial fijada con anterioridad.

Para formular una estrategia, es necesario conocer de una manera clara los siguientes aspectos relacionados con la empresa: cuál es el producto o servicio que ofrece, cuáles son sus procesos internos, cuáles son sus clientes, la disposición para aceptar riesgos en la toma de decisiones, y en la medida de lo posible también los mecanismos de financiamiento y los procedimientos que podrían ayudar a que se lleve a cabo una estrategia.

Una estrategia es un enfoque o herramienta que busca insertar a la organización en su entorno de la mejor forma, con la utilización de programas de acción que ayudan a la consecución de objetivos de una forma proactiva.

Una estrategia implica cambios en la organización para construir un escenario deseado, realista y factible en el futuro.

Dentro de la planificación estratégica se pueden definir de acuerdo al análisis FODA los siguientes métodos para definir estrategias:

### **Estrategias comparativas FODA.**

Buscan la relación más coherente entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; para el establecimiento de estrategias.

Las estrategias comparativas FODA incluyen los siguientes tipos de comparación para formular estrategias:

- Estrategias FO (maxi-maxi): con este tipo de estrategias se busca aprovechar y explotar las oportunidades mediante el uso de las fuerzas internas, utilizando sus recursos al máximo para obtener los mejores beneficios posibles. En este nivel las



empresas pueden optar por estrategias de expansión y crecimiento de mercado, de productos o servicios, o de la propia organización.

- Estrategias DO (mini-maxi): son aquellas estrategias que son formuladas para superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades que se presentan en el medio. Las opciones que se deben considerar para formular estrategias DO son: integración horizontal, inversión en áreas débiles para dar apoyo al aprovechamiento de oportunidades, pero también pueden darse casos extremos que requieran la posible eliminación o reducción de áreas, productos, servicios o personal.

- Estrategias FA (maxi-mini). Son aquellas estrategias que buscan transformar las amenazas de la empresa en oportunidades potenciales, aprovechando las fuerzas internas de la empresa. En este tipo de estrategias se requieren asumir riesgos para iniciar programas de expansión o defensivos a sabiendas que existen amenazas latentes, por ejemplo desarrollo de productos para nichos de mercado desconocidos, o con altas barreras de entrada.

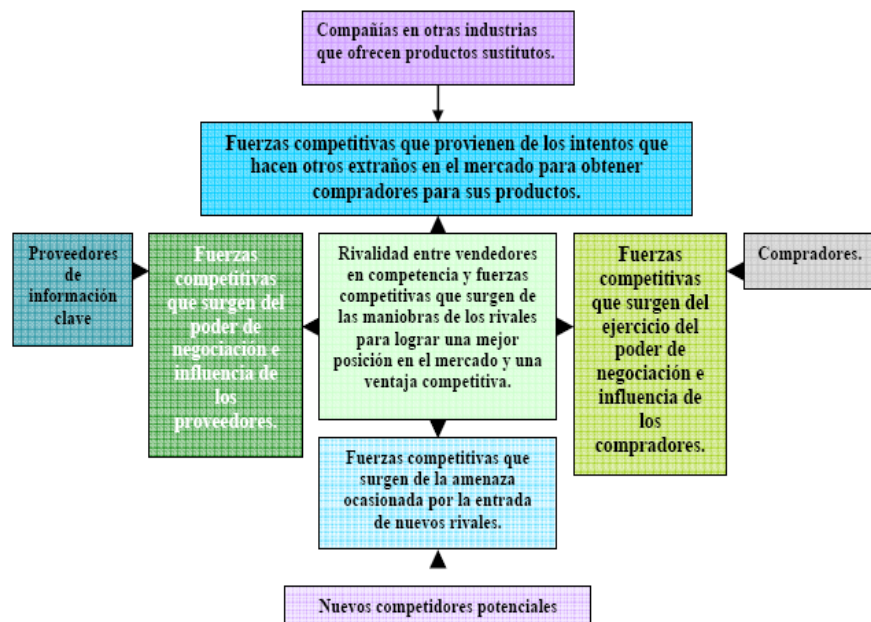
- Estrategias DA (mini-mini): Son estrategias formuladas en el peor de los escenarios posible, porque confronta factores internos y factores externos negativos para la empresa. En estas estrategias por lo general se toma acciones de carácter crítico, que buscan situaciones de mejora o cambio para convertir los aspectos tanto internos como externos negativos en positivos, o al menos disminuir su alto grado de incidencia negativa. Este tipo de estrategias muchas veces pueden significar la liquidación de la compañía o la disminución de las inversiones en la misma.

- Estrategias FD. Son acciones gerenciales que permiten mediante la utilización de las fortalezas de la organización, mejorar aquellos aspectos internos que son débiles. Este tipo de estrategias son soluciones que pueden ser implementadas inmediatamente, con la firme decisión de la gerencia general o de algunas jefaturas. Solucionan aspiraciones de los departamentos, tal como la puesta en marcha de programas de mejora, realización de procedimientos administrativos necesarios, investigaciones internas y el desarrollo de políticas.

- **Estrategias a nivel empresarial**

Este tipo de estrategias son formuladas a nivel de una sola organización en relación con el ámbito industrial o sectorial en el cuál compite, buscan básicamente la obtención de una ventaja competitiva frente al resto de oferentes de la industria o sector. Son elaboradas al considerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en relación a la competencia, en base a lo cual se escoge el área estratégica que mejor podría ayudar a que la empresa alcance mejores niveles de competitividad.

Según Michael Porter, se puede obtener una ventaja competitiva con la formulación de esta clase de estrategias en las siguientes áreas: el liderazgo en costos (costos inferiores a los de la competencia), la diferenciación (productos y servicios con un alto grado de innovación) y el enfoque (especialización en satisfacer a un grupo determinado de clientes).



**GRAFICO 3.3 FUERZAS DE PORTER 1**

**Fuente:** Tomado de Administración una perspectiva global y MERCADOTECNIA

**Elaborado por:** Lorena Moyano



- **Estrategias a nivel funcional**

Las estrategias a nivel funcional son formuladas en base a las estrategias a nivel empresarial y buscan que cada área funcional al interior de la organización contribuya y apoye para el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión. Las áreas en las que se formulan este tipo de estrategias son por lo general: recursos humanos, contabilidad y finanzas, investigación y desarrollo, comercialización, actividades operativas y administrativas.

En la formulación de este tipo de estrategias se debe considerar las relaciones que existen entre las diferentes áreas funcionales que resultan como producto de los procesos internos de la empresa.

- **Diseño de planes estratégicos**

Una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.



## ANÁLISIS MATRICIAL

- **MATRIZ DE APROVECHAMIENTO<sup>23</sup>.**-

Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas), para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son las que se puede tomar decisiones y cambiar, más aquellas situaciones externas hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa.

- **MATRIZ DE VULNERABILIDAD<sup>24</sup>.**-

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad, puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

---

<sup>23</sup> MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica

<sup>24</sup> MORENO, Galo Dr. MSC: Apuntes de Planificación Estratégica



- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

La Matriz del Perfil Competitivo es una herramienta que sirve para identificar a los principales competidores de la Compañía, seleccionando factores que son relevantes y que dependiendo de cada empresa pueden ser debilidades, amenazas, oportunidades o fortalezas, pudiendo conocer como se encuentra internamente y externamente la posición competitiva de los principales competidores.

Posteriormente se asigna un peso relativo entre cero y uno a cada factor, donde cero es una calificación baja en importancia y uno es una calificación alta. Luego se asigna una calificación entre uno y cuatro a cada factor, las cuales se asignan en la siguiente forma para el caso particular de cada empresa: 1 = debilidad o amenaza mayor, 2 = debilidad o amenaza menor, 3 = fuerza u oportunidad menor y 4 = fuerza u oportunidad mayor.

- **MATRIZ GENERAL ELECTRIC**

### **La matriz Atractivo del mercado - Posición del Negocio**

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres, pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado, la suma de esos pesos debe sumar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión.



## 6. POLÍTICA EMPRESARIAL

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

La Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad. La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente. La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes.

### Clasificación de las políticas

\* **Estratégicas o generales.** Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad".

\* **Tácticas o departamentales.** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".

\* **Operativas o específicas.** Se aplican principalmente en las decisiones que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: "Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento".



Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme..<sup>25</sup>

## **5.1 PLANEACIÓN FINANCIERA** <sup>26</sup>

### **5.1.1 Importancia de la Planeación Financiera**

Resulta incuestionable que la planeación sea uno de los elementos fundamentales de todos los actos o actividades que todo ser humano realiza, y máxime, cuando estos actos pretenden la obtención de objetivos positivos dentro de la operatividad de una empresa.

La planificación financiera es un arma de gran importancia en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

Mencionado todo lo anterior, enfatizamos la importancia de implantar una adecuada planeación financiera dentro de las entidades, ya que una conveniente aplicación de esta herramienta nos ayudará guiándonos por la ruta correcta, para maximizar los recursos de la compañía.

El proceso de planeación y control es muy importante para el desarrollo de una política financiera clara y coherente dentro de una organización, pues proporciona el marco conceptual para planear su sostenimiento y crecimiento enmarcado en el concepto de viabilidad financiera y buscando la eficacia de sus controles contables.

Lo primero que se deberá visualizar en este proceso son los planes a largo plazo, especialmente en lo relacionado con el crecimiento de la empresa, tamaño y comportamiento del mercado, planes de penetración y porción de ese mercado que queremos conquistar o retener.

---

<sup>25</sup>Fuente:[http://www.universia.net.co/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=4318](http://www.universia.net.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4318)  
<http://gerencia.blogia.com/2008/021501-la-politica-empresarial.php>

<sup>26</sup> Fundamentos de Administración Financiera J. Fred Weston y Eugene F. Brigham





Este conocimiento nos lleva a tomar decisiones importantes, tales como ampliación de la capacidad de planta, renovación de equipos e investigación para la elaboración de nuevos productos; planes publicitarios para preparar el terreno para el futuro y otras inversiones que ocasionarían grandes salidas de efectivo.

Con el conocimiento de estas metas, se deberá hacer la estimación de ventas para el futuro cercano, estimar el flujo de efectivo, dentro y fuera del negocio para el próximo futuro. No se podrá olvidar que estos planes deben ser flexibles, pues podrán ser obstruidos por fuerzas externas sobre las cuales se tiene muy poco control y el administrador deberá tener la posibilidad de hacer arreglos financieros para hacer frente a los desarrollos imprevistos.

#### **5.1.4 ELEMENTOS EN UN MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA**

La mayor parte de los modelos de planeación financiera exigen que el usuario especifique algunos supuestos sobre el futuro. Teniendo como base estos supuestos, el modelo proporciona valores estimados para un gran número de otras variables. Los modelos pueden variar significativamente en su complejidad, pero casi todos tendrán los elementos que se estudian a continuación.

##### **5.1.4.1 PRONÓSTICO DE VENTAS.**

Casi todos los planes financieros requieren un pronóstico de ventas obtenido externamente. Por ejemplo, en los modelos que se presentan a continuación, el pronóstico de ventas será el “conductor”, lo que significa que el usuario del modelo de planeación proporcionará dicho valor y la mayoría de los otros valores se calcularán con base a dicho pronóstico. Este arreglo sería habitual para muchos tipos de negocios. La planeación se centrará en las ventas futuras proyectadas, así como en los activos y el financiamiento necesarios para respaldar las ventas.

El pronóstico de ventas se proporcionará frecuentemente como la tasa de crecimiento de las ventas, en vez de cómo un monto monetario explícito de ventas. Estos dos enfoques son esencialmente iguales, dado que se pueden



calcular las ventas proyectadas una vez que se conoce su tasa de crecimiento. Ciertamente es que no es posible tener pronósticos de ventas perfectos, ya que las ventas dependen del estado futuro, incierto, de la economía.

Como se estudió previamente, se suele estar interesado en evaluar escenarios alternativos, por lo que no es necesariamente crucial que el pronóstico de ventas sea exacto. En requerimientos de financiamiento para diferentes niveles de ventas posibles, no es la exactitud lo que se espera que ocurra.

#### **5.1.4.2 ESTADOS PROFOMA.**

Un plan financiero tendrá un balance general, un estado de resultados y un estado de flujos de efectivo pronosticados. A estos se les conoce como estados pro forma o, de forma breve, como proformas. La palabra pro forma significa literalmente “como un asunto de forma”. En nuestro caso, significa que los estados financieros son la forma que utiliza para condensar los diferentes eventos que se proyectan para el futuro. Como mínimo, un modelo de planeación financiera proporcionará estos estados sobre la base de proyecciones de partidas claves, como son las ventas. En los modelos de planeación que se describen a continuación, los proformas son el resultado que se obtiene del modelo de planeación financiera. El usuario proporcionará una cifra de ventas y el modelo elaborará el estado de resultados y el balance general resultantes.

#### **5.1.4.3 REQUERIMIENTOS DE ACTIVO.**

El plan describirá el gasto de capital proyectado. Como mínimo, el balance general proyectado contendrá los cambios de los activos fijos totales y en el capital de trabajo neto. Estos cambios son efectivamente el presupuesto de capital total de la empresa. Por tanto, el gasto de capital propuesto en las diferentes áreas debe conciliarse con los aumentos globales contenidos en el plan a largo plazo.



#### 5.1.4.4 REQUERIMIENTOS FINANCIEROS.

El plan incluirá una sección sobre los arreglos financieros necesarios. Esta parte del plan debe estudiar la política de dividendos y la de endeudamiento. En ocasiones, las empresas esperarán obtener efectivo mediante la venta de nuevas acciones o concertando préstamos. En este caso, el plan deberá tener en cuenta las clases de instrumentos financieros que tendrán que venderse y cuáles son los métodos de emisión más apropiados.

### 6.1 PLANEACIÓN TÁCTICA<sup>27</sup>

La Planeación Táctica se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y a medio plazo en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo. Como puede apreciarse, el tipo de proceso de planificación que deba seguirse se verá condicionado por el tipo de metas y/o objetivos que se pretenden alcanzar a través del plan.

La planificación a mediano plazo se conforma de dos partes diferentes, pero relacionadas:

- La proyección o pronóstico de las actividades actuales de las organizaciones respecto del período de planificación.
- El desarrollo y planificación de nuevos programas, así como operaciones de negocios para el futuro.

---

<sup>27</sup> (Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Joaquín Rodríguez Valencia).



### ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN TÁCTICA

<b>PLANEACIÓN DE TÁCTICA</b>	<b>OBJETIVOS.</b>	Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa. Es el punto final al cual se orienta todas nuestras acciones. Un objetivo debe ser expresado en términos de tiempo y calidad, que esperan lograr las áreas funcionales en un período de mediano plazo.
	<b>TÁCTICAS</b>	Constituyen el conjunto de acciones, que se implementarán para el logro de los objetivos de las áreas o departamentos establecidos en la empresa.
	<b>PROGRAMAS TÁCTICOS</b>	Son las actividades que se realizarán para lograr los objetivos establecidos y seguirán una secuencia cronológica, determinando y especificando la duración de cada actividad.
	<b>PRESUPUESTOS</b>	Son los valores monetarios determinados de cada una de las actividades o programas que van a desarrollarse para el cumplimiento de los objetivos. La secuencia y la forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios, para alcanzar los objetivos de una organización.

**TABLA 3.4 ELEMENTOS DE PLANEACION TÁCTICA**

**Fuente:** Joaquín Rodríguez Valencia

**Elaborado por:** Lorena Moyano

#### 6.1.1 METAS

Meta es el término o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. Cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en la estrategia (aunque un objetivo puede estar asociado a más de una meta). Mientras el objetivo define de manera más abstracta y cualitativa lo que queremos lograr, la meta define cuantitativa y específicamente los valores verificables que nos permiten comprobar o demostrar que hemos alcanzado una parte o todo el objetivo. Así mismo, para hablar de meta se requiere que previamente se defina el indicador. Mientras el indicador es el mapa, la meta son los puntos específicos del mapa a donde queremos llegar. Y esta analogía puede casi tomarse al pie de la letra, debido a que lo usual es que recurramos a una representación gráfica de los indicadores y que vayamos reflejando en ellos el punto de partida, así como las



distintas mediciones efectuadas en uno o más períodos (corrida de medición) y les comparemos contra la meta establecida.

En la entrega sobre indicadores de gestión, definimos los dos tipos de indicadores más comúnmente empleados por la gerencia, así como su relación con cualquier objetivo y entre ellos mismos. Me refiero a los indicadores de resultado y de proceso. Cuando el indicador es de resultados, la meta se representa en el gráfico como un punto denotando el valor esperado para un momento específico. Cuando el indicador es de proceso, la meta es representada como una línea o franja de referencia del nivel de gestión por encima o por debajo del cual debe mantenerse el proceso.

- **MATRIZ SMART**

En la entrega sobre la visión compartimos una técnica para definir elementos estratégicos que también es útil para formular metas. Me refiero a la técnica conocida por el acrónimo SMART. La refiero para destacar dos aspectos que son de suma importancia al definir una meta. Descontando que una meta es intrínsecamente específica, medible y basada en tiempo, quien la propone debe asegurarse que ésta es definitivamente alcanzable y realista. Alcanzable en función de estar dentro del círculo de influencia de quienes la ambicionan. Realista en términos de la disponibilidad de los recursos necesarios para trabajar en ella, de tal modo se establece una interrelación entre metas y presupuesto. Si ocurre una reducción presupuestaria, necesariamente las metas deben ser revisadas y redimensionadas.

### **6.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS METAS.**

De acuerdo al nivel organizativo las metas se clasifican así:

1. Metas Oficiales o Misiones.- Son las planteadas a nivel general, por la alta gerencia, o administración general y establecen los principios generales, que



no definen en detalle los procesos un ejemplo es el de las de introducir un producto nuevo o incursionar en un mercado diferente.

2. Metas Operativas.- Estas metas, plantean acciones mas especificas que permiten desarrollar las estrategias, y sirven de orientación a las divisiones, departamentos y unidades operativas. En detalle sería desarrollar un tipo de producto concreto, la identificación del mercado o nicho de mercado a incursionar y las acciones para lograr esta meta.

3. Metas Específicas o Individuales.- Esta metas plantean las tareas o trabajos individuales, que guían las acciones o conductas individuales, un ejemplo de estas metas con las descripciones de puestos de trabajo.

## 7.1 PLANEACIÓN OPERACIONAL

El nivel operacional funciona dentro de la lógica del sistema cerrado. La planeación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios.

Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista centrándose sólo a corto plazo y por la amplitud total, que aborda una sola tarea u operación.

La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para



proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados. La planeación operacional está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción u operaciones, finanzas, mercadología, recursos humanos, etc.

En el fondo, los planes operacionales preservan la administración mediante la rutina, al asegurar que todos ejecuten las tareas y operaciones, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos.

La Planeación Operativa responde a las preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Dónde? y ¿Con qué hacer? (también conocidas por sus siglas en ingles cómo 5W 1H); hace posible la consecución de objetivos trazados en la planificación estratégica. En su ejecución se deben coordinar, comunicar y definir responsabilidades para llevar a cabo el plan de acción.

Este proceso comprende dos fases, la ejecución y el control de estrategias formuladas con anterioridad.

**Como lo dice Stores J:**

*“Son planes que suministran los detalles de la manera como se alcanzarán los planes estratégicos”.*

#### Elementos Planeación Operativa

<b>ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los fines que desea alcanzar una unidad orgánica en un periodo a corto plazo.
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado.
	<b>PROGRAMAS OPERATIVOS</b>	Son aquellos que describen los pasos que realizará alguna de las unidades de un área funcional de la organización.



### 7.3 LOS OBJETIVOS ANUALES.

Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. En el caso de una organización grande, se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones y de funciones. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación, desarrollo y sistemas información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

### 7.3 METAS ANUALES

Las Metas definen los resultados finales que la misión desea alcanzar para llenar las necesidades de los grupos de interés de la organización o del programa.

Las Metas están orientadas hacia logros concretos y explícitos y se apoyan en una serie de objetivos

Metas que definen los resultados que las principales divisiones y departamentos deben obtener para que la empresa logre sus metas globales

#### **Requisitos que debe llenar una meta**

1. Ser compatible con la misión de la institución o del programa académico.
2. Ser económicamente factible y técnicamente posible.
3. Especifica los resultados esperados.
4. Que pueda ser dividida en objetivos





#### 7.4 EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS<sup>28</sup>

La ejecución de estrategias es administrar lo planificado durante la implementación de las estrategias; es un proceso operativo y no primordialmente intelectual, que se concentra en la eficiencia. La ejecución de estrategias, es la etapa más crítica del proceso de planeación operativa, debido a que se debe desarrollar una cultura organizacional que les de el respectivo soporte.

El hecho que se formulen estrategias no implica necesariamente que se llevarán a cabo, por eso la ejecución es importante para que se desarrollen en una forma operativa.

Dependiendo de las características de la organización para ejecutar estrategias, podrá ser necesario instaurar actividades como: modificar el mercado geográfico, establecer nuevas unidades y departamentos de trabajo con su respectiva fuerza laboral, modificar la infraestructura, cambios en las estrategias de mercadeo, establecer nuevos presupuestos, establecer nuevas políticas de recursos humanos y crear nuevos y mejores sistemas de información.

Para que la ejecución de estrategias tenga un soporte apropiado, se utiliza la herramienta 5W 1H, en donde se debe especificar las actividades que se realizarán (qué), el responsable de las actividades (quién), las áreas donde se implementarán (dónde), el tiempo establecido para implementarse a través de un cronograma de actividades (cuando), las instrucciones para la implantación (cómo) y los recursos necesarios a emplearse (con qué hacer).

#### 7.5 CONTROL ESTRATÉGICO

El control estratégico es el proceso de seguimiento, revisión, evaluación y mejora en forma sistémica de las actividades de la administración estratégica, para asegurarse que estas están funcionando correctamente, y para hacer cambios que sean oportunos, con la finalidad de impedir su obsolescencia cuando cambie el entorno interno y externo de la empresa.

---

<sup>28</sup> C:\Documents and Settings\usuario\Mis documentos\modelo de planeacion biblio\La planeación administrativa - Monografias\_com.htm



El control estratégico proporciona la retroalimentación necesaria, para poder determinar si las etapas del proceso de administración estratégica funcionan y se han cumplido apropiadamente o tienen falencias.

El propósito del control estratégico es lograr la eficiencia de la organización, con la suministración de información, que ayude a los directivos a realizar correctivos. También se encarga del análisis de las circunstancias que han impedido que se lleven a cabo las actividades previstas en la planificación operativa.

Para realizar un buen control estratégico, es necesario medir continuamente el rendimiento de la organización, comparar el rendimiento con los objetivos y estándares previstos y de ser necesario emprender acciones correctivas.

Al ser la planificación estratégica diseñada para el corto plazo, el control estratégico debe adaptarse y cumplir su función con diversas evaluaciones periódicas que ayuden a recabar información a corto plazo.

La información oportuna es fundamental en el control estratégico, por lo cual es necesario que la organización desarrolle un sistema de verificación del cumplimiento de las actividades programadas en el plan operativo, que le permita recabar continuamente información.

En la práctica del control estratégico, puede ser muy útil el uso Balanced Scorecard como medio de evaluación del cumplimiento de objetivos, mediante indicadores.

## 7.6 PLAN DE ACCIÓN <sup>29</sup>

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también

---

<sup>29</sup> C:\Documents and Settings\usuario\Mis documentos\modelo de planeacion biblio\La planeación administrativa - Monografias\_com.htm



incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo, también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

### **7.7 PLAN OPERATIVO ANUAL <sup>30</sup>**

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental), establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

En este sentido, este tipo de plan está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Así, si el objetivo estratégico de una empresa es, por ejemplo, obtener una facturación de 100.000 dólares antes de 2012, el POA establecerá cada objetivo anual: 25.000 dólares en 2009, 25.000 dólares en 2010, 25.000 dólares en

---

<sup>30</sup> PLANEACIÓN FINANCIERA M. EN F. CARLOS MAGAÑA MUÑIZ



2011 y 25.000 dólares en 2012. Por otra parte, mencionará cuánto debería aportar al año cada área de la compañía.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico) de una empresa, deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

### 7.10 PRESUPUESTOS <sup>31</sup>

Para lograr una administración efectiva de las finanzas, como menciona Eugene F. Brigham, Louis C. Gapenski y Phillip R. Davis (Intermediate Financial Management): “planea un presupuesto sólido y realista al determinar la cantidad de dinero en efectivo que necesita para abrir su negocio (costos de apertura) y la cantidad que necesita para mantenerlo abierto (costos de operación). El primer paso para construir un plan financiero sólido es trazar un presupuesto. Su presupuesto ordinariamente incluirá costos que se hacen sólo una vez como equipos principales, depósitos para las utilidades, entregas iniciales, etc.”

Los presupuestos son un programa que muestra las entradas y salidas de efectivo, así como los saldos de efectivo de una empresa a largo plazo. Según Fred R.3 “los presupuestos en general son las expresiones cuantitativas de cualquier proyecto

---

<sup>31</sup> Scout Besley & Eugene F. Brigham. Fundamentos de Administración Financiera. Doceava Edición



que se desee realizar, así como la ayuda para la coordinación y la ejecución de ellos. Hablando en forma más específica, el presupuesto maestro resume los objetivos de los departamentos de las empresas en general.”<sup>32</sup>

“Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”. Los presupuestos se realizan con la finalidad de llegar a determinar los estados financieros proyectados en los años futuros. El período para presupuestar depende de cada empresa pudiendo, ser anual, semestral, trimestral. Estos deberían ser elaborados por todos los integrantes de la empresa, ya que de esa manera se conocerán todas las potencialidades y limitaciones de todos quienes trabajan día a día en la organización, no solo los altos mandos sino también sus subordinados.

Los presupuestos constituyen una de las herramientas básicas para el planeamiento y control de las operaciones en orden a un objetivo preestablecido. Debe ser entendido como un criterio rector para la acción: ordenador y descriptivo.

Tanto en el planeamiento como sus presupuestos tienen similar importancia el resultado final del ejercicio en análisis y los procesos para alcanzarlo.

Por ello abarca a todas las funciones y actividades, exigiendo una adecuada coordinación entre las distintas áreas operativas.

Un presupuesto es un plan integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

---

<sup>32</sup> Fred R. David. Conceptos Administrativos Estratégico



## **CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

Los estados financieros presupuestados también son conocidos como estados *proforma*. En primer lugar, pronostica sus actividades operativas como son los gastos e ingresos del periodo en cuestión. Luego, debe presupuestar las actividades de financiamiento e inversión necesarias para lograr ese nivel de operaciones. Muchas organizaciones no utilizan el término presupuesto, sino planeación de utilidades.

### **1.- PRESUPUESTO DE OPERACIÓN**

Se prepara un presupuesto de operación cuando usted esté en efecto listo para abrir su negocio.

El presupuesto de operación reflejará sus prioridades referentes a cómo gastar su dinero, los gastos que contraerá, y cómo pagará esos gastos (ingresos). El presupuesto de operación incluye también, dinero para cubrir los primeros tres a seis meses de operación.

Un programa de presupuesto integrado, consiste en el presupuesto de operación, un plan para mejorar las utilidades, una proyección del flujo de caja y un presupuesto de inversiones de capital.

El plan de utilidades, o sea el presupuesto de operación, es una proyección de las expectativas de utilidades de la compañía durante un período de tiempo determinado. Se mantiene mediante una serie de sub - presupuestos vinculados para los elementos mayores de utilidad, o sea, ventas, gastos de ventas, así como para las actividades funcionales, tales como vender, fabricar, comprar e investigar. Debe considerarse primordialmente como un instrumento de planeamiento, en el que se deben incluir las salidas inesperadas que se anticipa pueden ocurrir en los costos estándar (ejemplos: variaciones esperadas en el precio de la materia prima, del índice de la mano de obra y los gastos generales de fábrica no absorbidos).

El plan para mejorar las utilidades está diseñado para eliminar las variaciones que son la causa de que no se cumpla con las normas de rendimiento.



## **2.- EL PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Se prepara con la información proveniente del presupuesto de ventas.

En él ha incluido usted, mes a mes, tanto el número de unidades de producto a vender; como los montos de dinero que recibirá por dicha venta.

Previamente usted habrá fijado los precios de venta de cada uno de sus productos, para los próximos tres, seis o doce meses. Se prepara con la información proveniente del presupuesto de ventas.

En él ha incluido usted, mes a mes, tanto el número de unidades de producto a vender; como los montos de dinero que recibirá por dicha venta.

Previamente usted habrá fijado los precios de venta de cada uno de sus productos, para los próximos tres, seis o doce meses.

Presupuestar es fijarse metas de ventas y hacer todo el esfuerzo, posible para lograrlas, Esto es lo que caracteriza al empresario.

El presupuesto de ingresos debe ser elaborado en forma realista sin exceso de entusiasmo, pero constituye todo un reto a nuestra creatividad, imaginación y dinámica.

El presupuesto de ingresos está formado por :

El presupuesto de ventas.

El presupuesto de ingresos.

### **2.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS VENTAS O COMISIONES**

Un presupuesto de este tipo muestra las proyecciones de ventas (en unidades físicas y monetarias), constituyendo generalmente en la base sobre la que se desarrolla la planificación, integral de las ventas e ingresos de la empresa. El planeamiento de ventas abarca el corto y mediano plazo, en función a los planes tácticos y estratégicos; en ese sentido, el presupuesto de ventas detalla los resultados de las acciones tácticas (corto plazo) e incluso esboza los resultados generales de las acciones a mediano plazo. La función responsable de establecer



este plan, es el área de ventas. Si bien muchos autores coinciden en señalar que éste debe ser el primer presupuesto en elaboración, se debe empezar por el factor o función limitante en el nivel de actividad.

