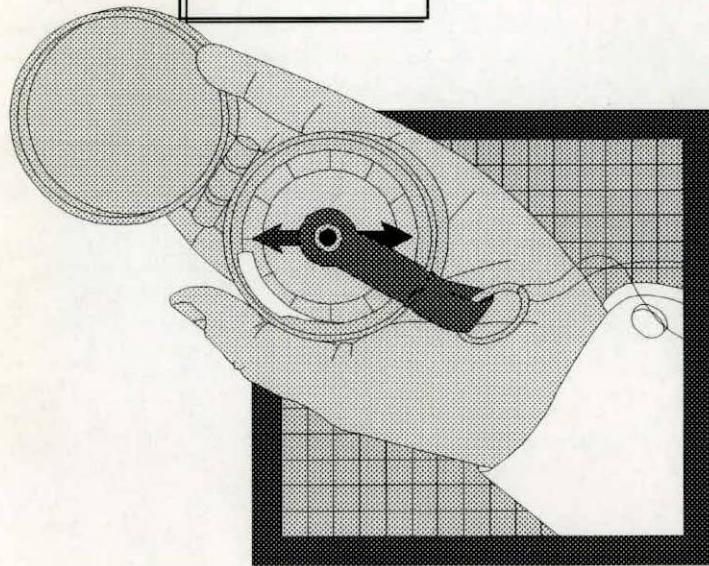




FORTUNOFF S. A. PLAN ESTRATÉGICO

MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA TRABAJO FINAL

332.6725
CASf

(Código de inversión)
(Administración de Fondos)

Preparado por:
Javier Castillo Jurado



DP-00898

INTRODUCCIÓN

AGRADECIMIENTO

Dejo expresa constancia de mi agradecimiento muy profundo a mi esposa e hijas por su enorme paciencia conmigo durante las largas horas de elaboración de este trabajo. Asimismo, agradezco a mis profesores del ITESM por su valioso aporte a mi formación profesional y a sus oportunos consejos. Agradezco también a la ESPOL por esta feliz y valiosa iniciativa. Finalmente, mi agradecimiento a mis compañeros de estudios quienes contribuyeron a mi formación como persona con sus experiencias y solidaridad.

METODOLOGÍA

Como es evidente, en la elaboración del presente trabajo se utilizó la guía y las matrices que nos proveyó el Ing. Gregorio Quintero Soto en el módulo de Planeación Estratégica. Las fuentes de información para la recolección de información fueron diversas tales como investigaciones de mercado, opiniones ejecutivas, experiencias en el terreno y en esencia un profundo conocimiento del negocio por el autor. También se consultaron fuentes secundarias tales como la Superintendencia de Compañías, organismo rector de las Administradoras de fondos de inversión; el Banco Central del Ecuador, y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Al final, se anexan gráficos y cuadros que ilustran claramente las situaciones analizadas en las matrices.

A continuación se detalla la definición de las diferentes instancias del Plan Estratégico que se desarrolló y que está descrito en el presente trabajo a través de las correspondientes matrices de análisis.

OBJETIVO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

Proveer a la dirección de los medios necesarios para romper el equilibrio competitivo y restablecerlo de nuevo sobre una base más favorable a la compañía

mediante: la selección de dónde, cómo y cuando competir, Es uso racional y eficiente de los recursos disponibles.

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN.-

Ayuda a relacionar proactivamente las decisiones unas con otras y a conectar las metas y objetivos de la empresa.

Da a los miembros de la organización la oportunidad de expresar sus ideas aprovechando al máximo su capacidad administrativa.

Capacita al negocio a permanecer competitivo en relación a la competencia. Se reducen muchas presiones de todo tipo, ya que una adecuada planeación previene errores y contratiempos.

CICLO DE PLANEACIÓN.-

Diagnóstico, Pronóstico, Objetivos, Estrategias, Tácticas, Ejecución y Seguimiento.

DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA / MERCADO

El mercado está constituido por 14 administradoras de Fondos de Inversión y Contrato de inversiones que operan bajo los lineamientos de la Ley de Mercado de Valores expedida en 1.994.

Las 14 administradoras pertenecen a Grupos financieros locales y en su labor de administrar fondos de inversión cumplen un rol importante de desintermediación financiera y de desarrollar el mercado de valores ecuatoriano.

DEFINICIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (U.E.N.)

El proceso de identificación y definición de UENs es un proceso creativo que requiere conocimientos profundos de las organización y de su entorno competitivo.

Una unidad estratégica de negocio es un área de la organización que posee un mercado externo para el cual se puede determinar objetivos y ejecutar estrategias independientes de otras áreas.

Cada UEN requiere ser tratada como un negocio independiente es decir debe tener : Definida su misión, identificado sus recursos, un monitoreo de su desempeño y un seguimiento estratégico separado.

En este caso particular se definió la U.E.N. como FORTUNOFF S.A. y se describe detalladamente a continuación:

FORTUNOFF S.A. es la más joven subsidiaria del Grupo Financiero Banco Cafetalero. Inició sus actividades el 17 de Junio de 1.994, con el objetivo de administrar fondos comunes de inversionistas, de acuerdo a la Ley de Mercado de Valores. Su único accionista es el Banco Cafetalero con el 100%.

El patrimonio común administrado es invertido, a través de los distintos instrumentos del mercado bursátil y extrabursátil, con el propósito de obtener la más alta rentabilidad. A la presente fecha, la suma total de los patrimonios administrados por FORTUNOFF asciende a S/. 120.000 millones.

Los fondos de inversión de FORTUNOFF permiten la incorporación de nuevos partícipes (inversionistas) en todo momento, a través de la compra de unidades de participación.

Cada fondo tiene un monto mínimo de incorporación (inversión) y un período mínimo de permanencia, que se ajusta a cada necesidad de inversión.

Todo partícipe podrá solicitar el rescate (retiro) de sus unidades de participación una vez cumplido el período mínimo de permanencia. En caso de no hacerlo, la inversión es renovada automáticamente sin necesidad de notificarlo a FORTUNOFF .

Todos los partícipes reciben mensualmente un estado de cuenta de inversión con toda la información relacionada con su participación en el Fondo. Además, adjunto al estado de cuenta se incluye nuestro medio de información denominado

VALORINFO, el mismo que recoge una síntesis pormenorizada del comportamiento del mercado financiero del país y sobre todo el detalle de la composición de la cartera de inversiones de todos los Fondos.

Los Fondos de inversión de FORTUNOFF le permiten compartir los beneficios de inversiones mucho más rentables y seguras, a través de una adecuada diversificación de la cartera de inversiones. Cabe señalar que todas las inversiones que realiza FORTUNOFF son previamente calificadas y aprobadas por el comité de inversiones que está integrado por los más altos funcionarios del Banco Cafetalero.

Debido a la dinámica de los fondos de inversión y las continuas renovaciones a las que están sujetos los títulos valores en los que invierten los fondos de inversión, la Ley de Mercado de Valores no permite anticipar una tasa de rendimiento de los fondos, pero sin embargo, los rendimientos históricos pueden servir como referencia.

