



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UNA LÍNEA DE FONDOS DE INVERSIÓN
DENTRO DE EMPRESA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS EN
ECUADOR

AUTORES:

RIVADENEIRA MORALES JOVANNA ALEXANDRA

VÁSQUEZ MENOSCAL LUIS ADRIAN

DIRECTORA:

ZURITA ERAZO SONIA ANALIA

GUAYAQUIL – ECUADOR

ABRIL- 2024

RECONOCIMIENTOS

Expresamos nuestro más sincero reconocimiento a ESPAE y todo su equipo docente de la MAE 39 por impartirnos sus conocimientos desde el primer día de clase hasta la finalización de este proyecto.

A nuestra tutora, MSC. Sonia Zurita, queremos agradecerle especialmente por su valioso acompañamiento y sus sugerencias que han sido fundamentales para la realización de la presente Tesis. Su dedicación y apoyo han sido invaluable en este proceso académico.

A nuestros guías y mentores en nuestras Instituciones de trabajo, especialmente en **Anónima** Administradora de Fondos y Fideicomisos, que han sido pilar fundamental para poder llevar a cabo este Estudio.

AGRADECIMIENTOS

Sobre todo, a DIOS. Sus bendiciones y enseñanzas han iluminado nuestro camino y nos han dado la fuerza para superar los desafíos que encontramos en este viaje académico.

A nuestras familias, les debemos un agradecimiento eterno. Su amor incondicional y su paciencia infinita han sido nuestra mayor inspiración. Cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo ha sido como un faro en medio de la tormenta, recordándonos que nunca hemos estado solos en este camino.

A nuestros compañeros de Los Híbridos, no podemos expresar con palabras lo agradecidos que estamos por su amistad y camaradería. Juntos, hemos compartido risas y lágrimas, hemos superado desafíos y celebrados éxitos. Su presencia ha sido un regalo invaluable en nuestras vidas y ha hecho de esta experiencia de Tesis una aventura memorable.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1357

APELLIDOS Y NOMBRES	VASQUEZ MENOSCAL LUIS ADRIAN
IDENTIFICACIÓN	0916061583
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UNA LÍNEA DE FONDOS DE INVERSIÓN DENTRO DE EMPRESA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS EN ECUADOR.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-09-16
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(10,00) DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los dieciséis días del mes de Septiembre del año dos mil veinticuatro a las 15:48 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ZURITA ERAZO SONIA ANALIA, Director del trabajo de Titulación y SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UNA LÍNEA DE FONDOS DE INVERSIÓN DENTRO DE EMPRESA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS EN ECUADOR.", presentado por el estudiante VASQUEZ MENOSCAL LUIS ADRIAN.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 10,00/10,00, DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado electrónicamente por:
SONIA ANALIA ZURITA ERAZO

ZURITA ERAZO SONIA ANALIA
DIRECTOR

Digitally signed by
Andrea Gabriela Samaniego Diaz
Date: 2024.09.17
08:45:24 -04'00'

SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

Firmado digitalmente
por **LUIS ADRIAN VASQUEZ MENOSCAL**
Fecha: 2024.09.18
09:54:03 -05'00'

VASQUEZ MENOSCAL LUIS ADRIAN
ESTUDIANTE

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1356

APELLIDOS Y NOMBRES	RIVADENEIRA MORALES JOVANNA ALEXANDRA
IDENTIFICACIÓN	0940816770
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UNA LÍNEA DE FONDOS DE INVERSIÓN DENTRO DE EMPRESA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS EN ECUADOR.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-09-16
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(10,00) DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los dieciséis días del mes de Septiembre del año dos mil veinticuatro a las 15:48 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ZURITA ERAZO SONIA ANALIA, Director del trabajo de Titulación y SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UNA LÍNEA DE FONDOS DE INVERSIÓN DENTRO DE EMPRESA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS EN ECUADOR.", presentado por la estudiante RIVADENEIRA MORALES JOVANNA ALEXANDRA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 10,00/10,00, DIEZ CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



Firmado electrónicamente por:
SONIA ANALIA ZURITA
ERAZO

ZURITA ERAZO SONIA ANALIA
DIRECTOR

Andrea Gabriela
Samaniego Diaz

Digitally signed by
Andrea Gabriela
Samaniego Diaz
Date: 2024.09.17
08:44:49 -04'00'

SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
JOVANNA
ALEXANDRA
RIVADENEIRA
MORALES

RIVADENEIRA MORALES JOVANNA ALEXANDRA
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	II
AGRADECIMIENTOS	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XII
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INDUSTRIA	3
1.1. Descripción General	5
1.2. Principales Productos o Servicios.....	5
1.3. Principales Actores de la Industria	10
1.3.1. Canales	12
1.3.1.1. Proveedores	13
1.4. Modelo de Negocio de los Actores de la Industria.....	15
1.4.1. Resumen de la Industria	17
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	19
2.1. Análisis Social (PESTEL)	19
2.1.1. Análisis Político	19
2.1.2. Análisis Económico.....	21
2.1.3. Análisis Social.....	30
2.1.4. Análisis Tecnológico.....	33
2.1.5. Análisis Ecológico – Ambiental.....	37
2.1.6. Análisis Legal.....	39
2.2. Análisis Industrial Competitivo y Colaborativo.....	44

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

2.2.1. Análisis Competitivo.....	44
2.2.1. Análisis Colaborativo.....	47
2.3. Oportunidades y Amenazas del Sector.....	47
3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	52
3.1. Descripción de la Empresa.....	52
3.2. Análisis del Propósito de la Empresa.....	54
3.3. Modelo de Negocio de la Empresa.....	56
3.4. Análisis de los Estados Financieros.....	57
3.5. Evaluación del Modelo de Negocio (Prueba Ácida).....	62
3.5.1. Evaluación de Capacidades Organizacionales.....	65
3.5.2. Evaluación de Recursos Organizacionales.....	66
3.6. Fortalezas y Debilidades de la Empresa.....	67
4. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....	68
4.1. Alineamiento de la Organización al Entorno Social.....	68
4.2. Alineamiento de la Organización al Entorno Industrial.....	71
4.3. Alineamiento de la Organización al Propósito y Modelo de Negocio.....	73
4.4. Resumen del Diagnóstico Organizacional.....	76
4.5. Identificación de Brechas de Capacidades.....	76
4.6. Identificación de Brechas de Recursos.....	77
5. PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS.....	78
5.1. Descripción del Problema.....	78
5.2. Alternativas de Resolución del Problema.....	79
5.2.1. Empatizar.....	80
5.2.2. Definir.....	81
5.2.3. Crear.....	82

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

5.2.4. Prototipar	82
5.2.5. Evaluar Alternativas	86
5.3. Análisis de Alternativas	87
5.4. Selección de Alternativa	89
5.5. Alineamiento a la Propuesta Estratégica	90
6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	92
6.1. Descripción del Alcance	92
6.2. Ingresos que se esperan recibir con el Proyecto	93
6.3. Descripción de la Sostenibilidad del Proyecto	94
6.4. Identificación de Recursos del Proyecto	95
6.4.1. Identificación de Recursos Humanos	95
6.4.2. Identificación de Recursos Tangibles e Intangibles	96
6.5. Cronograma del Proyecto	98
6.6. Presupuesto del Proyecto	100
6.6.1. Capital Social mínimo por Normativa	100
6.6.2. Capital de Trabajo	100
6.6.3. Presupuesto de Arranque	101
6.7. Flujo del Proyecto (TIR y VAN)	102
6.8. Estrategia Comercial	103
6.9. Análisis de Sensibilidad	104
7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN	108
7.1. Impacto del Proyecto a la Cultura de Innovación	108
7.2. Impacto del Proyecto a la Estructura Organizacional	109
7.3. Impacto del Proyecto a Procesos de Innovación	109

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

7.4.	Impacto del Proyecto a la Toma de Decisiones, Estrategias y Metas	110
7.5.	Escalabilidad del Proyecto.....	111
8.	CONCLUSIONES	112
9.	RECOMENDACIONES	114
10.	BIBLIOGRAFÍA	116
11.	ANEXOS	119
11.1.	Matriz de Capacidades Organizacionales (MCO)	119