Para elaborar un plan de ventas, los pasos a seguir se pueden resumir en:

- a. Establecer políticas de planificación de ventas, indicando responsabilidades.
- b. Preparar uno ó más pronósticos de ventas (escenarios), coherentes con las políticas, los supuestos básicos y las condiciones de mercado. El pronóstico puede elaborarse según información del personal de ventas, estimaciones estadísticas y juicio de la Gerencia.
- c. Evaluar otros factores limitantes (capacidad de planta, abastecimientos de materia prima y suministros, disponibilidad de personal, disponibilidad de dinero, disponibilidad de canales de distribución)
- d. Desarrollar planes de ventas a nivel estratégico y táctico
- e. Asegurar el compromiso y la participación constante de la Alta Gerencia para alcanzar las metas especificadas en el plan integral de ventas.

La elaboración del plan de ventas es muy particular para cada empresa, pues deben ser considerados factores tales como:

Mezcla de líneas, productos y modelos

Relación de costos, volumen, utilidad

Control de gastos relacionados a las ventas

Para evaluar la aplicación de este plan, se emiten reportes de control de desempeño, donde se analizan las variaciones sobre las que se toman medidas.

En este presupuesto se determinará la demanda de los productos a vender, para esto es necesario saber las estrategias de venta y con eso el nivel de ventas que se pronostica llegar. Para lograr esto se puede basar en ciertos métodos como son:





- Método basado en la opinión de directores
- Método basado en la opinión y experiencia del área de ventas.
- Método de Análisis Estadístico: Consiste en el estudio futuro de la demanda, condiciones del negocio, análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, etc.<sup>33</sup>
- Fórmula del presupuesto de ventas.
- **PV= [(V± f) E] D**  
PV= Presupuesto de ventas.  
V± = ventas del año anterior.  
F = factores específicos de ventas.  
a) factores de ajuste.  
b) Factores de cambio.  
c) Factores corrientes de crecimiento.  
E = Fuerzas económicas generales (% estimado de realización de prevista)  
D = Influencia administrativa. ( % estimada de realización por la Administración).

## **2. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN**

El presupuesto de gastos de operación se relaciona a la planificación de los gastos de ventas, administración y generales. Es decir, todos los gastos en que la empresa incurrirá para poder realizar sus actividades normales. Es importante que en este presupuesto se incluya todos los gastos necesarios para de esa manera determinar un resultado más real.

El primer paso para determinar el presupuesto de gastos es definir todos los rubros que intervienen en la empresa como desembolsos. Primero se definirá el valor de gasto sueldos por persona, décimo tercero, décimo cuarto, Fondos de Reserva, Aporte Patronal y Bono de Responsabilidad ya sea que pertenezca al área de

---

<sup>33</sup> 127 RAMIREZ Padilla, David: Contabilidad Administrativa, Quinta Edición, 2001, México, Mc Graw Hill.



administración y bodega así como ventas, en este último caso adicionalmente percibe el 2% de las ventas, por lo tanto este valor depende el monto de ventas.

Para seguir incluyendo los rubros de gastos también se debe tomar en cuenta los préstamos que ha contraído la empresa por los cuales paga un dividendo e intereses mensualmente y deben ser tomados en cuenta para realizar el presupuesto de gastos de operación así como de gastos no operacionales.

El presupuesto operativo consta de varios programas, cada uno relacionado a una función de la empresa, y todos ellos interrelacionados entre sí, pues la información de un área es relevante para las demás en lo referente a las bases del presupuesto.

Todos estos Presupuestos y sub-presupuestos permiten la preparación final de un Estado de Ganancias y Pérdidas proyectando, el mismo que da inicio al presupuesto financiero.

El presupuesto de operaciones se elabora considerando el corto plazo, es decir, para ser ejecutado en el lapso de un año: si bien puede prolongarse hasta dos o tres años, el grado de detalle que en estos programas se maneja dificulta tal proyección. Este presupuesto por lo general es fijo (estático), y permite la comparación con la situación real al cabo del periodo que abarque (usualmente un año), pues en caso de ser flexible, requerirla un cambio en todos los programas.

La elaboración del presupuesto operativo se adapta a cada tipo de empresa: en el caso de empresas no productivas de bienes (por ejemplo, comercializadoras, empresas de servicio, almacenes, etc.) algunas de estos presupuestos no son relevantes y se limitan sólo los necesarios ó resumirse en un par de ellos.

Corresponde al total de egresos de dinero que tendrá la empresa durante el mismo período del presupuesto de ventas calculado por el cliente.

Para ello deberá determinar:

- a) Tipos, cantidades y precios de los materiales a utilizar



- b) Cantidad de operarios a emplear y el total de salarios y beneficios a pagar mes a mes.
- c) Servicios ajenos a contratar; la cantidad y el precio aproximado de los mismos.
- d) Los gastos de administración del negocio (sueldo del administrador, sueldos del personal de oficina, renta del local, consumo de luz, agua; gastos de movilidad, papelería, correos y teléfono, mantenimiento de instalaciones y maquinarias etc.)
  - a. Pago por pólizas de seguros, por robo, incendio y otros tipos de riesgos.
  - b. Los totales mensuales a cargar por concepto de depreciación.
  - c. Los montos totales de comisiones a pagar a vendedores y/o comisionistas.
  - d. Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches) y publicidad (cuñas de avisos en radio, avisos en periódicos, etc.)

### **El presupuesto de gastos de administración.**

En este presupuesto se incluyen aquellos gastos que se deriven directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, ya que su contenido es tan amplio y que la determinación de su naturaleza, dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle en particular.

De este tipo de gastos se mencionan honorarios, gastos de representación de ejecutivos, de administración, pagos a abogados, etc.

En relación con estos gastos, es necesario llevar a cabo un análisis de los gastos efectuados en el pasado para que de igual modo se determinen las constantes y las variantes.

### **PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS.**

Este presupuesto se determina en forma similar a los demás presupuestos de gastos y en el se engloban todas aquellas erogaciones provenientes de intereses sobre créditos contratados con el objeto de financiar el programa de operaciones



como serían : los préstamos de habilitación o avío, préstamos refaccionarios, etc y en general todas las erogaciones necesarios para allegarse fondos a la empresa.

### **3.-EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.**

Una vez elaborados los presupuestos económicos y conocidos los de inversiones, ya estamos en condiciones de confeccionar los financieros, que se integran en un estado esencialmente dinámico: el cuadro de fondos. Estos presupuestos reflejan los movimientos de recursos que los presupuestos económicos y de inversiones originan, para conocer el flujo de ingresos y egresos mensuales o periódicos de las operaciones, suministrando información sobre:

- Caja o bancos.
- Cuentas por cobrar.
- Cuentas por pagar.

Además, el saldo al final de cada período de las disponibilidades (cajas o bancos) permite conocer con la debida anticipación su magnitud, y prever el destino de los excedentes, o el financiamiento de los déficits, constituyéndose en una herramienta muy útil para el planeamiento, administración y control del efectivo.

Algunos autores desdoblan al presupuesto financiero en los de:

- Efectivo.
- Inversiones.

La esencia del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. Son tres grandes presupuestos los que engloban un modelo econométrico de planeación: el plan de mercado, de requerimientos de insumos y el financiero. Los dos primeros constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación, y una vez que éste ha sido integrado, se le utiliza como marco de referencia para elaborar el presupuesto financiero, que junto con el de operación, constituyen la herramienta por excelencia para traducir, en términos



monetarios, el diseño de acciones que habrán de realizarse a través del plan anual o de corto plazo.

Consiste en realizar una investigación cuidadosa de las diferentes transacciones que provocarán entradas de efectivo, así como de aquellas que producirán salidas del mismo, intentando distinguir, en ambos casos, las entradas y salidas normales de las que no lo son. Esta división entre normales y anormales detecta si el crecimiento o desarrollo de la liquidez de la empresa está siendo financiada con recursos normales o extraordinarios.

Por transacciones normales entendemos aquellos flujos de entradas o salidas de efectivo, generadas por las actividades propias de la empresa, de acuerdo con el giro en el cual está trabajando.

Las ventas al contado y el cobro a clientes constituyen básicamente las entradas de efectivo normales.

Las entradas anormales están integradas por intereses cobrados en las inversiones, ventas de activos no circulantes, obtención de préstamos o nuevas aportaciones de los accionistas, que se determinan fácilmente respecto al monto y al tiempo que habrán de lograrse, etc.

Las salidas normales están integradas básicamente por el pago a proveedores, pagos de nóminas y prestaciones adyacentes, pagos de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa.

Las salidas de efectivo anormales están integradas por: pagos de dividendos, adquisición de activos no circulantes, pago de pasivos a corto y largo plazo, etc.

Una vez que se determinó el total de salidas, se compara con el total de entradas, lo cual arroja los saldos en caja.



## Planificación y control del flujo de efectivo

El presupuesto del flujo de efectivo (también llamado flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo) es un programa de ingresos y egresos físicos de dinero esperados de acuerdo a la planificación operativa y al plan de inversiones. Es la herramienta fundamental de la función tesorería, y para efectos de planificación, se desarrolla en forma mensual, trimestral o anual (responsabilidad de finanzas).

Este presupuesto se compone de:

Flujos de ingresos (desarrollar previamente un programa de cobranzas netas)

Flujo de egresos (desembolsos de gastos y programa de pagos netos)

Saldo de caja inicial (es la cantidad existente en caja al inicio del periodo)

Financiamiento (en caso se requiera para alcanzar el saldo final deseado)

Saldo de caja final (es la cantidad existente en caja al finalizar el periodo)

Los flujos de ingresos y egresos pueden clasificarse según de donde provengan:

Flujos de actividades operacionales (relacionados a las operaciones de la empresa, que son repetitivas; se les llama flujos normales)

Flujos de actividades de inversión (relacionadas al presupuesto de inversión, usualmente movimientos de dinero para adquirir activos y financiamiento)

Flujos de actividades financieras (obtención de dinero vía financiamiento externo o interno, y el pago por rendimiento a los acreedores – inversionistas; se les llama flujos anormales, igual que en las actividades de inversión).

Para elaborar el flujo de caja se pueden seguir dos métodos:

1. Método directo → es detectar y estructurar todos y cada uno de los ingresos y egresos físicos de dinero proyectados durante el año.
2. Método indirecto parte de la utilidad neta resultante en el Estado de Ganancias y Pérdidas, y a ese valor se corrige los movimientos contables que no generan movimiento real de dinero (cobros y pagos diferidos, depreciación, amortización de intangibles, ganancias ó pérdidas por la venta de activos)



#### **4. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

Dentro de este presupuesto se incluyen los préstamos que la empresa tenga planificado hacer así como la compra de activos o la inversión de sus fondos para obtener réditos de estos.

El presupuesto de inversiones considera aquellos movimientos contables y financieros de corto y largo plazo, que se producirán en la empresa como resultado de un programa de inversiones. Se enfocan principalmente en la compra e activos fijos. Las inversiones responden a decisiones de largo plazo, en base a un planeamiento estratégico que requiere estudios especiales. Estas inversiones son necesarias para:

- Mantener y conservar la capacidad de producción
- Preservar o mejorar el rendimiento de los activos
- Expandir las operaciones, si la demanda lo permite.

El efecto de estas inversiones en los programas de la empresa se reflejan en el Balance General (aumento de activo no corriente), en el presupuesto operativo (cambio en los costos de mantenimiento, de depresión; mayor capacidad de venta), en el presupuesto de gastos financieros (si la inversión se financia, debe considerarse intereses a pagar) y principalmente en el presupuesto de flujo de caja (desembolsos de dinero). La inversión también lleva consigo un beneficio al mediano y largo plazo que se detecta en un mayor volumen de ventas o en una disminución de los costos y gastos (por ahorros en costos). Generalmente la preparación de un presupuesto de inversiones corre a cargo de la función planeamiento, con la activa participación de la Alta Gerencia y del área donde se implementarán estos cambios.



## 8.1 PROYECCION <sup>34</sup>

Para entender el concepto de presupuesto debemos entender la importancia de proyectar o estimar los gastos y ingresos de una empresa que puede ser a corto o largo plazo, haciendo comparaciones de los años anteriores para desarrollar una mejor inversión, así obtener menos gasto y mayor ingreso para la compañía; es decir si hacemos un buen presupuesto haciendo consultas a las diferentes áreas de la compañía como el área de venta, cobranzas, compra, etc.; comparaciones de otras empresas como son los estados financieros, hacer consultas en las diferentes zonas del mercado y desarrollar de acuerdo las estadísticas y las tentaciones económicas y financieras y de acuerdo a las normas vigentes del país donde reside la empresa, obtendremos información que conllevara a tomar una mejor decisión en el manejo de los fondos de la empresa.

El presupuesto consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa.

### *8.1.1 Proyección del estado de ganancias y pérdidas*

El estado de resultados presupuestado es la integración de los diferentes programas del presupuesto operativo. Como tal, refleja el valor contable neto que la empresa prevé lograr al cabo de un año (o por periodos).

Esta proyección sirve de base para detectar y proponer mejoras en costos y gastos. Luego de la elaboración de los presupuestos anteriores se debe realizar los estados financieros presupuestados. Basándose en el presupuesto de ventas, de compras, de gastos operacionales y no operacionales, se construye el Estado de Pérdidas y Ganancias presupuestado y luego el balance general o Estado de Situación Financiera y de Flujo de Efectivo.

---

<sup>34</sup> Dr. Eugenio Radamés Borroto Cruz, Dr. Pastor Castell-Florit serrate , Dr. Pedro A. Díaz Rojas.





### **8.1.2 Proyección del balance general**

El balance general proyectado (se el llama balance proforma) es un estado que suministra información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y sus variaciones a una cierta fecha futura, en base a los planes previstos en los programas.

Las cuentas del balance general son el saldo de diversas cuentas contables “t”, las mismas que han sufrido variación desde la última emisión del balance. Estas cuentas pueden hallarse de la siguiente manera:

#### **Activos**

Efectivo: Muestras el saldo final de caja (según presupuestos de flujo de caja)

Cuentas por cobrar: Muestra aquellas ventas que han sido entregadas pero aun no cobradas, según programa de cobranza ( $C \times C \text{ inicio} + \text{ventas} - \text{cobros mes}$ )

Valores negociables y otros activos de corto plazo: Depende de las compras y ventas de instrumentos de inversión u otras activos del caso.

Activo fijo neto: Al saldo inicial se le suman las nuevas adquisiciones y se les resta las ventas de activo fijo y la depreciación acumulada.

#### **Pasivos**

Cuentas por pagar comerciales: Muestra aquellas compras de material o similares ya recibidas pero aun no pagadas, según programa de pagos ( $C \times P \text{ inicio} + \text{compras MP} - \text{Pagos recibidos}$ )

Documentos por pagar: Refleja el valor del préstamo principal (amortizaciones) adecuado (que puede incrementarse) y aun no pagado.

Otros pasivos circulantes: Muestra el valor diferido (realizado) y aun no pagado

Pasivos a largo plazo: Al saldo inicial se le suman los nuevos pasivos y se les resta los pagos efectuados (considerar sólo valor capital)



### **Patrimonio Neto**

Capital social: Sólo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas

Utilidades retenidas: Se acumulan las utilidades del periodo según el estado de ganancias y pérdidas, considerando su disminución si hay pago de dividendos.<sup>35</sup>

## **9.1 ANÁLISIS FINANCIERO**

Razones financieras que, en la mediana empresa se pueden emplear con el objeto de interpretar la información que los estados financieros arrojan y además lograr contar con una adecuada planeación financiera. Esto se estudia debido a que uno de los errores más comunes en las ya mencionadas medianas empresas, es la falta de conocimiento respecto a su posición tanto en el mercado, como la que presenta a sus proveedores, acreedores, propietarios y demás interesados en esta.

### **9.1.1 RAZONES FINANCIERAS**

Los estado financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa, como ya se menciona anteriormente, en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados. “Desde el punto de vista de un inversionista, mientras la predicción del futuro es todo lo que trata el análisis de estados financieros, mientras que desde el punto de vista de la administración, el análisis de estados financieros es útil tanto como una forma de anticipar las condiciones futuras y, la que es más importante, como un punto de partida para planear las acciones que influirán en el curso de los acontecimientos.” Scout Besley, “Fundamental Financial Management”

---

<sup>35</sup> Ortiz Anaya Héctor, 1997 Flujo de Caja y Proyecciones Financieras, Ed. Colombia, p. 574



Entonces en el análisis de estados financieros, se puede decir que la primera fase es un análisis de las razones financieras de la empresa. Eugene F. Brigham “Éstas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros *dentro* de las empresas y *entre* ellas”. Es decir, la conversión de las cifras contables en calores relativos, o razones, nos permite comparar la posición financiera de una empresa con otra, aun si sus tamaños son significativamente diferentes.

**1. La Razón de Liquidez:**

Indica la capacidad para cumplir las obligaciones a corto plazo a su vencimiento, también muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos circulantes y sus pasivos circulantes. Existen dos razones de liquidez que se usan comúnmente:

**2. La Razón de Circulante**

Se calcula dividiendo los activos circulantes por los pasivos circulantes:

$$\text{Razón Circulante: } \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

*Razón Rápida o Prueba Ácida:* se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo posteriormente la parte restante entre los pasivos circulantes, es considerada una variación de la razón circulante.

$$\text{Razón Rápida o Prueba Ácida: } \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

**3. Razones de Actividad o Utilización:**

Conjunto de razones que miden la eficiencia de la empresa para administrar sus activos.

*Días de venta pendientes de cobro (DVPC):* También denominados “periodo promedio de cobranza (PPC). Se utilizan para evaluar la capacidad de la empresa



para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas promedio, es decir, indica el plazo promedio que la empresa requiere para cobrar las ventas a crédito.

$$\text{DVPC: } \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{[\text{Ventas Anuales} / 360]}$$

#### 4. Razones de Palanca Financiera ó Administración de Deudas:

Indica el grado el cual se usan fondos de una deuda o del pasivo para financiar los activos.

*Razón de Endeudamiento:* Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores (concesión de fondos en préstamo):

$$\text{Razón de Endeudamiento: } \frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activos Totales}}$$

#### 5. Razón de rentabilidad:

Indica la efectividad de una empresa en términos de los márgenes de utilidad y tasa de rendimiento sobre la inversión. Además, muestran los efectos de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

*Margen de Utilidad Neta sobre Ventas:* Razón que calcula o mide la utilidad neta por cada peso de venta; se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas.

$$\text{Margen de Utilidad Neta sobre Ventas: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$



## 6. SISTEMA DU PONT

El sistema Du Pont de análisis financiero conjunta las razones y proporciones de actividad con las de rendimiento sobre ventas, dando como resultado la forma en que ambas se intercalan para determinar el rendimiento de los activos.

Una parte del sistema a desarrollar la razón de rotación, mostrando como los activos circulantes, cuando son adicionados a los activos fijos, dan el total de activos de una empresa, este total invertido dividido por las ventas, da como resultado la rotación total.

La otra parte del sistema muestra la utilidad sobre las ventas después de impuestos, las utilidades netas divididas entre las ventas, es el margen de utilidad sobre las ventas, cuando la rotación de los activos se multiplican por el rendimiento sobre la inversión, en inglés se le conoce como ROI y esto es igual a RETURN OVER INVESTMENT. El retorno de la Inversión, que nos ayudará en la toma correcta de decisiones, a evaluar un proyecto de crecimiento y desarrollo de la empresa en la que se pretende maximizar los recursos, y por ende una mejora en la administración de los fondos invertidos.<sup>36</sup>

Una de las desventajas que tiene este método al juzgar la eficiencia de la operación, es que existe la gran dificultad de comparar los resultados de una empresa con la otra, por la falta de equivalencia de los sistemas y de los principios contables aplicables.

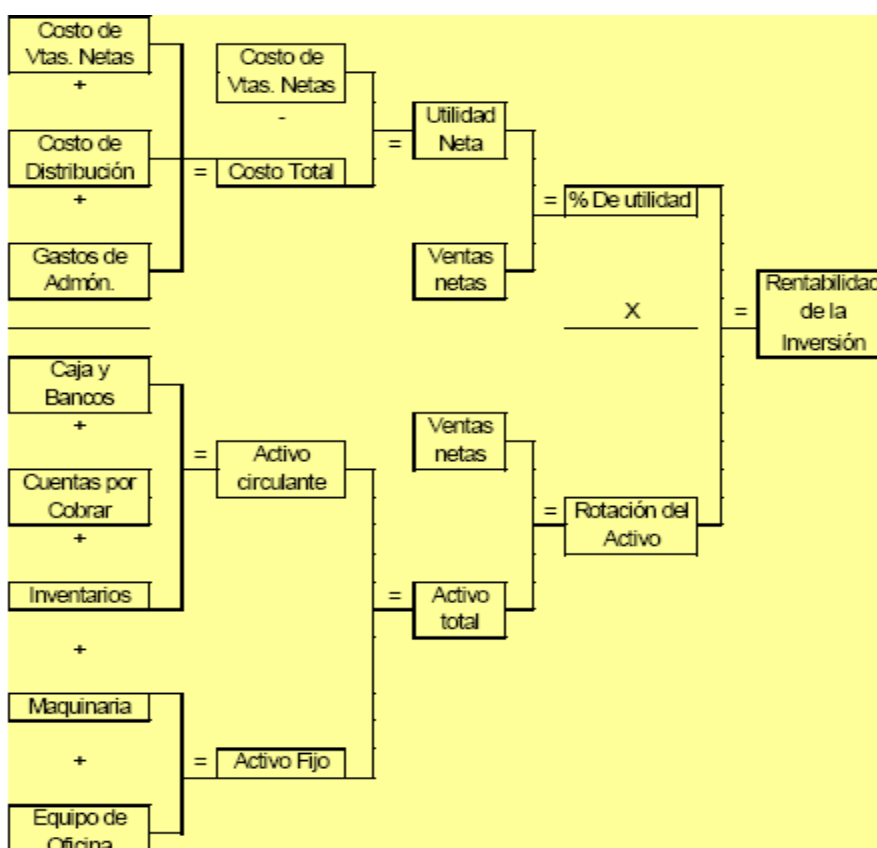
Otro factor a considerar y que es de gran importancia, es la pérdida del poder adquisitivo de la moneda con relación a las partidas monetarias y a la pérdida del valor nominal. No obstante las desventajas señaladas anteriormente, los factores positivos de este método son bastantes, siendo quizá el principal el enfatizar en el objetivo de la operación es precisamente el aseguramiento de un rendimiento adecuado, y de ser posible hacer que este vaya creciendo sobre la inversión del capital de las accionistas, también puede utilizarse para medir la eficiencia

---

<sup>36</sup> Haley Charles, Administración Financiera, Ed. Mc. Graw Hill Latinoamericana, 2000 p. 263

operativa en los niveles divisionales de la empresa, y suponiendo que los ingresos y costos puedan conocerse por cada división y asegurarse correctamente en cada una de esas divisiones, la porción o parte del capital invertido; además esto también puede decirse respecto a la posibilidad de medir el rendimiento por línea de productos.

El coeficiente del rendimiento sobre la inversión se puede utilizar como criterio para juzgar la conveniencia de una nueva inversión propuesta. A continuación se describe cómo funciona el método DU PONT:



**GRAFICO 3.5 METODO DU PONT**

Fuente. ADMINISTRACION FINANCIERA I Eco. Juan Lara

Elaborado por: Lorena Moyano

## 10.1 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Así como el análisis por razones, el análisis por punto de equilibrio se utiliza para examinar y comparar datos financieros. El análisis del punto de equilibrio trata la



relación de las utilidades a costos totales, ambos directos e indirectos, a la política de precios y al volumen de producción. El conocimiento de esta relación facilita al administrador financiero maximizar el ingreso (utilidades) especificando métodos de producción, de fijación de precios y volumen de producción.

El análisis del punto de equilibrio está interesado principalmente en:

Como varía el ingreso con cambios en volumen de ventas (sí la estructura de costo y los precios de producción no cambian).

De un examen sobre la relación entre costos, precios e ingreso, el administrador financiero obtiene conocimiento acerca del riesgo del negocio de la empresa.

El ingreso neto (es decir, el ingreso después de impuestos) para los accionistas es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos, incluyendo depreciación, intereses sobre deuda, e impuestos, así como mano de obra, materiales, propaganda y otros gastos corrientes. Comparando el ingreso proveniente de diferentes niveles de producción, bajo diferentes estructuras de costo y precio, el administrador financiero puede guiar a la empresa en la selección de las mejores estrategias para inversión (que productos producir y como) y para mercadeo (por ejemplo, bajar el precio de ventas contra el aumento en publicidad).

Para poder determinar el punto de equilibrio es necesario primero definir lo que vamos a considerar como los costos directos o fijos los indirectos o variables.

### **COSTOS DIRECTOS O FIJOS**

Los costos directos o fijos son gastos de una compañía que no varían cuando cambia la producción. Y éstos son:

Depreciación de planta y equipo.

Costos mínimos de mantenimiento de planta y equipo.

Sueldos y salarios de personal ejecutivo y de investigación.

Pagos por arrendamiento en contratos de arrendamiento a largo plazo.

Gastos de oficina

Gastos de propaganda (sino dependen de producción)

Intereses sobre deuda.



## **COSTOS INDIRECTOS O VARIABLES**

Los costos indirectos o variables son los gastos de una compañía que varían con el nivel de producción. Y estos son:

Salarios de mano de obra directa.

Costos de materiales.

Sueldos y comisiones de ventas.

La mayor parte de los costos se podrían clasificar como directos o indirectos dependiendo de lo siguiente:

- 1) La magnitud del cambio en la producción.
- 2) La cantidad de tiempo requerido para cambiar el costo.
- 3) La duración de tiempo en que se espera el cambio en producción.

Si el gasto varía con la producción, el costo es variable, si no varía, el costo es fijo.

Para determinar si la empresa opera con ganancias o pérdida o justamente al punto de equilibrio, el administrador financiero debe examinar los costos fijos y variables de la compañía y compararlos con los ingresos por conceptos de ventas. El análisis del punto de equilibrio se puede aplicar para cambios en la producción en el corto plazo, en este caso, algunos costos son fijos debido a las consideraciones del tiempo, o para cambios a largo plazo, en cuyo caso los son variables.

## **INGRESO Y COSTO DEL INTERÉS**

El análisis del punto de equilibrio puede utilizarse para examinar el efecto de cambio en ventas sobre el ingreso (antes o después de impuestos) o sobre utilidades antes de intereses e impuestos, El impacto en el ingreso antes y después de impuestos. El ingreso antes de impuestos es igual a los ingresos brutos menos todos los costos fijos y variables. Por ejemplo, al bajar su precio de venta, la compañía podría ser capaz de aumentar las ventas totales. Una baja en el precio de venta implica una caída en la pendiente del esquema total de ventas. Aunque el ingreso por unidad de ventas disminuye, las ventas totales y el ingreso podrían realmente aumentar.





Las estrategias alternativas de mercadeo se pueden comparar utilizando el análisis de utilidad. La empresa podrá estar comparando una nueva campaña de propaganda a largo plazo con la alternativa de una reducción de precio para aumentar las ventas. Si la campaña de propaganda agrega la cantidad a los costos fijos, entonces podríamos comparar los beneficios relativos de los precios bajos con los beneficios de la propaganda.

El interés es un costo fijo que surge del apalancamiento financiero (prestamos); el interés es un costo financiero fijo. Los pagos por arrendamiento se tratan aquí como costos fijos de operación. Los otros costos fijos que se mencionan anteriormente son también costos fijos de operación. Los costos fijos de operación crean apalancamiento operativo.<sup>37</sup>

El apalancamiento operativo es la presencia de costos fijos de operación en la estructura de costos de la empresa.

## 11.1 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard o también conocido como Cuadro de Mando Integral desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, es una herramienta que permite medir los resultados derivados de la visión y estrategias organizacionales a través de objetivos e indicadores clave, que pueden ser financieros y no financieros. Se basa en el reconocimiento de que los administradores requieren medidas para el manejo efectivo de una empresa. Lo cual obliga a reconocer el impacto de la implementación de objetivos organizacionales y su afectación simultánea en el desempeño de diversas variables.

Debe existir un compromiso y participación activa de los altos directivos de la empresa para que se inicie un programa de gestión con el Balanced Scorecard, para que este pueda reflejar fielmente la filosofía empresarial.

El Balanced Scorecard obliga a los administradores a poner en operación sus objetivos y su estrategia organizacional, especificando mediciones de evaluación.

---

<sup>37</sup> Perdomo Moreno Abraham, Elementos Básicos de Administración Financiero, Ed. Mc Graw Hill 1997, p. 176

Incluye cuatro perspectivas de análisis: la financiera, del cliente, del proceso interno, y de aprendizaje y mejoramiento.