Ventajas competitivas

- Nivel profesional de comité de inversiones
- Calidad profesional de los administradores
- Transparencia
- Cobertura geográfica
- Oferta de productos
- Respaldo del Banco Cafetalero

Los productos de FORTUNOFF

A) Fondos de Inversión

Fondo Dinámico - Este fondo está diseñado para clientes que buscan alta liquidez en sus inversiones en sucres. La alta liquidez se presenta ya que una vez transcurridos los primeros siete días de permanencia inicial mínima, sólo será necesario dar un aviso previo de 48 horas para hacer retiros ya sea parciales o totales. El dinero invertido en los fondos de inversión capitaliza intereses diariamente y gana intereses hasta el día del pago o retiro de dinero.

El Fondo Rápido invierte en acuerdos de recompra y otros títulos altamente líquidos de las empresas más sólidas y solventes del sistema financiero ecuatoriano.

El mínimo de inversión inicial es de S/.10 millones de sucres, siendo siempre posible hacer integraciones adicionales de S/.1 millón por lo menos. Este fondo se convierte en una “super cuenta” de ahorros que permite integraciones y rescates parciales prácticamente de manera inmediata.

Fondo Rendidor - Es un fondo cuyas características responden a la necesidad de los inversionistas que buscan tener una renta mensual.

El inversionista accede al fondo con una integración mínima de S/. 8 millones.

Una vez transcurridos 30 días de permanencia mínima, el cliente puede colocar una orden de rescate que se hace efectiva 30 días después. Es decir, mensualmente el cliente podrá hacer retiros del fondo.

El Fondo Rendidor invierte en títulos de renta fija de las instituciones más solventes del país.

Fondo Green (\$USD) - Este fondo está diseñado para clientes que buscan protegerse contra un riesgo cambiario y un riesgo inflacionario. La inversión al fondo se hace en dólares, teniendo como mínimo de inversión \$ 5,000 dólares.

El Fondo se valora en dólares y por consiguiente su rendimiento es en dólares. La integración adicional mínima es de \$1,000 dólares. Una vez transcurridos los primeros 60 días, el rescate puede hacerse efectiva dando un aviso previo de 7 días, es decir, este fondo eventualmente permite retiros semanales.

Fondo Accionario - Su diseño lo hace atractivo para aquellos inversionistas que se proyectan en el mediano y largo plazo. El monto mínimo de inversión en este Fondo es de S/. 15 millones, y se deberá permanecer no menos de 90 días. Los rescates se liquidan luego de 30 días de haber colocado la orden.

Este Fondo invierte hasta un tope del 60% del portafolio en instrumentos de renta fija, y hasta el 100% en instrumentos de renta variable, dependiendo de las condiciones del mercado.

B) Fondo para Estudios

El fondo par estudios es un Fondo en dólares que usted constituye a favor de su (s) hijo (s) con la finalidad de disponer en el momento adecuado, del capital necesario para su educación superior.

- Con la asesoría de FORTUNOFF usted determina el monto y la frecuencia de sus aportes al Contrato de inversión.
- Se firma un contrato de Inversión entre usted y FORTUNOFF.
- Como titular del contrato, usted es el único que puede modificar sus términos.
- FORTUNOFF se responsabiliza de colocar su inversión, capital e intereses ganados, en instrumentos financieros seguros y rentables.
- El monto del Contrato de inversión se entrega a su (s) beneficiario (s) según lo estipulado en el contrato.

Ventajas de Fondo para Estudios

• Seguridad y respaldo.

FORTUNOFF, Administradora de Fondos de Inversión y Contrato de inversiones, forma parte del Banco Cafetalero - Grupo Financiero, el mayor y más prestigioso del país.

• Experiencia.

FORTUNOFF tiene la experiencia, para que el monto de su Contrato de inversión sea colocado exclusivamente en las instituciones y empresas más solventes y prestigiosas tanto dentro como fuera del país.

• Seguro de vida gratuito.

El contrato de Inversión incluye un seguro, sin costo alguno, que duplica el monto invertido en caso de fallecimiento, y lo triplica en caso de muerte accidental o invalidez permanente del inversionista.

• Asesoría.

Mientras esté vigente el contrato, FORTUNOFF pone a su disposición una asesoría personalizada a nivel financiero e información detallada sobre las universidades dentro y fuera del país.

- **Flexibilidad.**

Usted escoge el plan de inversión que mejor se ajuste a sus objetivos. El contrato de Inversión contempla la posibilidad de modificar el monto de sus aportes.

Resumen del Contrato

- El padre o representante constituye un contrato de inversión a nombre de cada hijo. Cada contrato de inversión es un patrimonio independiente e inembargable.
- El padre o representante establece el aporte que hará y su periodicidad. Este dependerá de la edad del hijo y del costo de la Universidad seleccionada de acuerdo al estudio de proyección realizado por FORTUNOFF.
- FORTUNOFF invertirá dichos aportes con la finalidad de maximizar rendimientos.
- El Contrato de inversión queda constituido al momento que el padre o representante firma el contrato y realiza el aporte inicial.
- Aporte inicial o periódico mínimo: USD \$ 20.
- El padre o representante podrá a su discreción hacer aportes extraordinarios. Este también podrá acordar con FORTUNOFF durante la vigencia de este contrato de inversión cambiar el monto de las aportaciones periódicas y cambiar su periodicidad.
- El padre o representante recibirá un estado de cuenta trimestral.
- **FONDO PARA ESTUDIOS, Contrato de inversión para Estudios** brinda absoluta transparencia invirtiendo su dinero a través de la Bolsa de Valores en instrumentos seguros, solventes y rentables y es auditado anualmente por una firma de auditoría externa.
- Comisión por administración: 2% anual de los activos administrados.
- El Contrato de inversión estará vigente hasta que se cumpla una de las siguientes condiciones escogidas por el padre o representante:
- Que el hijo o beneficiario presente a FORTUNOFF una carta de aceptación de ingreso a su favor de una Universidad nacional o extranjera. Una vez cumplida esta condición, FORTUNOFF entregará al beneficiario el total ahorrado incluyendo rendimientos.
- Que se presente a FORTUNOFF una carta de autorización de retiro firmada por la persona designada por el padre o representante.
- Que se cumplan simultáneamente las dos condiciones anteriores.

- En cualquier caso, si el hijo o beneficiario cumpliera 25 años de edad y aun no se cumplen cualesquiera de las condiciones anteriores, FORTUNOFF entregará al padre o representante el total ahorrado incluyendo rendimientos.
- En caso de fallecimiento del hijo o beneficiario, el Contrato de inversión permite designar beneficiarios sustitutos.
- Si el padre o representante incumple con los aportes acordados por un plazo de seis meses, FORTUNOFF esta en libertad de devolver el monto ahorrado mas los respectivos rendimientos previo el cobro del 0.5% de los activos administrados.

C. Fondo de pensión y jubilación FUTURUS

FUTURUS es un plan de ahorro sistemático orientado a generar un retiro laboral digno y que representa seguridad para el futuro.