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Patrimonio Administrado en Fondos de Inversión.....	5
Tabla 2 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia Menor a 7 días	7
Tabla 3 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia 30 días	7
Tabla 4 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia entre 45-60 días	8
Tabla 5 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia 90 días	8
Tabla 6 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia 180 días	9
Tabla 7 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia 360 días	9
Tabla 8 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia mayor 1 año	10
Tabla 9 Administradoras de Fondos y Fideicomisos en Ecuador	11
Tabla 10 Resumen Análisis Político	21
Tabla 11 Resumen Análisis Económico.....	30
Tabla 12 Resumen Análisis Social.....	33
Tabla 13 Resumen Análisis Tecnológico.....	36
Tabla 14 Resumen Análisis Tecnológico.....	39
Tabla 15 Resumen Análisis Legal.....	43
Tabla 16 Oportunidades y Amenazas del Sector – Social	48
Tabla 17 Oportunidades y Amenazas del Sector – Industrial	50
Tabla 18 Estados de Situación Financiera.....	57
Tabla 19 Estados de Resultados Integrales	58
Tabla 20 Indicadores Financieros	61
Tabla 21 Evaluación de Alternativas	87
Tabla 22 Fondos a Ofertar.....	93
Tabla 23 Tasa de Rendimiento, Rentabilidad y Comisiones	94
Tabla 24 Depreciación Equipos de Cómputo, Muebles de Oficina y Adecuaciones.....	97

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Tabla 25 Depreciación Licencias	98
Tabla 26 Déficit Acumulado Máximo	100
Tabla 27 Presupuesto del Proyecto	101
Tabla 28 Resumen Estadístico de Variables	106
Tabla 29 Resumen Estadístico de Variables	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Resumen de la Industria.....	4
Figura 2 Patrimonios administrados en Industria Fondos de Inversión.....	4
Figura 3 Clasificación Administradoras de Fondos y Fideicomisos.....	12
Figura 4 Proyección Cierre 2023 -Producto Interno Bruto.....	22
Figura 5 Producto Interno Bruto 2007=100.....	23
Figura 6 Tasa Inflación Anual Ecuador.....	24
Figura 7 Riesgo País - Ecuador.....	24
Figura 8 Liquidez Sistema Financiero - Ecuador.....	25
Figura 9 Morosidad Sistema Financiera - Ecuador.....	25
Figura 10 Tasas Referenciales Globales por Fecha.....	26
Figura 11 Inflación Anual EE. UU.....	27
Figura 12 Tasa Interés Bonos de Reserva.....	27
Figura 13 Contribución del VAB por Industria – Variación Interanual PIB (t/t-4).....	28
Figura 14 IEE Global.....	28
Figura 15 Sectorización del Empleo.....	29
Figura 16 Obstáculos a la Inclusión Financiera en Ecuador.....	31
Figura 17 Evolución del número de transacciones por tipo de canal (millones de transacciones)	34
Figura 18 Evolución del monto de transacciones por tipo de canal (millones USD).....	34
Figura 19 Evolución del monto de transacciones por tipo de canal (millones USD).....	36
Figura 20 Participación de Mercado – Administradora de Fondos.....	44
Figura 21 Business Model Canvas.....	56
Figura 22 Estructura Organizacional.....	66
Figura 23 Fortaleza y Debilidades Anónima Administradora de Fondos y Fideicomiso S, A.67	

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Figura 24 Oportunidades y Amenazas – Análisis Social	70
Figura 25 Oportunidades y Amenazas – Análisis Industria	73
Figura 26 Fortalezas y Debilidades	75
Figura 27 Análisis del Propósito	75
Figura 28 Matriz de Recursos Estratégicos (MRE)	77
Figura 29 Fideicomiso de Inversión con Adherentes	83
Figura 30 Fondo de Inversión	85
Figura 31 Tasa de Rendimiento, Rentabilidad y Comisiones	94
Figura 34 Cronograma del Proyecto	99
Figura 33 Flujo Caja.....	102
Figura 34 Distribución Normal de Variables - Campana de Gauss	105
Figura 35 Análisis de Sensibilidad.....	105
Figura 36 Campana de Gauss - TIR	106
Figura 37 Matriz de Riesgo y Gestión de Reserva.....	115

LISTA DE ABREVIATURAS

AAFF: Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos del Ecuador

BCE: Banco Central del Ecuador

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CORDES: Corporación de Estudios para el Desarrollo

FBKF: Formación Bruta de Capital Fijo

IEE: Índice de Expectativas Económicas

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

PIB: Producto Interno Bruto

SICVS: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

SRI: Servicio de Rentas Internas

UAFE: Unidad de Análisis Financiero y Económico

VAB: Valor Agregado Bruto

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto analiza la viabilidad de implementar la Línea de Fondos de Inversión, para diversificar el portafolio de servicios de la empresa **Anónima Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.**, lo que permitirá reducir su riesgo operacional y aumentar su rentabilidad. La Empresa, que ha estado enfocada exclusivamente en el negocio fiduciario, busca ingresar al mercado de fondos de inversión para captar recursos del público e invertirlos eficientemente.

Considerando el contexto económico y social en Ecuador, marcado por una creciente preocupación por el futuro financiero, pero con una población que carece de una cultura financiera desarrollada, se evaluaron dos alternativas: i) establecer fideicomisos de inversión; e, ii) implementar fondos de inversión. Tras un análisis detallado, se ha determinado que la implementación y administración de fondos de inversión es la opción más viable y estratégica; permite una captación de recursos abierta al público, es un negocio escalable, permite establecer políticas de inversión profesionales alineadas con la normativa legal, y, presenta un potencial de rentabilidad más atractivo. Además, aprovecha la red de contactos, capacidades organizacionales y experiencia de la empresa en la administración diligente de patrimonios.

Así, el proyecto propuesto evalúa la viabilidad legal, financiera y técnica de implementar una línea de Fondos de Inversión, con un horizonte de evaluación de 5 años. Se proponen 3 Fondos, con una comisión promedio por el manejo de los patrimonios de los fondos del 1,80%, y se realizó un análisis de sensibilidad que muestra resultados financieros favorables incluso bajo escenarios adversos.

El impacto del proyecto se extiende más allá de los aspectos financieros e involucra cambios en la cultura organizacional, los procesos de innovación y la toma de decisiones. Se promueve una mentalidad flexible, creativa y colaborativa entre los miembros del equipo, lo que conlleva ajustes en la estructura de la Organización, la implementación de nuevos métodos y la alineación de estrategias a corto y largo plazo con la visión general de la Compañía. Además, se resalta el potencial de crecimiento del proyecto, el cual se espera alcanzar mediante un desarrollo sostenible y una mayor competitividad en el mercado financiero ecuatoriano.

En conclusión, el proyecto de implementación de la línea de Fondos de Inversión en Anónima Administradora de Fondos y Fideicomisos es viable legal, técnica y financieramente.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Requiere recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros, estudios especializados, así como una estrategia para incursionar en y acaparar el mercado. Sin embargo, el riesgo debe ser evaluado considerando factores cuantitativos como inversión y rentabilidad, y cualitativos como cambios políticos, legales y económicos.

1. INDUSTRIA

Los Fondos de Inversión son instrumentos financieros que presentan ventajas para quienes disponen de excedentes de liquidez y buscan rentabilizar dichos recursos, en relación con las opciones de inversión tradicionales: Certificados de Depósito, Pólizas de Acumulación, Depósitos a Plazo, Papel Comercial, Obligaciones, VTC (Titularización), Bonos, Acciones, entre otros. Estos beneficios se orientan a rentabilidad, liquidez, flexibilidad, transparencia y diversificación de riesgos.

La Codificación de la Ley de Mercado de Valores, en su Artículo 75, Capítulo II, Título XIV, señala:

Fondo de inversión es el patrimonio común, integrado por aportes de varios inversionistas, personas naturales o jurídicas y, las asociaciones de empleados legalmente reconocidas, para su inversión en los valores, bienes y demás activos que esta Ley permite, correspondiendo la gestión del mismo a una compañía administradora de fondos y fideicomisos, la que actuará por cuenta y riesgo de sus aportantes o partícipes.

Los aportes quedarán expresados, para el caso de los fondos administrados, en unidades de participación, de igual valor y características, teniendo el carácter de no negociables. En el caso de los fondos colectivos, los aportes se expresarán en cuotas, que son valores negociables. (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, s.f.).