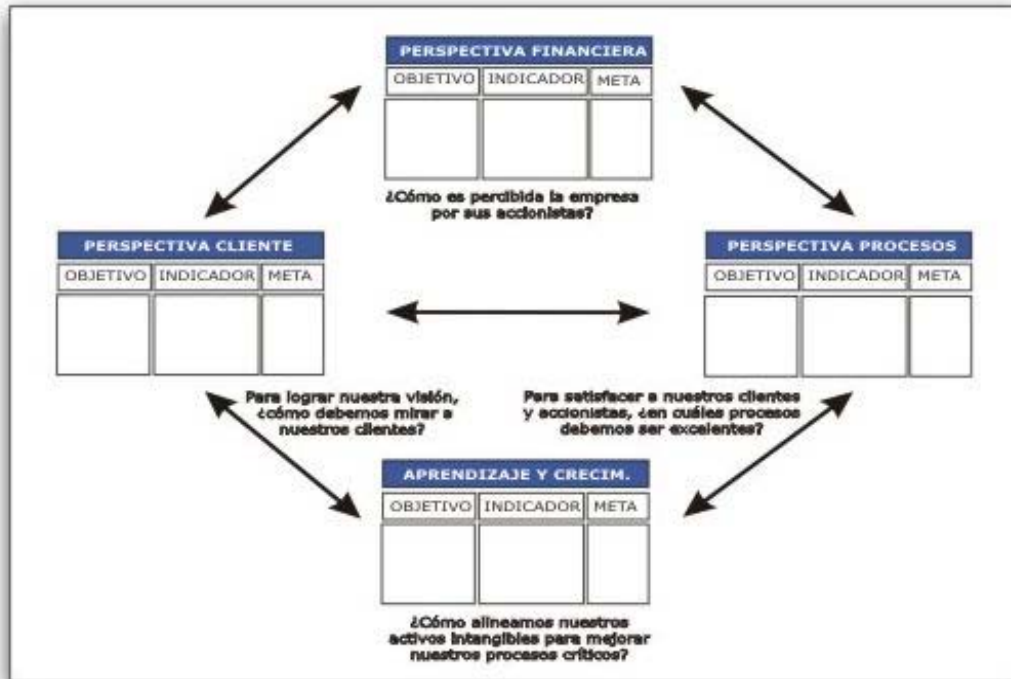


GRAFICO 3.6 *BALANCED SCORECARD 1*

**Fuente:** Administración una perspectiva global.

**Elaborado por:** Lorena Moyano

- **Perspectiva financiera:** esta perspectiva es de mucha importancia, ya que los objetivos e indicadores financieros sirven de orientación para los otros aspectos del Balanced Scorecard. La perspectiva financiera debe procurar que las medidas a utilizarse sean las apropiadas, para escogerlas se debe considerar y evaluar entre los distintos indicadores de liquidez, rentabilidad, solvencia, gastos y de gestión; también se pueden considerar los temas estratégicos-financieros relacionados con el crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad, y la utilización de los activos y las estrategias de inversión.
- **Perspectiva del cliente:** el cliente está estrechamente relacionado con la participación de mercado, y a su vez esta influye directamente en los ingresos que la empresa obtiene como fruto de sus ventas. En esta perspectiva se pueden construir indicadores principalmente al considerar aspectos como: la satisfacción



del cliente, la fidelidad del cliente, el prestigio y la imagen percibida que el cliente tiene del producto o servicio ofertado y de la empresa. Existen un grupo de indicadores que pueden ser ocupados en general por cualquier organización, los cuales son: la cuota de mercado, el incremento de clientes, la retención de clientes y la rentabilidad de los clientes (ingresos que generan los clientes para la empresa).

- **Perspectiva del proceso interno:** en esta etapa se deben identificar los procesos que más contribuyen para conseguir los objetivos planteados, a través del estudio de la cadena de valor de los procesos internos, y de acuerdo a estos procesos se pueden construir y seleccionar los indicadores más apropiados. En esta perspectiva la mayoría de las organizaciones fijan objetivos que tienden a la mejora de los procesos existentes, los cuales se relacionan principalmente con las medidas de costos, la calidad, la productividad y el tiempo.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** esta perspectiva ayuda a la consecución de los resultados que se desean obtener en las tres anteriores perspectivas. Los objetivos que se plantean en esta fase se enfocan en proporcionar la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos de las perspectivas financiera, del cliente, y del proceso interno. En esta etapa, para construir indicadores es necesario considerar las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, la motivación, la delegación de poder y la coherencia de objetivos. En una forma más detallada se pueden establecer indicadores que permitan medir la satisfacción de los empleados, la retención de los empleados, la productividad en la mano de obra, las sugerencias puestas en práctica, la calidad y la actuación en equipo.

El Balanced Scorecard es una herramienta muy útil en la dirección estratégica de una empresa, ya que se elabora para lograr controlar y poner en marcha las estrategias formuladas. Por eso es necesario que su ejecución sea eficaz, para que contribuya al proceso de planificación estratégica. A continuación se muestra un listado de pasos necesarios, para que este en si mismo se implemente y se construya satisfactoriamente:

- Establecer claramente el direccionamiento estratégico de la empresa.



- Informar las estrategias organizacionales y vincular a los miembros de la empresa.
- Incentivar a cada división de la empresa para que construya una estrategia propia, como apoyo a las de la empresa.
- Realizar revisiones sobre la información disponible para la construcción de indicadores e inductores.
- Establecer un plan para recabar la información que no se dispone para la construcción de indicadores e inductores.
- Construcción de indicadores e inductores.
- Verificar la correcta formulación de indicadores e inductores.
- Establecer escalas y criterios de rendimiento de los indicadores (máximos y mínimos permitidos).

Después de haber sido construido e implementado el Balanced Scorecard es necesario que funcione continuamente, por eso es necesario realizar algunas recomendaciones, para que se mantenga activo y en buen funcionamiento:

- Crear un equipo constituido por altos directivos que revise y actualice continuamente las estrategias empresariales.
- Revisar continuamente la eficacia de los indicadores e inductores utilizados.
- Interpretar las tendencias de desempeño en los indicadores e inductores.
- Motivar a los empleados de la organización para que el programa se sostenga.

## **12.1 NORMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001-2000**

*La norma ISO 9001*, es un método de trabajo, que se considera tan bueno, que es lo mejor para la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del año 2000 ISO9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante



la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

- La alta competencia, elevadísima y difundida capacidad tecnológica de las empresas, logra los más altos estándares de producción a nivel de la totalidad del sistema productivo.

- La igualdad técnica de los productos, y la igualdad técnica de las empresas y organizaciones. Difícilmente superable por los tradicionales métodos tecnológicos. Han hecho que cada vez sea más difícil diferenciar los productos, y producir satisfacción en el consumidor.

- La mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes. Es mejorando la organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, el sistema de procesos que simplifica los problemas, el análisis de los datos incluyendo sobre todo al consumidor y la mejora continua. Consiguen conocer y mejorar las capacidades de la organización. De este modo, es posible mejorar el producto de forma constante y satisfacer constantemente al cada vez más exigente consumidor.

- Por tanto, **ahora la calidad. Lo que mide es el grado de satisfacción que produce en el consumidor y en la sociedad**, en donde el producto y la organización productiva tienen que encajar. Medimos la satisfacción como el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Cuando más satisfecho se sienta el consumidor. Independientemente de las inmejorables características técnicas del producto en el que no es experto. Mayor confianza tendrá en el producto, y se sentirá más inclinado a repetir su consumo



en el futuro. El público, ha de identificar el nombre y logotipo de la empresa, como sinónimo de calidad y satisfacción para el consumidor y su entorno.

Luego del análisis de la información relativa e planificación y planificación financiera en el siguiente capítulo se desarrollara el siguiente esquema:

## PASOS PARA PLANEACIÓN FINANCIERA

### 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### a. Análisis de la filosofía empresarial

1. Análisis de la Misión establecida en la empresa y redefinición de la misma
2. Análisis de la Visión establecida en la empresa y redefinición de la misma
3. Análisis de los Objetivos Estratégicos y redefinición de los mismos.
4. Análisis de las Políticas y redefinición de las mismas.
5. Análisis de Estrategias y redefinición de las mismas.

### 2. PLANEACIÓN TÁCTICA

#### a. METAS TÁCTICAS

1. METAS PARA LA PLATAFORMA DE NEGOCIOS
  - a. Metas para Negocio Inmobiliario
  - b. Metas para Administración y Garantía



### 3. PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

#### a. OBJETIVOS ANUALES

##### i. OBJETIVO ANUALES PARA LA PLATAFORMA DE NEGOCIOS

1. Objetivos anuales para Negocio Inmobiliario
2. Objetivos anuales para Administración y Garantía

#### b. METAS ANUALES

##### i. METAS ANUALES PARA LA PLATAFORMA DE NEGOCIOS

1. Metas para Negocio Inmobiliario
2. Metas para Administración y Garantía

### 4. ANALISIS FINANCIERO

- i. PRESUPUESTO POR AREAS
- ii. PROYECCION DE INGRESOS
- iii. BALANCE DE PROYECTOS
- iv. INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

### 5. CONTROL

- i. BALANCE DE SCORCARD



## CAPITULO 4

### DISEÑO DE MODELO DE PLANEACION FINANCIERA

#### FASE I PLANEACIÓN ESTRATEGICA

#### 4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de la organización con el fin de conocer los principales factores que afectan o benefician a la empresa y poder con ello hacer todos los análisis correspondientes para la realización de la siguiente etapa. Esta etapa se desarrollará mediante dos tipos de herramientas que son el FODA y el análisis de competitividad y posicionamiento.

##### 4.1 ANÁLISIS FODA Y MATRICES

El análisis FODA es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las falencias o *Debilidades* de la empresa (aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados) y las habilidades o *Fortalezas* (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y bien ejecutados). Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas (circunstancias o hechos) que podrían afectar a la empresa conocidas como *Amenazas* o, que podrían beneficiarla conocida como *Oportunidades*. La realización de este análisis se lo realizará para determinar la siguiente etapa que es el direccionamiento estratégico.

##### 4.1.1 Matriz de Factores Externos

Mediante este tipo de matriz se puede medir el impacto que causan los factores externos frente a la empresa para ir de cierta forma orientando las oportunidades con las que cuenta la empresa y podemos aprovechar e identificar las amenazas que podemos minimizar. Para la calificación de la matriz tenemos 5 = Impacto Alto, 3 = Impacto Medio y 1 = Impacto Bajo





**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA ENLACE  
NEGOCIOS FIDUCIARIOS S.A**

FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA 5	MEDIO 3	BAJO 1
<b>MACROAMBIENTE</b>										
<b>ECONOMICO</b>		TOTAL : 8			TOTAL: 10					
1	Producto Interno Bruto	X						5		
2	Factor Político				X			5		
3	Crisis Económica				X			5		
4	Tasa de interés Pasiva		X						3	
<b>SOCIAL</b>		TOTAL : 0			TOTAL: 10					
1	Cultura de la Inversión				X			5		
2	Morosidad del cliente				X			5		
<b>SECTOR FIDUCIARIO</b>		TOTAL : 13			TOTAL: 0					
1	INMOBILIARIO	X						5		
2	TITULARIZACION	X						5		
3	ADMINISTRACION Y GARANTIA		X						3	
<b>MICROAMBIENTE</b>										
<b>PROVEEDORES</b>		TOTAL : 5			TOTAL: 3					
1	Servicios Legales Notarios					X			3	
2	Internet y tecnología	X						5		
<b>PRECIOS Y PUBLICIDAD</b>		TOTAL : 5			TOTAL: 5					
3	Nivel de Precios	X						5		
4	Publicidad invertida				X			5		
<b>CLIENTES</b>		TOTAL : 3			TOTAL: 8					
1	El mercado conocer los servicios de Enlace				X			5		
2	La referencia que los clientes tienen del servicio es					X			3	
3	El personal de enlace es clasificado por el cliente como		X					3		
<b>COMPETENCIA</b>		TOTAL : 10			TOTAL: 14					
1	CFN				X			5		
2	ADMINISTRADORA BG					X			3	
3	INVIDEPRO	X						5		
4	FONDOS PICHINCHA					X			3	
5	MORGAN & MORGAN	X						5		
6	PRODUFONDOS					X			3	
<b>TOTAL</b>		44			50					

**Tabla 4.1 “Matriz de impacto externo”**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena Moyano.



## ANÁLISIS DE MATRIZ OPORTUNIDADES – AMENAZAS

Al realizar la Matriz EFE logramos determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que afronta ENLACE, para al confrontarlas lograr canalizar los factores más importantes que serán tomados en cuenta para determinar el FODA y con ello los objetivos y estrategias dentro de los factores externos.

**FACTOR ECONÓMICO:** En cuanto al factor económico del país se determinó que es una amenaza para Enlace debido al impacto que representa en la organización, en primer lugar la crisis económica que afectó de manera abrumante especialmente al sector inmobiliario, impactando directamente en uno de los negocios más fuertes de Enlace como es la Fiducia Inmobiliaria. El factor político se considera también como amenaza debido a las nuevas medidas adoptadas en este gobierno y la inestabilidad sufrida por el precio del petróleo que ha hecho tambalear a las empresas ecuatorianas.

Otra de las oportunidades dentro del factor económico se encuentra la tasa de interés pasivas debido a que el negocio fiduciario se presenta como otra fuente de inversión garantizando una mayor rentabilidad al inversionista debido a que se logra diversificar el riesgo de inversión. El PIB es otro indicador que se refleja como oportunidad en vista que han tenido un crecimiento para el 2009 en 3.15% con respecto al año anterior, lo que significaría USD 23,998 millones para el país reflejando un crecimiento en la economía del país.

**FACTOR SOCIAL:** El factor social se presenta como una amenaza debido a que en el Ecuador no existe una cultura de inversión y sobre todo el desconocimiento de fiducia es uno de los factores preponderantes en este segmento. En cuanto a la morosidad la crisis, el desempleo han propiciado que se presente como una amenaza por la demora en cancelar los clientes sus obligaciones.



**FACTOR SECTOR FIDUCIARIO:** El sector fiduciario se presenta como una oportunidad para Enlace debido a que este sector está creciendo constantemente en todo el mundo y al ser Enlace la segunda empresa que maneja más negocios inmobiliarios en el Ecuador tiene una tendencia de crecimiento en este tipo de negocios. También se ha considerado el incremento de negocios de titularización en este mercado Enlace junto con unas pocas fiduciarias que manejan este tipo de negocio lo cual representará una buena oportunidad debido al auge que está teniendo y en cuanto a fiducia de administración Enlace no tiene una oportunidad muy alta debido a que existe mucha competencia.

**PROVEEDORES:** Los proveedores presentan una fortaleza debido a que el factor tecnológico que es alto en la empresa, garantiza eficiencia en el trabajo y con ello un buen servicio al cliente.

En cuanto a servicios legales de notaría son una amenaza media debido a que al no entregar a tiempo los documentos los clientes se molestan y el proceso en sí del negocio se retrasa, por ello se debe mantener un control estricto en este ámbito.

**CLIENTES PRECIOS Y PUBLICIDAD:** En cuanto a precios todas las fiduciarias mantienen precios similares pero puede tomarse como una oportunidad desde la perspectiva del cliente si por el mismo precio se da un mejor servicio o será una amenaza si por el mismo precio se baja la calidad de servicio.

La opinión de los clientes en cuanto al servicio es importante ya que este es uno de los factores más preponderantes dentro de la matriz debido a que el cliente es el que permite que la empresa sobreviva por lo que hay que desplegar todos los esfuerzos para complacerle, es necesario que se tomen medidas inmediatas para mejorar el servicio. Dentro de la matriz los factores que tienen una incidencia alta para que se determine como amenaza es el desconocimiento del servicio fiduciario, esto debido al bajo o nulo nivel de publicidad que mantienen las fiduciarias.



**COMPETENCIA:** Este factor es determinante en el crecimiento y posicionamiento de la empresa por ello se realizaron análisis específicos más adelante, este punto se determina como una amenaza debido a que en este último tiempo se han posicionado empresas aliadas a la banca que las vuelve más fuertes dejando a Enlace en un bajo posicionamiento.

De todo lo mencionado anteriormente podemos concluir que existen mayores amenazas frente a las fortalezas, especialmente en lo relativo a la calificación otorgada por los clientes y la competencia. Para reducir este impacto es necesaria la aplicación de estrategias que exploten las oportunidades y minimicen las amenazas frente al impacto de los factores externos, evitando ser sorprendida por cambios repentinos, de alguno o varios de los factores analizados.

A pesar de que existen algunas buenas perspectivas externas, la empresa debe afrontar un reto muy grande relacionado con los altos niveles de competitividad previstos en el sector, la poca cultura en cuanto al negocio fiduciario en los ecuatorianos y la falta de promulgación de proyectos emprendedores. Estos factores son barreras que pueden afectar a la empresa en el aprovechamiento de las oportunidades que produce el ambiente externo, por tal motivo es pertinente tomar las medidas necesarias para definir estrategias guiadas por objetivos claros que le permitan a la empresa competir con éxito en el mercado, generando canales eficaces para poder captar más clientes.

#### **4.1.1 Matriz de Factores Internos**

Mediante este tipo de matriz se puede medir el impacto que causan los factores internos frente a la empresa para determinar las fortalezas con las que cuenta la empresa y podemos aprovechar e identificar las debilidades que podemos minimizar mediante las fortalezas. Para la calificación de la matriz tenemos

5 = Impacto Alto, 3 = Impacto Medio y 1 = Impacto Bajo



**MATRIZ DE IMPACTO INTERNO DE LA EMPRESA ENLACE NEGOCIOS**

**FIDUCIARIOS S.A**

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA 5	MEDIO 3	BAJO 1
<b>Administrativo</b>	<b>15</b>			<b>5</b>					
1 Experiencia	X						5		
2 Agilidad, innovación y adaptabilidad a cambios		X						3	
3 Conocimiento del Mercado	X						5		
4 Administración del Riesgo				X			5		
5 Servicios y Productos Financieros			X				5		
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>10</b>			<b>10</b>					
1 Posee Enlace manuales de funciones				X			5		
2 Existe un organigrama estructurado	X						5		
3 Existen documentados y diagramados los procesos	X						5		
4 Cuenta Enlace con una estructura de planeación estratégica				X			5		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	<b>6</b>			<b>25</b>					
1 Se realiza análisis de cartera y se toma las medidas para su control				X			5		
2 Se realiza seguimiento y control de los movimientos realizados			X						1
3 Las decisiones son tomadas en base a presupuestos financieros				X			5		
4 La planificación del flujo de caja y efectivos				X			5		
5 Enlace cumple con sus obligaciones fiscales puntualmente	X						5		
6 Se considera apropiado el control de ingresos y gastos				X			5		
7 La liquidez de la empresa				X			5		

**Tabla 4.2 “Matriz de impacto interno”**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena Moyano



## ANÁLISIS DE MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

ENLACE muestra que tiene algunas debilidades administrativas y financieras que pueden ser compensadas con sus fortalezas, como es la experiencia, la experticia en los diferentes tipos de negocios, personal altamente calificado, estos componentes de otra manera pueden lograr un mejor servicio y control que ayude a elevar el nivel de rentabilidad

**FACTOR ADMINISTRATIVO** Enlace cuenta con una fortaleza debido al conocimiento del negocio y a los varios años de experiencia liderando el mercado. Refleja una debilidad en cuanto a la administración especialmente en el análisis de nuevos negocios y de su riesgo que si comparamos frente otras fiduciarias demuestra gran debilidad en este campo que tiene una gran importancia

**ORGANIZACIÓN:** A pesar de contar con una estructura orgánica establecida Enlace no dispone de con una planeación estratégica y financiera que guie el movimiento del día a día en la empresa al igual que manuales de funciones que le permitan al empleado conocer cuáles son sus funciones ni el conocimiento de donde está la empresa y a dónde quiere llegar.

**CAPACIDAD FINANCIERA:** Enlace no cuenta con una estructura de administración financiera que proyecte sus ingresos y gastos de forma que le permita avizorar utilidad o pérdida, para ello es necesario que se maneje presupuestos, flujos proyectados, análisis de cartera y de pagos.

Una de las mayores debilidades de Enlace es que cuenta con una cartera vencida mayor a 180 días y de montos que supera los \$100000 lo cual dejado la liquidez de la empresa debilitada.

La organización es lo suficientemente grande como para generar importantes volúmenes de ventas que podrían potenciarse mediante con alianzas estratégicas de pero brindar un excelente servicio que le permita mejorar su participación de mercado.

**MATRICES DE APROVECHAMIENTO Y DE VULNERABILIDAD**

Mediante este tipo de matrices podemos identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades que Enlace puede aprovechar o maximizar buscando estrategias de ventaja competitiva y que ayuden a mejorar la organización.

**Matriz de Aprovechamiento de la Empresa ENLACE NEGOCIOS  
FIDUCIARIOS S.A**

IMPACTO FORTALEZAS	OPORTUNIDADES			TOTAL
	SECTOR FIDUCIARIO	PROVEEDORES	PRECIOS Y PUBLICIDAD	
FACTOR ADMINISTRATIVO				
Experiencia	5	5	3	13
Agilidad, innovación y adaptabilidad a cambios	5	1	3	9
Conocimiento del Mercado	5	1	5	11
Servicios y Productos Financieros	5	5	5	15
<b>TOTAL</b>	20	12	16	

**Tabla 4.3 “Matriz de Aprovechabilidad ”**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena Moyano

**ANÁLISIS DE LA MATRIZ 4.3**

Del cuadro 4.3 podemos concluir una vez cruzadas las fortalezas y oportunidades que la experiencia, los servicios y productos que maneja Enlace se presentan como una fortaleza que debe aprovecharse para lograr captar mas mercado y una mejor posición en e mercado, aprovechando las oportunidades que se presentan en el sector fiduciario denotado en el crecimiento así como de otros productos entre ellos Titularización e Inmobiliario. Para poder tomar estos factores como una ventaja es necesario que se establezcan estrategias que permitan dar a conocer al mercado todos los servicios que



ofrece Enlace y la experiencia que tiene para desarrollar los mismo para ello es necesario que se realicen campañas publicitarias.

**Matriz de Vulnerabilidad de la EMPRESA ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS S.A**

IMPACTO DEBILIDADES		AMENAZAS				
		ECONOMICO	SOCIAL	CLIENTES	COMPETENCIA	
<b>FACTOR ORGANIZACIÓN</b>						
Posee Enlace manuales de funciones		1	5	3	5	14
Cuenta Enlace con una estructura de planeación estratégica		5	5	5	5	20
<b>FACTOR CAPACIDAD FINANCIERA</b>						
Se realiza análisis de cartera y se toma las medidas para su control		5	5	5	5	20
Las decisiones son tomadas en base a presupuestos financieros		5	1	1	1	14
La planificación del flujo de caja y efectivo es		5	3	3	1	12
Se considera apropiado el control de ingresos y gastos						
La liquidez de la empresa		5	1	5	3	32
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	

**Tabla 4.4 “Matriz de Vulnerabilidad”**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena Moyano

La matriz de Vulnerabilidad permite confrontar las debilidades con las amenazas de la empresa a fin de determinar cuáles son los principales elementos que la debilitan a la empresa en la tabla 4.4 podemos ver que en lo relativo a debilidades el factor





organización es crítico pues no cuenta con un modelo de planeación estratégica que oriente y determine el enfoque de la empresa. Otra de las debilidades más grandes de la empresa viene ligada con la iliquidez que presenta, originando por que no la empresa y que no se realiza un control y seguimiento de la cartera por confiar lo cual ha ocasionado una morosidad de más de 90 días causando problemas en la liquidez.

## **4.2 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO**

### **4.2.1 EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO.**

La evaluación del perfil competitivo de la empresa proporciona una visión más clara del entorno empresarial del sector y ayuda a evaluar cómo se encuentra la empresa, con respecto a los otros competidores.

Tanto la Matriz EFE, EFI y MPC sirven para tener en cuenta hacia donde se debe encaminar las estrategias empresariales, tomando en cuenta el ambiente externo, el ambiente interno y las capacidades de cada empresa competidora.

- **Análisis de las Administradoras de Fondos y Fideicomisos de Ecuador**

Para realizar el análisis de competitividad de Enlace es necesario analizar la competencia a través de indicadores que demuestran la posición de cada una de las Fiduciarias del Ecuador. De 23 Administradoras de Fondos y Fideicomisos se ha tomado en cuenta a las 10 fiduciarias mas representativas y que se enfocan directamente en fiducia y no en administración de fondos en el siguiente cuadro se refleja claramente el ranking de las fiduciarias al igual que indicadores financieros y la posición en que se encuentra Enlace.

En Ranking de Ingresos de las 23 fiduciarias las 8 primeras son:

- CFN
- AFP
- GENESIS
- FONDOSPICHINCHA
- ADM BG
- CTH



- TRUST FIDUCIARIA
- INTERFONDOS.

En este rango ENLACE ocupa el onceavo lugar.

Ranking según Monto Administrado:

- CFN
- TRUST
- FIDUCIARIA
- FIDUPACIFICO
- FIDEVAL
- FIDUCIA
- FONDOSPICHINCHA
- MORGAN & MORGAN
- ADM BG

ENLACE se encuentra en la posición 10.

Ranking según Utilidad

- CFN
- AFP GENESIS
- ADM BG
- FONDOSPICHINCHA
- TRUST FIDUCIARIA,
- CTH, PRODUFONDOS
- BOLIVARIANO,

ENLACE se encuentra en el lugar 14.



**ANÁLISIS DE ADMINISTRADORAS DE FONDOS Y FIDEICOMISOS DE ECUADOR**

nombre_cta	1	8	11	12	13	15	20	21	22	24
	ADM BG	ENLACEFONDOS	FIDEVAL	FIDUCIA	FIDUPACIFICO	FONDOSPICHINCHA	MORGAN & MORGAN	PRODUFONDOS	STCAF	TRUST FIDUCIARIA
Ranking según Ingresos	4	11	7	9	13	3	14	10	15	6
Ranking según Monto Administrado	8	10	4	5	3	6	7	12	17	2
Ranking según Utilidad	3	14	9	10	16	4	15	7	25	5
Ranking según Fideicomisos de Garantía	8	12	3	5	4	11	6	16	15	1
Ranking según Fideicomisos de Administración	8	10	7	4	2	5	3	14	18	16
Ranking según Fideicomisos Inversión	3	14	17	18	9	2	5	1	10	25
Ranking según Fideicomisos Inmobiliarios	9	2	3	4	6	1	10	8	5	11
Ranking según Fideicomisos Titularización	5	15	18	3	7	2	1	4	11	8
Nivel de Endeudamiento (PT/IAT)	6,61%	50,50%	51,42%	26,68%	15,11%	8,28%	15,01%	15,78%	18,69%	50,90%
Nivel Financiamiento Externo	0,00%	27,12%	11,35%	8,84%	0,00%	1,13%	0,00%	0,15%	0,00%	0,00%
% Cartera Comercial sobre Ventas (sólo negocio)	2,02%	40,65%	27,42%	15,04%	108,66%	14,80%	22,67%	18,87%	57,33%	52,05%
Índice Liquidez (AC/PC)	14,72	2,32	1,54	1,94	12,95	9,46	4,93	6,45	5,42	5,78
ROA	42,25%	3,37%	21,62%	20,72%	2,82%	46,67%	6,37%	16,67%	-22,57%	28,91%
ROE	45,24%	6,81%	44,51%	26,26%	3,32%	50,88%	7,49%	19,79%	-27,75%	58,88%
% Utilidad sobre Ingresos	68,76%	5,41%	18,32%	15,69%	4,17%	44,62%	5,56%	34,91%	-47,85%	36,57%
% Gastos sobre Ingresos	31,24%	94,59%	81,68%	84,31%	95,83%	55,38%	94,44%	65,09%	147,85%	63,43%
% Ingresos comisiones sobre Ingresos Totales	88,53%	99,04%	99,77%	99,97%	98,38%	98,14%	98,00%	95,27%	93,03%	95,82%
% Gastos de Personal sobre Ingresos Totales	20,02%	47,97%	33,94%	32,41%	49,45%	36,18%	45,16%	37,34%	96,92%	30,03%
% Gastos Financiero (neto) sobre Ingresos Totales	-3,32%	4,09%	2,04%	0,12%	-0,98%	-1,70%	-1,59%	-4,44%	-2,17%	-2,49%

**Tabla 4.5 “ANÁLISIS DE LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS Y FIDEICOMISOS”**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena Moyano



**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	1		8		11		13		15		20		
	ADM BG		ENLACEFONDOS		FIDEVAL		FIDUPACIFICO		FONDOSPICHINCHA		MORGAN & MORGAN		
	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERA	CALIFICACION	PESO PONDERA	CALIFICACION	PESO PONDERA	CALIFICACION	PESO PONDERA	CALIFICACION	PESO PONDERA	CALIFICACION	PESO PONDERA
1. Posicionam	0,18	3,57	0,64	3,17	0,57	3,37	0,61	3,23	0,58	3,93	0,71	2,7	0,49
1.1. % de partici	0,06	3	0,18	3	0,18	3,6	0,22	4	0,24	3,8	0,23	3,1	0,19
Mercado													
1.2. Crecimiento	0,06	3,7	0,22	3	0,18	3,5	0,21	2,7	0,16	4	0,24	2,5	0,15
1.3. Posicionam	0,06	4	0,24	3,5	0,21	3	0,18	3	0,18	4	0,24	2,5	0,15
Imagen													
2. Servicio al cl	0,21	3,93	0,83	2,67	0,56	3,17	0,67	3,17	0,67	4	0,84	2,33	0,49
2.1. Tiempo de es	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3,5	0,25	4	0,28	2	0,14
la atención													
2.2. Amabilidad	0,07	3,8	0,27	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21
2.3. Exposición c	0,07	4	0,28	3	0,21	3,5	0,25	3	0,21	4	0,28	2	0,14
precisa del servicio													
Ofertado													
3. Competitivi	0,16	2,8	0,45	3,8	0,61	4	0,64	3	0,48	3,4	0,54	2,5	0,4
precio ofertado													
4. Infraestruct	0,12	3,5	0,42	3,5	0,42	3,5	0,42	3,5	0,42	3,5	0,42	3,5	0,42
Ubicación céntr	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Facilidad de acc	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
(parqueo, visibilidad)													
5. Rentabilidad	0,16	3,8	0,61	3	0,48	3,5	0,56	2	0,32	4	0,64	2,5	0,4
6. Tamaño de la	0,17	4	0,68	2,5	0,43	2	0,34	3	0,51	3,8	0,65	3,5	0,6
compañía (activos,													
Endeudamiento													
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,62</b>		<b>3,06</b>		<b>3,23</b>		<b>2,98</b>		<b>3,8</b>		<b>2,79</b>

**Tabla 4.6 “Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo”**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lorena Moyano



#### ANÁLISIS DE LAS TABLA 4.6

Con base en la información obtenida de las tablas presentadas anteriormente podemos sacar las siguientes conclusiones.:

- **Posicionamiento:** en cuanto a posicionamiento la empresa líder es FONDOS PICHINCHA, con una calificación de 3,93 sobre 4, teniendo una alta participación de mercado y posicionamiento de imagen. Administradora BG es la segunda empresa en posicionamiento con una calificación de 3,57 sobre 4, mostrándose fuerte especialmente en posicionamiento de imagen. La tercera posición la ocupan Fideval con una calificación de 3,37 sobre 4 con una fuerte participación de crecimiento en ventas, Enlace Negocios Fiduciarios se ubica en el cuarto lugar de posicionamiento con una calificación de 3,17 sobre cuatro, MORGAN & MORGAN es la última empresa en cuanto a posicionamiento, con una calificación de 2,7 sobre 4.