Características

- El aporte inicial mínimo por partícipe será de S/. 50.000 (cincuenta mil sucres) o en el caso de ingresar como grupo el valor inicial mínimo será de S/. 10'000.000 (diez millones de sucres), los mismos que deberán distribuirse entre el número total de partícipes del Fondo; en todo caso, el valor individual no deberá ser inferior al mínimo inicial establecido.
- Los aportes mensuales individuales deberán ser como mínimo de S/. 25.000 (veinte y cinco mil sucres) en promedio por empleado.
- Se firmará un contrato general con los representantes legales de la empresa a cuyo cuerpo se incorporará un listado con los datos principales de todos y cada uno de sus empleados quienes se acogerán en iguales términos al contenido del documento principal.
- El Fondo permite la incorporación de nuevos aportantes en cualquier momento, siempre y cuando cumplan con las condiciones básicas para su ingreso. El Fondo es de plazo indefinido y su patrimonio inicial es variable.
- El aportante podrá rescatar el total de sus aportes en caso de terminación definitiva de su contrato laboral (cesantía), la cual deberá ser debidamente comprobada.
- FORTUNOFF entregará mensualmente un estado financiero global del fondo, sin perjuicio de lo anterior, cada afiliado recibirá un estado de cuenta individual cuatrimestralmente.

- De acuerdo con la Ley de Mercado de Valores FORTUNOFF en su calidad de Administrador del Fondo, no anticipa tasa de retorno específica; puesto que, las obligaciones que asume tienen el carácter de obligaciones de medio y no de resultado. Lo cual resulta lógico en vista de que, el portafolio del fondo es invertido diariamente a través de los distintos instrumentos financieros del mercado, procurando obtener la más alta rentabilidad por sus inversiones.
- Los recursos de el Fondo FUTURUS, se manejan como un patrimonio independiente del patrimonio del Administrador, inclusive con sistema de contabilidad separado.

VENTAJAS

- Cada aportante estará protegido por un Seguro de Vida totalmente gratuito, que cubrirá las contingencias de muerte natural, invalidez permanente y muerte accidental. El monto de la cobertura equivale a duplicar los valores acumulados en el fondo en el primer caso y a triplicarlo en el segundo y tercer caso.
- FORTUNOFF S.A. cuenta con el respaldo del Grupo Financiero Banco Cafetalero
- Todos los aportantes comparten los beneficios de participar en un fondo común, dichos beneficios tienen relación directa con la participación proporcional de cada afiliado.
- A través del Fondo FUTURUS, el aportante puede accesar a productos financieros más rentables y diversificar la concentración del riesgo.
- Los rendimientos que generan las inversiones de los recursos de todos los aportantes, están exentos del pago de impuestos. (8% sobre rendimientos financieros)
- Tanto el Fondo FUTURUS, como la Administradora FORTUNOFF serán auditados externamente por la compañía Deloitte & Touche Ecuador C.LTDA..

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis se lo realizó basado en los dos años que tiene establecida la industria en el ecuador.

El análisis de la industria requiere de :

- Análisis de Concentración
- Análisis de Madurez
- Análisis de Atractividad

Esto nos permite identificar las oportunidades y amenazas de la industria.

La manera en que se distribuye la participación de mercado en las industrias es llamada **CONCENTRACIÓN** y tiene un impacto importante en la forma de competir

La concentración de una industria puede ser de dos tipos:

- Concentración actual o de hecho que es la manera en que se distribuye la participación de mercado en la actualidad y concentración estructural que indica los cambios potenciales de la concentración actual.
- Las industrias pueden ser fragmentadas, concentradas, y concentrables.

Según el análisis que se evidencia claramente en las matrices la industria de fondos de inversión es **CONCENTRADA**.

ANÁLISIS DE MADUREZ

Al igual que los productos las industrias experimentan una evolución a través del tiempo, teniendo fuertes repercusiones en el desarrollo de la estrategia del negocio, en el grado de atractividad y por tanto en la aparición de oportunidades. Toda industria atraviesa por las diferentes etapas del ciclo de vida, inicio, crecimiento, madurez y declinación.

En una etapa de Inicio se requiere: establecer mercado, tomar riesgos, desarrollar tecnología, respuesta rápida, tomar posición de mercado, invertir fuerte y se obtiene baja rentabilidad y pérdidas.

Pasando a una etapa de Crecimiento hay que convertirse en líderes, establecer distribución, tecnologías y manufactura. Hay que invertir para mantener el crecimiento y la rentabilidad es baja o moderada.

En la etapa de Madurez se invierte para reducir costos, para eficientar la operación, para mantener la participación del mercado, y racionalizar las operaciones. La rentabilidad tiende a ser moderada o alta y se genera efectivo.

Finalmente, en la etapa de Declinación, se invierte para maximizar el flujo de efectivo. Es necesario racionalizar las operaciones y mantener la posición del mercado o retirarse programadamente.

Considerando la corta vida de la industria de Fondos de Inversión y tal como se describe en las matrices la industria está en una etapa de CRECIMIENTO.

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD

Las características de un análisis de atractividad son las siguientes:

- Aplicables a la Industria y no a la UEN
- Permite el análisis estratégico ordenado
- Facilita las aportaciones del equipo directivo
- Existe una visión compartida de la arena competitiva
- Propicia a definir las oportunidades y las amenazas

Para un empresario de industria se incluye los siguientes conceptos :

- Tamaño relativo actual y potencial
- Concentración actual y tendencias
- Fuerzas externas

- Rivalidad intrínseca que inciden en la industria

En el análisis de atractividad se utiliza como herramienta en los siguientes procesos:

- Análisis de Portafolio actual
- Evaluación de oportunidades de inversión
- Dirección estratégica de los negocios actuales
- Análisis compartido por primer nivel
- Amenazas y oportunidad de la industria
- Impulso estratégico básico
- Determinación tipo de administración y cultura congruentes.

En el análisis de la atractividad se desarrollaran las siguientes matrices:

- Rivalidad
- Nuevos competidores
- Productos sustitutos
- Poder de clientes
- Poder de Proveedores
- Poder fuerza laboral
- Dependencias Externas

En el análisis de las matrices se puede apreciar claramente que el nivel de atractividad de la industria es **BAJO** dado los altos costos de inversión

involucrados, la intensidad competitiva, el alto poder del cliente y la amenaza de productos sustitutos.

BASES DE COMPETENCIA

Este análisis nos muestra la forma en que el UEN identifica los factores clave de éxito con que cuenta y como los está utilizando como Base de Competencia en relación a sus competidores.

Por base de competencia se entiende aquellos factores controlables por el UEN cuyo manejo o desempeño puede provocar cambios en la participación de mercado de la industria.

Características.-

- Factores controlables por la UEN
- Su desempeño afecta posición la competitiva
- Son percibidos por los consumidores e influyen en sus decisiones
- A veces se convierten en requisitos de entrada
- Es importante determinar su importancia relativa

Se observa claramente que las bases de competencia de FORTUNOFF le permiten la sustentación de sus ventajas competitivas y la consiguiente implementación de las estrategias que se han planteado.

DEFINICIÓN DE LA U.E.N.