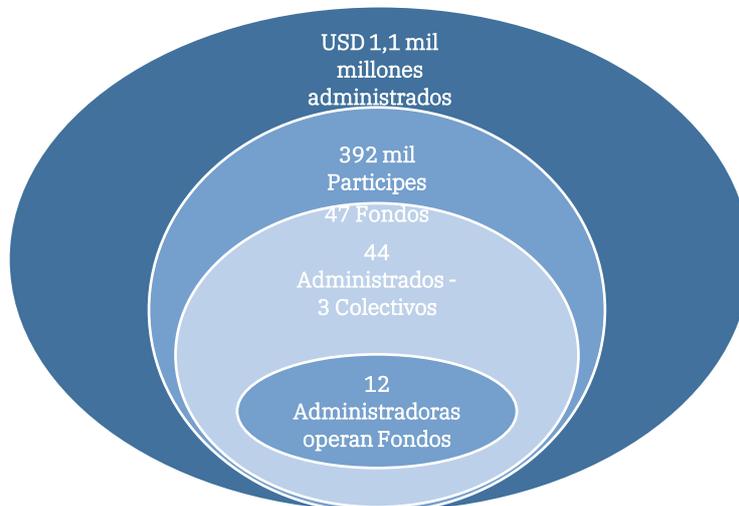
Las partes principales en esta industria, y que dan forma y consistencia al negocio, son: i) los partícipes, personas naturales o jurídicas que como inversionistas buscan obtener rendimientos de sus excedentes de liquidez, y diversificar su cartera; ii) la Administradora de Fondos y Fideicomisos, entidad financiera autorizada que se encarga de administrar los fondos de inversión, que se nutren de los aportes de los partícipes; iii) los Emisores de títulos valores, compañías que emiten los activos financieros en donde se colocan los recursos del Fondo para generar rentabilidad; y, iv) la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, entidad reguladora encargada de supervisar y regular las actividades de los fondos de inversión.

Con corte Julio 2023, según la información oficial de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se tiene como estadísticas claves de esta industria: i) 12 Administradoras de Fondos y Fideicomisos que a este corte manejan Fondos de Inversión; ii) 47 Fondos de Inversión disponibles para los partícipes; iii) número significativo de Partícipes

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

activos en el mercado, alcanzando un total de 392 mil personas (entre naturales y jurídicas); y, iv) un monto total de USD 1,1 mil millones que se administran en los Fondos de Inversión.

Figura 1 Resumen de la Industria

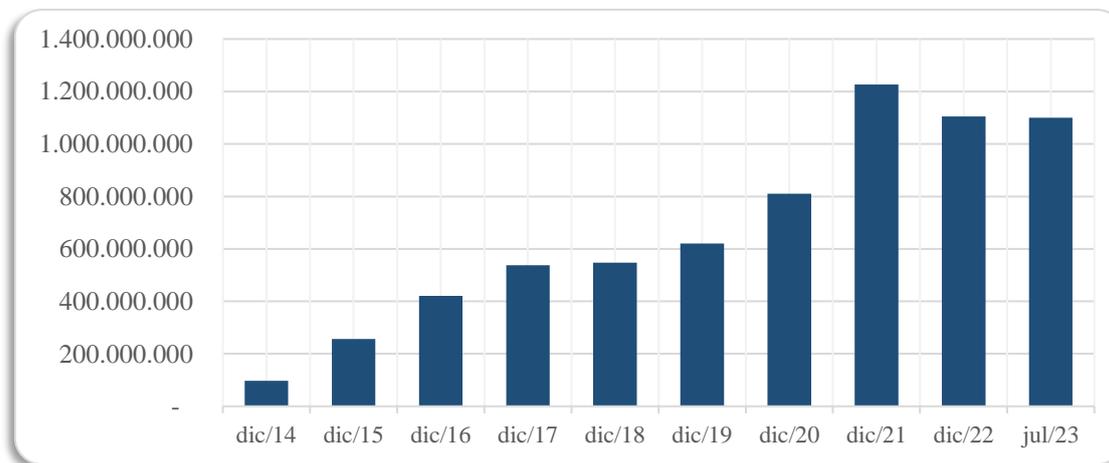


Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

Adicionalmente, si se analiza la evolución de este Mercado desde el 2018 al 2022, se observa una Tasa anual de Crecimiento geométrica en los patrimonios administrados del 19,2%.

Figura 2 Patrimonios administrados en Industria Fondos de Inversión



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Autores

1.1. Descripción General

Una visión general de la industria, que muestre el patrimonio administrado de fondos de inversión desglosado por Administradora de Fondos y Fideicomisos, presenta:

Tabla 1 Patrimonio Administrado en Fondos de Inversión

ADMINISTRADORA	Patrimonio Administrado en Fondos de Inversión		
	jul-22	jul-23	Var.
FIDUCIA S.A.	403.134.109	387.553.508	-3,9%
FIDEVAL S.A.	353.803.327	328.785.119	-7,1%
GENESIS S.A.	177.484.154	155.509.013	-12,4%
ANEFI S.A.	98.802.674	117.724.347	19,2%
VANGUARFONDOS S.A.	50.475.157	56.321.346	11,6%
ATLANTIDA S.A.	25.569.280	26.281.713	2,8%
ZION S.A.	8.254.912	8.850.392	7,2%
PLUSFONDOS S.A.	7.303.916	6.336.508	-13,2%
AFPV S.A.	649.423	6.163.226	849,0%
ADMUNIFONDOS S.A.	6.304.081	5.865.056	-7,0%
ICM-INTEGRA S.A.	-	779.344	
HEIMDALTRUST S.A.	98.833	-	-100,0%
Total general	1.131.879.866	1.100.169.573	-2,8%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

Como se observa en la tabla 1, El patrimonio administrado en los fondos de inversión disminuyó un 2,8%, pasando de 1.131.879.866 en julio 2022 a 1.100.169.573 en julio de 2023. Entre las principales Administradoras, FIDUCIA S.A. experimentó una disminución del 3,9%, mientras que FIDEVAL S.A. y GENESIS S.A. registraron reducciones más significativas del 7,1% y 12,4%, respectivamente. Por otro lado, ANEFI S.A. destacó con un aumento del 19,2% en su patrimonio administrado, mostrando un rendimiento positivo.

1.2. Principales Productos o Servicios

Según el Artículo 76 de la Codificación de la Ley de Mercado de Valores, existen 4 tipos de Fondos de Inversión, que son:

a) Fondos administrados son aquellos que admiten la incorporación, en cualquier momento de aportantes, así como el retiro de uno o varios, por lo que el monto del patrimonio y el valor de sus respectivas unidades es variable. En este caso, la administradora actuará por cuenta y riesgo de sus aportantes o partícipes.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

b) Fondos colectivos son aquellos que tienen como finalidad invertir en valores de proyectos productivos específicos. El fondo estará constituido por los aportes hechos por los constituyentes dentro de un proceso de oferta pública, cuyas cuotas de participación no son rescatables, incrementándose el número de sus cuotas como resultado de su suscripción y pago, durante su respectivo período de colocación y, reduciéndose su monto sólo con ocasión de una reducción parcial de ellas, ofrecida a todos los aportantes, o debido a su liquidación. Estos fondos y su administrador se someterán a las normas del fideicomiso mercantil. Las cuotas de estos fondos, que deberán someterse a calificación de riesgo, serán libremente negociables.

c) Fondos cotizados son aquellos fondos que no podrán invertir en proyectos, sino exclusivamente en valores admitidos a cotización bursátil. Estos fondos podrán replicar la misma composición de un índice bursátil. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establecerá las normas para la constitución de los fondos cotizados y la negociación y registro de sus cuotas, que constituyen valores negociables en el mercado de valores.

d) Fondos de Capital son aquellos que tienen por objetivo administrar e invertir recursos como capital de riesgo, ángel o semilla, exclusivamente en acciones, participaciones, valores, bienes y demás activos. El rendimiento del inversor se establecerá en función de los resultados colectivos. La Junta de Política y Regulación Financiera será competente para la emisión de las regulaciones correspondientes a la constitución, funcionamiento, operación, control y liquidación de estos fondos (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, s.f.).

En las tablas 2 a 8, se muestra la oferta a Julio 2023 de Fondos Inversión del Mercado ecuatoriano, segmentadas por “Permanencia Mínima”, y en donde se ha incorporado en adición: Administradora, número de partícipes y rentabilidad referencial.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Tabla 2 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia Menor a 7 días

NOMBRE	ADMINISTRADORA DE FONDOS	Permanencia Mínima	No. PARTÍCIPIES TOTAL	Rentabilidad Anual
FONDO REAL	FIDEVAL	4	399	4.15-4.35
VANGUARDIA 4	VANGUARDIA	4	218	3.3-3.5
CENTENARIO REPO	FIDUCIA	5	708	4.4-4.6
ICM SERVIFONDO	ICM-INTEGRA	5	11	3.4-3.8

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

La tabla 2 presenta la oferta de fondos de inversión con permanencia menor a 7 días y el número de partícipes. Entre los tres primeros fondos por número de participantes se encuentra el Fondo Centenario Repo, administrado por Fiducia, con una cantidad de participantes de 708 y una rentabilidad anual de 4,4% - 4,6%, seguido del Fondo Real, administrado por Fideval, con un total de 399 participantes y una rentabilidad anual de 4,15 – 4,35% y el Fondo Vanguardia 4, administrado por Vanguardia, cuenta con 218 participantes y un rendimiento anual de 3,35%-3,5%.