- **Servicio al cliente:** La empresa con mejor servicio al cliente es Fondos Pichincha con una calificación de 4 sobre 4, brindando una rápida atención al cliente, mucha amabilidad, una exposición clara y precisa, siendo la que actúa con mayor brevedad de tiempo en dar respuesta ante algún servicio. La segunda empresa en cuanto a atención al cliente es Administradora BG, con una calificación de 3,93 sobre 4, brindando una rápida atención al cliente y con mucha amabilidad, sin embargo la exposición al cliente no se presenta del todo clara y precisa. Fideval y Fidupacífico ocupa el tercer puesto en este aspecto con una calificación de 3,17 sobre 4, ofreciendo una atención amable y una exposición clara y precisa en sus servicios. Enlace se ubica en el penúltimo lugar tiene una calificación de 2,67 sobre 4, debido a una mala atención al cliente y no cumplir con los requerimientos que necesita el cliente.

- **Competitividad del precio:** en este aspecto Enlace y Fideval ofrecen precio sumamente accesibles, obteniendo cada una calificación de 3,80 y 4 sobre 4 respectivamente debido a que al no ser perteneciente a una entidad financiera tienen un precio más asequible para el cliente. Fondos Pichincha posee una calificación de 3,4 en este ámbito



- **Servicio Ofertado:** Enlace es la empresa que maneja la mayor cantidad de fideicomisos Inmobiliarios por lo es la segunda empresa fiduciaria en este segmento que es uno de los negocios mas rentables y de mas auge al momento dentro del sector fiducias en cuanto a Administración y garantía el líder en este segmento es Fidupacifico que ha manejado este último tiempo negocios que le han posicionado como la entidad que maneja la mayor cantidad de negocios de administración. En fiducios de Inversión la entidad líder es Fondos Pichincha siendo la mejor empresa que maneja este tipo de fideicomiso. En Titularización es la empresa que maneja negocios de este tipo mas tipos de titularizaciones es Morgan & Morgan que la última empresa en la matriz de competitividad en este tipo de negocio es la más destacada.

- **Infraestructura:** En este campo las fiduciarias mantienen infraestructuras a la altura del mercado poseen, excelente ubicación para la localización por parte de sus clientes.

- **Rentabilidad operacional:** Fondos Pichincha ocupa el primer lugar con una calificación de 4 sobre 4

- **Tamaño de la Compañía:** En este indicador se analizará el nivel de endeudamiento que mantienen las empresas analizadas. Administradora BG presenta el menor nivel de endeudamiento con un 6,61% lo cual de muestra un nivel de endeudamiento equilibrado, posteriormente se encuentra Fondos Pichincha que tiene un 8,28% de pasivo sobre activo. Enlace se encuentra en el penúltimo lugar posee un nivel de endeudamiento del 50,50% que es elevadísimo frente a las cifras que presenta el sector.

### **CONCLUSIÓN:**

Después de realizar el análisis desagregado de la matriz MPC, se puede concluir que

Fondos Pichincha es la empresa más fuerte en el sector por su posicionamiento, cobertura comercial y tamaño, teniendo una calificación de 3,80 sobre 4. Es seguida se encuentra Administradora BG con una calificación de 3,62 sobre 4 y mostrándose fuerte en servicio al cliente, servicio ofertado. Posteriormente se encuentra Fideval con una calificación de 3,23 sobre 4 siendo fuerte en la



competitividad del precio. Enlace ocupa la cuarta posición con una calificación de 3,06 sobre 4, ya que ofrece precios competitivos. En comparación con las otras empresas estudiadas no es fuerte en ningún aspecto global, pero si en variables particulares tales como: participación de mercado, exposición clara y precisa de sus servicios y beneficios adicionales.

Se debe resaltar que las empresas analizadas son competitivas, debido a que ninguna posee una calificación menor a 2,5 que es la calificación media.

El reto de Enlace puede orientarse a restar participación de mercado a su principal competidor en fideicomisos de administración sobre todo, crecer institucionalmente, lograr mayores utilidades (en volumen) y superarla en el posicionamiento de mercado.

Además debe mejorar el Debe además competir para obtener mayores niveles de, mayor su rentabilidad que y ofrecer servicios con precios que puedan competir con los ofertados por otros Esta empresa muestra mucho potencial y en un futuro puede convertirse en un competidor más fuerte.

#### **4.2.2 MATRIZ TIPO GENERAL ELECTRIC**

Mediante esta matriz podemos analizar que tan atractiva resulta ENLACE para los inversionistas en función de la posición del negocio. Para el desarrollo de la matriz se toman en cuenta factores preponderantes al momento de ser calificada por el mercado y por los directivos de la empresa, para analizar cómo ven a la empresa y buscar la mejor estrategia de interactividad entre el mercado y de los inversionistas internos.

El peso relativo esta dado por el porcentaje de importancia que determinen los directivos a cada uno de los ítems de análisis del negocio, la calificación viene dada por cómo ve a la empresa el cliente y los directivos. El promedio se determina el cuadrante que nos indicará que atractividad tiene la empresa por su posición de negocio

**SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO:**

ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS S.A							
NEGOCIO	Peso Relativo	Calificación	Total				
1. Participación relativa de mercado	10%	3	0,3				
2. Posición de mercado	10%	3	0,3				
3. Calidad	10%	4	0,4	<b>ATRACTIVIDAD Y POSICION</b>	<b>RANGO</b>		
4. Imagen del Servicio	11%	3	0,33			Baja	1 – 3,3
5. Rentabilidad	11%	2	0,33			Media	3.3 – 6.6
6. Precio	8%	4	0,32	Alta	6.7 – 10		
7. Grado de diferenciación	10%	3	0,3				
8. Ética Comercial	10%	5	0,5				
9. Recursos	10%	5	0,5				
10. Innovación	10%	4	0,4				
	<b>100%</b>	<b>3,6</b>	3,68				

<b>ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>INVERTIR</b>	<b>INVERTIR</b>	<b>EQUILIBRAR</b>
	<b>MEDIA</b>	<b>INVERTIR</b>	<b>EQUILIBRAR</b> 	<b>RETIRAR</b>
	<b>BAJA</b>	<b>EQUILIBRAR</b>	<b>RETIRAR</b>	<b>RETIRAR</b>
		<b>FUERTE</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>DEBIL</b>
<b>POSICIÓN DEL NEGOCIO</b>				

**Tabla 4.7 “Matriz de General Electric”**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Lorena Moyano

**Conclusión:** Enlace Negocios Fiduciarios se encuentra en dentro del cuadrante de equilibrar lo cual quiere decir que es necesario optimizar los recursos que está utilizando de manera que logre maximizar el rendimiento de la empresa y el posicionamiento en el mercado mediante un mayor control y promulgación del negocio.





### **4.3 FACTORES CRITICOS EN BASE AL FODA.**

Una vez realizados todos los análisis tanto de competitividad como de FODA podemos determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas considerado los factores críticos más importantes al interior y al exterior de la empresa.

#### **4.3.1 FORTALEZAS.**

A continuación se muestran las principales fortalezas de la empresa:

**F1.-** Experiencia de 16 años de en el negocio fiduciario administrado más de 370 fideicomisos mercantiles y más de 2600 encargos fiduciarios de distinta finalidad.

**F2.-** Amplio conocimiento en la administración de fideicomisos inmobiliarios que ha entregado más de 10000 viviendas en varios sectores de el país y proyectos de gran magnitud como hospitales en Ambato, Cuenca.

**F4** Equipo humano comprometido, especializado y profesional, con capacidad de innovación para atender requerimientos y necesidades de clientes en base a una adecuada administración de personal.

**F5.-** Las políticas y procedimientos que posee ENLACE para la administración del personal son satisfactorias en lo que respecta a: reclutamiento del personal, selección, contratación, inducción, remuneración, capacitación y beneficios.

**F6.-** Oferta de alternativas respecto a servicios, con precios competitivos, servicio eficiente basado en normas de calidad internacional.

#### **4.3.2 OPORTUNIDADES.**

A continuación se muestran las principales oportunidades de la empresa:

**O1.-** El Crecimiento del sector inmobiliario, luego de la depresión sufrida en el año 2008.

**O2.-** El crecimiento macroeconómico en los próximos años, proporcionado por los ingresos que se esperan de la venta del petróleo.



**O3.-** Dificultad para el ingreso de nuevos competidores porque el sector mantiene restricciones de entrada de índole legal, regulatorio y gubernamental.

**O4.-** El sector fiduciario ha crecido a nivel mundial y nacional proyectándose positivamente en el Ecuador para los siguientes años especialmente en negocios de titularización.

**O5.-** Apertura de sistema de crédito IESS y bonos por parte del banco de la vivienda que impulsan al sector inmobiliario y generan una gran oportunidad para el crecimiento de fiducia Inmobiliaria

#### **4.3.3 DEBILIDADES.**

A continuación se muestran las principales debilidades de la empresa:

**D1.-** Falta de difusión del negocio hacia los clientes finales, debido a que el sector en general no invierte mucho en promoción; existe una mala y poco eficaz asignación en el gasto de publicaciones y propaganda.

**D3.-** Reducción de la participación de mercado del 12% hasta el 4,50%.

**D4.-** Bajo niveles de liquidez no permiten cubrir las obligaciones inmediatas.

**D5.-** Altos niveles de apalancamiento, mostrando índices muy superiores a los del sector

**D6.-** Ineficiente recuperación de cuentas por cobrar alcanzando un periodo de cobro de 89 días cuando el promedio en el sector es de 60 días. Políticas inapropiadas de cobro, inexistencia de análisis de cartera

**D7.-** Sucursal en Guayaquil no genera rentabilidad.

#### **4.3.4 AMENAZAS.**

A continuación se muestran las principales amenazas de la empresa:

**A1.-** Inestabilidad a nivel económico, político y legal del país, lo que afecta a las actividades empresariales.

**A2.-** Injusta distribución de la riqueza, debido a que el 10% de los más potentes en el país tienen el 45% de la riqueza y el 10% de los más pobres tienen apenas el 1,1% de la riqueza. El 60% de la población vive en niveles de pobreza.



**A3.-** La poca publicidad y promulgación del Negocio Fiduciario ha generado desconocimiento de este sector lo que no propicia el crecimiento de la industria.

**A4.-** Altos costos de estructuración en constitución, administración y liquidación así como en impuestos, pagos municipales, legales afectan al crecimiento del sistema.

## **5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **5.1 ANALISIS DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL**

#### **5.1.1 Análisis de la Misión establecida en la empresa y redefinición de la misma.**

##### **5.1.1.1 ACTUAL MISIÓN ESTABLECIDA POR ENLACE**

Entregar soluciones efectivas para satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas, a través de negocios fiduciarios innovadores, seguros y confiables, con estándares internacionales de calidad.

##### **5.1.1.2 ANALISIS DE LA MISIÓN**

Una vez estudiados los conceptos y la teoría de cómo se estructura una Misión se puede decir que en la misión determinada por Enlace no expresa claramente el objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La mejor forma de definir el propósito de una empresa es haciéndolo en torno a las necesidades del mercado en este caso el mercado fiduciario, y no solo en relación al servicio que ofrece como son fideicomisos en sus diferentes ramas. Si una empresa determina su misión en torno al servicio que ofrece, es probable que desaparezca al concluir el ciclo de vida del producto.

Analizado todo esto podemos plantear la misión así:



### 5.1.1.3 REDEFINICION DE LA MISIÓN

#### Elementos clave:

- Naturaleza del negocio: Brindar servicios Financieros de Fiducia y Titularización
- Razón para existir: brindar soluciones que respondan a las necesidades del inversionista
- Mercado al que sirve: personas y empresas en el país .
- Características generales de los productos o servicios: Fiducias de Administración, Fiducia Inmobiliaria, Fiducia de Garantía y Titularización
- Posición deseada en el mercado: Preponderante
- Principios y valores: honestidad, ética, lealtad, respeto, integridad, responsabilidad social y calidad.

### MISIÓN INSTITUCIONAL

Brindar servicios Financieros de fiducia y titularización, proporcionando a sus clientes las mejores alternativas de inversión enmarcados en los más altos índices de seguridad, eficiencia y rentabilidad, respaldado en sólidos valores corporativos, su talento humano altamente capacitado y estándares internacionales de calidad, generando una adecuada retribución a los accionistas y satisfaciendo las más exigentes necesidades del sector.

### 5.1.2 Análisis de la Visión establecida en la empresa y redefinición de la misma

#### 5.1.2.1 ACTUAL VISIÓN ESTABLECIDA POR ENLACE

Ser líderes en el negocio fiduciario con un crecimiento sólido y rentable.

#### 5.1.2.2 Análisis de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, es aquello en lo que pretende convertirse. “¿qué queremos ser?”. Es importante que fijemos una visión optimista con objetivos y metas



alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección

Como se denota en la visión establecida por enlace no se determina claramente de que manera va a llegar a cumplir con esta visión. Por ello se sugiere la siguiente:

### 5.1.2.3 REDEFINICION DE LA VISIÓN

#### Elementos clave:

- Posición del mercado: líder
- Tiempo: año 2015
- Ámbito del mercado: sector fiduciario
- Productos o servicios: Fiducias de Administración, Fiducia Inmobiliaria, Fiducia de Garantía y Titularización
- Valores: ética, eficiencia y responsabilidad social.
- Principios Organizacionales: calidad, ética, responsabilidad

#### VISIÓN INSTITUCIONAL

Ser reconocidos como líderes en el Negocio Fiduciario por la excelencia en el servicio al cliente, la eficiencia tecnológica, la calidad de recurso humano y el mejoramiento continuo, proyectando una imagen innovadora, sólida estructura operativa y una rentabilidad, que motive a los accionistas.

#### 5.1.4 Análisis de los Objetivos Estratégicos y redefinición de los mismos

Los objetivos estratégicos se realizarán con un alcance de cinco años. Los objetivos tácticos se realizaran a mediano plazo y se los realizara por cada una de las áreas de la empresa a mediano plazo hasta mientras en la fase táctica se logra realizar las proyecciones de mejora por cada una de las áreas. Los objetivos operacionales tienen la duración de un año. Los primeros son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del

negocio mientras que los objetivos operacionales se refieren a cómo hacer productivos los negocios en el término de un año.

#### **5.1.4.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Con base en la misión y la visión de la empresa el objetivo general que debe ser cumplido es el siguiente:

Alcanzar en cinco años el 12% de posicionamiento en el mercado, mediante la entrega de servicio de calidad, las más eficientes técnicas en cada tipo de negocio optimizando el nivel de ingresos y lograr estabilizar el nivel de gastos y la venta de activos improductivos

#### **5.1.4.2 OBJETIVOS Y METAS ESPECÍFICOS**

- ❑ Captar el 12% de mercado en las principales ciudades del país, con servicios de calidad y a buen precio.
- ❑ Racionalizar los costos operativos y administrativos para que estos no superen el 55% del monto de los ingresos.
- ❑ Mejorar el resultado operativo de la empresa para llegar a un 60 % de ROE que es el promedio de la industria.
- ❑ Innovar los procesos operacionales para garantizar la calidad del servicio y lograr la más alta satisfacción del cliente.
- ❑ Alcanzar una imagen organizacional a través de un personal altamente capacitado y motivado.

#### **ESTRATEGIAS**

Mediante las estrategias se busca alcanzar los objetivos establecidos. Nos muestran la acción y el empleo de los recursos para lograrlos.

- ❑ Desarrollo de campañas promocionales, difusión de producto, fidelidad de los clientes, capacitación al personal y establecimiento de sistemas de calidad, y la



búsqueda de alianzas estratégicas para atraer un mejor número de clientes.

- ❑ Implantar estrictos mecanismos de planeación y control de gasto a través de selección de los gastos indispensables y la eliminación de los que no son importantes para el negocio.
- ❑ Logra que la brecha entre los ingresos y gastos sea cada vez mayor incrementando los ingresos y congelando los gastos.
- ❑ Actualizar y perfeccionar los sistemas informáticos para agilizar los procesos internos.
- ❑ Desarrollar sistemas de mejoramiento de servicio al cliente, mediante una capacitación continua del recurso humano.

## **POLITICAS**

Las políticas se establecen como lineamiento generales para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. Las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplir los objetivos.

### **Política de Ventas**

- La comunicación del personal de ventas con los clientes se hará en forma constante para ver los requerimientos que puedan tener.
- Se realizarán visitas técnicas a los proyectos para demostrar un mayor aprovechamiento del producto y así mantener la lealtad del cliente a la empresa.
- Se vigilará las quejas presentadas y arregladas a fin de satisfacer a los clientes.
- Se evaluará la satisfacción del cliente y la efectividad del servicio.
- Definir el tipo de cliente al que se puede llegar con campañas publicitarias para el producto fiduciario y desarrollar campañas específicas.



- Promocionar la posibilidad de celebrar alianzas estratégicas en el país y el exterior.

#### ***Políticas de Atención al Cliente***

- Brindar atención personalizada al cliente asignando ejecutivos para cada tipo de negocio
- Capacitación permanente al personal en atención al cliente.
- Establecer mecanismo de retroalimentación sobre atención al cliente.

#### ***Políticas de Gastos***

- Concientizar en todos los niveles de la organización la necesidad de minimizar los gastos hacia lo estrictamente indispensable.
- Programar toda compra en función de los resultados a obtenerse.
- Seleccionar los proveedores, los productos y servicios de entre los que mejor calidad y precio ofrezca el mercado.

#### ***Políticas de Crédito y Cobranzas***

- Establecer mecanismos de selección del cliente.
- Adoptar mecanismos contractuales que garanticen el pago oportuno de comisiones y servicios.
- Implantar sistemas de eficientes de seguimiento y control de valores por cobrar así como de su efectivizarían

#### ***Políticas de Personal***

- Establecer mecanismos adecuados de selección y contratación de personal que garanticen su capacidad e idoneidad.
- Crear clima laboral que propicie fidelidad y productividad del recurso humano
- Capacitar al personal mediante cursos tanto internos como externos.
- Definir mecanismos que permitan la superación individual del servidor institucional y su familia





## 5.2 FASE II PLAN TACTICO

Consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización.

Debido a que se estableció un periodo de 5 años para los Planes Estratégicos el Plan Táctico va tener una duración de 3 años.

El punto de partida que debe tomar un Gerente de área para planificar las actividades de su área o departamento, es enfocar hacia donde quiere dirigirse toda la organización, esto lo hacen tomando en cuenta el mercado que lo rodean, pues la organización es creada con la misión de satisfacer alguna necesidad en la sociedad, y esto hace, que las empresas cubran sus deseos y necesidades. Al hacer una proyección en determinada área, es importante que tomen a la empresa como sistema, pues cada área o departamento da un granito de arena para que la empresa prospere y consiga sus objetivos.

Es por esto, que viendo las necesidades que da el mercado, cada área puede apuntalar para que la empresa cubra esas necesidades que tienen sus clientes, y por ende proyecten sus actividades para ello; ya sea creando nuevos programas o haciendo énfasis en programas ya estructurados y que pueden servir. De la proyección de las actividades van a sacar los presupuestos y de estos contribuyen a la proyecciones financieras que va tener una empresa.

### 5.2.1 OBJETIVO TÁCTICO

Lograr que cada área de negocio alcance un 50% más del nivel de ingresos mediante la realización de estrategias por área que incentiven al personal a captar más mercado, buscar capacitación continua y mejoramiento de los servicios y procesos.



## 5.2.2 OBJETIVOS Y METAS POR AREA

### 5.2.2.1 ÁREA DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS

#### • OBJETIVOS

- ❑ Captar un 49% más del número de negocios que maneja actualmente el área inmobiliaria en todo el país.
- ❑ Reducir los costos operativos y administrativos en todas las áreas hasta un nivel que no superen el 55% del monto de ventas.
- ❑ Cobrar las comisiones y el valor del IVA por anticipado a la administradora.
- ❑ Garantizar la calidad del servicio mediante el control en los procesos logrando la satisfacción y fidelidad del cliente, respaldado en la certificación ISO 9000-2001.
- ❑ Capacitar al personal del área en temas como servicio al cliente y negocios inmobiliarios.

#### 5.2.2.2 ESTRATEGIAS

- ❑ Captar un mayor número de negocios en el área buscando como meta iniciar para el 2010 la etapa constructiva de dos hospitales (en el sur de Quito y en Guayaquil), un proyecto grande de departamentos y centro comercial en la ciudad de Ambato, además de varios proyectos de vivienda que se espera alcancen el punto de equilibrio (legal, financiero, técnico y comercial).
- ❑ Obtener en el área Inmobiliaria mediante convenios con empresas constructoras y con referidos de clientes actuales el número de negocios detallados a continuación:



TABLA DE DETALLE DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS PRESUPUESTADOS				
TIPO DE NEGOCIO	Adminis	Gerencia	Estructuración	TOTAL
VALOR POR NEGOCIO	450	750	2000	5931.8
NUMERO NEGOCIOS	8	4	2	14.00
TOTAL ANUAL	43200	36000	48000	127200.00

Tabla 4.8 “Nuevos Negocios Inmobiliario”

Fuente: Enlace

Elaborado por: Lorena Moyano

- ❑ Capacitar al personal del área en el manejo del sector inmobiliario, atención personalizada con el cliente y riesgo fiduciario en un promedio de tres veces cada año.
- ❑ Realizar alianza estratégica con la financiera Genera Crédito para conseguir un segmento de clientes con un perfil doble “A” a triple “A” encajen con el perfil para negocios inmobiliarios.
- ❑ Presupuestar un informe de gastos del área y los ingresos proyectados para su respectivo control alcanzando los niveles determinados por la gerencia.
- ❑ Realizar análisis del sector de la construcción y sus promotores para obtener un sondeo de los clientes potenciales.
- ❑ Publicitar la experiencia en negocios especializados, como por ejemplo la aplicación de los esquemas para la construcción de hospitales para obtener nuevos proyectos.
- ❑ Realizar conferencias en la Cámara de la Construcción para captar más clientes.
- ❑ Evaluar de las capacitaciones realizadas y proporcionar los conocimientos aprendidos al resto de la compañía.

### 5.2.2.3 POLÍTICAS GENERALES DEL ÁREA DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS

- Realizar evaluaciones del mercado de la construcción cada año.



- Se realizarán visitas técnicas a los proyectos para obtener el mayor aprovechamiento del producto y así mantener la lealtad del cliente a la empresa.
- Cobrar cada viernes antes del medio día las comisiones de la administradora.
- Vigilar las quejas presentadas y atenderlas inmediatamente.
- Evaluar la satisfacción del cliente y la efectividad del servicio.
- Realizar publicidad mediante la colocación de vallas en cada negocio realizado por Enlace.
- Realizar campañas de promoción en revistas de negocios como Gestión, Ekos, y revistas de constructoras anuncios de proyectos e información de Enlace

#### ***Políticas de Atención al Cliente***

- Brindar atención personalizada al cliente asignando ejecutivos que atiendan a cada cliente, el momento que necesiten.
- Capacitación al personal en cámara de Construcción y Superintendencia de Compañías permanente

#### ***Políticas de Compras***

- Realizar un cronograma de gastos que no supere el 55% de los ingresos que presente el área inmobiliaria.

#### ***Políticas de Crédito y Cobranzas***

- Para la aceptación de los negocios inmobiliarios es necesario realizar un análisis crediticio del solicitante para no tener problemas de morosidad.
- El pago de comisiones por administración se establecerá en el contrato del negocio y se pagará a Enlace cada viernes.



### ***Políticas de Personal***

- Capacitar al personal mediante cursos tanto internos por área como externos.
- Buscar el crecimiento y motivar al personal para que permanezca y sea fiel a la empresa.

## **5.2.2 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y GARANTÍA**

### **5.2.2.1 OBJETIVOS**

- ❑ Alcanzar un 48% más del número de negocios que maneja actualmente el área de Fiducias de Administración y Garantía en todo el país.
- ❑ Minimizar los costos operativos y administrativos del área manteniendo un nivel que no superen el 55% del monto de los ingresos.
- ❑ Cancelar las comisiones y el valor del IVA por anticipado a la administradora.
- ❑ Captar la confianza y satisfacción del cliente en cada servicio que se entregue buscando mantener los clientes actuales y a través de sus referencias captar un mayor número de clientes.
- ❑ Capacitar al personal del área en servicio al cliente, inversión en bolsa, conservación del medio ambiente para dar al cliente tranquilidad al encargar sus recursos en manos de Enlace.

### **5.2.2.2 ESTRATEGIAS**

- ❑ Captar un mayor número de negocios en el área de fiducias de Administración y Garantías realizando alianzas con empresas del sector de seguros las mismas que pueden utilizar los fideicomisos de garantía para asegurar mejor a sus clientes.



- ❑ Generar negocios de administración de recursos de entidades del sector público y organismos de conservación internacional para los cuales Enlace es pionero.
- ❑ Obtener en el área de Administración y Garantía mediante convenios con empresas constructoras y con referidos de clientes anteriores el número de los negocios detallados a continuación:

TABLA DE NEGOCIOS EN FIDUCIA DE ADMINISTRACIÓN Y GARANTÍA PRESUPUESTADOS				
TIPO DE NEGOCIO	ADMINISTRACION	GARANTIA	TITULARIZACION	TOTAL
VALOR POR NEGOCIO	800	400	1400	2600
NUMERO NEGOCIOS	7	5	2	14.00
TOTAL ANUAL	67200	24000	33600	57600

Tabla 4.9 “Nuevos Negocios Administración ”

Fuente: Enlace

Elaborado por: Lorena Moyano

- ❑ Realizar alianza estratégica con la financiera Genera Crédito para conseguir un segmento de clientes con un perfil doble “A” a triple “A” encajen con el perfil para de administración, garantía y titularización.
- ❑ Buscar el crecimiento en negocio de titularización con empresas como KFC y NESTLE los mismos que serán negocios que eleven el nivel de Enlace.
- ❑ Presupuestar los gastos del área y los ingresos proyectados que manejara para su respectivo control alcanzando los niveles determinados por la gerencia.
- ❑ Realizar conferencias en la Cámara de Comercio para captar más clientes.
- ❑ Realizar evaluaciones de las capacitaciones realizadas y proporcionar los conocimientos aprendidos al resto de la compañía.



### 5.2.2.3 POLITICAS

#### ***POLITICAS GENERALES***

- La comunicación del personal de ventas con los clientes se hará en forma constante para ver los requerimientos que puedan tener.
- Cancelar cada viernes antes del medio día las comisiones a la administradora.
- Se realizará un análisis de las quejas que presenten los clientes dándole solución en un máximo de 24 horas.
- Se evaluará la satisfacción del cliente y la efectividad del servicio.
- Promocionar en revistas de negocios como Gestión, Ekos, FONAG el nombre de la empresa dando a conocer los nuevos fideicomisos realizados por el área.

#### ***Políticas de Atención al Cliente***

- Brindar atención personalizada al cliente en el momento que necesite.
- Capacitación en cámara de Comercio y Superintendencia de Compañías permanente al personal en atención al cliente.

#### ***Políticas de Compras***

- Realizar un cronograma de gastos que no supere el 55% de los ingresos que presente el área de administración.

#### ***Políticas de Crédito y Cobranzas***

- Para la realización de los negocios inmobiliarios es necesario que se presente un análisis crediticio para no tener problemas de morosidad.
- El pago de comisiones por administración se establecerá en el contrato del negocio y se pagará a Enlace cada viernes de no cumplir el cliente con la cuota de convenio se suspenderá la administración del fideicomiso.

#### ***Políticas de Personal***

- Capacitar al personal mediante cursos dictados por el mismo personal o externos.
- Buscar el crecimiento y motivar al personal para lograr la fidelidad en la empresa.