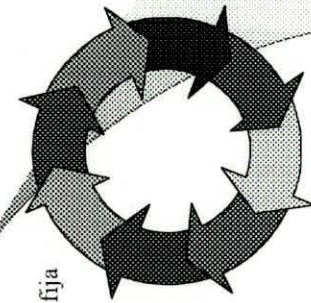
FORTUNOFF es una subsidiaria del grupo financiero más prestigioso del Ecuador, GRUPO FINANCIERO BANCO CAFETALERO.

Su objetivo principal es la de administrar fondos de inversión (mutual funds en EE.UU.) y fideicomisos (trusts en EE.UU.), de acuerdo a los lineamientos de la Ley de Mercado de Valores expedida en 1994.

El mercado lo constituyen 14 administradoras de fondos de inversión.

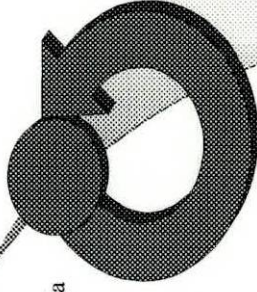
Los productos de FORTUNOFF (fondos de inversión) son los siguientes:

FONDO DINAMICO



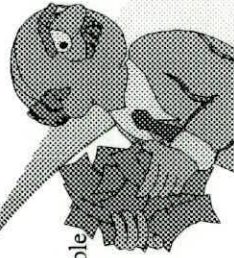
- ✓ Estrategia inversión
 - * 100 % portafolio en renta fija
- ✓ Monto mínimo incorporación
 - * 10 millones sures
- ✓ Permanencia mínima
 - * 7 días
- ✓ Rescate
 - * 48 horas
- ✓ Comisión
 - * 4 % anual

FONDO RENDIDOR



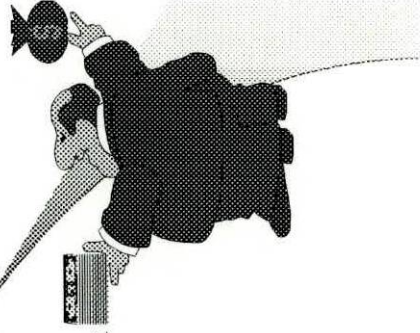
- ✓ Estrategia de inversión
 - * 100 % portafolio en renta fija
- ✓ Monto mínimo de incorporación
 - * 8 millones sures
- ✓ Permanencia mínima
 - * 30 días
- ✓ Rescate
 - * 30 días
- ✓ Comisión
 - * 4 % anual

FONDO ACCIONARIO



- ✓ Estrategia de Inversión
 - * hasta un 60% en renta fija
 - * hasta el 100% en renta variable
- ✓ Monto mínimo de incorporación
 - * 15 millones
- ✓ Permanencia Mínima
 - * 90 días
- ✓ Rescate
 - * 30 días
- ✓ Comisión
 - * 4%

FONDO GREEN

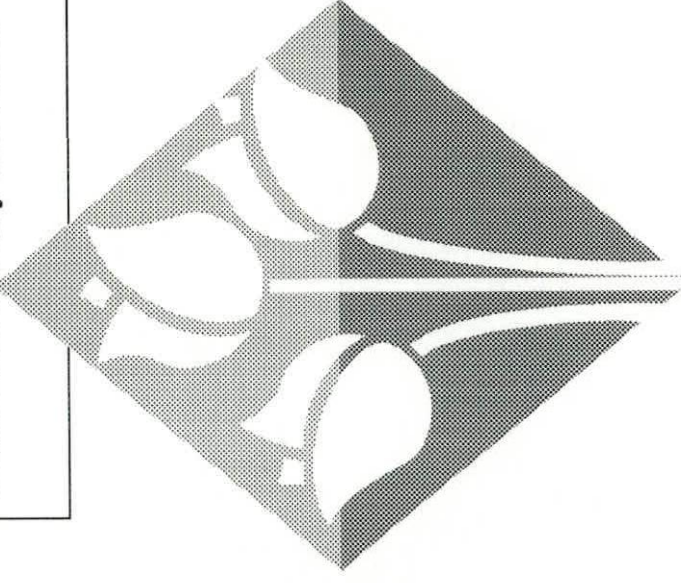
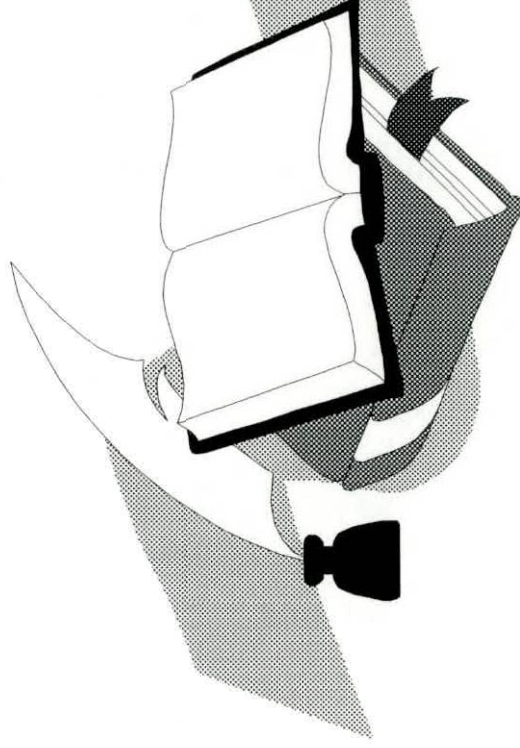


- ✓ Estrategia de inversión
 - * 100% en dólares
- ✓ Monto mínimo de incorporación
 - * 5.000 dólares
- ✓ Permanencia mínima
 - * 60 días
- ✓ Rescate
 - * 7 días
- ✓ Comisión
 - * 1.5 % anual

Los nuevos productos de inversión de FORTUNOFF a largo plazo son los siguientes:

FONDO PARA ESTUDIOS

FUTURUS
Fondo de Pensión y Jubilación



VISIÓN

En el año 2,000, FORTUNOFF será la empresa líder en la administración de fondos de inversión y fideicomisos de todo el Ecuador. Se enfocará en servir distintos segmentos de inversionistas a través del uso de la mejor tecnología de información disponible, para optimizar los servicios a sus clientes, y ofrecerles la mejor rentabilidad del mercado.

MISIÓN DE LA UEN

La misión de FORTUNOFF es la de contribuir al crecimiento del país a través del fomento del ahorro interno, el desarrollo del mercado de valores ecuatoriano y la entrega de soluciones eficientes a las necesidades de inversión de distintos segmentos del mercado.

RESUMEN MACROECONOMICO AL FINALIZAR 1996

- **Incertidumbre económica.** Presidente electo no ha lanzado opiniones claras sobre la política económica. No se han tomado medidas económicas aún y se desconoce las propuestas del Plan Cavallo.
- **Otros riesgos:** Posibilidad e racionamiento eléctrico.
- **Crecimiento real del PIB** de 1,77 % anual
- **Inflación:** 28,1% anual (en contraste con 22,9% en 1995 y el 25,4% en 1994)
- **Depreciación real del Sucre:** 22,13%
- **Crecimiento del medio circulante (M1):** 23,5% anual (Diciembre a Diciembre)
- **Crecimiento del cuasi-dinero:** 49,5% anual
- **Crecimiento de M2 (M1 +cuasi-dinero)** 39.5% anual
- **Déficit Fiscal del Sector Público no Financiero:** -2.0% del PIB (frente a -1,8% en 1995)
- **Reducción de la tasa de desempleo:** 6,9% en Noviembre de 1995.
- **Variación de la reserva monetaria:** (US \$1.400 millones) menor en US \$ 150 millones netos al saldo de 1995.