Tabla 3 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia 30 días

NOMBRE	ADMINISTRADORA DE FONDOS	Permanencia Mínima	No. PARTÍCIPIES TOTAL	Rentabilidad Anual
EFFECTIVO	AFPV	30	80	4.5
FLEXIBLE 30-60	FIDEVAL	30	247	4.4-4.6
ALIADO	FIDEVAL	30	120	6
VIVO	FIDEVAL	30	524	6
OPORTUNIDAD	FIDUCIA	30	2,515	4.5-4.8
30 PLUS	PLUSFONDOS	30	85	4.05
ALPHA	ZION	30	273	4.65

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

En la tabla 3 se detalla la oferta de fondos de inversión con permanencia de 30 días y el número de partícipes. Entre los tres primeros fondos por número de participantes se encuentra el Fondo Oportunidad, administrado por Fiducia, con una cantidad de participantes de 2.515 y una rentabilidad anual de 4,5% - 4,8%, seguido del Fondo Vivo, administrado por Fideval, con un total de 524 participantes y una rentabilidad anual del 6% y el Fondo Alpha, administrado por Zion, cuenta con 30 participantes y un rendimiento anual del 4,65%.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Tabla 4 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia entre 45-60 días

NOMBRE	ADMINISTRADORA DE FONDOS	Permanencia Mínima	No. PARTÍCIPIES TOTAL	Rentabilidad Anual
DE CORTO PLAZO CP GUION UNO	ANEFI	45	408	3.5
FONDO SEGURO FS-2	ANEFI	60	412	3.88

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

En la tabla 4 se muestra la oferta de fondos de inversión con permanencia entre 45-60 días y el número de partícipes. El fondo Seguro con un total de 412 participantes y el fondo Corto Plazo con 408 partícipes son administrados por Anefi con una rentabilidad anual de 3,88% y 3,5% respectivamente.

Tabla 5 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia 90 días

NOMBRE	ADMINISTRADORA DE FONDOS	Permanencia Mínima	No. PARTÍCIPIES TOTAL	Rentabilidad Anual
LIQUIDEZ	AFPV	90	82	6.25
OPTIMO	ANEFI	90	154	4.5
FIT	ATLÁNTIDA	90	456	
FIXED 90	FIDEVAL	90	408	4.65-4.75
CENTENARIO RENTA	FIDUCIA	90	2.487	5.3-5.7
MÁSTER	GENESIS	90	2.216	
ICM CRECIMIENTO	ICM-INTEGRA	90	13	4.65-5.15
90 PLUS	PLUSFONDOS	90	219	6.1
VANGUARDIA 90	VANGUARDIA	90	834	6.3-6.5

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

En la tabla 5 se detalla la oferta de fondos de inversión con permanencia de 90 días y el número de partícipes. Entre los tres primeros fondos por número de participantes se encuentra el Centenario Renta, administrado por Fiducia, con una cantidad de participantes de 2.487 y una rentabilidad anual de 5,3% - 5,7%, seguido del Fondo Máster, administrado por Genesis, con un total de 2.216 participantes y el Fondo Vanguardia 90, administrado por Vanguardia, cuenta con 834 participantes y un rendimiento anual del 6,3%-6,5%.

En la tabla 6 se muestra la oferta de fondos de inversión con permanencia de 180 días y el número de partícipes. Entre los tres primeros fondos por número de participantes se encuentra el Fondo Estratégico, administrado por Genesis, con una cantidad de participantes de 4.597, seguido del Fondo Productivo, administrado por Fiducia, con un total de 1.968 participantes y rendimiento de 5,75%–6,25% y el Fondo Ideal 180, administrado por Fideval, cuenta con 614 participantes y un rendimiento anual del 5,3%-5,5%.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Tabla 6 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia 180 días

NOMBRE	ADMINISTRADORA DE FONDOS	Permanencia Mínima	No. PARTÍCIDES TOTAL	Rentabilidad Anual
META FM3	ANEFI	180	178	5.5
IDEAL 180	FIDEVAL	180	614	5.3-5.5
PRODUCTIVO	FIDUCIA	180	1,968	5.75-6.25
ESTRATEGICO	GENESIS	180	4,597	
SUPERIOR	GENESIS	180	434	

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

En la tabla 7 se muestra la oferta de fondos de inversión con permanencia de 360 días y el número de partícipes. Entre los tres primeros fondos por número de participantes se encuentra Fondo Centenario, administrado por Fiducia, con una cantidad de participantes de 7.734 y una rentabilidad anual de 6,75% - 7,25%, seguido del Fondo Renta Plus, administrado por Genesis, con un total de 2.144 participantes y el Fondo Futuro Ahorro Programado, administrado por Fideval, cuenta con 1.405 participantes y un rendimiento anual del 5,4%-5,6%

Tabla 7 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia 360 días

NOMBRE	ADMINISTRADORA DE FONDOS	Permanencia Mínima	No. PARTÍCIDES TOTAL	Rentabilidad Anual
MULTIPLICA	AFPV	360	95	7.25
SEMILLA FAS-5	ANEFI	360	51	6.5-7
ELITE	ATLÁNTIDA	360	290	7-7.5
FUTURO AHORRO PROGRAMADO	FIDEVAL	360	1,405	5.4-5.6
ACUMULACION	FIDUCIA	360	7,734	6.75-7.25
VIRTUAL PLANIFICA	FUTURFID	360	125	
RENDA PLUS	GENESIS	360	2,144	
ICM DINAMICO	ICM-INTEGRA	360	10	6.6-7.1
PLUS 360	PLUSFONDOS	360	74	7.33
VANGUARDIA PREVISION	VANGUARDIA	360	602	7.3-7.5
VANGUARDIA PREVISION MAS	VANGUARDIA	360	53	7.5-8.5
OMEGA	ZION	360	158	4.07

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

En la tabla 8 se muestra la oferta de fondos de inversión con permanencia mayor a 1 año y el número de partícipes. Entre los tres primeros fondos por número de participantes se encuentra el Fondo Horizonte, administrado por Génesis, con una cantidad de participantes de 335.097, seguido del Fondo Prevenir, administrado por Admunifondos, con un total de 7.538 participantes y el Fondo Mi retiro, administrado por Fiducia, cuenta con 1.456 participantes y un rendimiento anual del 7,25%-7,75%

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Tabla 8 Oferta Fondos de Inversión por Permanencia mayor 1 año

NOMBRE	ADMINISTRADORA DE FONDOS	Permanencia Mínima	No. PARTÍCIPES TOTAL	Rentabilidad Anual
OBJETIVO	FIDEVAL	720	3,106	7
HORIZONTE	GENESIS	1080	335,097	
ICM MIS SUEÑOS	ICM-INTEGRA	1080	8	6.8-7.4
MI RETIRO	FIDUCIA	1800	1,456	7.25-7.75
PREVENIR	ADMUNIFONDOS	2160	7,538	
COLECTIVO FONDO PAIS ECUADOR	FIDEVAL	Indefinido	2	
COLECTIVO FIBRA ECU01	FIDUCIA	Indefinido	5	

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

1.3. Principales Actores de la Industria

El artículo 97 de la Codificación de la Ley de Mercado de Valores, señala que los Fondos de Inversión deben ser administrados por Administradoras de Fondos y Fideicomisos:

Las administradoras de fondos y fideicomisos deben constituirse bajo la especie de compañías o sociedades anónimas. (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, s.f.). Su objeto social está limitado a:

- a) Administrar fondos de inversión;*
- b) Administrar negocios fiduciarios, definidos en esta Ley;*
- c) Actuar como emisores de procesos de titularización; y,*
- d) Representar fondos internacionales de inversión.*

A Julio 2023 existen 30 Administradoras de Fondos y Fideicomisos. De estas, solo 12 operan con el corte señalado Fondos de Inversión tal como se muestra en la tabla 9. De este grupo, 7 se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil y 5 en la ciudad de Quito.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