**MATRIZ SMART IDENTIFICACIÓN DE PRE-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Nº	AREAS	S	M	A	R	T	META
1	<b><u>Fortalezas</u></b>  NEGOCIOS FIDUCIARIOS	Lograr con el mercado liderazgo e innovación, buscando un posicionamiento que sea significativo y orientado a la búsqueda constante de nuevos horizontes para su mejora	Comparación con la competencia del sector fiduciario	Jefe de marketing	Financiero Humano Marketing	Lapso de cinco años	La empresa desea incrementar del 4.5% actual al 12% de posicionamiento dentro del mercado fiduciario mediante estrategias de venta y mercadeo medido a través del nivel de demanda existente en un lapso de 5 años.
2	Inmobiliario	Lograr un 30% de incremento de negocios inmobiliarios mediante referencias de clientes por la buena gestión realizada	Ventas presupuestadas / Ventas Real	Gerente negocios Inmobiliarios	Financiero Humano Inmobiliario	Hasta un año	Lograr un 30% el incremento de negocios fiduciarios mediante análisis de mercado y la captación de nuevos proyectos referidos por clientes antiguos en plazo de un año.
1	<b><u>Oportunidades</u></b>  NEGOCIOS FIDUCIARIOS	Realizar alianzas estratégicas con financieras como Genera Crédito buscando captar clientes con un perfil doble A según el área	Clientes potenciales / ventas	Jefe de negocios fiduciarios	Financiero Humano	Lapso de un año	Lograr el incremento del 50% de clientes con cartera doble A mediante alianzas estratégicas con entidades crediticias quienes facilitarán la búsqueda de perfil de clientes adecuados para cada área.
2	SERVICIO AL CLIENTE	Lograr satisfacer la demanda de todos los clientes a través de la expansión de mercado y de un mejor servicio al cliente	Ventas Sucursal / Ventas totales	Jefe de negocios fiduciarios Financiero	Humano Financiero Marketing	Lapso de tres años	Lograr satisfacer la demanda de todos los clientes a través de expansión de mercado en sucursales en donde se manejan la mayor parte de proyectos (Cuenca, Guayaquil, Ambato) buscando que lleguen al cliente de forma de directa generando más negocios.
1	<b><u>Debilidades</u></b>  Finanzas (Honorarios)	Lograr la disminución de los gastos generados por honorarios mediante penalizaciones al no cumplir con el presupuesto programado	Presupuesto área/ Real	Jefe de Recursos Humanos Finanza	Humano	Durante dos años	La empresa desea lograr la disminución en el gasto generado por honorarios mediante penalizaciones que reciban los directores de área por no alcanzar el presupuesto establecido tanto en estructura nuevos negocios como en cobranza.





2	Financiera	Mantener un margen de liquidez apropiado para cubrir los gastos del negocio a tiempo	Recuperación de cartera control de gastos , venta de activos	Jefe Financiero	Financieros	Durante 1 año	La empresa desea lograr en un año que el nivel de liquidez sea superior al promedio de la industria equivale al 6% para que cubra sus gastos a tiempo y que mantenga un margen de ganancia.
3	Marketing	Diseñar un plan publicitario que permita la difusión y promoción de la empresa captando más clientes	Encuestas de nivel de conocimiento del negocio fiduciario	Jefe de Negocios	Mercadotecnia Financieros	Lapso un año	La empresa desea implementar un plan de mercadeo que le permita incrementar la publicidad dando a conocer el negocio de manera directa buscando captar más clientes.
4	SERVICIO AL CLIENTE	Lograr reducir el gasto operativo que equivale al 98% de ingresos al 55%	Gastos/Ingresos	Jefe Financiero	Financieros	Lapso un año	La empresa desea reducir el gasto operativo que actualmente equivale al 98% de los ingresos en un 55% mediante el control a la presidencia y ejecutivos en los consumos realizados y en las penalizaciones en honorarios
5	Sucursal Guayaquil	Lograr minimizar los gastos y mejorar la liquidez mediante el análisis de manejo de recursos en la sucursal de Enlace	Ingresos Sucursal /gastos sucursal	Jefe Financiero	Financiero	1 año	Minimizar costos a través del análisis de rendimiento de la sucursal de Guayaquil
1	<u>Amenazas</u> Financiera	Lograr un 80% de recuperación de cartera alcanzando un índice de promedio de cobro de 60 días	Medido cuentas por cobrar sobre ventas	Jefe de Finanzas	Financiero Humano	Lapso de un año	La empresa desea lograr en el lapso de 1 año un incremento de la recuperación de cartera bajando el periodo de cobro de 207 días a 60 días promedio

**Descripción**

S: Especifico M: Medible A: Área R: Recurso T : Tiempo

### **5.3 FASE III PLAN OPERATIVO**

En la fase operativa se pondrá en marcha el modelo de planeación financiera aplicando todas las estrategias, objetivos, metas y políticas plateadas en los capítulos anteriores verificando que se cumpla lo establecido y que el modelo sea aplicable a la empresa alcanzando el objetivo de la tesis que es maximizar las utilidades de Enlace Negocios Fiduciarios.

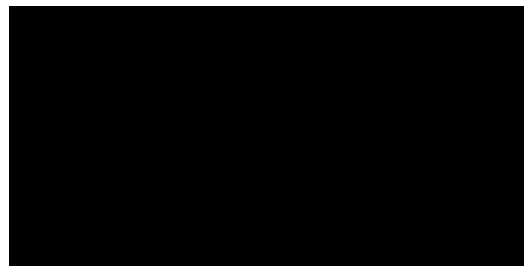
#### **5.3.1 APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA DE ENLACE**

Para la realización del modelo se ejecutaran los pasos detallados a continuación.

##### **1. PROYECCIÓN DE VENTAS**

Como primer paso se realiza la proyección de ventas de Enlace Negocios Fiduciarios con el fin de realizar el presupuesto por áreas y el balance de resultados proyectado.

La proyección toma como información referencial datos históricos de los ingresos de 5 años que presenta el mercado Fiduciario (anexo 6). En el siguiente cuadro resume dichos datos.



**Tabla 4.11 “INGRESOS DEL MERCADO FIDUCIARIO ”**

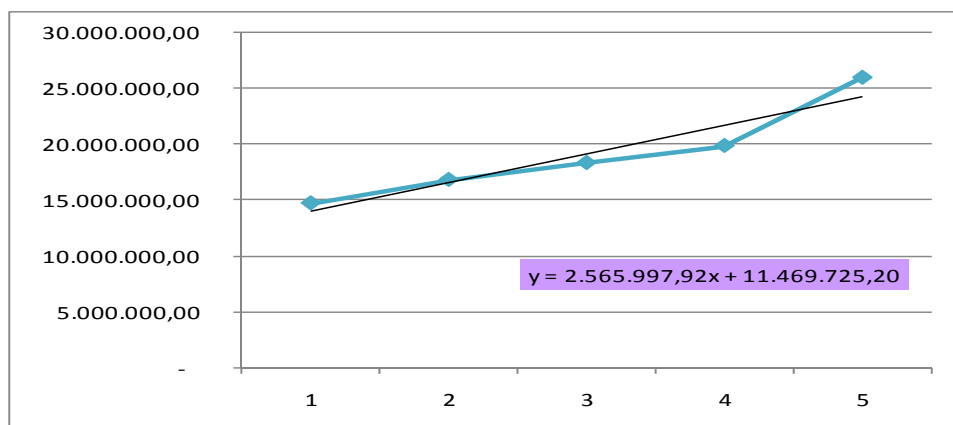
**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado:** Lorena Moyano

La proyección en base al método de regresión lineal simple presenta la tendencia a través del periodo analizado. La línea de tendencia en forma grafica permite inferir el comportamiento a simple vista, pero su posición y pendiente se calcula de manera más precisa utilizando expresiones matemáticas como  $y = mx+b$ . Se escogió el modelo de regresión lineal debido a que es el que más se ajusta al promedio de ventas que maneja el mercado<sup>38</sup>. A continuación se muestran los cálculos de para proyección de ingresos.

Con los datos históricos explicados se aplica la fórmula de tendencia la misma que arroja el valor de ventas proyectadas del mercado al 201, con esta información se realiza la grafica de dispersión y se agrega línea de tendencia la misma que se demuestra con la ecuación de la recta (  $y= 2565997.92 x + 11469725.20$  ) en donde m es la pendiente, al remplazar x con los años se obtiene el valor de proyección de ventas en el año 2010 y b representa la ordenada en y obteniendo el coeficiente de regresión de R : 0.99 que determina que tan dispersos están los valores.

#### GRAFICA DE TENDENCIA LINEAL SECTOR FIDUCIARIO



**Gráfico 4.1 TENDENCIA LINEAL SECTOR FIDUCIARIO**

**Fuente:** Técnicas y modelos de Regresión lineal de Murphy, John (1999)

**Elaborado:** Lorena Moyano

<sup>38</sup> Murphy, John (1999) Technical analysis of the Financial Markets

CUADRO DE PROYECCIÓN DE VENTAS				
Nº	AÑOS	VENTAS SECTOR	PORCENTAJE QUE OCUPA ENLACE	VENTAS ENLACE PROYECTADAS AL 12%
1	2005	14.727.838,06	0,09	1.330.218
2	2006	16.833.297,87	0,10	1.754.734
3	2007	18.356.312,39	0,08	1.466.635
4	2008	19.893.339,73	0,06	1.126.364
5	2009	25.885.674,92	0,06	1.480.664
6	2010	26.752.007,27	0,07	1.857.268
7	2011	29.754.160,83	0,08	2.329.661
8	2012	33.024.608,36	0,09	2.922.205
9	2013	36.101.265,17	0,10	3.665.462
10	2014	38.314.677,79	0,12	4.597.761

*	<b>DATOS HISTÓRICOS</b>
*	<b>PROYECCIÓN</b>

Tabla 4. “Proyección de Ventas”

**Fuente:** Técnicas y modelos de Regresión lineal de Murphy, John (1999) **Elaborado:** Lorena Moyano

Conocidas las ventas del mercado de los 5 años se procede a determinar los porcentajes de crecimiento de Enlace Negocios Fiduciarios con el objetivo de alcanzar al 12% de posicionamiento en el mercado al 2014. Considerando los porcentajes de posicionamiento que ha venido proyectando Enlace en los últimos 5 años al igual que los ingresos con los que nos compararemos frente a la industria.

En los cuadros siguientes se determina el crecimiento frente a la industria de Enlace:

El porcentaje de crecimiento presentado se obtiene de:

Se toma como año base el 2009 del valor de ingresos del mercado y se determina la variación que ha tenido año a año frente al mismo.

Se procede a determinar el promedio entre los porcentajes establecidos determinando que la variación es del 1.27%.

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO FIDUCIARIO							
	AÑO BASE 2009	2010	2011	2012	2013	2014	PROMEDIO
VALORES PROYECTADOS MERCADO	25.885.674,92	26.752.007,27	29.754.160,83	33.024.608,36	36.101.265,17	38.314.677,79	
PORCENTAJE CRECIMIENTO		1,03	1,15	1,28	1,39	1,48	1,27
TASA DE CRECIMIENTO CRECIMIENTO DE ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS							
	AÑO BASE 2009	2010	2011	2012	2013	2014	PROMEDIO
VALORES PROYECTADOS MERCADO	1.480.664,24	1.855.775,25	2.325.916,78	2.915.163,80	3.653.690,49	4.579.315,29	
PORCENTAJE CRECIMIENTO		1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25

**Tabla 5. “TASAS DE CRECIMIENTO ”**

**Fuente:** Técnicas y modelos de Regresión lineal TENDENCIAS

**Elaborado:** Lorena Moyano

Con base en este porcentaje se determina un porcentaje de crecimiento de los ingresos de Enlace para cada tomado como base los ingresos de año 2009 obteniendo como promedio 1,25% el cual se multiplicará para el nivel de ingresos obtenidos en el año 2009 como base de la proyección creciendo un 25% del año anterior obteniendo las ventas proyectadas hasta llegar a la venta esperada en el 2014 que asciende a **4.631.458,17**

Una vez determinadas las ventas proyectadas se determina los porcentajes de crecimiento proyectados en base al mercado (ventas enlace/ventas sector) obteniendo el volumen de ventas para los próximos años con un gradual crecimiento desde la posición actual hasta la posición deseada.

## 2. PRESUPUESTO

Para realizar el presupuesto del año 2010 mensual se tomará como base los presupuestos realizados por área para el año 2009 (detalle en anexo 1, 2, 3), se tomara las proyecciones de ventas en base a los objetivos, metas, estrategias determinados en la fase estratégica y se procederá a formular el presupuesto.

En vista que el objetivo estratégico, es captar un 12% del mercado es necesario que se incrementen las ventas mediante estrategias como planes de mercadeo, alianzas estratégicas, mecanismos de control de gastos que se verán reflejados en el presupuesto logrando maximizar las utilidades.

### ***2.1 Análisis del Presupuesto de Ingresos***

Para obtener las ventas esperadas es necesario que cada área cumpla con un nivel de ventas extras a los que maneja actualmente por lo que se ha presupuestado alcanzar por área los siguientes rubros:

Como se muestra en la tabla anterior, el área de Negocios Inmobiliarios tiene que en un año lograr 8 negocios a un precio por comisión de \$450 mensual por cada uno, y un total anual de \$43200; en negocios de gerencia el área debe alcanzar 4 negocios de \$750 mensual, por estructuración \$48000 al año. Con un total de ingresos por negocios en el año de \$127200.

Para el área de fiducias de Administración y Garantía se establece el siguiente detalle de negocios a alcanzar:

El área de fiducias de administración y Garantía debe alcanzar 7 negocios mas de los que mantiene al año a un costo de \$ 800 por administración; por garantía se busca alcanzar 5 negocios a un costo de \$400 y por negocios de titularización conseguir 2 negocios nuevos de \$1400, con lo que en el año recibiría Enlace \$57600.

La sucursal ubicada en Guayaquil deberá crecer un 10.86% en el año para lograr alcanzar al año \$220520 al año a lo que le sumamos otros negocios Con el crecimiento que debe alcanzar cada área de negocio se lograra lo siguiente

## PRESUPUESTO DE ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS S.A AL 2010



Resumen	
Ingreso por Ventas	\$1,860,050.62
Gasto total del periodo	\$1,183,773.94
Resultado del Periodo	\$676,276.68

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Negocios Actuales	NUEVOS NEGOCIOS	TOTAL	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	\$27,560.45	\$33,389.73	\$57,750.01	\$31,139.54	\$14,053.32	\$7,658.43	\$28,888.93	\$32,830.84	\$39,585.44	\$27,866.36	\$30,521.33	\$37,724.46	368,968.82			
Utilidad por periodos	\$36,028.94	\$41,729.21	\$66,220.50	\$39,481.03	\$22,525.81	\$16,001.92	\$37,363.42	\$41,176.33	\$48,061.92	\$36,213.84	\$38,999.82	\$46,073.94	\$469,876.68		\$676,276.68	
<b>INGRESOS</b>	\$133,990.38	\$134,710.31	\$159,431.99	\$138,961.69	\$126,143.09	\$115,852.36	\$131,193.78	\$139,496.17	\$147,481.53	\$136,200.98	\$145,175.21	\$145,013.12	1,653,650.62	206,400.00	\$1,860,050.62	
<b>Inmobiliarios</b>	\$87,705.38	\$88,557.81	\$99,919.49	\$93,008.69	\$85,520.59	\$74,069.86	\$78,070.78	\$90,843.67	\$97,209.03	\$86,437.98	\$94,522.71	\$93,380.62	1,069,246.62	127200	1,196,446.62	11.90%
Admis	66,169.79	67,856.89	81,468.69	71,878.69	67,343.69	63,583.69	61,639.98	66,767.98	70,000.00	65,137.98	60,000.00	59,511.48	801,358.86			
Gerencia	19,535.59	19,700.92	17,350.80	18,630.00	16,876.90	9,086.17	15,430.80	21,775.69	25,209.03	19,000.00	33,022.71	32,569.14	248,187.76			
Estructuración	2,000.00	1,000.00	1,100.00	2,500.00	1,300.00	1,400.00	1,000.00	2,300.00	2,000.00	2,300.00	1,500.00	1,300.00	19,700.00			
<b>Administración y Garantía</b>	\$29,335.00	\$30,202.50	\$41,382.50	\$32,123.00	\$30,622.50	\$32,202.50	\$33,043.00	\$30,252.50	\$31,512.50	\$31,363.00	\$30,752.50	\$32,692.50	385,484.00	57600	443,084.00	14.94%
Admis	26,935.00	27,802.50	38,982.50	29,723.00	28,222.50	29,802.50	30,643.00	27,852.50	29,112.50	28,963.00	28,352.50	30,292.50	356,684.00			
TITULARIZACION	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	28,800.00			
<b>Guayaquil</b>	\$16,950.00	\$15,950.00	\$18,130.00	\$13,830.00	\$10,000.00	\$9,580.00	\$20,080.00	\$18,400.00	\$18,760.00	\$18,400.00	\$19,900.00	\$18,940.00	198,920.00	21600	220,520.00	10.86%
Admis	16,950.00	15,950.00	18,130.00	13,830.00	10,000.00	9,580.00	20,080.00	18,400.00	18,760.00	18,400.00	19,900.00	18,940.00	198,920.00			
Estructuración													0.00			

Tabla 4.13 "Presupuesto de Enlace Negocios Fiduciarios S.A al 2010"

Fuente: Enlace Negocios Fiduciarios

Elaborado: Lorena Moyano

EGRESOS	\$97,961.45	\$92,981.10	\$93,211.49	\$99,480.66	\$103,617.28	\$99,850.44	\$93,830.36	\$98,319.85	\$99,419.60	\$99,987.14	\$106,175.39	\$98,939.18	\$1,183,773.94
<b>GASTOS</b>													
<b>Inmobiliarios</b>	<b>\$63,811.87</b>	<b>\$55,330.35</b>	<b>\$54,047.08</b>	<b>\$61,530.34</b>	<b>\$65,682.94</b>	<b>\$60,883.00</b>	<b>\$55,176.09</b>	<b>\$60,372.14</b>	<b>\$60,968.04</b>	<b>\$61,699.38</b>	<b>\$67,541.68</b>	<b>\$60,619.19</b>	<b>\$727,662.08</b>
Remuneraciones	24,382.89	24,382.89	24,382.89	24,382.89	24,382.89	24,382.89	24,382.89	24,382.89	24,382.89	24,382.89	24,382.89	24,382.89	292,594.70
Otros gastos Personal	4,023.88	4,150.53	4,017.77	4,256.39	4,348.00	4,273.06	4,429.36	4,107.59	4,417.14	4,107.59	4,229.74	3,847.86	50,208.92
Servicios de terceros	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	84,000.00
Honorarios Asesoría	4,700.90	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	4,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	45,300.90
OTROS	5,195.90	5,000.90	5,135.90	5,120.90	5,105.90	4,880.90	5,120.90	5,105.90	5,150.90	5,120.90	5,105.90	4,850.90	60,895.82
Impuestos y contribuciones	15,262.15	7,949.88	6,664.37	13,924.02	18,000.00	12,500.00	7,396.80	12,929.61	13,170.96	14,241.85	19,977.00	13,691.39	155,708.03
Provisión, Depreciación y Amortización	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	38,953.71
<b>Administración y Garantía</b>	<b>\$25,590.93</b>	<b>\$29,206.53</b>	<b>\$30,606.20</b>	<b>\$29,497.26</b>	<b>\$29,313.84</b>	<b>\$30,467.95</b>	<b>\$29,776.74</b>	<b>\$29,482.68</b>	<b>\$29,678.02</b>	<b>\$29,696.46</b>	<b>\$29,656.16</b>	<b>\$29,766.15</b>	<b>\$352,738.92</b>
Remuneraciones	10,499.78	10,955.90	10,946.48	10,956.18	10,960.31	11,037.33	11,125.26	11,173.55	11,195.20	11,246.57	11,287.03	11,291.73	132,675.32
Otros gastos Personal	2,005.90	2,005.90	2,005.90	2,005.90	2,005.90	2,005.90	2,005.90	2,005.90	2,005.90	2,005.90	2,005.90	2,005.90	24,070.80
Servicios de terceros	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	27,600.00
Honorarios Asesoría	2,511.38	2,511.38	2,511.38	2,511.38	2,511.38	3,511.38	2,511.38	2,511.38	2,511.38	2,511.38	2,511.38	2,511.38	31,136.56
OTROS	1,795.53	4,850.90	4,918.40	4,910.90	4,903.40	4,790.90	4,910.90	4,903.40	4,925.90	4,910.90	4,903.40	4,775.90	55,500.45
Impuestos y contribuciones	3,232.20	3,336.30	4,677.90	3,566.76	3,386.70	3,576.30	3,677.16	3,342.30	3,493.50	3,475.56	3,402.30	3,635.10	42,802.08
Provisión, Depreciación y Amortización	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	3,246.14	38,953.71
<b>Guayaquil</b>	<b>\$8,558.64</b>	<b>\$8,444.22</b>	<b>\$8,558.21</b>	<b>\$8,453.06</b>	<b>\$8,620.51</b>	<b>\$8,499.49</b>	<b>\$8,877.53</b>	<b>\$8,465.03</b>	<b>\$8,773.54</b>	<b>\$8,591.30</b>	<b>\$8,977.56</b>	<b>\$8,553.84</b>	<b>\$103,372.94</b>
Remuneraciones	6,082.44	6,097.02	6,080.01	6,103.85	6,140.31	6,148.28	6,395.33	6,111.83	6,289.34	6,236.10	6,491.36	6,196.64	74,372.51
Honorarios Asesoría	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
OTROS	1,976.20	1,847.20	1,978.20	1,849.20	1,980.20	1,851.20	1,982.20	1,853.20	1,984.20	1,855.20	1,986.20	1,857.20	23,000.43
													0.00

Tabla 4.14 “Presupuesto de Enlace Negocios Fiduciarios S.A al 2010”

Fuente: Enlace Negocios Fiduciarios S.A

Elaborado: Lorena Moyano



## ***2.2 Análisis del Presupuesto de Gastos***

Una vez analizados los ingresos en el presupuesto, se deben analizar los gastos para ello se toma como base información del presupuesto del 2009 de gastos los mismos que se presentarán en el anexo 4 y 5. Se aplican las estrategias y los objetivos planteados alcanzar una buena asignación de los gastos por área. Se considera que al crecer las ventas debe crecer el gasto que demandaran las estrategias aplicadas que son:

Establecer medios de publicidad y marketing que ayuden a la empresa a darse a conocer, subir de esta forma su posicionamiento en el mercado y con ello las ventas. Se propone un plan de mercadeo que se aplicara mes a mes y en las distintas áreas de negocios de la empresa, se tomaran en cuenta elementos como:

Medios: prensa, y revistas de constructoras en el caso de Inmobiliario y revistas de negocios para el caso de Administración para mediante las mismas promocionar los nuevos proyectos realizados en la empresa

- Artículos Promocionales: esferográficos, llaveros que tengan el logo de la empresa para dar a conocer el negocio y tener una atención con el cliente.
- Vallas publicitarias: las vallas publicitarias se utilizarán como medio de imagen de la empresa ya que se colocará el logo de Enlace en cada proyecto que maneje la empresa cabe recalcar que el presupuesto para este medio es bajo debido a que la gran parte la coloca el fideicomiso.
- Conferencias y seminarios: se realizarán conferencias de los distintos tipos de negocios que maneja Enlace buscando captar un mayor número de clientes. Los cursos se darán en la Cámara de Comercio para Administración y Garantía y para Inmobiliario en la Cámara de Construcción.

En el cuadro siguiente se presenta a detalle el plan de mercadeo con el costeo por mes de lo necesario para que el negocio Fiduciario sea más conocido en el Ecuador y con ello expandir el mercado.

PRESUPUESTO - PLAN DE MARKETING ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS ene-10							DESGLOSE DE MENSUAL DE GASTOS														
RUBRO	CONCEPTO	DETALLE	OBJETIVO	CANTIDAD	COSTO UNID	TOTAL PRESUP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
							Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
60%	INMOBILIARIO						390	600	870	840	810	360	840	810	300	840	810	300			
30%	ADM Y GAR						495	300	435	420	405	180	420	405	450	420	405	150			
10%	GUAYAQUIL						165	100	145	140	135	60	140	135	150	140	135	50			
<b>Total</b>							<b>\$15.750,00</b>	<b>\$1.650,00</b>	<b>\$1.000,00</b>	<b>\$1.450,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$600,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$500,00</b>		
<b>CONFERENCIA</b>							<b>\$500,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$120,00</b>	<b>\$130,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$120,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$130,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>		
<b>PUBLICIDAD EXTERIOR</b>							<b>\$300,00</b>	<b>\$100,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$100,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$100,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	
<b>MEDIOS</b>							<b>\$14.350,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.000,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$500,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$500,00</b>	
<b>IMPRESIONES Y ARTICULOS PROMOCIONALES</b>							<b>\$600,00</b>	<b>\$250,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$100,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$100,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$150,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	
<b>Total Prensa</b>							<b>\$14.350,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.000,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$500,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.400,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$500,00</b>
Prensa	LA HORA	PUBLICACION DE BALANCES	Promocionar el nivel de rentabilidad de Enlace al grupo objetivo	2	\$500,00	\$1.000,00								\$500,00				\$500,00			
	El Comercio	Clasificado pequeño	Promocionar en medios masivos y de respuesta inmediata	1	\$1.000,00	\$1.000,00		\$1.000,00													
	REVISTAS NEGOCIOS	ENTREVISTAS DEL DESARROLLO FIDUCIARIA	Dar a conocer el negocio a través de la imagen de los fideicomisos manejados y como estructurarn	4	\$1.400,00	\$5.600,00	\$1.400,00			\$1.400,00				\$1.400,00				\$1.400,00			
	REVISTAS DE CONSTRUCTORAS	PROYECTOS INMOBILIARIOS REALIZADOS	Divulgar el negocio en la mejores constructoras del país para que manejen sus proyectos mediante fiducia	5	\$1.350,00	\$6.750,00			\$1.350,00		\$1.350,00			\$1.350,00	\$1.350,00			\$1.350,00			
<b>Total Impresiones</b>							<b>\$450,00</b>	<b>\$250,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$100,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$100,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$150,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>		
Articulos Publicitarios	Esfereograficos	Impresiones para uso en promoción	Generar interés y difundir información	1.500	\$0,20	\$300,00	\$100,00		\$100,00			\$100,00									
	Llaveros	Impresiones para uso en promoción	Generar interés y difundir información	1.000	\$0,15	\$150,00		\$150,00							\$150,00						
<b>Total Vallas</b>							<b>\$2.000,00</b>	<b>\$500,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$500,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$500,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$500,00</b>	<b>\$0,00</b>		
Marketing Directo	CONFERENCIA CAMARA DE COMERCIO	charla de manejo fiduciario	Captar un mayor nivel de clientes mediante conferencias informativas	2	\$130,00	\$260,00			\$130,00							\$130,00					
	SEMINARIOS EN CAMARA DE CONSTRUCCION	Organizar eventos que den a conocer el negocio	Alianza con sector de la construcción para fideicomiso inmobiliarios	2	\$120,00	\$240,00		\$120,00					\$120,00								

Tabla 4.14 “Presupuesto Plan de Marketing Enlace Negocios Fiduciarios S.A al 2010”

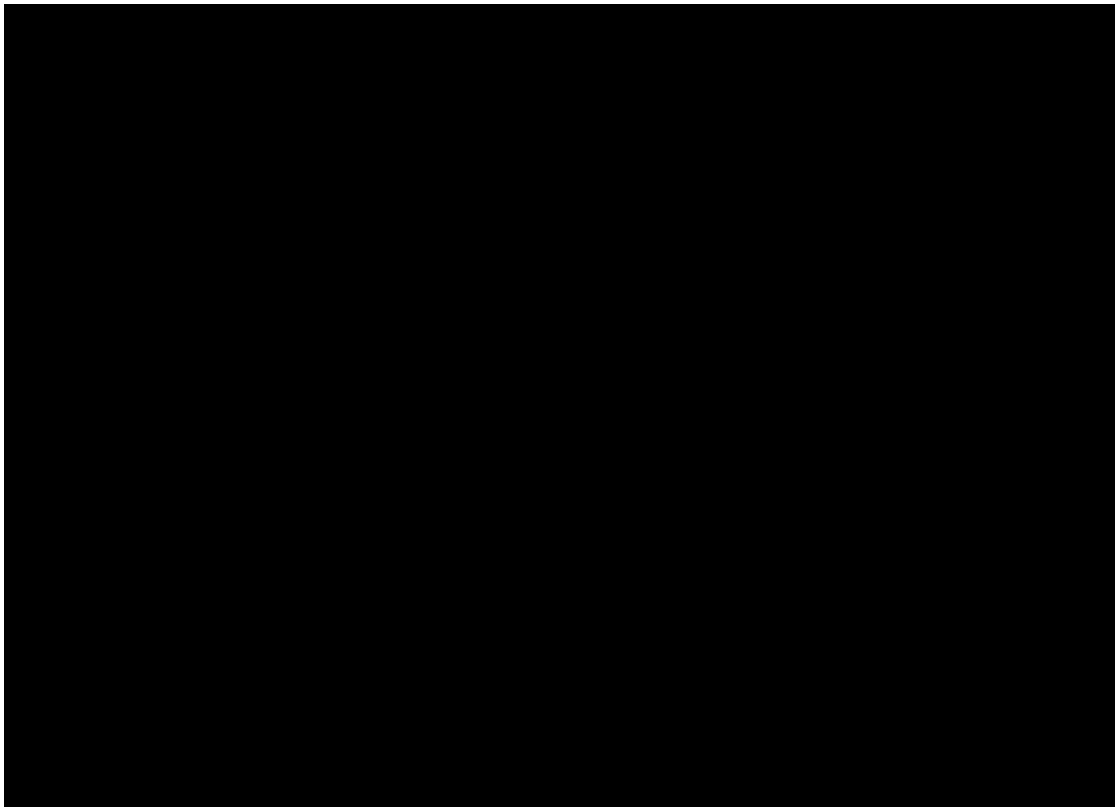
Fuente: Enlace Negocios Fiduciarios S.A y Marketing y ventas

Elaborado: Lorena Moyano

El presupuesto de gastos también se debe considerar la contratación de personal en razón de que el número de negocios va a subir, se contratara una persona para el área inmobiliaria una para administración y un director mediante honorarios.