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS 1997

- ♦ **Crecimiento real del PIB: 3% anual.** Si se consideran los recursos adicionales que entrarán al país por el proceso de **privatización**, el crecimiento anual del PIB se proyecta en **3.45%**
- ♦ **Crecimiento del PIB por sectores (tasas de variación anual):**

Sector	Año 1997	1996	Variación
PIB	3.0	2.5	20.0%
Agricultura, caza, silvicultura y pesca	3.7	3.3	12.1%
Petróleo y minas	3.2	3.0	06.6%
Industria manufacturera	3.0	2.9	03.5%
Electricidad , gas y agua	3.7	3.4	08.8%
Construcción	2.9	2.8	03.6%
Comercio y hoteles	3.0	2.9	03.5%
Transporte y telecomunicaciones	3.1	2.8	10.7%
Servicios Financieros y empresas	1.9	2.0	(05.0%)
Servicios gubernamentales, sociales y personales	1.2	1.0	20%
Otros	4.3	3.0	43%

♦ **Inflación Anual: 20.86%**

♦ **Crecimiento de Medio Circulante (M1): 20.68%**

♦ **Tipo de Cambio (súcrs por US \$):**

Mes	Cotización de Venta Interbancario
Enero	3.783
Feb.	3.779
Marzo	3.785
Abril	3.788
Mayo	3.802
Junio	3.851
Julio	3.898
Agosto	3.995
Septiembre	4.075
Octubre	4.178
Noviembre	4.289
Diciembre	4.504

♦ **Déficit Fiscal:** Para 1997 el saldo en cuenta corriente se estima en US \$ -727 millones, y la balanza comercial en US \$ 921 millones.

♦ **Tasas de interés:** Tenderán a bajar, siempre y cuando el déficit fiscal se corrija. La política monetaria contractiva implica menos circulante, pero esa oferta monetaria se complementará con inversión extranjera fresca.

♦ La economía ecuatoriana continúa su globalización. Las empresas grandes y solventes de hoy, que no sepan medir la rentabilidad de sus negocios futuros, que no miren a la competencia internacional y que no puedan crecer con capital patrimonial en lugar de endeudamiento, no sobrevivirán. El manejo del déficit fiscal será clave para predecir lo que ocurrirá con la inflación, las tasas de interés y el tipo de cambio. Se debe prestar atención a esa variable, especialmente durante un gobierno populista.

ANÁLISIS DEL MERCADO

- Competencia intensa: Existen 14 Administradoras y 45 fondos de inversión.
- Incertidumbre y tasas altas: esto provoca fuga de capitales y lo que queda se concentra en fondos de muy corto plazo (fondos de mercado monetario), fondos que escasamente pueden invertir en proyectos de desarrollo. Adicionalmente una concentración de clientes en fondos de muy corto plazo no es deseable por la poca estabilidad que esto trae consigo.
- Globalización de la economía: esto implica la amenaza de que grupos financieros de Estados Unidos, Chile y Europa entren al país, y que clientes grandes y solventes pueden perder sus mercados frente a la competencia por productos similares importados.
- El mercado de fondos de inversión creció en un 60 %, al comparar enero 1996 vs los resultados a agosto 1996.
- En el mismo periodo, el segmento de renta fija en dólares fue el de mayor crecimiento pasando de una participación de 18 % del mercado total a una de 37 %, que en términos relativos representa un crecimiento de 279 %.
- El 43 % de las A.F.I. (6 de 14) administran el 81 % del volumen del mercado.

(Ver anexos 1-5)

ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA	JUSTIFICACIÓN
BARRERAS DE ENTRADA				Un nuevo entrante requiere de alta inversión en TI/SI.
ECONOMÍAS DE ESCALAS				El mercado permite que existan pequeños competidores
CURVA DE EXPERIENCIA				Know how es muy importante
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO				Los rendimientos varían de acuerdo a la eficiencia en la administración de los portafolios.
VENTAJAS EN COMPRAS Y COSTOS				El costo de inversión en SI es alto.
NECESIDADES DE MERCADO				Establecidas por entorno macro-económico
TIPO DE ADMINISTRACIÓN				Profesional
REGULACIÓN GUBERNAMENTAL				Específicas, de acuerdo a la ley de mercado de valores de 1994.
NUMERO DE PARTICIPANTES				Hay 14 competidores
RESUMEN				La participación de las cuatro primeras administradoras de fondos es del 64% por lo tanto es una industria concentrada..

ANÁLISIS DE MADUREZ

FACTOR	EMBRIÓNICA			CRECIMIENTO			MADUREZ			ENVEJECIMIENTO		
	INI	EMB	FIN	INI	CRE	FIN	INI	MAD	FIN	INI	ENV	FIN
TASA DE CRECIMIENTO												
POTENCIAL DE LA INDUSTRIA												
NUMERO DE PARTICIPANTES												
LÍNEA DE PRODUCTOS												
PART. DE MERCADO												
FACILIDAD DE ENTRAR												
LEALTAD DE LA CLIENTELA												
TECNOLOGÍA												
RESUMEN												

ANÁLISIS DE MADUREZ

RESUMEN / COMENTARIOS

TASA DE CRECIMIENTO.-

La tasa de crecimiento de la industria en 1996 ha sido de más del 60 por ciento.

POTENCIAL DE LA INDUSTRIA

La demanda crece constantemente.

NUMERO DE PARTICIPANTES

Hay 14 participantes que se mantienen compitiendo agresivamente en el mercado.

LÍNEA DE PRODUCTOS

Cambiante, de acuerdo a requerimientos de consumidores.

PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Dinámica, cambia entre participantes,

FACILIDAD DE ENTRAR

Hay facilidades de entrada.

LEALTAD DE LA CLIENTELA

No se establece en el mercado aún.

TECNOLOGÍA

La industria invierte en mejorar la calidad de información que recibe la clientela.

RESUMEN

La industria está en una etapa de crecimiento.

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD / RIVALIDAD

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA			Crece a ritmo acelerado
COMPETIDORES DIVERSOS			Orígenes similares. El objetivo y la estrategia enfocada a rentabilidad y participación en el mercado
DIFERENCIAS DE PRODUCTO			Hay diferencias que influyen en la demanda
NÚMEROS DE COMPETIDORES Y EQUILIBRIO ENTRE ELLOS			Hay 3 grupos liderando
INCREMENTOS DE CAPACIDAD			Crecimiento sostenido
COSTOS FIJOS O DE ALMACENAJE		Relevantes pero no los más importantes.	
BARRERAS DE SALIDA		Es costoso pero manejable	

RESUMEN: La atractividad dado el alto grado de competitividad en esta industria es baja.