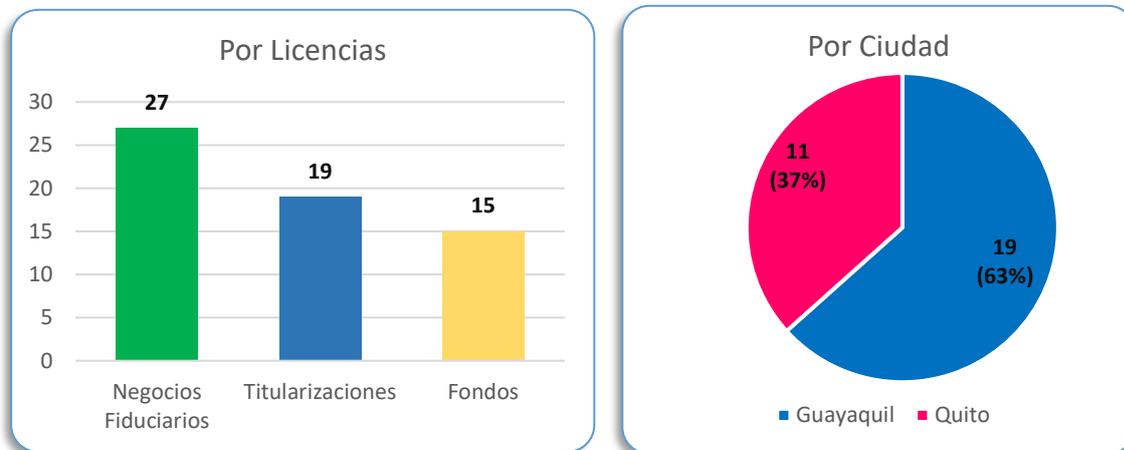
Tabla 9 Administradoras de Fondos y Fideicomisos en Ecuador

Nombre	LICENCIA			Inscripción C.P.M.V.	Localidad
	FONDOS	NEG. FID.	TITULAR.		
ADMUNIFONDOS S.A.	x	x	x	feb-05	Guayaquil
AFPGENESIS S.A.	x	x	x	mar-95	Guayaquil
AFPV S.A.	x	x	x	nov-94	Guayaquil
ANALYTICAFUNDS MANAGEMENT C.A.	x	x	x	feb-02	Quito
ANEFI S.A.	x	x	x	jul-94	Quito
ARAFISA S.A.		x		sep-14	Guayaquil
BCE		x		dic-03	Quito
CFN		x	x	ene-00	Guayaquil
CN FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS		x		mar-19	Quito
ENLACE NEGOCIOS FIDUCIARIOS S.A.		x		nov-94	Quito
FIDES TRUST S.A.		x	x	dic-00	Guayaquil
FIDEVAL S.A.	x	x	x	ene-99	Quito
FIDUCIARIA ATLÁNTIDA S.A.	x	x	x	sep-17	Quito
FIDUCIA S.A.	x	x	x	mar-96	Quito
FIDUECUADOR S.A.		x	x	mar-00	Quito
FIDUHOPE S.A.		x		nov-19	Quito
FIDUNEGOCIOS S.A.		x	x	dic-94	Guayaquil
FIDUPACIFICO S.A.		x	x	oct-94	Guayaquil
FUTURFID S.A.	x	x	x	jun-94	Guayaquil
GENERATRUST S.A.	x	x	x	jun-03	Guayaquil
GESTIONFIDUCIARIA S.A.		x		nov-12	Guayaquil
HEIMDALTRUST S.A.	x	x	x	oct-08	Quito
ICM-INTEGRA S.A.	x			jun-22	Guayaquil
LATINTRUST S.A.		x		jun-94	Guayaquil
LAUDE S.A.		x		sep-11	Guayaquil
LEGACYTRUST S.A. (cancelada inscripción en C.P.M.V.)		x	x	mar-13	Guayaquil
PLUSFONDOS S.A.	x			may-21	Guayaquil
TRUST S.A.		x	x	may-02	Guayaquil
VANGUARDFONDOS S.A.	x			feb-20	Guayaquil
ZION S.A.	x	x	x	oct-09	Guayaquil

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

En Ecuador, las 30 Administradoras de Fondos y Fideicomisos se pueden clasificar según se muestra en la figura 3. De ellas, 27 han obtenido licencias que les permiten realizar operaciones fiduciarias, 19 cuentan con licencias para llevar a cabo titularizaciones, y 15 están habilitadas para gestionar fondos de inversión, y de este último grupo como se lo mencionó anteriormente, sólo 12 se encuentran operando dichos fondos.

Figura 3 Clasificación Administradoras de Fondos y Fideicomisos

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado: Los Autores

1.3.1. Canales

Los canales son la forma en que las Administradoras de Fondos y Fideicomisos distribuyen sus productos (Fondos de Inversión) al mercado, cómo interactúan con los Clientes (Partícipes), cómo se concretan las ventas y cómo brindan atención postventa. Entre los principales, tenemos:

1. **Oficiales de Venta:** Ejecutivos que pertenecen a una Administradora de Fondos y Fideicomisos, y cuya principal función es la comercialización de Fondos de la Administradora para la que laboran, y concretar ventas.
2. **Plataformas en línea:** La digitalización acelerada, impulsada por la pandemia del Sars-Cov2, motivó a las Administradoras de Fondos a fortalecer su enfoque hacia la interacción digital. Dentro de este contexto, las plataformas digitales han emergido como una solución integral que facilita el acceso a los fondos de inversión, por medio de páginas web o aplicativos celulares. Estas plataformas ofrecen una amplia gama de servicios y funcionalidades que incluyen la capacidad de realizar transacciones y consultas desde dispositivos móviles, así como gestionar apertura de Fondos, aportaciones y rescates de los rendimientos generados.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

3. Casas de Valores: Las Casas de Valores son compañías anónimas autorizadas que se dedican principalmente a facilitar transacciones en el mercado de valores, brindando asesoría en temas de inversión, colaborando en la creación de emisiones de valores y actuando como intermediarios en la colocación de emisiones primarias.
4. Referidores independientes: Intermediarios que sirven como nexo entre los partícipes y los Fondos de Inversión; actúan como comercializadores externos – es decir, no están bajo relación de dependencia – de las Administradoras de Fondos y Fideicomisos, recibiendo una comisión por conectar al Partícipe con el Oficial de Venta.

1.3.1.1. Proveedores

Los proveedores son quiénes suministran bienes o servicios necesarios para que el giro de negocio se mantenga activo en la Industria. Los principales, son:

1. Emisores de Títulos: Se trata de las Entidades públicas o privadas que emiten instrumentos financieros negociables en el Mercado de Valores, como certificados de inversión, bonos, acciones, obligaciones, papeles comerciales, facturas negociables u otros valores. En estos títulos financieros, la Administradora de Fondos y Fideicomisos, en nombre y representación de cada Fondo de Inversión, podrá invertir los recursos que sean captados de los inversionistas, es decir, de los aportes de los partícipes a cada Fondo de Inversión.
2. Bolsas de Valores: El Art. 44 de la Codificación a la Ley de Mercado de Valores señala: *“Las bolsas de valores son sociedades anónimas, cuyo objeto social único es brindar los servicios y mecanismos requeridos para la negociación de valores.”* (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, s.f.). En Ecuador, están legalmente autorizadas para operar la Bolsa de Valores de Quito y la Bolsa de Valores de Guayaquil. Estas Entidades ofrecen un mercado organizado, es decir, un lugar y sistema donde se negocian y cotizan instrumentos financieros.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

3. Casas de Valores: Según el Art. 56 de la Codificación a la Ley de Mercado de Valores: *“Casa de valores es la compañía anónima autorizada y controlada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para ejercer la intermediación de valores, cuyo objeto social único es la realización de las actividades previstas en esta Ley.”*. (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, s.f.). A través de la intermediación de estas Empresas se pueden comprar y vender los títulos valores de los Emisores de títulos, en los que la Administradora de Fondos y Fideicomisos invierte los recursos de cada Fondo Inversión. Por su alcance, pueden también convertirse en canales de comercialización. Entre otras funciones, las Casas de Valores pueden también brindar asesoramiento en materia de negociación y estructuración de portafolios de valores.
4. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: La Codificación a la Ley de Mercado de Valores manifiesta en su Art. 10: *Además de las funciones señaladas en la Ley de Compañías, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para efectos de esta Ley, ejercerá las funciones de vigilancia, auditoría, intervención y control del mercado de valores con el propósito de que las actividades de este mercado se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general,* (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, s.f.). Es el principal Ente Regulador que vigila, audita y controla las actividades de las Administradores de Fondos y Fideicomisos, Casas de Valores, y Emisores de Títulos (estos últimos salvo pertenezcan al Sistema Financiero).
5. Calificadoras de Riesgos: En el Art. 176 de la Codificación a la Ley de Mercado de Valores, se precisa: *“Las calificadoras de riesgo son sociedades anónimas o de responsabilidad limitada autorizadas y controladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que tienen por objeto principal la calificación del riesgo de los valores y emisores. Estas sociedades podrán efectuar, además, las actividades complementarias con su objeto principal.* (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, s.f.). Aunque los Fondos de Inversión administrados no requieren calificación de riesgo, es una buena práctica del Mercado, que también impacta en la propuesta de valor hacia los inversionistas, que las Administradoras de Fondos y Fideicomisos contraten la

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

calificación de riesgo para los fondos que administren. En cuanto a los Fondos de Inversión colectivos, la Normativa sí exige que éstos se sometan a calificación de riesgo.