Como otra de las estrategias que se plantearon esta la capacitación del personal que es parte fundamental para que crezca el negocios especialmente por la atención que se le de al cliente y la experticia que debe demostrar, para que el usuario deje sus recursos con toda la confianza en Enlace.

El siguiente cuadro se especifica el plan para llevar a cabo los programas de capacitación, actualización de sistemas informáticos y contratación de personal que ayudarán a mejorar la imagen de la empresa.



**Tabla 4.15 “Presupuesto de Enlace Negocios Fiduciarios S.A al 2010”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

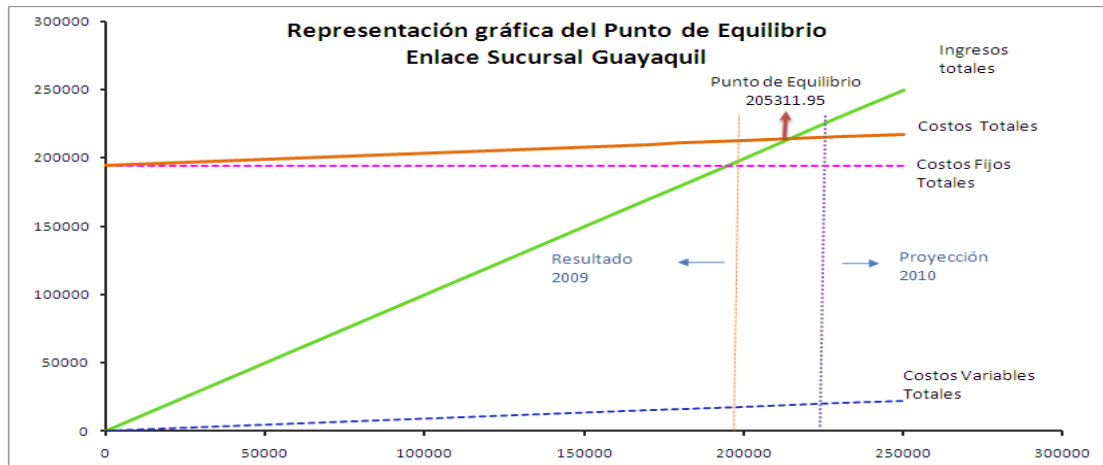
**Elaborado:** Lorena Moyano

Una de las estrategias de mayor realice en cuestión de reducir los gastos es la determinación de el desempeño que ha tenido la Sucursal de Enlace en Guayaquil para la determinación de si es óptimo manejar esta sucursal se ha realizado un análisis mediante punto de equilibrio como se presenta a continuación

### 2.3 Punto de Equilibrio Sucursal de Enlace en Guayaquil

<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>198.920,00</b>
<b>COSTO FIJO</b>	
Remuneraciones	74.372,51
Servicios de terceros	41.079,00
<b>OTROS</b>	<b>23.000,43</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>55.984,96</b>
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>194.436,90</b>
<b>COSTO VARIABLE</b>	
Comisiones	4.536,48
Honorarios Asesoría	6.000,00
<b>Total Costo Variable</b>	<b>10.536,48</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$	
$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{194436.90}{1 - \frac{10536.48}{198920}}$	
<b>Punto de Equilibrio=</b>	<b>205.311,95</b>

Los ingresos de Guayaquil ascienden a \$ 198920 y sus costos \$204973.38 para logra cubrir sus costos Guayaquil tendría que vender \$ 205311.95 lo cual no ha alcanzado en los últimos tres años como se demuestra en el grafico posterior la ventas deberían superar los \$300000 para que represente un ingreso a la empresa caso contrario lo mejor será manejar los fideicomisos de Guayaquil desde la matriz en Quito.



**Gráfico 4.2 GRAFICO DE PUNTO DE EQUILIBRIO GUAYAQUIL**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios

**Elaborado:** Lorena Moyano

En el cuadro siguiente se detalla el resumen de ingresos y gastos del que se compone el presupuesto una vez analizados todos los supuestos tomando en cuenta solo las áreas de negocios de Quito mediante un análisis global de cómo se presentan los ingresos y gastos de la empresa Enlace Negocios Fiduciarios.

PRESUPUESTO MENSUAL ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS																								
AÑO 2010																								
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Resumen</th> </tr> <tr> <td>Ingreso por Ventas:</td> <td>\$1.860.050,62</td> </tr> <tr> <td>Gasto total del periodo</td> <td>\$1.351.591,21</td> </tr> <tr> <td>Resultado del Periodo</td> <td>\$508.459,41</td> </tr> </table>		Resumen		Ingreso por Ventas:	\$1.860.050,62	Gasto total del periodo	\$1.351.591,21	Resultado del Periodo	\$508.459,41															
Resumen																								
Ingreso por Ventas:	\$1.860.050,62																							
Gasto total del periodo	\$1.351.591,21																							
Resultado del Periodo	\$508.459,41																							
NÚMERO DE MESES POR EJECUTAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Negocios Actuales	NUEVOS NEGOCIOS	TOTAL	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO								
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre												
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	\$15.750,50	\$19.783,67	\$29.444,97	\$13.591,75	\$1.214,84	-\$1.836,59	\$21.857,87	\$20.116,85	\$23.906,09	\$16.704,26	\$25.047,27	\$31.946,80	216.830,60											
Utilidad por periodos	\$22.242,79	\$26.275,95	\$35.037,25	\$19.784,07	\$7.707,22	\$4.555,70	\$25.059,16	\$26.609,13	\$30.395,39	\$23.196,84	\$31.539,68	\$38.441,09	\$294.735,03		\$508.459,41									
<b>INGRESOS</b>	\$133.990,38	\$133.023,21	\$144.133,00	\$133.522,79	\$124.969,19	\$118.438,46	\$135.723,59	\$138.897,98	\$143.651,32	\$137.232,79	\$151.345,00	\$151.671,43	1.646.329,24	206.400,00	\$1.860.050,62									
Admín	110.034,79	109.822,29	132.282,29	109.722,79	104.392,29	105.553,29	116.892,79	112.422,29	114.042,29	113.532,79	114.432,29	115.402,29	1.349.641,48											
Gerencia	19.335,59	19.700,92	17.350,80	18.650,00	16.876,80	9.086,17	15.450,80	21.775,69	25.209,03	19.000,00	33.022,71	32.266,14	248.187,76											
Estructuración	2.000,00	1.000,00	1.100,00	2.500,00	1.300,00	1.400,00	1.000,00	2.300,00	2.000,00	2.300,00	1.500,00	1.300,00	19.700,00											
TITULARIZACIÓN	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	28.800,00											
<b>EGRESOS</b>	\$111.747,59	\$106.747,26	\$108.195,83	\$113.468,72	\$117.261,97	\$113.882,76	\$107.673,43	\$112.288,85	\$113.252,94	\$114.036,15	\$119.805,35	\$113.230,35	\$1.351.591,21		\$1.351.591,21									
<b>GASTOS</b>																								
Remuneraciones	34.882,67	35.338,80	35.329,37	35.339,07	35.343,20	35.420,22	35.508,15	35.556,45	35.578,09	35.629,46	35.669,92	35.674,62	425.270,02											
Otros gastos Personal	6.029,78	6.156,43	6.023,67	6.262,29	6.353,90	6.278,96	6.435,26	6.113,49	6.423,04	6.113,49	6.235,64	5.853,76	74.279,72											
Servicios de terceros	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	111.600,00											
Honorarios Asesoría	7.212,28	7.212,28	7.212,28	7.212,28	7.212,28	8.212,28	7.212,28	7.212,28	7.212,28	7.212,28	7.212,28	7.212,28	87.547,38											
OTROS	6.991,43	5.000,90	5.135,90	5.120,90	5.105,90	4.880,90	5.120,90	5.105,90	5.150,90	5.120,90	5.105,90	4.850,90	62.691,35											
Impuestos y contribuciones	18.494,35	11.286,18	11.342,27	17.490,78	21.386,70	16.076,30	11.073,96	16.271,91	16.664,46	17.717,41	23.579,30	17.326,49	198.510,11											
Provisión, Depreciación y Amort	3.246,14	3.246,14	3.246,14	3.246,14	3.246,14	3.246,14	3.246,14	3.246,14	3.246,14	3.246,14	3.246,14	3.246,14	38.953,71											

**Tabla 4.16 “Resumen Ingresos y Gastos de Enlace Negocios Fiduciarios S.A 2010”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios

**Elaborado por:** Lorena Moyano

### **3. PROYECCIÓN DE BALANCES**

#### **3.1 Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias**

El siguiente paso es realizar la proyección del Estado de Resultados a 5 años mediante el método de regresión lineal explicado en el primer paso del modelo con las ventas obtenidas de la proyección se pasan estos valores a los ingresos del año 2010 al 2014 y se determinan los demás rubros en base a porcentajes de crecimiento entre años.

Para alcanzar las ventas proyectadas es necesario que cada rubro que se presenta en los ingresos alcense un nivel significativo de crecimiento el mismo que se determina por los presupuestos establecidos, en el caso de ingresos se toma en cuenta lo que posee la empresa mas el nivel de negocios por área que desea alcanzar obteniendo con la suma de todas las áreas el ingreso total al que se quiere llegar en cada año, cabe recalcar que para el crecimiento se considera que en cada área se maneja un nivel promedio de entre 10 y 20 fideicomisos nuevos anuales pero se debe considerar que de los fideicomisos antiguos se liquidan promedio 5 al año con todas estas premisas se proyectan los ingresos.

En cuanto a los gastos se aplica una medida drástica debido al valor extenuante en el 2009 proponiendo que los gastos se reduzcan para llegar al 55% de los ingresos lo que para el primer año presenta un decremento importante debido a que el 2009 significo un 97% de gastos frente a las ventas.

Para cumplir con este objetivo se tiene que considerar en primer lugar que la situación del negocio para el año 2010 se presenta con una ventaja que es la cancelación total por venta de acciones desligándose Enlace totalmente del Banco Solidario.

Una vez determinado el decremento por este motivo se reduce el valor en honorarios y sueldos debido a como se analiza en el punto anterior la Sucursal de

Guayaquil se cierra para el año 2010 en vista de que no alcanza los ingresos suficientes como para que la sucursal se mantenga disminuyendo considerablemente el nivel remuneraciones y obteniendo un nuevo ingreso efectuado por la venta de la oficina de Guayaquil ubicada en el World Trade Center.

Considerando este punto se toma como base el 2010 y se maneja un crecimiento en remuneraciones para los demás años en base a la inflación anual.

De no cumplir con los presupuestos establecidos se aplicará en honorarios políticas de penalización al área. Uno de los rubros significativos en gastos son los intereses que se generan de los préstamos adquiridos por lo cual con la venta de oficina de Guayaquil se cancelarán parte de estos préstamos rebajando el nivel de interés que se posee al momento.

Otra de las reducciones importantes en gastos es un límite de consumo efectuado por la presidencia, los gastos por reuniones de negocios serán cargados a los fideicomisos correspondientes llegando inclusive a solicitar la reposición respectiva del gasto.

Una vez analizados los datos la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias se presenta de la siguiente manera

Tabla 4.19 “Estado de Pérdidas y Ganancias”

CUENTA	ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS										VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS											
	2005	2006	2007	2008	2009	PROYECCIÓN						
US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.813.960</b>	<b>2.333.628</b>	<b>1.926.337</b>	<b>1.733.086</b>	<b>1.480.664</b>	<b>1.859.982</b>	<b>2.336.474</b>	<b>2.935.035</b>	<b>3.686.935</b>	<b>4.631.458</b>	379.318	25,62%
<b>OPERACIONALES</b>	<b>1.798.175</b>	<b>2.259.932</b>	<b>1.921.277</b>	<b>1.722.973</b>	<b>1.470.352</b>	<b>2.337.481</b>	<b>3.590.229</b>	<b>3.989.027</b>	<b>4.363.814</b>	<b>4.629.428</b>	867.129	58,97%
INTERESES GANADOS	13.226	10.311	6.397	971	1.116	1.402	1.402	1.402	1.402	1.402	286	25,62%
COMISIONES GANADAS	<b>1.691.729</b>	<b>2.120.020</b>	<b>1.694.881</b>	<b>1.601.485</b>	<b>1.459.363</b>	<b>2.294.720</b>	<b>3.546.252</b>	<b>3.925.686</b>	<b>4.305.121</b>	<b>4.564.887</b>	835.357	57,24%
FIDUCIAS INMOBILIARIAS	961.816	1.355.661	1.093.321	1.127.660	972.303	1.221.389	2.362.697	2.615.496	2.868.294	3.041.364	249.086	25,62%
ESTRUCTURACION	71.350	72.530	23.954	32.622	46.164	112.177	112.177	124.180	136.182	144.399	0,00%	0,00%
FIDUCIAS EN ADM. Y GARANTIA	498.550	486.426	465.187	414.931	385.358	840.081	936.421	1.036.614	1.136.807	1.205.401	454.723	118,00%
ENCARGOS FIDUCIARIOS	160.013	205.403	112.419	26.272	55.538	121.073	134.957	149.397	163.837	173.723	65.535	118,00%
OTRAS COMISIONES	<b>87.531</b>	<b>129.601</b>	<b>219.998</b>	<b>116.834</b>	<b>8.340</b>	<b>18.181</b>	<b>20.266</b>	<b>22.435</b>	<b>24.603</b>	<b>26.088</b>	9.841	118,00%
OTROS	5.689	0	1	3.683	1532,63	3.341	3.724	4.123	4.521	4.794	1.809	118,00%
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>15.785</b>	<b>73.696</b>	<b>5.060</b>	<b>10.113</b>	<b>10.312</b>	<b>19.836</b>	<b>18.584</b>	<b>35.381</b>	<b>28.167</b>	<b>32.257</b>	9.524	92,35%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.717.804</b>	<b>2.331.569</b>	<b>1.921.427</b>	<b>1.721.806</b>	<b>1.461.896</b>	<b>1.022.990</b>	<b>1.285.061</b>	<b>1.614.269</b>	<b>2.027.814</b>	<b>2.547.302</b>	255.908	17,51%
<b>OPERACIONALES</b>	<b>1.691.372</b>	<b>2.262.956</b>	<b>1.913.602</b>	<b>1.574.580</b>	<b>1.404.221</b>	<b>1.750.205</b>	<b>1.935.121</b>	<b>2.135.095</b>	<b>2.323.302</b>	<b>2.460.320</b>	287.151	20,45%
INTERESES PAGADOS	11.093	50.280	52.355	52.965	62.792	49.420	33.719	35.984	51.491	57.831	-51.699	-82,35%
GASTOS DE PERSONAL	1.005.843	846.719	682.534	688.058	746.714	918.458	1.037.932	1.149.939	1.254.479	1.329.151	259.129	34,70%
SERVICIOS DE TERCEROS	539.997	1.230.958	1.053.483	680.492	493.134	606.555	685.456	759.426	828.465	877.779	46.863	9,50%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	48.501	35.215	21.228	53.740	12.754	15.887	17.728	19.641	21.426	22.702	35.747	280,29%
PROVIS., DEPREC., Y AMORTIZACION	68.563	88.506	93.903	91.297	78.351	73.440	69.561	61.949	54.992	52.483	-9.788	-12,49%
OTROS GASTOS OPERACIONALES	17.385	11.278	10.099	8.028	10.486	12.898	14.575	16.148	17.616	18.665	6.899	65,79%
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>26.432</b>	<b>68.613</b>	<b>7.825</b>	<b>147.226</b>	<b>57.675</b>	<b>73.747</b>	<b>76.149</b>	<b>92.009</b>	<b>94.832</b>	<b>101.711</b>	-31.243	-54,17%
<b>UTILIDAD / PERDIDA</b>	<b>96.156</b>	<b>2.059</b>	<b>4.910</b>	<b>11.280</b>	<b>18.769</b>	<b>836.992</b>	<b>1.051.413</b>	<b>1.320.766</b>	<b>1.659.121</b>	<b>2.084.156</b>	77.387	412,33%

Fuente: Enlace Negocios Fiduciarios S.A

Elaborado: Lorena Moyano



### 3.2 Proyección de Balance General

Para la proyección del Balance General se toma como año base el 2009 y se proyecta las cuentas más significativas utilizando la tendencia de crecimiento histórica presenta en el anexo 6 así como las variaciones que determina la planeación con las metas y objetivos planteados.

EMPRESA ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS							
BALANCE GENERAL PROYECTADO							
AL 31 DE DICIEMBRE							
CUENTA	2009	Base para el pronóstico	2010	2011	2012	2013	2014
<b>I. ACTIVO CORRIENTE</b>							
<b>a. DISPONIBLE</b>							
CAJA, BANCOS	76,602.05	0.83	1,456,186.79	1,912,651.99	1,979,970.04	2,167,871.61	2,267,282.11
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	13,144.50	0.10	296,721.57	117,979.23	144,643.74	178,090.30	220,043.76
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>89,746.55</b>		<b>1,752,908.36</b>	<b>2,030,631.23</b>	<b>2,124,613.78</b>	<b>2,345,961.91</b>	<b>2,487,325.87</b>
<b>b. EXIGIBLE</b>							
CTAS. POR COBRAR	850,876.06	0.21	366,109.79	459,229.09	576,033.09	722,545.95	906,323.29
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-18,499.80	0.10	36,610.98	45,922.91	57,603.31	72,254.60	90,632.33
<b>TOTAL EXIGIBLE</b>	<b>832,376.26</b>		<b>402,720.77</b>	<b>505,152.00</b>	<b>633,636.40</b>	<b>794,800.55</b>	<b>996,955.62</b>
<b>d. DIFERIDOS</b>	<b>167,131.75</b>	0.13	<b>188,858.88</b>	<b>213,410.53</b>	<b>241,153.90</b>	<b>272,503.91</b>	<b>307,929.42</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1,089,254.56</b>		<b>2,344,488.01</b>	<b>2,749,193.75</b>	<b>2,999,404.08</b>	<b>3,413,266.36</b>	<b>3,792,210.90</b>
<b>II. ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
<b>a. FIJO TANGIBLE</b>							
EDIFICIOS	872,000.00		472,000.00	472,000.00	532,000.00	532,000.00	532,000.00
MAQUINARIA, MUEBLES, ENSERES	150,485.21	0.10	165,431.39	137,308.06	150,365.55	165,981.50	182,491.03
VEHÍCULOS	37,895.18	0.10	37,895.18	41,684.70	45,830.91	50,389.53	61,407.83
(-) DEPREC. ACUMULADA ACTIVO FIJO	-258,195.25	0.23	-317,580.16	-390,623.59	-480,467.02	-590,974.43	-726,898.55
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>802,165.14</b>		<b>357,746.42</b>	<b>260,369.16</b>	<b>248,329.44</b>	<b>157,396.60</b>	<b>49,000.31</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,891,419.70</b>		<b>2,702,234.42</b>	<b>3,009,562.92</b>	<b>3,247,733.52</b>	<b>3,570,662.97</b>	<b>3,841,211.22</b>
<b>III. PASIVO</b>						86,714.86	294,746.67
<b>1. PASIVO CORRIENTE</b>							
CTAS Y DOCS. POR PAGAR PROVEEDORES	326,552.15	0.12	365,738.41	409,627.02	272,229.10	304,896.59	341,484.18
OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS	61,244.79	0.19	72,576.26	86,004.27	101,916.72	120,773.28	143,118.67
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	2,839.19	0.04	2,952.76	3,070.87	3,193.70	3,321.45	3,454.31
OBLIGACIONES CON TERCEROS	76,077.25	0.03	78,359.57	30,710.35	31,631.67	32,580.62	33,558.03
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>466,713.38</b>		<b>519,626.99</b>	<b>529,412.51</b>	<b>408,971.19</b>	<b>461,571.94</b>	<b>521,615.19</b>
<b>2. PASIVO NO CORRIENTE</b>							
OBLIGACIONES CON INSTITUCION FINANCIERAS	457,027.02	0.12	409,969.90	457,461.60	510,454.83	405,785.24	154,601.75
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>457,027.02</b>		<b>409,969.90</b>	<b>457,461.60</b>	<b>510,454.83</b>	<b>405,785.24</b>	<b>154,601.75</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>923,740.40</b>		<b>929,596.90</b>	<b>986,874.11</b>	<b>919,426.01</b>	<b>867,357.18</b>	<b>676,216.94</b>
<b>III. PATRIMONIO</b>							
<b>1. CAPITAL</b>	948,910.41	0.04	936,866.83	974,341.50	1,013,315.16	1,053,947.77	1,096,001.68
<b>2. UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	18,768.52	0.57	835,770.70	1,048,347.31	1,314,392.35	1,649,458.03	2,068,992.60
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>967,678.93</b>		<b>1,772,637.53</b>	<b>2,022,688.81</b>	<b>2,328,307.51</b>	<b>2,703,305.79</b>	<b>3,164,994.28</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,891,419.33</b>		<b>2,702,234.42</b>	<b>3,009,562.92</b>	<b>3,247,733.52</b>	<b>3,570,662.97</b>	<b>3,841,211.22</b>

Tabla 4.20 "Balance General Proyectado"

Fuente: Enlace Negocios Fiduciarios S.A

Elaborado: Lorena Moyano

Para la determinación del Balance General se realizan algunos supuestos con el fin de mejorar la liquidez de la empresa todos las cuentas del balance se encuentran proyectadas en base a los porcentajes determinados en análisis vertical con base en el supuestos o cálculos los mismos que presento a continuación.

Para la determinación de caja y bancos se suma los siguientes datos: el porcentaje de crecimiento de años anteriores frente al 2009, mas el valor determinado por el flujo en el presupuesto.

Para determinar las inversiones se toma como política interna de la empresa un 10% de la utilidad con un porcentaje de crecimiento dentro de los años mas \$200000 que se toman de el valor de venta de activos con el fin de mejorar el nivel de liquidez de la empresa.

Cuentas por cobrar se toma de los el porcentaje de ventas por cobrar que asciende al 20% del total de ventas.

**Cuadro de determinación de Cuentas por Cobrar**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>INGRESOS</b>													
Cobros a clientes	152,545.75	152,545.75	152,545.75	152,545.75	152,545.75	152,545.75	152,545.75	152,545.75	152,545.75	152,545.75	152,545.75	152,545.75	1,830,548.97
Contado 80%	122,036.60	122,036.60	122,036.60	122,036.60	122,036.60	122,036.60	122,036.60	122,036.60	122,036.60	122,036.60	122,036.60	122,036.60	1,464,439.18
Crédito 20%	30,509.15	30,509.15	30,509.15	30,509.15	30,509.15	30,509.15	30,509.15	30,509.15	30,509.15	30,509.15	30,509.15	30,509.15	366,109.79

**Tabla 4.21 “Determinación de Cuentas por Cobrar”**

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado:** Lorena Moyano

En cuanto a la cuenta de Activos Fijos se establece una venta de la oficina de Guayaquil valorada en \$400000 enviando la el flujo obtenido de la misma a las siguientes cuentas: Inversiones \$200000, pago de obligaciones con entidades Financieras \$100000, pago de obligaciones con terceros \$50000 y \$50000 patrimonio como reserva facultativa.

#### 4. INDICADORES FINANCIEROS

Una vez realizada la proyección de los Balances de la empresa Enlace Negocios Fiduciarios, se realiza la parte esencial del modelo donde se medirá si las proyecciones son efectivas para cumplir con las estrategias planteadas y llegar a cumplir el objetivo de la tesis que es maximizar las utilidades.

Para constatar el cumplimiento de los objetivos se realizará el análisis de los principales indicadores financieros y comparados con los que proyecta el mercado analizando si se alcanza los niveles aceptados caso contrario se realizará un segundo escenario con nuevas estrategias para que cumpla el modelo.

Los indicadores que se analizarán son:

##### 4.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

PERIODOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Promed
<b>RATIOS DELIQUIDEZ</b>							
<b>LIQUIDEZ GENERAL</b>	2.33	4.51	5.19	7.33	7.39	7.27	5.19
<b>PRUEBA DEFENSIVA</b>	0.16	2.80	3.61	4.84	4.70	4.35	0.76
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	622,541.18	1,824,861.02	2,219,781.25	2,590,432.89	2,951,694.43	3,270,595.71	\$7,576,713

Tabla 4.22 “Indicadores de Liquidez ”

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado:** Lorena Moyano

El indicador de liquidez se utiliza para juzgar la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Enlace según lo analizado cuenta con un nivel de liquidez alto frente al promedio de la industria al año 5 que se alcanza el posicionamiento esperado el primer año que es mas bajo que el nivel del sector se procede a realizar la venta de las oficinas de Guayaquil como estrategia de incremento de la liquidez lo cual permite a la empresa realizar movimientos en inversiones y pagar parte la deuda adquirida en el banco Procredit logrando bajar los interese generados de la deuda sicon estos nuevos movimientos la liquidez

crece progresivamente por lo que es necesario que se realice una nueva inversión en el año 3 se adquiere una oficina valorada en \$60000. Enlace mantiene un capital de trabajo relativamente razonable sin embargo frente a la competencia está bajo el promedio por lo que hay que subir este indicador incrementando fondos disponibles con los que cuenta la empresa para su movimiento.

#### 4.2 INDICADORES DE GESTIÓN

PERIODOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Promed.
RATIOS DE LA GESTIÓN							
ROTACION DE LA CARRERA	207	71	71	71	71	71	60
Veces	1.74	5.07	5.07	5.07	5.07	5.07	6
PERIODO PAGO A PROVEEDORES	30	30	30	30	30	30	30.00
ROTACION DE CAJA BANCOS	14.85	282	296	244	213	178	128
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	0.69	0.69	0.77	0.90	1.03	1.20	2.90

Tabla 4.23 “Indicadores de Gestión ”

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado:** Lorena Moyano

Mediante los indicadores de gestión se puede medir la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo para calificar es necesario conocer el número de veces que analizar el número de veces que rotan cuentas por cobrar, los activos y caja bancos. Del cuadro anterior se puede analizar que el periodo de recuperación de cartera se establece en 70 días de 207 días que mantenía el 2009 logrando un buen indicador de cuentas por cobrar a pesar de que se ha elevado un poco del promedio para bajar este indicador se ha realizado estrategias de penalización en los honorarios de directores sino llegan a cobrar a tiempo sus fideicomisos y una mejor gestión de cobro.

### 4.3 INDICADORES DE SOLVENCIA

PERIODOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Promed.
RATIOS DE SOLVENCIA							
ESTRUCTURA DEL CAPITAL	0.97	0.99	1.01	0.91	0.82	0.62	1.02
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	48.84%	34.40%	32.79%	28.31%	24.29%	17.60%	27.70
COBERTURA DE GASTOS FINANC.	0.99	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55	0.60

Tabla 4.24 “Indicadores de Solvencia ”

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado:** Lorena Moyano

Los indicadores de solvencia miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o largo plazo. El nivel de endeudamiento que maneja enlace actualmente está sobre el promedio debido a que pasivo corriente frente al activo corriente representa un 0.28% siendo una estructura ideal del 25% al 20%, la razón de endeudamiento actualmente en la empresa se ubica en 50.53% lo cual demuestra un fuerte apalancamiento financiero sin embargo como se muestra en el cuadro mediante la aplicación del modelo se logra una reducción del 22% generando una mejor estructura financiera. En cuanto a la cobertura de gastos actualmente en Enlace tiene un 99% de gastos frente a los ingresos lo cual representa una disminución considerable de la utilidad mediante el modelo se ha logrado una reducción del 44% ubicándose los gastos de la empresa en un 55% de los ingresos llegando al promedio que maneja el sector.

### 4.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

PERIODOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Promed.
RATIOS DE RENTABILIDAD							
REND SOB REL PAIRIMONI	1.94%	47.15%	51.83%	56.48%	61.02%	65.37%	58.70%
REND SOB REACT.TOTALES	0.99%	30.93%	34.83%	40.49%	46.19%	53.86%	30.00%
UTILIDAD VENIAS %	1.28%	45.00%	45.00%	45.00%	45.00%	45.00%	20.00%
DUPONT	0.99%	30.93%	34.83%	40.49%	46.19%	53.86%	30.00%

Tabla 4.25 “Indicadores de Rentabilidad ”

**Fuente:** Enlace Negocios Fiduciarios S.A

**Elaborado:** Lorena Moyano

Las razones de rentabilidad miden la capacidad del negocio para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de efectividad de la administración en el manejo de costos y gastos totales a fin de que las ventas generen utilidades.

El primer indicador que se analiza es el ROE el mismo que muestra la utilidad de la empresa sobre el patrimonio obtenido, demostrando cual es la utilidad por cada cien dólares invertidos en el patrimonio. Enlace para el 2009 presenta un ROE del 2.08% el cual es un indicador bajo frente a la competencia que presenta el 58.70% es por ello que mediante el modelo se busca mediante estrategias de maximización de utilidades alcanzar un ROE del 60% lo cual con las estrategias y objetivos que se plantearon se alcanza para el 2010 60.46% lo cual demuestra que efectivamente el crecimiento en ventas y a reducción de ingresos proyecta una utilidad favorable para alcanzar un ROE adecuado para la empresa.

Otro indicador de rentabilidad utilizado es el ROA que muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles independientemente de cómo haya sido financiado ya sea con préstamo o patrimonio.

Enlace mantiene un ROA al 2009 del 0.99% lo que quiere decir \$100 de activos que tenemos ganamos 1.03 lo cual significa que los activos frente a la utilidad no están generando una buena rentabilidad es por ello que se debe enfatizar en tener más activos productivos y deshacernos de los que no lo son.