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

FACTOR	BAJA			MEDIA	ALTA			COMENTARIOS
ECONOMÍAS DE ESCALA								Economías de escala no son determinantes
DIFERENCIA DE PRODUCTO								Marcas con respaldo bien identificadas
REQ. DE CAPITAL								Requiere de alta inversión en TI/SI
ACCESO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN								Se requiere alta inversión para crear un nuevo canal
DESVENTAJAS EN COSTOS								Curvas de experiencia es importante, ventaja en costos
POLÍTICA DE GOBIERNO								Existen requisitos que son cumplibles.
REACCIONES DE COMPETIDORES								Hay recursos para hacerle frente a un nuevo competidor.
RESUMEN								La amenaza de nuevo ingresos son bajas.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
RENTABILIDAD	Llegan a afectar la rentabilidad de la industria		
SUSTITUCIÓN	Se sustituyen por mejores rendimientos		
VENTAJAS	Gama importante de productos sustitutos		

Resumen: La amenaza de productos sustitutos es alta.

PODER DE CLIENTES

FACTOR	BAJO			NIVELADO			ALTO	COMENTARIO
CONCENTRACIÓN DE CLIENTES								La gran mayoría se encuentran en centros urbanos grandes
CAMBIO DE PROVEEDOR								Hay alternativas de cambio de proveedor a bajo costo.
IMPORTANCIA DEL COSTO								El cliente es muy exigente con lo que paga.
CALIDAD / DIFERENCIA								Poca diferenciación del producto
INTEGRACIÓN Y/O CONOCIMIENTO								Conocen en forma general los precios de la industria.
PODER DE CLIENTES								Los clientes tienen un alto poder

PODER DE PROVEEDORES

FACTOR	BAJO			NIVELADO			ALTO			COMENTARIOS
CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES										La mayoría vende bajos volúmenes con respecto a las compras
CAMBIO DE PROVEEDORES										Muchos emisores, por lo tanto mucha oferta
IMPORTANCIA DEL COSTO										La competitividad es muy dependiente del costo
CALIDAD / DIFERENCIACIÓN										La calidad que se requiere es muy importante
INTEGRACIÓN Y/O CONOCIMIENTO										Conocen en forma general costos, demandas y precios de sus clientes
RESUMEN										El poder de los proveedores es alto en la industria

PODER DE LA FUERZA LABORAL

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN SINDICAL	No existen organizaciones sindicales en esta industria		
REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA	Industria intensiva en capital		

DEPENDENCIAS EXTERNAS

ECONÓMICAS

- PRODUCTO INTERNO BRUTO
- TASA DE INFLACIÓN
- TASA DE DEVALUACIÓN
- TASA DE INTERÉS
- INGRESO PER CAPITA
- DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO
- DISPONIBILIDAD DE AHORRO

POLÍTICAS

- REGULACIONES GUBERNAMENTALES
- IMPUESTOS

SOCIALES

- HÁBITOS, COSTUMBRES Y CULTURA
- POBLACIÓN TOTAL ACTIVA
- ÍNDICES DE CRECIMIENTO

TECNOLÓGICAS

- CAMBIOS TECNOLÓGICOS

NATURALES

- NADA

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD / RESUMEN

FACTOR	BAJA			MEDIA			ALTA			COMENTARIOS
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
RIVALIDAD										El nivel de enfrentamiento es alto.
AMENAZA DE NVOS. INGRESOS										Considerando las barreras de entrada no se esperan nuevos participantes
PRESIÓN DE PROD SUSTITUTOS										Hay muchos productos sustitutos en la industria
PODER DE CLIENTES										Concentrados en zonas urbanas, muy discriminantes y poco leales.
PODER DE PROVEEDORES										Controlan la oferta
PODER DE LA FZA. LABORAL										No existen problemas laborales
DEPENDENCIAS EXTERNAS										Políticas, económicas sociales y tecnológicas
RESUMEN										La atraktividad de la industria es baja.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas / Oportunidades

Relación Alta -5 Mediana - 3 Baja -1	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS																	TOTAL
		Servicios eletrónicos	Generación de demanda	Fuerza de ventas	Difusión / publicidad	Marketing directo	Jubilación	Educación	Fiducia	Fondos colectivos	Profesionalización del canal	Sector agrícola	Sector petrolero	Sector construcción	Privatización sector eléctrico	Privatización sector telecomunicaciones	Privatización sector portuario	Sector turismo y comercio internacional	
		1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81
	Imagen / respaldo Banco Cafetalero	5	5	5	3	5	1	3	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	67
	Tecnología, TI / SI instalado	5	5	5	1	5	5	3	3	3	5	5	3	3	1	1	3	3	59
	Base de datos del Banco Cafetalero	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	61
	Tamaño del canal de distribución	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	1	55
	Recursos de apoyo	1	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	73
	Perfil de bajo riesgo	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	67
	Know-how																		

ANÁLISIS FODA

Debilidades / Amenazas

Relación		AMENAZAS						TOTAL			
Alta -5											
Mediana - 3											
Baja -1											

BASES DE COMPETENCIA

BASES DE COMPETENCIA	PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN
IMAGEN, MARCA CALIDAD	25	Respaldo del Banco Cafetalero, el banco con mayor imagen y prestigio en el Ecuador; de acuerdo a las investigaciones de mercado. Se maneja el sistema más avanzado del mercado para la administración de Fondos de Inversión.
TECNOLOGÍA - TI/SI	15	El Banco Cafetalero es el mayor canal de distribución en el país.
CANAL DE DISTRIBUCIÓN	10	Las oficinas del Banco Cafetalero están localizadas en las mayores zonas de afluencia de clientes potenciales en toda la geografía.
LOCALIZACIÓN PUNTOS DE VENTAS	10	Tenemos experiencia local e internacional en la administración de fondos de inversión con un perfil claro de bajo riesgo / rendimientos medios para el inversionista.
KNOW-HOW	9	El cliente esta dispuesto a pagar nuestros precios porque valora el servicio y la seguridad en las inversiones.
PRECIO	8	Los clientes perciben a nuestra fuerza de ventas como joven , dinámica, servicial y altamente profesional.
FUERZA DE VENTAS	8	La solidez del Grupo Financiero Banco Cafetalero nos permiten financiamientos ventajosos.
RECURSOS DE APOYO	6	El paraguas publicitario del Banco Cafetalero nos permite alta recordación y eficiencia con inversiones en medios comparativamente más bajas.
PUBLICIDAD	5	Nuestra estructura corporativa nos permite hacer eficiente el movimiento de dinero, así como también la llegada a nuestros clientes potenciales.
ORGANIZACIÓN	4	
TOTAL PUNTOS	100	

HABILIDADES DE EJECUCIÓN

HABILIDAD	PONDERACIÓN	DESCRIPCIÓN
MERCADEO / VENTAS	40	• Implementación de planes de mercadeo • Manejo de imagen • Manejo de canal de distribución • Fuerza de ventas • Cobertura geográfica
TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	30	• Tecnología de punta • Desarrollo interno de sistemas • Eficiencia de procesos • Alta productividad / bajo costo
ORGANIZACIÓN Y RR.HH.	15	• Tamaño magro de organización (20 personas), estructura plana, alto nivel de empowerment • Buenas habilidades gerenciales - profesionales especializados. • Proceso de toma de decisiones descentralizado y eficiente • Baja rotación de personal • Nivel competitivo de compensaciones
FINANZAS	15	• Sinergia con nuestra Casa de Valores, el mayor intermediario de la Bolsa de Valores del país. • Acceso inmediato a mejores alternativas de inversión. (Seguras / rentables) • Manejo de óptima exposición en moneda extranjera. • Capital de trabajo adecuado • Flujo de efectivo óptimo para atender las demandas del negocio.