6. Custodio de Valores: El Art. 104 de la Codificación a la Ley de Mercado de Valores, señala: *Las operaciones del fondo serán efectuadas por la administradora a nombre del titular de los instrumentos representativos de las inversiones realizadas. Los títulos o documentos representativos de los valores y demás activos en los que se inviertan los recursos del fondo deberán ser entregados por la administradora a un depósito centralizado de compensación y liquidación de valores o a una entidad bancaria autorizada a prestar servicios de custodia. Para este último caso la entidad bancaria no podrá estar vinculada a la administradora de fondos y fideicomisos.* (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, s.f.) El Custodio de Valores juega un rol importante al momento de asegurar que los instrumentos financieros materializados en los que la Administradora de Fondos y Fideicomisos invierte los recursos del Fondo se encontrarán debidamente resguardados y en condiciones idóneas.
7. Proveedores de Sistema ERP (Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos Empresariales): Dentro de los requerimientos técnicos para que una Administradora de Fondos y Fideicomisos pueda operar, está la utilización de una plataforma tecnológica que sea robusta y consistente en la vertical de fondos de inversión, es decir, un software que permita administrar y operar los fondos, gestionar portafolios, sistemas de trading y herramientas de análisis y control de riesgos.

1.4. Modelo de Negocio de los Actores de la Industria

El modelo de negocio simplificado opera de la siguiente manera:

1. Existen personas naturales y jurídicas, que son los inversionistas, que tienen excesos de liquidez, y buscan invertir en instrumentos que les proporcionen niveles interesantes de rentabilidad y con riesgos controlados.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

2. Existen entidades que tienen necesidad de financiamiento para sus operaciones o proyectos, o interés de captar recursos líquidos de la economía para fondear su giro de negocio (como los Bancos). Estos son los Emisores de títulos.
3. La Administradora de Fondos y Fideicomisos llega por sus diversos canales (Oficiales, Plataformas, Referidores) hasta los inversionistas, y capta recursos de éstos, entiéndase, de los partícipes, para acrecentar el patrimonio de su Fondos de Inversión.
4. Por principios financieros, lo más común es que a mayor volumen de dinero se consigan mejores condiciones de inversión. Por ejemplo: un inversionista que disponga de USD 100 mil podría obtener mejor tasa de rendimiento que uno con USD 1 mil; o, un inversionista con USD 100 mil podría armar un mejor portafolio (es decir, invertir en instrumentos financieros de varias entidades) que en su conjunto genere una rentabilidad importante con un riesgo diversificado, frente a las opciones que tuviere alguien con USD 1 mil.
5. Las Administradoras de Fondos y Fideicomisos, que están facultadas legalmente para operar Fondos de Inversión, explotan este principio y buscan, por medio de los Fondos, consolidar recursos de los partícipes, para luego gestionarlos e invertirlos diversificadamente en distintos activos financieros, accediendo a mejores rentabilidades y condiciones más flexibles que los instrumentos tradicionales, y que lo que pudiera generar un Partícipe de manera independiente. Posteriormente, comparte ese beneficio luego de deducir sus honorarios.
6. La Administradora de Fondos y Fideicomisos, para rentabilizar los recursos captados, invierte en instrumentos financieros emitidos por los Emisores de títulos.
7. Para poder comprar o vender los valores de los Emisores de títulos, debe acudir cuando corresponda, a la intermediación de una Casa de Valores, y realizar la negociación en una Bolsa de Valores.
8. La Administradora de Fondos y Fideicomisos, según el tipo de fondo, someterá a sus fondos de forma voluntaria u obligatoria a una calificación de riesgos. Esto le permite resumir de forma rápida y sencilla el riesgo que tiene para el Partícipe

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

su inversión, y es una herramienta de comercialización y que apuntala la transparencia, y con ello, la propuesta de valor.

9. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es la entidad que regula, supervisa, controla y audita las operaciones vinculadas a los Fondos de Inversión, así como de las Administradoras de Fondos y Fideicomisos, Casas de Valores y Emisores de títulos (estos últimos salvo que sean entidades financieras).
10. La Administradora de Fondos y Fideicomisos debe ingresar los títulos de las inversiones materializadas que realice, en Custodios especializados y autorizados por Ley, para su debido resguardo.
11. La Administradora de Fondos y Fideicomisos, entre otros, requiere contar con un ERP especializado para administrar Fondos de Inversión, así como infraestructura técnica y organizacional para sus operaciones.
12. Las Administradoras de Fondos y Fideicomisos que se dedican a operar Fondos de Inversión, generan sus ingresos por: i) Comisión por administrar los fondos, que suele de hasta el 5% anual sobre el patrimonio promedio administrado; ii) actividades de Tesorería, es decir, compra y venta de instrumentos financieros; y, iii) penalidades aplicadas a los Partícipes por solicitar rescates anticipados (antes de que se cumpla el periodo mínimo de permanencia de cada Fondo).

1.4.1. Resumen de la Industria

Los fondos de inversión representan una alternativa financiera atractiva para quienes disponen de excedentes de liquidez, en comparación con las opciones de inversión tradicionales, brindando interesantes niveles de liquidez, rentabilidad, diversificación de riesgos y transparencia.

El modelo de negocio incluye a los partícipes como inversores, las administradoras de fondos como entidades autorizadas para la gestión de los fondos, los emisores de títulos valores como proveedores de instrumentos en los que colocar (invertir) los recursos de los fondos, y la supervisión de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como ente regulador.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Esta industria se desarrolla en el ámbito del Mercado de Valores, y es influenciada por la evolución de la economía, las variaciones de tasas de interés nacionales e internacionales, liquidez del sistema financiero y por la propensión de ahorrar de la sociedad.

Con corte Julio 2023, esta Industria en Ecuador presenta 12 Administradoras de Fondos y Fideicomisos, 47 Fondos de Inversión, 392 mil partícipes y USD 1,1 millones en patrimonios administrados, con una tasa de crecimiento (de patrimonios administrados) del 19,2% desde el 2018 al 2022. Se puede observar que las cinco Administradoras de Fondos con mayor participación en la industria son: Fiducia S.A., Fideval S.A., Génesis S.A., Anefi S.A. y Vanguardfondos S.A.

La Oferta actual de Fondos de Inversión, como se ha mencionado previamente, dispone de 47 Fondos divididos a su vez en 44 fondos administrados y 3 fondos colectivos. Estos fondos se categorizan según sus plazos mínimos de permanencia de la siguiente manera: i) menores a 7 días, que comprenden 4 fondos; ii) de 30 días, que suman 7 fondos; iii) de 45 a 60 días, que comprenden 2 fondos; iv) de 90 días, en los cuales se encuentran 9 fondos; v) de 180 días, 5 fondos; vi) de 360 días, que ascienden a 12 fondos; y, vii) superiores a 360 días, un total de 8 fondos. La rentabilidad promedio anual de estos fondos oscila entre el 3.3% y el 7.75%.

Entre los principales actores, la industria en Ecuador presenta 30 Administradoras de Fondos y Fideicomisos: 27 de ellas han obtenido licencias que les permiten realizar operaciones fiduciarias, 19 cuentan con licencias para llevar a cabo titularizaciones, y 15 están habilitadas para gestionar fondos de inversión, y de este último grupo, sólo 12 se encuentran operando dichos fondos.