Utilidad sobre ventas al 2009 en Enlace presenta 1.28% con la aplicación del modelo presenta un 45.02% lo cual representa un indicador favorable ya que las ventas han crecido significativamente.

#### 4.5 ESTRATEGIAS DE MEJORA DE INDICADORES FINANCIEROS

Determinados los índices financieros que presenta la compañía actualmente y los proyectados en base a la aplicación de modelo se termina que la mayoría de ratios cumple con el promedio de la industria sin embargo tenemos dos indicadores relevantes que aun no alcanzan al promedio estos son:

Indicador de Liquidez: este indicador se presenta en la proyección con un promedio de 4.7% siendo el de la industria 5.19% por lo que se aplican estrategias que incremente en nivel de liquidez en la empresa. Para lograrlo se aplica un segundo escenario en el que solo se moverá el Balance General ya que se usará la estrategia de venta de un activo fijo para incrementar la liquidez.

Indicador de Rotación de Cuentas por Cobrar: este indicador con la proyección refleja un promedio de cobro de 100 días por ello es necesario aplicar estrategias que permitan reducir este indicador a un promedio de 60 días mediante penalizaciones a directores sin no se consigue una recuperación menor en de sus clientes.

A continuación se presenta el segundo escenario aplicando las estrategias mencionadas en el siguiente cuadro que se detallan a continuación:

LIQUIDEZ Y CARTERA
1 RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA REDUCIENDO LOS DIAS DE COBRO A UN PROMEDIO DE 60 DIAS MEDIANTE PENALIZACIONES A DIRECTORES EN PROYECTOS QUE SUPERE LOS 60 DÍAS Y BONIFICACIONES POR BUENA GESTIÓN DE COBRO
2 VENTA DE ACTIVOS FIJOS ( OFICINA DE GUAYAQUIL VALORADA EN \$400.000)
3 REINVERTIR LAS UTILIDADES DE VENTAS DE ACTIVOS FIJOS PARA REEQUILIBRAR LA EMPRESA
4 HACER UN ESTUDIO TENDIENTE A MEJORAR LA POLÍTICA DE CREDITO Y COBRANZA
5 PEDIR ANTICIPOS A LOS CLIENTES
7 ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE ALQUILAR EL ACTIVO FIJO Y NO REALIZAR NUEVAS ADQUISICIONES NI NUEVOS CRÉDITOS

Una vez aplicadas las estrategias mencionadas se realizan todos los cálculos necesarios para llegar a los indicadores financieros planteados.

## **5. BALANCED SCORECARD**

El último paso de la planeación realizada es la determinación de mecanismos para el control de cumplimiento todo lo que se ha planeado. Para ello se utilizará como herramienta el Balanced Scorecard el mismo que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos.

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard en Enlace Negocios Fiduciarios son:

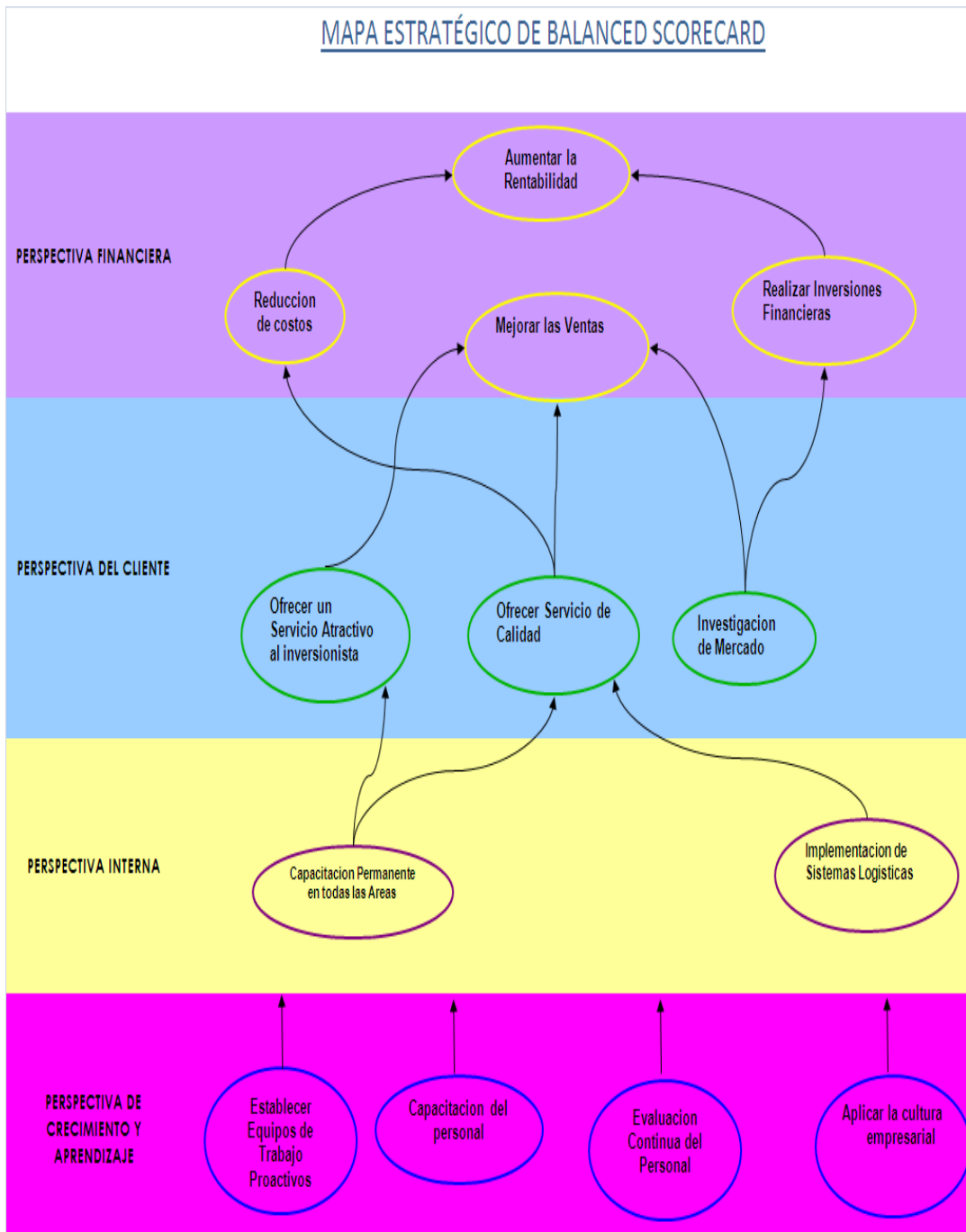
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización e ir aprendiendo de las estrategias.

La técnica del Scorecard resume la acción de la empresa en 4 perspectivas que tienen una gran influencia en la organización que son: la perspectiva financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, todas ellas medidas mediante indicadores en base a los objetivos y metas planteadas.

Para el diseño del BSC se realizan tres pasos que se detallan a continuación:

1. Mapa gráfico estratégico por perspectivas puntos relevantes a solucionar.
2. Modelo de BSC detallar el objetivo a alcanzar, el indicador con el que mediremos el presupuesto y responsable.
3. Tablero de comando que resume todo los objetivos descritos con la iniciativa que va aplicarse dependiendo de cada rango.





**Grafico 4.26 “Mapa Estratégico de Balance Score Card”**

**Fuente:** Administración una perspectiva global, H. Koontz y H. Weihrich

**Elaborado:** Lorena Moyano

MATRIZ ESTRATÉGICA								
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META		INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Financiera	Aumentar la Rentabilidad	Rentabilidad sobre Patrimonio	Obtencion de utilidad	Obtener	65%	Analisis Financieros	1500,00	Gerente Financiero
	Reduccion de costos	Gastos operativos/Activo total promedio	Aumento de utilidad	Disminuir	55%	Plan de Reduccion de Costos	1000,00	Gerente Financiero
	Mejorar las Ventas	Utilidad/Ventas	Aumento de Utilidades	aumentar	45%	Plan de mercadeo y cumplimiento de presupuesto por Area	5000,00	Gerentes de Areas de Negocios
	Mejorar el nivel de Liquidez	Liquidez (Activo corriente/Pasivo Corriente)	Aumento de Liquidez	aumentar	5,34%	Recuperación de cartera vencida en un 35%	8000,00	Gerente Financiero y Gerentes de areas
	Realizar Inversiones Financieras	Utilidad/Activo Fijo	Aumento la productividad del activo	aumentar	80%	Venta de Activo	2000,00	Gerente General, Avaluador
Clientes	Ofrecer un Servicio Atractivo	% de Satisfacción clientes	Nivel de confianza del cliente	Aumentar a	100%	Mejoramiento y actualizacion de procesos y sistemas informaticos	1800,00	Gerente de Sitemas y de Gestion
	Ofrecer Servicio de Calidad	Nivel de Satisfacción clientes	Fidelidad de los Clientes	Incrementar	100%	Capacitaciones del personal	1500,00	Gerente de Recursos Humanos
	Incrementar el porcentaje de participación en el mercado	% Participación en el mercado	% de aceptacion en el mercado	Incrementar	12%	Plan de mercadeo y publicidad	15000,00	Gerente Financiero
Procesos	Capacitacion Permanente en todas las Areas	Reconocimiento del servicio	ventaja competitiva	Aumento	50%	Capacitaciones mensuales por area	800,00	Gerente de RRHH
	Implementacion de Sistemas Logisticos	Eficiencia y rapidez en el servicio	Aumento de Productividad y de clientes	Incremento a	85%	Programa de Control Interno	1000,00	Gerente General
Aprendizaje en la Organización	Establecer Equipos de Trabajo	Cumplimiento de objetivos	Optimización de procesos	Aumento a	60%	Agrupacion de personal por desarrollo de habilidades	500,00	Gerente de RR.HH.
	Capacitacion del personal	nivel de satisfaccion del cliente	Actualizacion del servicio	Cumplimiento	85%	Programas de capacitacion mensuales	800,00	Gerente de RR.HH.
	Evaluacion Continua del Personal	Grado de participación del personal	% de Cumplimiento de objetivos	Aumentar el grado de participación	95%	Evaluaciones con reconocimientos economicos	500,00	Gerente de RR.HH.
	Aplicar la cultura empresarial	Nivel de permanencia del personal dentro de la empresa	Fidelidad del Personal	Cumplimiento	80%	Programas integracion	5000,00	Gerente General

Tabla 4.27 “Matriz Estratégica”

Fuente: Administración una perspectiva global, H. Koontz y H. Weihrich

Elaborado: Lorena Moyano

MATRIZ ESTRATÉGICA							
N °	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		INICIATIVAS
1	Perspectiva Financiera	GESTION FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad de la empresa dentro de los 5 primeros años obteniendo solvencia y estabilidad para poder realizar inversiones futuras que beneficien a la empresa	Rentabilidad sobre Patrimonio	Obtener	65%	<b>Análisis Financiero</b>
				Reduccion de costos	Disminuir	55%	Plan de Reduccion de Costos
				Mejorar las Ventas	aumentar	45%	Plan de mercadeo y cumplimiento de presupuesto por Area
				Mejorar el nivel de Liquidez	aumentar	5%	Recuperación de cartera vencida en un 35%
2	Perspectiva del Cliente	DEMANDA	Lograr captar mas clientes a través de ofrecer un buen servicio buscando la confianza y fidelidad del cliente.	% de Satisfacción clientes	Aumentar a	100%	Mejoramiento y actualizacion de procesos y sistemas informaticos
				Nivel de Satisfacción del Cliente	Incrementar	100%	<b>Capacitaciones del personal</b>
				% Participación en el mercado	Incrementar	12%	Plan de mercadeo
3	Perspectiva Interna	POSICIONAMIENTO	Proyectar una imagen que nos permita alcanzar un 12% de posicionamiento en el mercado	Reconocimiento del servicio	Aumento	50%	Capacitaciones mensuales
				Implementacion de Sistemas Logisticos	Incremento a	85%	Programa de Control Interno
4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	CAPACITACION/CULTURA ORGANIZACIONAL	Capacitar constantemente al talento humano para que se mantenga al día en nuevos temas fiduciarios y en atención al cliente	Nivel de cumplimiento de objetivos	Aumento a	60%	<b>Agrupacion de personal por desarrollo de habilidades</b>
				Nivel de Satisfacción del Cliente	Cumplimiento	85%	Programas de capacitacion mensuales
				Grado de participación del personal	% de Cumplimiento	95%	Evaluaciones con reconocimientos economicos
				Nivel de Permanencia del Personal dentro de la empresa	Cumplimiento	80%	Programas integracion

Tabla 4.28 “Matriz Estratégica

Fuente: Administración una perspectiva global, H. Koontz y H. Weihrich

Elaborado: Lorena Moyano

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. El servicio fiduciario aunque en otros países se ha desarrollado de manera importante, se presenta en el Ecuador como un negocio financiero relativamente nuevo, y se proyecta en estos últimos años con un gran potencial de crecimiento que favorece a sectores importantes de la economía entre otros la construcción, el medio ambiente, entre otros. Por esta razón al estudiar una de las empresas de este sector (Enlace Negocios Fiduciarios S.A) en el proyecto de tesis se aborda un tema que permitirá conocer de mejor manera los servicios y ventajas que se ofertan por este medio.
2. La inestabilidad económica y política que vive el país es un elemento negativo para que las empresas ecuatorianas logren un buen nivel de crecimiento, y en especial al negocio fiduciario que requiere de una sólida confianza de los inversionistas y del sistema financiero en general
3. ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS es una de las empresas del sector Fiduciario que más ha incursionado en este ámbito , especialmente por el número de negocios inmobiliarios que ha desarrollado en el país, sin embargo enfrenta dificultades y desafíos originados en el hecho de no contar con procesos adecuados tanto financieros como de gestión que en ultima instancia han determinado que su posicionamiento en el mercado disminuya al 4% del 12% registrado hace 5 años
4. Se plantea como una medida tendiente a corregir esta situación la implantación de un sistema de planificación estratégica y financiera, que partiendo desde lo estratégico llegue a la determinación de un plan

operativo anual. Bajo este esquema se propone reestructurar la visión y misión que mantenía la empresa con el fin de transmitir de una manera directa la imagen y el servicio que entrega la empresa tanto al cliente interno, externo y a los accionistas.

Mediante la planeación estratégica se plantean objetivos, políticas y estrategias claras que le permiten a la empresa tener un rumbo hacia el futuro, alcanzar en un periodo de cinco años. el 12% de posicionamiento en el mercado fiduciario, mantener el nivel de gastos en un 55% de las ventas, Con lo cual se podrán mejorar los niveles de rentabilidad, son los principales lineamientos de largo plazo.

5. Bajo esta óptica se establecen objetivos, políticas y estrategias por cada una de las áreas de negocios, se proyecta el presupuesto que será evaluado por la gerencia anualmente, determinando un paulatino nivel de crecimiento de los ingresos en el área de Negocios Inmobiliario, en el área de Fiducia en Administración y Garantía
6. Las cuantificaciones estimaciones y proyecciones elaboradas orientadas bajo un esquema de aplicación de una sistemática planeación financiera determinaran tanto el mejoramiento del servicio, la recuperación y mejoramiento del posicionamiento de la empresa en el mercado, como la elevación de los niveles de rentabilidad
7. El logro de estas metas deben ser monitoreadas permanentemente por lo cual complementariamente se plantea el uso de la técnica de Balance Scorecard para determinar indicadores y responsables de las actividades que deberán cumplirse en procura del cumplimiento de los objetivos planteados para el largo y corto plazo

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el modelo de planificación estratégica y planeación financiera en la empresa Enlace Negocios Fiduciarios con el propósito de mejorar el servicio al cliente, mejorar el posicionamiento de la entidad en el mercado y elevar el nivel de rentabilidad.
2. Socializar y capacitar a todo el personal de la empresa sobre la importancia y contenido de la planificación estratégica y financiera y hacer a cada uno de los empleados partícipes del proceso
3. Difundir al interior de la empresa los objetivos, metas y estrategias a largo plazo, mediano plazo y corto plazo por áreas, estableciendo con cada uno de ellos su aplicación y estableciendo consensuadamente su evaluación y cumplimiento.
4. Establecer los mecanismos de atención al cliente que permitan su fidelización y expansión hacia nuevos usuarios que permita la ampliación de nuestra posición en el mercado
5. Plantear un estricto control de gastos buscando que no superen el 55% de las ventas
6. Cumplir con las políticas establecidas para manejo de cartera manteniendo un promedio de 60 días de promedio de cobro.
7. Logar que los indicadores financieros se aproximen paulatinamente al rango que presenta el sector.
8. Controlar y evaluar permanentemente en base a la herramienta Balance Scorecard el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores por el responsable asignado por objetivo.

# ANEXOS

ANEXO 1							
ANÁLISIS DE FIDUCIARIAS DE ECUADOR							
AÑO 2005							
ADMINISTRADORAS	PATRIMONIO ADMINISTRADO FID.	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD	INGRESOS	GASTOS /INGRES OS	
2	UNION AFPV	334.829.930,66	832.874,46	740.621,44	92.253,02	5,66%	88,92%
3	FODEVASA	269.379.662,03	700.760,60	618.640,40	82.120,20	4,76%	88,28%
4	MORGAN & MORGAN	24.559.175,93	219.000,00	179.791,03	39.208,97	18,34%	81,94%
5	FIDUCIA	193.218.560,21	878.962,86	750.749,03	128.213,83	5,97%	85,41%
6	PROFUNDOS	185.055.600,51	1.133.016,70	566.526,23	566.490,47	7,63%	60,00%
7	TRUST FIDUCIARIA	212.611.642,92	1.716.790,95	810.443,92	906.347,13	11,66%	47,21%
8	FONDOSPICHINCHA	181.192.367,56	1.512.611,41	1.130.090,78	382.520,63	10,27%	74,71%
9	FIDEVAL	151.964.512,00	642.170,23	487.893,31	154.276,92	4,36%	75,38%
10	ENLACE NEGOCIOS	143.665.260,98	1.330.217,98	1.189.889,19	140.328,79	9,03%	89,37%
11	ADMINISTRADORA BG	130.446.604,28	1.439.963,93	572.926,09	867.136,64	9,79%	59,78%
12	STCAF	83.980.491,40	500.841,56	443.539,46	57.302,10	3,40%	89,56%
13	BOLIVARIANO	63.608.092,72	553.765,34	389.191,16	164.574,18	3,76%	70,10%
14	INTEGRASA	42.489.648,06	149.339,26	157.217,13	-8.877,87	-1,01%	105,93%
15	FIDELITY	13.585.282,94	405.686,32	287.275,83	118.410,49	2,75%	70,81%
16	INTERFONDOS	1.215.204,83	1.651.913,86	249.319,48	1.402.594,38	11,22%	15,09%
18	ANALYTICAFUNDOS	9.278,63	3.554,25	10.862,46	-7.308,21	0,02%	305,62%
20	FINVERFONDOS	3.918.076,72	50.800,97	61.863,67	-11.062,70	0,34%	121,78%
21	FIDUPACIFICO	363.632.170,32	1.002.632,43	928.251,44	74.380,99	6,81%	92,58%
22	ADMUNIFONDOS	0,00	3.507,75	232.270,62	-228.762,87	0,02%	1,75%
		<b>2.619.359.564,82</b>	<b>14.727.838,06</b>	<b>9.805.182,57</b>	<b>4.922.655,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>1592,13%</b>
AÑO 2006							
ADMINISTRADORAS	PATRIMONIO ADMINISTRADO FID.	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD	INGRESOS	GASTOS /INGRES OS	
1	FONDOSPICHINCHA	279.800.544,92	2.167.448,11	1.310.041,90	857.116,21	12,88%	60,46%
2	ADMINISTRADORA BG	136.019.291,61	1.373.919,22	628.838,11	745.081,11	8,16%	45,77%
3	FILANFONDOS	530.756.016,66	170.425,61	189.333,33	-18.907,72	1,01%	111,09%
4	PROFUNDOS	366.062.780,49	1.358.489,07	868.587,89	489.901,18	9,07%	63,94%
5	FIDUPACIFICO	340.455.745,84	1.272.345,00	1.186.766,00	85.579,00	7,56%	34,06%
6	UNION AFPV	239.651.019,88	815.444,59	1.008.721,15	-193.276,56	4,84%	123,70%
7	FODEVASA	273.745.373,25	584.879,55	501.397,71	83.481,84	3,47%	85,73%
8	ENLACE NEGOCIOS	175.025.997,47	1.754.734,05	1.574.344,12	180.389,93	10,42%	59,73%
9	INVIDEPRO	22.649.161,70	2.610,40	37.353,51	-75.743,11	0,13%	450,49%
10	FINVERFONDOS	22.649.161,70	47.017,54	65.908,17	-18.890,63	0,28%	140,18%
11	INTERFONDOS	12.948.906,73	1.681.801,16	294.606,82	1.387.194,34	9,99%	17,52%
12	FIDUCIA	320.658.414,77	1.129.557,49	905.636,18	223.921,31	6,71%	80,18%
13	FIDEVAL	213.814.033,37	709.252,00	599.836,05	109.415,95	4,21%	84,57%
14	STCAF	89.785.229,55	490.589,62	685.231,70	-194.643,08	2,81%	129,68%
15	BOLIVARIANO	74.087.138,10	630.217,87	461.380,36	168.837,51	4,04%	67,82%
16	FIDELITY	14.364.916,05	423.896,24	320.757,00	103.139,24	2,62%	75,67%
17	ANALYTICAFUNDOS	8.530,35	3.175,74	18.212,04	-15.036,30	0,02%	573,47%
18	TRUST FIDUCIARIA	347.206.936,84	1.561.110,59	999.932,17	561.178,00	4,23%	77,73%
19	INTEGRASA	88.761.464,21	207.289,76	152.899,85	54.389,91	1,23%	73,76%
20	MORGAN & MORGAN	141.564.355,11	365.271,32	317.102,97	48.168,35	2,17%	86,81%
21	ADMUNIFONDOS	0,00	14.323,84	181.850,58	-167.526,74	0,03%	123,47%
		<b>3.249.578.842,99</b>	<b>16.833.297,87</b>	<b>12.277.949,95</b>	<b>4.555.347,92</b>	<b>100,00%</b>	<b>72,94%</b>
AÑO 2007							
ADMINISTRADORAS	PATRIMONIO ADMINISTRADO FID.	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD	INGRESOS	GASTOS /INGRES OS	
1	FONDOSPICHINCHA	368.113.271,66	2.788.967	1.633.317,78	1.155.649,22	15,18%	58,61%
2	ADMINISTRADORA BG	184.508.822,25	1.699.017,09	75.126,35	946.752,74	9,25%	44,22%
3	FILANFONDOS	40.162.081,66	16.260,48	15.971,03	2.884,45	0,89%	98,23%
4	PROFUNDOS	371.825.007,21	14.390,29	87.549,06	538.490,23	7,70%	61,91%
5	FIDUPACIFICO	319.202.367,16	1.322.103,33	1.207.919,75	114.183,58	8,63%	53,22%
6	UNION AFPV	285.635.071,45	10.954.333,12	12.913.046	-1.96.500,94	5,64%	118,98%
7	FODEVASA	297.269.637,58	5.260,17	95.519,45	-90.502,15	2,87%	105,80%
8	ENLACE NEGOCIOS	174.510.925,44	14.665.95,41	14.782.175,55	-6.986,34	7,99%	100,48%
9	FINVERFONDOS	29.786.027,12	54.235,49	7.550,96	21.325,47	0,30%	119,33%
11	INVIDEPRO	0,00	6.045,91	7.458,95	-68.537,94	0,03%	1233,62%
12	PREFONDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
13	INTERFONDOS	12.960.582,83	1.752.011,91	307.629,77	1.444.382,14	9,54%	17,56%
14	EUROASSETS	43.788.448,77	312.69,37	71.673,28	-40.403,91	0,17%	229,21%
15	FIDUCIA	469.437.463,08	18.2910,86	12.6512,66	226.398,20	8,24%	85,04%
16	FIDEVAL	276.979.951,66	868.695,98	675.917,52	192.778,06	4,73%	77,73%
18	STCAF	78.567.028,67	6.745,36	9.784,72	-303.717,96	3,68%	145,01%
19	BOLIVARIANO	56.669.686,72	7.751,94	4.809,61	2.942,07	4,22%	61,93%
20	FIDELITY	11.976.337,52	259.870,59	214.322,50	37.548,09	3,14%	58,65%
21	ANALYTICAFUNDOS	29.448,72	12.410,29	33.110,69	-20.700,40	0,07%	266,80%
22	TRUST FIDUCIARIA	452.046.363,14	16.997.86,27	9.403.67,5	6.594.188,77	8,72%	58,78%
23	INTEGRASA	134.323.744,89	3.221.03,33	1.300.291,68	918.742,15	1,21%	58,65%
24	MORGAN & MORGAN	356.770.402,88	4.413,78	3.463.95,97	94.958,81	2,40%	78,48%
26	ADMUNIFONDOS	1.579.279,43	24.480,25	45.446,22	-429.986,97	0,13%	1896,46%
27	TRANSFIEC	4.405,45	4.943,79	950,691	-45.636,31	0,27%	192,32%
		<b>3.974.689.953,68</b>	<b>18.356.312,39</b>	<b>13.670.921,89</b>	<b>4.685.390,51</b>	<b>1,00</b>	<b>74,48%</b>
AÑO 2008							
ADMINISTRADORAS	PATRIMONIO ADMINISTRADO FID.	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD	INGRESOS	GASTOS /INGRES OS	
1	ADM BG	194.180.780,52	3.124.188,92	976.103,02	2.148.085,90	17,02%	31,24%
2	ADMUNIFONDOS	437.391,91	385.043,62	671.137,47	-286.093,85	2,10%	174,30%
3	ANALYTICAFUNDOS	100.245,00	785,52	20.050,01	-19.264,49	0,00%	2552,45%
4	BOLIVARIANO	51.614.685,95	924.177,29	5.950.486,89	341.196,89	5,73%	63,09%
5	ENLACE NEGOCIOS	163.616.720,57	1.126.384,11	1.060.317,17	66.046,94	6,14%	94,14%
6	EUROASSETS	41.301.845,31	0,00	50.559,63	-50.559,63	0,00%	0,00%
7	FIDEVAL	40.752.689,24	171.209,83	17.173,69	154.036,14	0,53%	109,31%
8	FIDUCIA	545.663.382,82	1.847.325,25	1.506.858,95	340.466,30	10,86%	10,67%
9	FIDUCIA	494.625.995,48	1.523.027,12	1.284.038,42	238.988,70	8,30%	84,31%
10	FIDUPACIFICO	728.791.115,43	256.053,35	881.487,91	-625.434,46	1,39%	70,41%
11	FINVERFONDOS	33.321.601,41	108.157,29	115.299,68	-7.142,39	0,59%	106,60%
12	FONDOSPICHINCHA	473.668.144,31	3.307.425,04	1.807.417,76	1.500.007,28	18,02%	54,65%
13	INTEGRASA	193.400.465,92	256.053,35	180.275,35	75.778,00	1,39%	70,41%
14	INTERFONDOS	19.950.747,75	1.540.185,30	1.307.682,63	232.502,67	8,39%	84,90%
15	INVIDEPRO	0,00	5.205,20	5.615,73	-411,53	0,03%	107,91%
16	LATINTRUST	98.349.884,37	165.731,46	214.473,33	-48.741,87	0,90%	129,41%
17	MORGAN & MORGAN	497.152.545,14	768.967,61	715.827,09	52.740,52	4,19%	83,14%
18	PROFUNDOS	109.376.230,21	1.411.245,22	910.240,16	501.005,06	7,63%	64,50%
19	STCAF	40.294.099,03	491.058,15	743.341,07	-252.282,92	2,68%	151,39%
20	TRANSFIEC	0,00	60.475,22	93.193,35	-22.658,13	0,33%	137,47%
21	TRUST FIDUCIARIA	0,00	2.421.094,89	1.537.093,03	884.001,86	13,19%	63,49%
		<b>3.680.659.554,37</b>	<b>19.893.339,73</b>	<b>14.825.638,83</b>	<b>5.067.700,90</b>	<b>108,37%</b>	<b>74,53%</b>
AÑO 2009							
ADMINISTRADORAS	PATRIMONIO ADMINISTRADO FID.	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD	INGRESOS	GASTOS /INGRES OS	
1	FONDOSPICHINCHA	402.534.074,75	4.683.845,44	2.634.967,92	2.048.877,52	17,99%	56,26%
2	ADMINISTRADORA BG	240.213.855,07	3.272.946,49	1.146.100,48	2.126.846,01	12,57%	39,02%
3	FILANFONDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
4	PROFUNDOS	93.255.593,99	1.909.195,08	1.179.855,63	729.339,45	7,34%	61,80%
5	FIDUPACIFICO	347.982.766,37	1.187.563,13	1.068.414,42	119.148,71	4,56%	39,97%
6	UNION AFPV	130.562.924,65	1.149.460,25	1.141.137,71	8.322,54	4,42%	99,28%
7	FODEVASA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
8	ENLACE NEGOCIOS	174.144.705,92	1.622.796,05	1.547.692,99	75.103,06	6,29%	95,37%
9	FINVERFONDOS	32.333.690,01	94.267,34	81.374,26	12.893,08	0,36%	86,32%
11	INVIDEPRO	0,00	6.297,37	34.089,88	-27.791,91	0,02%	541,28%
12	PREFONDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
13	INTERFONDOS	14.349.507,46	2.412.419,35	1.054.579,62	1.357.839,73	9,27%	43,71%
14	EUROASSETS	42.403.514,60	24.962,90	74.240,20	-49.277,30	0,10%	297,40%
15	FIDUCIA	444.219.982,26	1.764.622,14	1.559.797,98	204.824,16	6,78%	89,39%
16	FIDEVAL	318.500.121,58	1.28				