IMPULSOS ESTRATÉGICOS

IMPULSO	CRECIMIENTO/LIDERAZGO
DEFINICIÓN	Continuar nuestro nivel de crecimiento por encima de la media del mercado para erosionar las participaciones del mercado competitivas hasta obtener el liderazgo.
OBJETIVOS	Para los próximos 5 años : 1. Mantener un crecimiento sostenido de un 50 % anual en Fondos de Inversión, y del orden del 70% en productos de largo plazo - Fondos de pensiones y Fondo para estudios. 2. Sostener un índice de rentabilidad en el orden del 12% margen neto.
IMPLICACIONES	1. Invertir en publicidad alrededor del 20% de las comisiones por administración. 2. Mantener inversiones del 50 % de las comisiones en capacitación del canal de distribución. 3. Ampliar la cobertura del sistema para Fondos - FUNDS.
RIESGO	♦ Si no mantenemos el ritmo de inversión publicitaria, capacitación del canal de distribución y ampliación de la cobertura del sistema FUNDS no llegaremos a los niveles de penetración del mercado necesarios para obtener el liderazgo.

ESTRATEGIAS

M-1		GENERACIÓN DE DEMANDA	
DESCRIPCIÓN: Generar altos niveles de conocimiento de los productos de FORTUNOFF entre los clientes potenciales para mantener los niveles de penetración y crecimiento.			
JUSTIFICACIÓN: Es necesario mantener los volúmenes de captaciones para aumentar nuestros niveles de participación de mercado y para conseguir el liderazgo.			
PLANES DE ACCIÓN		INDICADORES CLAVE	
1. Continuar con nuestro programa de inversión publicitaria		Crecimiento anual sobre el 50 % en Fondos de Inversión y sobre el 70 % en el fondo de pensión FUTURUS y Fondo para estudios.	
2. Mantener la moral y motivación de la fuerza de ventas			
Aumentar marketing directo			
RESULTADOS ESTRATÉGICOS	RIESGOS	REACCIÓN DE TERCEROS	
◆ Conseguir el liderazgo del mercado	• Gastos en mercadeo irrecuperables	• Imitación de nuestros programas	
◆ Aumentar nuestros niveles de rentabilidad	• Neutralización de nuestros programas por la competencia	• Incrementos en la inversión publicitaria	
AREAS INVOLUCRADAS		RESPONSABLE:	
Gerencia General y Mercadeo		Gerente de Mercadeo	

ESTRATEGIAS

M-2		PROGRAMA DE MERCADEO INTERNO	
DESCRIPCIÓN: Enfocar los esfuerzos hacia la motivación del canal de distribución y la fuerza de ventas propia.			
JUSTIFICACIÓN: Contribuir a generar los niveles de crecimiento proyectados para los próximos cinco años a través de la recepción pasiva de la demanda sumado a esfuerzos de captación activa - vistas a los clientes.			
PLANES DE ACCIÓN		INDICADORES CLAVE	
1. Establecer programas de capacitación y motivación al personal relacionado con las ventas en el canal de distribución y a nuestra fuerza de ventas.		1. Evaluaciones de conocimientos cada trimestre	
2. Establecer programas de incentivos en toda la cadena		2. Mantenimiento de índices de crecimiento mencionados anteriormente.	
RESULTADOS ESTRATÉGICOS ♦ Aumentar el nivel de compromiso del personal relacionado con las ventas.	RIESGOS		REACCIÓN DE TERCEROS
	- Mejores ofertas salariales por competidores y contratación - Rotación		Imitación por nuestros competidores
AREAS INVOLUCRADAS		RESPONSABLE:	
Gerencia General y Mercadeo, Recursos Humanos		Gerente de Mercadeo	

ESTRATEGIAS

S-1	IMPLEMENTAR SISTEMA DE CAPTACIONES MÓVIL		
DESCRIPCIÓN: Asegurar que nuestra ventaja competitiva en TI / SI tenga un efecto importante en el incremento de captaciones en la oficina / domicilio del cliente a través del desarrollo de este SEI.			
JUSTIFICACIÓN: El cliente cada vez tiene más información a su alcance, es más eficiente en sus decisiones y dispone de poco tiempo.			
PLANES DE ACCIÓN		INDICADORES CLAVE	
1. Adquirir hardware		1. Penetración del 80 % anual en clientes nuevos.	
2. Iniciar pruebas de SEI		2. Incremento de un 10 % anual en la satisfacción de estos clientes.	
3. Capacitar fuerza de ventas.			
RESULTADOS ESTRATÉGICOS	RIESGOS	REACCIÓN DE TERCEROS	
♦ Anticipar a la competencia	• Lenta penetración por falta de sofisticación de clientes.	• Campaña de desprestigio del SEI.	
♦ Solidificar percepción de líderes en tecnología.			
AREAS INVOLUCRADAS		RESPONSABLE:	
Gerencia General, Sistemas, Mercadeo		Gerente de Sistemas	

ESTRATEGIAS

S-2		AUMENTAR COBERTURA DE SISTEMA FUNDS	
DESCRIPCIÓN: Aumentar la cobertura de la red de FUNDS dentro del canal de distribución para agilizar las integraciones a los Fondos desde cualquier localidad en el país.			
JUSTIFICACIÓN: La única forma de eficientar la venta de Fondos de Inversión y por lo tanto aumentar sus niveles es a través del sistema automatizado FUNDS.			
PLANES DE ACCIÓN		INDICADORES CLAVE	
1. Integrar gradualmente a las localidades en orden de importancia de la plaza. Programar capacitación en el sistema.		1. Incrementos en las integraciones a los Fondos por localidad 2. Mediciones de satisfacción del cliente.	
RESULTADOS ESTRATÉGICOS	RIESGOS	REACCIÓN DE TERCEROS	
1. Mejoras en los resultados por localidad 2. Aumento de nivel de compromiso del canal de distribución.	Resistencia a aprender nuevo sistema.	Ninguna que nos pueda afectar.	
AREAS INVOLUCRADAS Gerencia General, Sistemas, Recursos Humanos, Mercadeo		RESPONSABLE: Gerente de Sistemas	

ESTRATEGIAS

- Generación de demanda
 - Campaña publicidad
 - Marketing directo
- Mercadeo interno
 - Capacitación del canal de distribución
 - Programas de incentivos
- Aumento de cobertura sistema
- Sistema de captaciones móvil