Los principales Canales que se utilizan para llegar al mercado con los Fondos de Inversión son: Oficiales de Venta, Plataforma en línea, Casas de Valores y Referidores. En cuanto a los Proveedores principales para que el giro de negocio se mantenga activo, se tiene: Emisores de títulos, Bolsas de Valores, Casas de Valores, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Calificadoras de Riesgo, Custodio de Valores, Proveedores de Sistema ERP.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. Análisis Social (PESTEL)

El análisis PESTEL (o PESTLE) es una herramienta de análisis estratégico para evaluar el entorno externo del Proyecto, considerando seis dimensiones claves: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal.

2.1.1. Análisis Político

El entorno político del Ecuador se caracteriza por su inestabilidad. El 2023 ha sido un período crítico, caracterizado por una crisis de gran magnitud que tiene múltiples componentes: i) problemas de gobernabilidad por la ausencia de cooperación o alianzas entre bandos políticos de la Asamblea Nacional, ii) bajo nivel de aceptación en la gestión (económica y social) presidencial por parte de la población; iii) alto nivel de inseguridad generado por el crimen organizado, que afecta todo el aparataje político, económico y social del País; iv) el desencadenamiento del “juicio político” contra el presidente de la República, Guillermo Lasso; v) la disolución de la Asamblea Nacional mediante la denominada “muerte cruzada”, facultada por el Artículo 148 de la Constitución del Ecuador, mecanismo que permite al Presidente disolver la Asamblea Nacional y llamar a nuevas elecciones generales, tanto legislativas como presidenciales, como forma de resolver una crisis política o una situación de bloqueo institucional (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008); vi) la disputa electoral para ganar la Presidencia, campañas que se vieron marcadas con actos terroristas y magnicidios, y que finalmente se resolvió a favor de Daniel Noboa; y, vii) la polarización de tendencias políticas que existe en Ecuador, enfatizando la pugna de poder entre lo que se ha denominado “correísmo” y “anticorreísmo”.

Estos eventos han sumido a Ecuador en una profunda incertidumbre y conmoción, generando preocupación tanto a nivel nacional como internacional. A nivel nacional, la población ha perdido confianza en la institucionalidad y capacidad del Estado de resolver los problemas a corto plazo. A nivel internacional, el País es visto con desconcierto y falta de garantías para el desarrollo de gobiernos estables y políticas a largo plazo.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Adicionalmente, el clima de incertidumbre política elimina incentivos en la población para ahorrar a largo plazo, donde muchos ecuatorianos buscan salir del País, guardar sus ahorros de forma informal o enviar sus ahorros al exterior a países más seguros.

En cuanto a políticas que ha establecido el Estado y que influyen en el sistema financiero y la industria de fondos, se deben mencionar dos de especial relevancia:

- El artículo 130 del Código Orgánico Monetario y Financiero establece -desde 2007- que las tasas de interés de todos los segmentos y subsegmentos de crédito que ofrecen los bancos privados del país tengan techos o tope máximos. El problema es que los techos que tienen las tasas activas máximas no reflejan las condiciones actuales del entorno internacional y nacional, y están provocando restricción del crédito en todos los segmentos, especialmente en los segmentos del crédito productivo, empresarial, PYME y microcrédito, agravando la situación de algunos de esos segmentos que venían ya afectados con exclusión financiera desde que se establecieron los límites y techos a las tasas de interés, en 2007. (Asociación de Bancos del Ecuador, 2023).
- La Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la Pandemia de COVID 19, desde finales del 2021, exime del impuesto a la renta a los rendimientos y beneficios que provienen por depósitos a plazo fijo en instituciones financieras nacionales, inversiones en valores de renta fija que se negocien en las bolsas de valores ecuatorianas, fideicomisos mercantiles y fondos de inversión que sean emitidos a 180 días calendario o más. Esto es un incentivo que busca fomentar el ahorro a más de 180 días en personas naturales o jurídicas.

En resumen, se tiene:

Tabla 10 Resumen Análisis Político

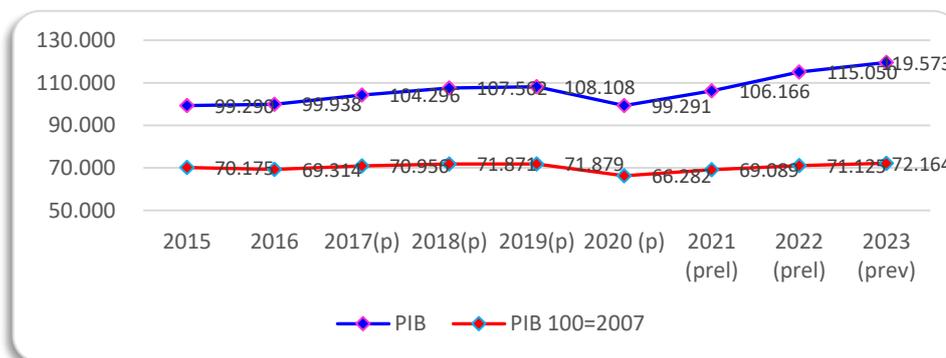
Fuerza general	Resumen del perfil de la tendencia
Inestabilidad política	Tendencia creciente, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad que puede calificarse de largo plazo (5 años o más). Afecta a Latinoamérica, aunque para este Estudio se destaca Ecuador, a toda la población.
Pérdida de confianza en institucionalidad y capacidad resolutoria del Estado	Tendencia creciente, de velocidad rápida, con persistencia consistente y de una temporalidad de mediano plazo (3-4 años). Afecta a Ecuador, a toda la población.
Falta de incentivos desde la política estatal para generar ahorro a largo plazo	Tendencia creciente, de velocidad rápida, con persistencia consistente y de una temporalidad de corto plazo (1-2 años). Afecta a Ecuador, a toda la población.
Techos a las tasas de interés	Tendencia estable, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a Ecuador, a todo el Sistema Financiero.
Exención de impuesto a la renta a inversiones mayores a 180 días	Tendencia estable, de velocidad rápida, con persistencia consistente y de una temporalidad de corto plazo (1-2 años). Afecta a Ecuador, a toda la población.

Elaborado: Los Autores

2.1.2. Análisis Económico

El País cerraría el 2023 con un Producto Interno Bruto (PIB) de USD 119.573 millones, que significa una tasa de crecimiento en dólares corrientes del 3,9%, y del 1,5% en dólares constantes (año base 2007). Para el 2024, se espera un crecimiento del 0,8% en dólares constantes (Banco Central del Ecuador, 2023).

Figura 4 Proyección Cierre 2023 -Producto Interno Bruto



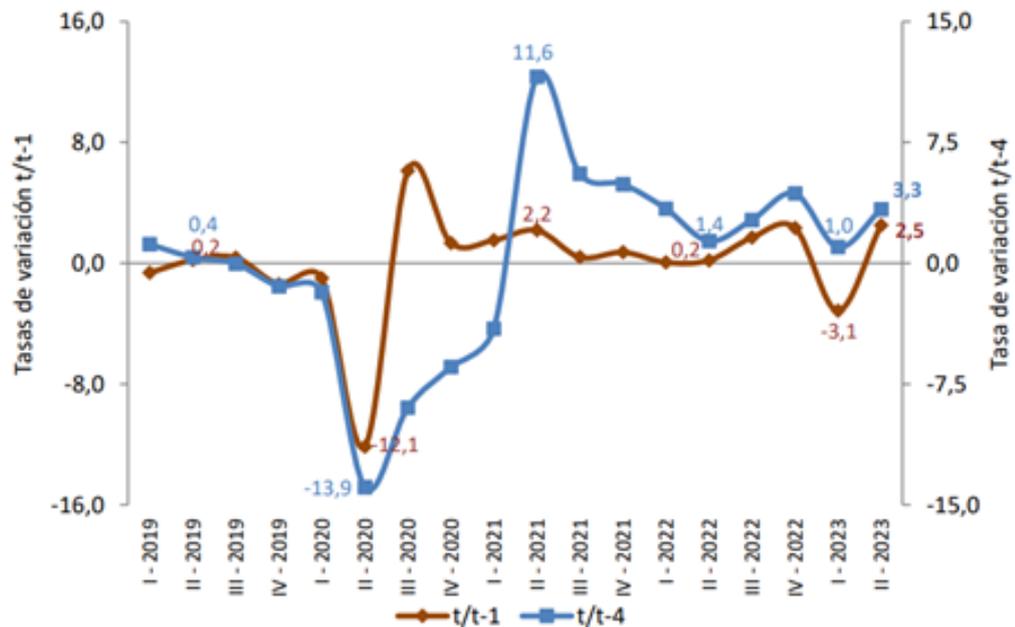
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Los Autores

Para el segundo trimestre de 2023, la economía ecuatoriana registró una variación positiva del PIB del 3,3% en comparación con el mismo período del 2022. Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por el incremento del gasto del gobierno en 6,4%; el consumo de los hogares en 4,3%; y, la formación bruta de capital fijo (FBKF) en 3,8%. El aumento del gasto del gobierno estuvo relacionado principalmente con la compra de bienes y servicios, así como el pago de remuneraciones de los sectores de salud y educación. Por otro lado, el crecimiento del consumo de los hogares se vio impulsado por el aumento de las remesas y las operaciones de créditos de consumo. Además, el desempeño positivo de la FBKF se reflejó en un incremento en la adquisición de maquinaria y equipo de transporte, así como en el crecimiento del sector de la construcción (Banco Central del Ecuador, 2023).