Presupuesto Negocio Inmobiliario													
Consolidado Área Inmobiliaria													
Año 2009													
ANEXO 2													
Presupuesto Ingresos Global Inmobiliario													
2009													
FIDEICOMISOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	ACUMULADO
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Fideicomiso Plaza Arboleda	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	-	5.500,00
Fideicomiso Chimbacalle	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	-	5.500,00
Fideicomiso Bellavista del Sur	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	-	2.200,00
Fideicomiso Virgen de Calderón	300,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	700,00	-	820,56	820,56	820,56	4.961,67
Fideicomiso Altos de Guamani	200,00	200,00	200,00	200,00	700,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.900,00
Fideicomiso Parquesol Los Ceibos	-	160,00	0,00	-	-	3.242,32	-	-	-	-	-	-	3.402,32
Fideicomiso Calderon	1.000,00	1.200,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.967,41	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-	-	-	10.167,41
Fideicomiso La Antonia	775,00	1.100,00	200,00	200,00	200,00	2.200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	5.875,00
Fideicomiso La Victoria	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Fideicomiso La Peninsula	1.620,05	5.193,46	1.620,05	1.620,05	1.620,05	8.547,81	300,00	300,00	-	-	-	-	20.821,47
Fideicomiso Promotor	1.033,42	1.305,76	1.242,86	1.242,86	1.242,86	2.016,79	1.242,86	1.242,86	1.242,86	1.242,86	1.242,86	1.242,86	15.541,68
Fideicomiso Hospital Universitario	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	-	-	-	107.100,00
Fideicomiso El Vergel III	443,36	494,24	200,00	200,00	200,00	500,00	-	-	-	-	-	-	2.037,60
Fideicomiso El Carmen	1.388,30	1.010,00	1.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	-	-	-	-	-	-	23.398,30
Fideicomiso Sto. Domingo	150,00	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	150,00	300,00
Fideicomiso Millenium	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.375,00	700,00	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00	11.825,00
Fideicomiso Praderas de Calderon	1.200,00	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.200,00
Fideicomiso Los Toctes	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	-	1.391,50
Fideicomiso Mirador del Bosque	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	250,00	2.050,00	2.050,00	1.800,00	12.550,00
Fideicomiso Cartera Procoande	2.144,10	2.085,62	2.800,00	2.800,00	2.800,00	3.372,00	2.800,00	1.450,00	450,00	450,00	450,00	-	21.601,72
Fideicomiso Girasol II	13.376,00	10.411,32	10.384,56	9.384,56	5.134,56	5.134,38	5.134,56	5.134,56	5.134,56	5.134,56	5.134,56	5.134,56	84.632,76
Fideicomiso Colinas de Montecris	9.528,57	9.728,57	4.864,29	4.864,29	4.864,29	1.780,00	9.328,57	9.328,57	9.328,57	9.328,57	9.328,57	9.328,57	91.601,43
Fideicomiso Santa Fé de Pusuqui	11.503,79	6.780,18	7.478,33	7.478,33	7.478,33	31.640,96	5.633,33	5.633,33	9.266,67	9.766,67	9.066,67	9.066,67	120.793,26
Fideicomiso Cifuentes	5.525,00	5.525,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	350,00	250,00	250,00	250,00	700,00	-	-	29.350,00
Fideicomiso Estrella del Sur	2.046,79	2.046,79	2.026,79	2.026,79	2.026,79	2.276,79	2.026,79	2.026,79	2.026,79	2.026,79	2.026,79	2.026,79	24.611,43
Fideicomiso Portal Santa Mónica	120,00	-	0,00	-	-	4.000,00	-	-	40.000,00	-	40.000,00	-	84.120,00
Fideicomiso Cielito Lindo	2.980,52	3.566,83	3.566,83	3.566,83	3.566,83	5.049,00	3.566,83	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	30.863,67
Fideicomiso Aitana	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	-	-	-	-	-	-	2.400,00
Fideicomiso LG	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	-	18.700,00
Fideicomiso Sorento	800,00	1.503,57	2.903,57	803,57	803,57	803,57	9.803,57	9.803,57	9.803,57	9.803,57	9.803,57	9.000,00	65.635,71
Fideicomiso El Rosario	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	-	-	-	-	-	1.750,00
Fideicomiso Consultorios Cumbay	200,00	5.000,00	5.200,00	200,00	200,00	200,00	700,00	-	-	-	-	-	11.700,00
Fideicomiso Lotes I y II	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	700,00	-	-	-	3.100,00
Fideicomiso Altos de las Iguanas	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	900,00	900,00	900,00	900,00	4.400,00
Fideicomiso Portal de San Fermín	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	2.585,00	250,00	250,00	250,00	700,00	-	-	10.035,00
Fideicomiso Eveliza Plaza	2.550,00	2.550,00	2.550,00	2.550,00	2.550,00	2.665,76	280,00	280,00	3.680,00	700,00	-	-	20.355,76

Fideicomiso Megaron	5.854,66	5.854,66	5.854,66	5.854,66	5.854,66	5.854,66	250,00	250,00	250,00	700,00	-	-	36.577,96
Salinas	370,00	1.628,57	1.628,57	1.628,57	1.628,57	2.778,57	1.628,57	1.628,57	1.628,57	1.628,57	1.628,57	1.628,57	19.434,28
Fideicomiso Los Arupos *	2.158,48	2.158,48	2.178,48	2.158,48	2.158,48	2.178,48	2.158,48	2.158,48	2.158,48	2.158,48	2.158,48	2.158,48	25.941,76
Fideicomiso Casa Grande **	-	-	0,00	-	-	-	-	-	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	32.000,00
Fideicomiso Senior Suites Cumbay	900,00	900,00	900,00	700,00	-	-	-	-	-	-	-	-	3.400,00
Fideicomiso Portal de San Fermín	-	-	0,00	-	-	-	-	-	3.600,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	10.800,00
Fideicomiso Hospital Solaris	850,00	850,00	850,00	250,00	850,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	5.400,00
Fideicomiso Troje Norte **	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	10.000,00	4.200,00	4.200,00	14.200,00
Fideicomiso Avenbac	1.271,42	278,57	200,00	200,00	200,00	2.742,85	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	6.092,84
Fideicomiso Verona	91,71	-	600,00	-	-	-	887,73	887,73	887,73	-	-	-	3.354,89
Fideicomiso Kandalama	1.864,00	1.864,00	1.864,00	1.864,00	1.864,00	1.864,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.000,00	1.300,00	15.284,00
Fideicomiso La Victoria Ambato	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	1.092,86	1.092,86	11.185,71
Fideicomiso Portal de Aragón 2	1.650,00	1.650,00	1.650,00	7.714,00	6.404,00	250,00	6.404,00	6.404,00	6.404,00	6.854,00	6.154,00	6.154,00	57.692,00
Fideicomiso Portugal Plaza	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	5.500,00	250,00	3.278,00	3.278,00	3.528,00	3.528,00	3.528,00	24.140,00
Fideicomiso Hospisur	250,00	250,00	250,00	250,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	1.375,00	2.575,00	2.575,00	2.575,00	15.600,00
Fid. Colinas de Montecristi Sector	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	2.438,00	2.438,00	3.238,00	8.114,00
Fideicomiso El Vergel II	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fideicomiso Los Angeles	250,00	250,00	250,00	1.250,00	250,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	17.650,00
Fideicomiso Portal de Marquez	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fideicomiso La Quinta	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	-
Fideicomiso Las Buganvillas	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	-
Fideicomiso Miraflores	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	-	-	-	-	-	-
Fideicomiso Pakakuna	-	-	0,00	-	-	-	1.500,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	-
Fideicomiso Challuabamba Club	-	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	-
Fideicomiso Challuabamba Mall	-	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	-
Fideicomiso Coral del Peñón	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	-
Fideicomiso ISSFA	-	-	0,00	-	-	-	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	-
ADMINISTRACION NUEVOS I	-	-	0,00	-	-	-	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-
Fideicomiso SHADAY (VHRevel)	-	-	0,00	-	-	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	-
Administración Cartera Guayaquil	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	-
Administración Cartera Inmobiliar	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	-
<b>TOTAL FIDEICOMISOS</b>	<b>108.013,10</b>	<b>108.466,47</b>	<b>101.389,49</b>	<b>102.933,49</b>	<b>97.898,49</b>	<b>147.576,85</b>	<b>92.046,79</b>	<b>95.557,96</b>	<b>152.841,29</b>	<b>102.982,12</b>	<b>150.774,98</b>	<b>99.894,91</b>	<b>1.360.375,94</b>
<b>ENCARGOS FIDUCIARIOS</b>	<b>1.200,00</b>	<b>3.200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>1.700,00</b>	<b>3.400,00</b>	<b>1.700,00</b>	<b>200,00</b>	<b>1.700,00</b>	<b>1.700,00</b>	<b>1.700,00</b>	<b>200,00</b>	<b>18.000,00</b>
Encargo Acciones Hospirio	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encargo APHM	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encargo Fiduciario Banco - Procoa	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encargo Holman	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Encargo HOSMESUR	-	-	0,00	-	-	1.200,00	-	-	-	-	-	-	1.200,00
Encargo Hospimilennium	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encargo Hospital del Río	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encargo HUR DSS	-	-	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Encargo Maap Soluciones	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Encargo VENTAS DSS HOR	-	-	0,00	-	-	100,00	-	-	-	-	-	-	100,00
Estructuración	1.000,00	3.000,00	0,00	-	-	1.900,00	-	-	-	-	-	-	5.900,00
Fideicomisos Inmobiliarios	-	-	0,00	900,00	1.500,00	-	1.500,00	-	1.500,00	1.500,00	1.500,00	-	8.400,00
<b>OTRAS COMISIONES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Administración de cartera	<b>17.971,49</b>	<b>8.608,00</b>	7.000,00	7.000,00	7.000,00	-	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	<b>89.579,49</b>
Ingresos Extraordinarios INMO	-	-	5.000,00	5.000,00	4.000,00	-	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	56.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>127.184,59</b>	<b>66.249,01</b>	<b>55.536,39</b>	<b>116.033,49</b>	<b>210.196,97</b>	<b>301.953,70</b>	<b>107.746,79</b>	<b>109.757,96</b>	<b>168.541,29</b>	<b>118.682,12</b>	<b>166.474,98</b>	<b>114.094,91</b>	<b>1.662.452,21</b>





**ANEXO 4**  
**Presupuesto de Guayaquil**  
**2009**

UNIDAD: GUAYAQUIL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Acumulado
	PRESUP.	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUP.
<b>INGRESOS:</b>	16350,00	15350,00	18130,00	13830,00	10000,00	9580,00	20080,00	18400,00	18760,00	18400,00	19900,00	18340,00	188320,00
Inmobiliarios	14600,00	13600,00	15600,00	11300,00	7650,00	7050,00	16050,00	16050,00	16050,00	16050,00	16050,00	16050,00	166100,00
Administración y Garantía	1600,00	1600,00	1780,00	1780,00	1600,00	1780,00	1780,00	1600,00	1360,00	1600,00	1600,00	2140,00	20820,00
Encargos	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	3000,00
Estructuración	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1500,00	0,00	0,00	0,00	1500,00	0,00	3000,00
<b>COSTOS</b>													
<b>DIRECTOS</b>	<b>11981,89</b>	<b>19811,70</b>	<b>20039,67</b>	<b>19829,36</b>	<b>20164,27</b>	<b>19922,22</b>	<b>20678,31</b>	<b>19853,31</b>	<b>20470,34</b>	<b>20105,85</b>	<b>20878,37</b>	<b>20030,93</b>	<b>233766,23</b>
Intereses Pagados													
Comisiones Pagadas													
<b>Remuneraciones</b>	<b>6082,44</b>	<b>6097,02</b>	<b>6080,01</b>	<b>6103,85</b>	<b>6140,31</b>	<b>6148,28</b>	<b>6395,33</b>	<b>6111,83</b>	<b>6289,34</b>	<b>6236,10</b>	<b>6491,36</b>	<b>6196,64</b>	<b>74372,51</b>
Sueldos	3595,43	3595,43	3595,43	3595,43	3595,43	3595,43	3595,43	3595,43	3595,43	3595,43	3595,43	3595,43	43145,17
Décimo Tercero	312,64	313,18	312,55	313,27	314,62	313,72	323,02	312,37	315,34	312,37	321,67	310,94	3775,70
Décimo Cuarto	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1440,00
Fondo de Reserva	188,27	188,59	188,21	188,64	183,45	188,31	183,99	188,11	287,19	312,37	321,67	310,94	2742,35
Aporte Patronal	455,83	456,62	455,70	456,75	458,71	457,41	470,96	455,44	459,76	455,44	463,00	453,35	5504,97
Refrigerio	245,46	245,46	245,46	245,46	245,46	245,46	245,46	245,46	245,46	245,46	245,46	245,46	2945,52
Vacaciones													
Otros gastos Personal	582,40	588,87	581,33	592,15	608,32	613,68	725,23	597,51	633,08	597,51	709,07	580,26	7409,40
Seguro Médico	151,56	151,56	151,56	151,56	151,56	151,56	151,56	151,56	151,56	151,56	151,56	151,56	1818,72
Capacitación	92,86	92,86	92,86	92,86	92,86	92,86	92,86	92,86	92,86	92,86	92,86	92,86	1114,29
Viáticos y Mov.													
bono navideño	34,64	34,64	34,64	34,64	34,64	34,64	34,64	34,64	34,64	34,64	34,64	34,64	415,72
Seguro de Vida	83,16	83,16	83,16	83,16	83,16	83,16	83,16	83,16	83,16	83,16	83,16	83,16	1110,30
Comisariato	12,47	12,47	12,47	14,67	14,67	14,67	14,67	14,67	14,67	14,67	14,67	14,67	169,40
Hospedaje	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	8,57	102,86
Otros bonificaciones	156,29	162,75	155,21	163,83	180,00	163,22	280,78	153,05	188,62	153,05	264,61	135,81	2163,23
Beneficios por Antigüedad	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	514,29
Paseo Anual													
Fiestas de Quito													
<b>Servicios de terceros</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>3423,25</b>	<b>41079,00</b>
<b>Honorarios Asesoría</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>6000,00</b>
<b>OTROS</b>	<b>1976,20</b>	<b>1847,20</b>	<b>1978,20</b>	<b>1843,20</b>	<b>1980,20</b>	<b>1851,20</b>	<b>1982,20</b>	<b>1853,20</b>	<b>1984,20</b>	<b>1855,20</b>	<b>1986,20</b>	<b>1857,20</b>	<b>23000,43</b>
Com y sistemas	194,29	194,29	194,29	194,29	194,29	194,29	194,29	194,29	194,29	194,29	194,29	194,29	2331,43
Teléfono	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	2520,00
arriendo	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	1920,00
Energía y agua	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	2640,00
Publicidad													
Correos	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	25,71	308,57
Suministros	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	617,14
M y R	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	514,29
Costos Bancarios													
Gastos Judiciales y Notariales													
Lim oficina	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2160,00
Publicaciones													0,00
Susc y Revistas	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	6,25	75,00
Seguros	34,29	34,29	34,29	34,29	34,29	34,29	34,29	34,29	34,29	34,29	34,29	34,29	411,43
Transporte	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	51,43	617,14
Impuestos y contribuciones	41,67	42,67	43,67	44,67	45,67	46,67	47,67	48,67	49,67	50,67	51,67	52,67	566,00
Provisión, Depreciación y Amorti	628,29	628,29	628,29	628,29	628,29	628,29	628,29	628,29	628,29	628,29	628,29	628,29	7539,43
Otros gastos Operacionales	130,00	0,00	130,00	0,00	130,00	0,00	130,00	0,00	130,00	0,00	130,00	0,00	780,00
No Operacionales													
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>4733,91</b>	<b>4718,34</b>	<b>4637,01</b>	<b>4630,64</b>	<b>4707,17</b>	<b>4674,05</b>	<b>4705,30</b>	<b>4622,30</b>	<b>4674,04</b>	<b>4598,59</b>	<b>4624,28</b>	<b>4538,73</b>	<b>55384,96</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>234,20</b>	<b>-8580,64</b>	<b>-6606,68</b>	<b>-10630,00</b>	<b>-14871,44</b>	<b>-15016,27</b>	<b>-5303,61</b>	<b>-6075,61</b>	<b>-6384,38</b>	<b>-6304,44</b>	<b>-5602,65</b>	<b>-5629,66</b>	<b>-90831,19</b>



ANEXO 5  
Presupuesto de Gastos Inmobiliario  
2009

NEGOCIO INMOBILIARIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Acumulado
	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.
<b>COSTOS</b>													
<b>DIRECTOS</b>	<b>69.016,87</b>	<b>61.921,25</b>	<b>60.412,98</b>	<b>68.001,24</b>	<b>79.392,48</b>	<b>90.298,35</b>	<b>61.635,00</b>	<b>66.738,04</b>	<b>67.396,94</b>	<b>68.050,28</b>	<b>73.907,58</b>	<b>67.078,09</b>	<b>833.849,08</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>24.382,89</b>	<b>292.594,70</b>
Sueldos	17.215,17	17.215,17	17.215,17	17.215,17	17.215,17	17.215,17	17.215,17	17.215,17	17.215,17	17.215,17	17.215,17	17.215,17	206.582,10
Décimo Tercero	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	17.215,17
Décimo Cuarto	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Fondo de Reserva	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	1.434,60	17.215,17
Aporte Patronal	1.953,92	1.953,92	1.953,92	1.953,92	1.953,92	1.953,92	1.953,92	1.953,92	1.953,92	1.953,92	1.953,92	1.953,92	23.447,07
Refrigerio	1.227,30	1.227,30	1.227,30	1.227,30	1.227,30	1.227,30	1.227,30	1.227,30	1.227,30	1.227,30	1.227,30	1.227,30	14.727,60
Vacaciones	717,30	717,30	717,30	717,30	717,30	717,30	717,30	717,30	717,30	717,30	717,30	717,30	8.607,59
<b>Otros gastos Personal</b>	<b>3.623,88</b>	<b>3.750,53</b>	<b>3.617,77</b>	<b>3.856,39</b>	<b>3.948,00</b>	<b>3.873,06</b>	<b>4.029,36</b>	<b>3.707,59</b>	<b>4.017,14</b>	<b>3.707,59</b>	<b>3.829,74</b>	<b>3.447,86</b>	<b>45.408,32</b>
Seguro Médico	707,28	707,28	707,28	783,06	783,06	783,06	783,06	783,06	783,06	783,06	783,06	783,06	9.169,38
Capacitación	479,76	479,76	479,76	479,76	479,76	479,76	479,76	479,76	479,76	479,76	479,76	479,76	5.757,14
Viáticos y Mov.	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
bono navideño	178,99	178,99	178,99	178,99	178,99	178,99	178,99	178,99	178,99	178,99	178,99	178,99	2.147,87
Seguro de Vida	291,24	291,24	291,24	308,61	308,61	324,75	340,89	340,89	340,89	340,89	340,89	340,89	3.861,03
Comisarista	65,27	65,27	65,27	71,87	71,87	71,87	71,87	71,87	71,87	71,87	71,87	71,87	842,60
Hospedaje	44,29	44,29	44,29	44,29	44,29	44,29	44,29	44,29	44,29	44,29	44,29	44,29	531,43
Otras bonificaciones	1.485,63	1.612,28	1.479,52	1.618,38	1.710,00	1.618,32	1.759,08	1.437,31	1.746,86	1.437,31	1.559,46	1.177,58	18.642,32
Beneficios por Antigüedad	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	2.657,14
<b>Servicios de terceros</b>	<b>14.200,90</b>	<b>14.290,90</b>	<b>14.200,90</b>	<b>14.290,90</b>	<b>14.290,90</b>	<b>14.260,90</b>	<b>14.278,90</b>	<b>14.170,90</b>	<b>14.278,90</b>	<b>14.170,90</b>	<b>14.170,90</b>	<b>14.008,90</b>	<b>170.614,82</b>
<b>Honorarios Asesoría</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>43.200,00</b>
<b>OTROS</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>4.700,90</b>	<b>56.410,82</b>
Com y sistemas	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	6.396,53
Teléfono	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	11.028,20
arriendo	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	22.100,66
Energía y agua	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	2.643,93
Publicidad													-
Correos	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	1.594,29
Suministros	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	3.188,57
Mantenimiento y Reparación	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	2.657,14
Lim oficina	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	1.487,21
Seguros	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	2.125,71
Transporte	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	3.188,57
<b>Impuestos y contribuciones</b>	<b>15.262,15</b>	<b>7.949,88</b>	<b>6.664,37</b>	<b>13.924,02</b>	<b>25.223,64</b>	<b>36.234,44</b>	<b>7.396,80</b>	<b>12.929,61</b>	<b>13.170,96</b>	<b>14.241,85</b>	<b>19.977,00</b>	<b>13.691,39</b>	<b>186.666,11</b>
<b>Provisión, Depreciación</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>38.953,71</b>
Otros gastos Operacionales													-
No Operacionales													-
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>29.099,08</b>	<b>29.006,16</b>	<b>28.904,04</b>	<b>28.867,04</b>	<b>28.973,41</b>	<b>28.796,40</b>	<b>28.996,34</b>	<b>28.534,93</b>	<b>28.842,69</b>	<b>28.429,85</b>	<b>28.589,19</b>	<b>28.113,72</b>	<b>345.152,85</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>98.115,95</b>	<b>90.927,41</b>	<b>89.317,02</b>	<b>96.868,28</b>	<b>108.365,89</b>	<b>119.094,75</b>	<b>90.631,34</b>	<b>95.272,97</b>	<b>96.239,63</b>	<b>96.480,13</b>	<b>102.496,77</b>	<b>95.191,81</b>	<b>1.179.001,93</b>



ANEXO 6  
Presupuesto de Gastos Administración y Garantía  
2009

ADMINISTRACION Y GARANTIAS	EMERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Acumulado
	PRESUP.	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO
<b>COSTOS</b>													
<b>DIRECTOS</b>	<b>26.802,85</b>	<b>30.515,94</b>	<b>31.848,11</b>	<b>30.746,68</b>	<b>30.570,75</b>	<b>30.837,37</b>	<b>31.026,15</b>	<b>30.739,59</b>	<b>30.912,44</b>	<b>30.945,87</b>	<b>30.913,07</b>	<b>31.150,56</b>	<b>367.009,37</b>
<b>Remuneraciones</b>	<b>10.499,78</b>	<b>10.955,90</b>	<b>10.946,48</b>	<b>10.956,18</b>	<b>10.960,31</b>	<b>11.037,33</b>	<b>11.125,26</b>	<b>11.173,55</b>	<b>11.195,20</b>	<b>11.246,57</b>	<b>11.287,03</b>	<b>11.291,73</b>	<b>132.675,32</b>
Sueldos	7.537,90	7.537,90	7.537,90	7.537,90	7.537,90	7.537,90	7.537,90	7.537,90	7.537,90	7.537,90	7.537,90	7.537,90	90.454,80
Décimo Tercero	628,16	628,16	628,16	628,16	628,16	628,16	628,16	628,16	628,16	628,16	628,16	628,16	7.537,90
Décimo Cuarto	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.800,00
Fondo de Reserva	628,16	1.084,28	1.074,86	1.084,56	1.088,69	1.165,71	1.253,64	1.301,93	1.323,58	1.374,95	1.415,41	1.420,11	14.215,88
Aporte Patronal	855,55	855,55	855,55	855,55	855,55	855,55	855,55	855,55	855,55	855,55	855,55	855,55	10.266,62
Refrigerio	450,01	450,01	450,01	450,01	450,01	450,01	450,01	450,01	450,01	450,01	450,01	450,01	5.400,12
Vacaciones	314,08	314,08	314,08	314,08	314,08	314,08	314,08	314,08	314,08	314,08	314,08	314,08	3.768,95
<b>Otros gastos Personal</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>1.705,90</b>	<b>20.470,80</b>
Seguro Médico	252,60	252,60	252,60	252,60	252,60	252,60	252,60	252,60	252,60	252,60	252,60	252,60	3.031,20
Capacitación	170,24	170,24	170,24	170,24	170,24	170,24	170,24	170,24	170,24	170,24	170,24	170,24	2.042,88
Vísiticos y Mov.	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
bono navideño	63,51	63,51	63,51	63,51	63,51	63,51	63,51	63,51	63,51	63,51	63,51	63,51	762,15
Seguro de Vida	187,02	187,02	187,02	187,02	187,02	187,02	187,02	187,02	187,02	187,02	187,02	187,02	2.244,24
Comisariato	25,67	25,67	25,67	25,67	25,67	25,67	25,67	25,67	25,67	25,67	25,67	25,67	308,00
Hospedaje	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	188,57
Otras bonificaciones	762,57	762,57	762,57	762,57	762,57	762,57	762,57	762,57	762,57	762,57	762,57	762,57	3.150,90
Beneficios por Antigüedad	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	78,57	942,86
<b>Servicios de terceros</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>4.059,41</b>	<b>48.712,95</b>
<b>Honorarios</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>2.511,38</b>	<b>30.136,56</b>
<b>OTROS</b>	<b>1.548,03</b>	<b>4.700,30</b>	<b>4.700,30</b>	<b>4.700,30</b>	<b>4.700,30</b>	<b>4.700,30</b>	<b>4.700,30</b>	<b>4.700,30</b>	<b>4.700,30</b>	<b>4.700,30</b>	<b>4.700,30</b>	<b>4.700,30</b>	<b>53.257,35</b>
Com y sistemas	190,89	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	533,04	6.054,38
Teléfono	290,33	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	919,02	10.399,51
arriendo	554,43	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	1.841,72	20.813,36
Energía y agua	86,56	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	220,33	2.510,16
Publicidad													-
Correos	47,14	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	132,86	1.508,57
Suministros	94,29	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	3.017,14
Mantenimiento y Reparacion	78,57	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	221,43	2.514,29
Lim oficina	48,69	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	1.411,97
Seguros	62,86	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	177,14	2.011,43
Transporte	94,29	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	265,71	3.017,14
<b>Impuestos y contribuciones</b>	<b>3.232,20</b>	<b>3.336,30</b>	<b>4.677,90</b>	<b>3.566,76</b>	<b>3.386,70</b>	<b>3.576,30</b>	<b>3.677,16</b>	<b>3.342,30</b>	<b>3.493,50</b>	<b>3.475,56</b>	<b>3.402,30</b>	<b>3.635,10</b>	<b>42.802,08</b>
<b>Provisión, Depreciación y Amortiz</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>3.246,14</b>	<b>38.953,71</b>
Otros gastos Operacionales													-
No Operacionales													-
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>15.743,79</b>	<b>15.686,03</b>	<b>15.636,36</b>	<b>15.612,86</b>	<b>15.673,98</b>	<b>15.584,61</b>	<b>15.698,66</b>	<b>15.458,28</b>	<b>15.626,59</b>	<b>15.415,63</b>	<b>15.505,19</b>	<b>15.257,51</b>	<b>186.899,49</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>42.546,64</b>	<b>46.201,97</b>	<b>47.484,47</b>	<b>46.359,54</b>	<b>46.244,73</b>	<b>46.421,98</b>	<b>46.724,81</b>	<b>46.197,87</b>	<b>46.539,03</b>	<b>46.361,50</b>	<b>46.418,26</b>	<b>46.408,07</b>	<b>553.908,86</b>

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Batiza Rodolfo. El Fideicomiso, teoría y práctica. Ed. Porruá S.A.
2. <http://www.fondospichincha.com/paginas>
3. Codificación de la Ley de Compañías
4. Ley General del Mercado de Valores. Ley 107 RO/367 del 23 de Julio
5. Reglamento General de la Ley del Mercado de Valores. Decreto Ejecutivo 390 RO/87
6. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
7. Reglamento a la Ley General del Instituciones del Sistema Financiero
8. Reglamento de administradoras de fondos y fideicomisos.
9. Resolución del Consejo Nacional de Valores 14, Registro Oficial 458 de 21 de Noviembre del 2001.
10. Administración Financiera del Capital de Trabajo– Joaquín Moreno y Sergio Rivas.
11. Administración una perspectiva global, H. Koontz y H. Weihrich
12. Jorge Porras Zamora- COLAFI 2008
13. Constitución Política del Ecuador
14. <http://www.geocities.com/gehg48/F1.html>
15. Diccionario de Administración y Finanzas – Jerry Rosemberg
16. Dirección Financiera: Planificación, gestión y control – Luis T. Diezde
17. Finanzas – Bodie Z. y Robert C.
18. Finanzas con Excel – Hayat Benkirane Souad y Antonio San Millán
19. Fundamentos de Administración Financiera – Fred West y Eugene F.
20. Fundamentos de Gerencia Financiera – Block Stanley B. Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico – Ortiz
21. Introducción a la teoría Financiera – Moore Basil
22. Principios de finanzas corporativas - Richard A. Brealey y Stewart C. Myers
23. Fundamentos de Administración Financiera - J. Fred Weston
24. Ley de Régimen Tributario Interno
25. Manual de Finanzas – Eliseu Santander y Pal Santandreu
26. Matemática Financiera I – Héctor Manuel Vidaurri Aguirre
27. Revista “Lideres”
28. Revista “Gestión”
29. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
30. [www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo)
31. [www.monografias.com/trabajos-pdf/financiero-pajillas](http://www.monografias.com/trabajos-pdf/financiero-pajillas)