DESCRIPCION DEL SEI

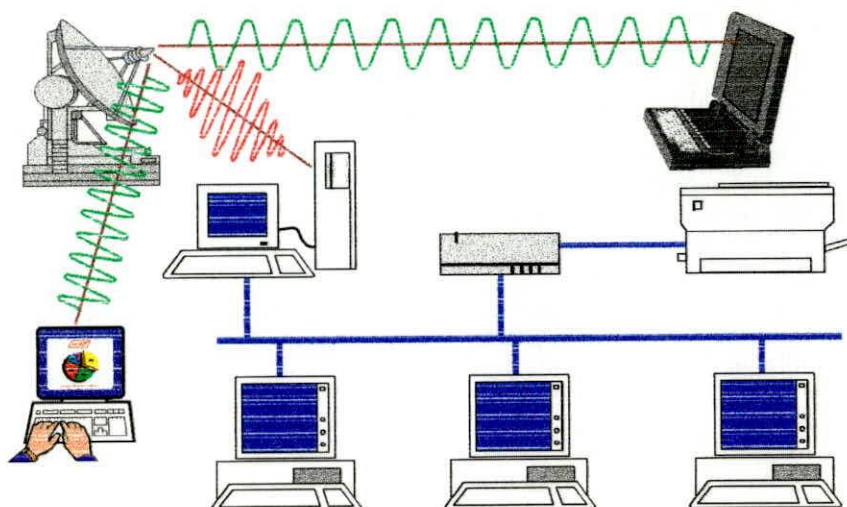
El sistema estratégico de información está orientado a agilizar el proceso de integración hacia un fondo de inversión así como también para expedir los rescates de dinero de los fondos por parte de los clientes. Se espera reducir el proceso actual que demora un día, al propuesto que lo haría al instante.

Se instalará el sistema FONDNOW (home banking) para que el cliente pueda realizar sus inversiones desde su computador. Adicionalmente, se proveerá de computadoras portátiles con MODEM CDPD (celular Digital Packet Data) a la fuerza de ventas para que puedan realizar la venta al instante a través del modem celular.

VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SEI

- Establecer nuevos estándares de atención inmediata a los clientes
- El TI instalado por el Banco Cafetalero permite este SEI:
 - Red de telecomunicaciones a nivel nacional
 - Infraestructura instalada a nivel nacional
- La inversión requerida en la TI es una barrera de entrada para competidores; por lo tanto, sustentaría la ventaja competitiva.

FUNCIONAMIENTO DEL SEI



REQUERIMIENTOS DEL SEI

- Satélite (disponible a través del Banco Cafetalero)
- Software FONDOS para instalar en PC's de clientes.
- LAN's instaladas
- 20 PC's portátiles, con MODEM CDPDC (cellular digital packet data), e impresora para la fuerza de ventas.

FRENTE AL CLIENTE PC PORTÁTIL

- Informar sobre las características de los Fondos de Inversión
- Identificar la necesidad del cliente de acuerdo al fondo.
- Llenar la solicitud contrato del Fondo seleccionado.



REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

- Copia de la Cédula (persona Natural)
- Documentos solicitados para apertura de cuentas de Cías. (Persona Jurídica)
- Dinero:

Efectivo

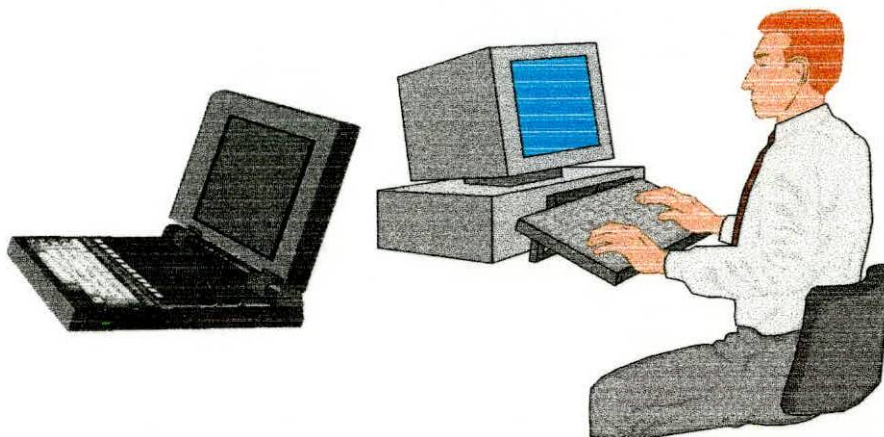


- Cheque



- Orden de Débito

INTEGRACIONES VÍA PC PORTÁTIL O FONDNOW



INTEGRACIÓN PC PORTÁTIL

- En la aplicación FUNDS ingresa los datos del cliente.
- Consulta menu VUP para calcular el valor de la unidad de participación
- En menu PARTICIPES registra los datos de la integración y se imprime el recibo de integración en impresora portátil.

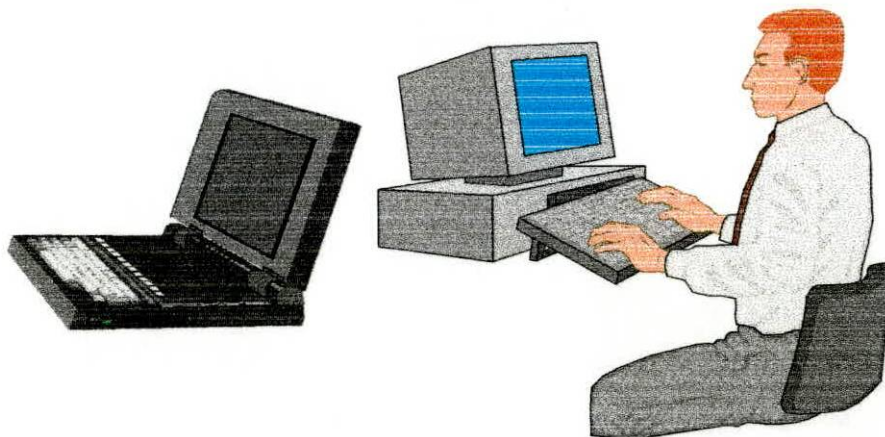


INTEGRACIÓN FONDNOW

- Cliente abre menu FORTUNOFF
- Consulta valor de la unidad de participación del fondo que le interesa integrar.
- Digita valor a debitar de su cuenta por el número de unidades de participación que está integrando.



RESCATES VÍA PC PORTÁTIL O FONDNOW



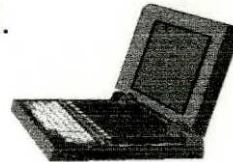
RESCATE FONDNOW

- Cliente ingresa la cantidad que le interesa rescatar en menu FORTUNOFF.
- Digita la cuenta que se le debe acreditar
- Sistema le confirma la transacción realizada y le da la opción de imprimir la transacción



RESCATE PC PORTÁTIL

- En la aplicación FUNDS ingresa los datos del cliente.
- Digita la cuenta que se le debe acreditar, o ordena emisión de cheque
- En menu PARTICIPES registra los datos del rescate y se imprime el comprobante de rescate en impresora portátil.



RIESGOS DEL SEI

- Lenta penetración por falta de confianza / sofisticación del cliente
- Mantenerse a prueba de hackers