Uno de los principales retos del Gobierno para cerrar el 2023 es cubrir el Déficit Fiscal, que a septiembre 2023 se ubicó en USD 2.342 millones, y que se estima por el Ministerio de Finanzas sea de USD 3.500 millones al finalizar el año, una cifra optimista en comparación con los USD 5.000 millones que la Corporación de Estudios para el Desarrollo (Cordes) y el Observatorio de la Política Fiscal pronostican (PRIMICIAS, 2023).

Figura 5 Producto Interno Bruto 2007=100

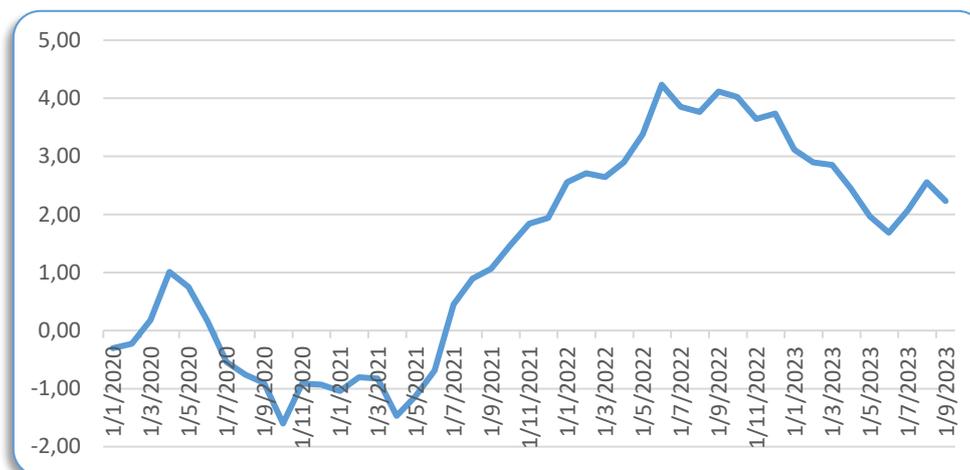


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

En cuanto a indicadores macroeconómicos, la Inflación presenta tendencia alcista desde el 2020. Es una variable importante que revela el incremento sostenido de los bienes y servicios, y afecta los tipos de interés. Cuando la inflación es alta, una medida que tienden a adoptar los Bancos Centrales dentro de su política monetaria es la subida de las tasas de interés, para frenar el gasto excesivo y controlar la inflación. La inflación anual de septiembre 2023 según el Banco Central del Ecuador fue del 2,23%.

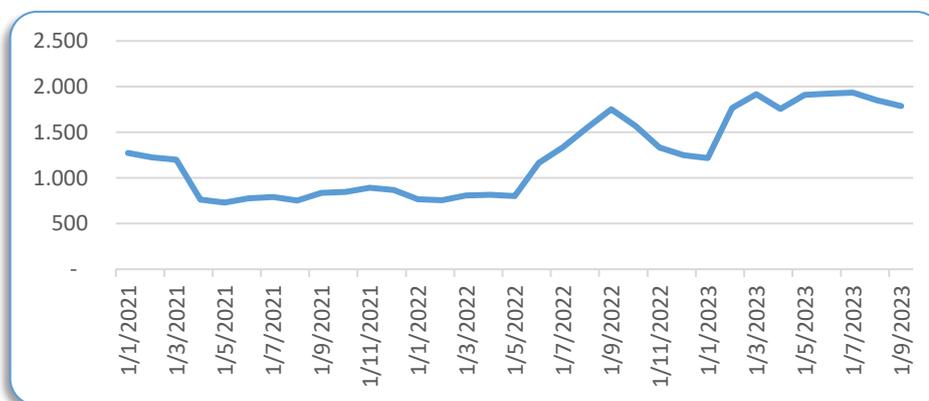
Figura 6 Tasa Inflación Anual Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Los Autores

El Riesgo País viene en alza desde el 2021, como resultado del entorno político, económico y social; es una medida de la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones de Ecuador para con sus acreedores. Este aumento repercute en financiamiento más caro (por el riesgo asociado a las operaciones) y, por ende, en el incremento de las tasas de interés locales.

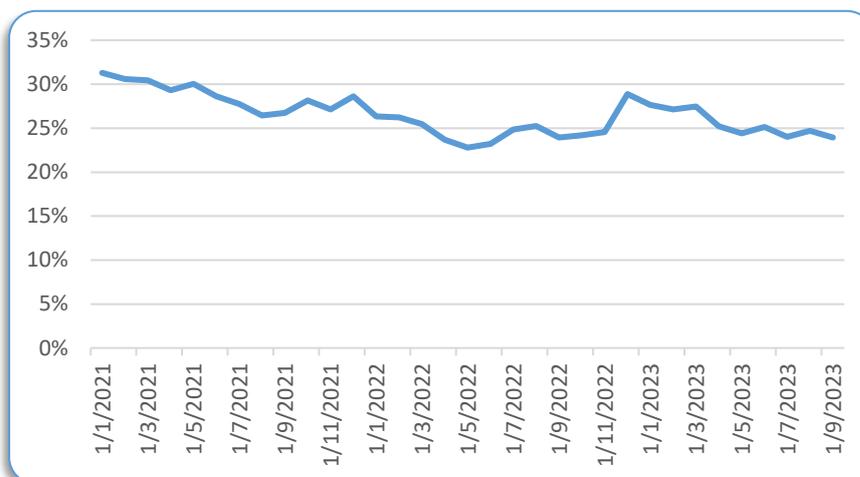
Figura 7 Riesgo País - Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Los Autores

En cuanto a la Liquidez del sistema financiero (medida como Fondos Disponibles / Total de Depósitos a corto plazo), se observa una disminución. Las instituciones financieras deben elevar las tasas pasivas de interés a largo plazo para volver más atractivas sus captaciones al público general, y sostener la demanda de crédito local que se otorga a más de un año.

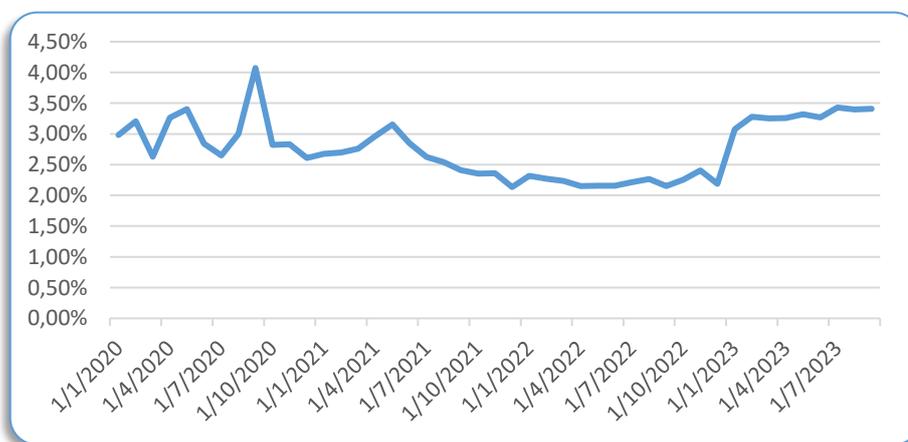
Figura 8 Liquidez Sistema Financiero - Ecuador



Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador
Elaborado: Los Autores

La Morosidad general (es decir, de todos los tipos de cartera) del sistema financiero está en aumento en el País desde finales del 2022. A medida que aumenta la morosidad, las instituciones financieras perciben mayor riesgo por otorgar préstamos, y como método de compensación, pueden ajustar las tasas de interés al alza.

Figura 9 Morosidad Sistema Financiera - Ecuador



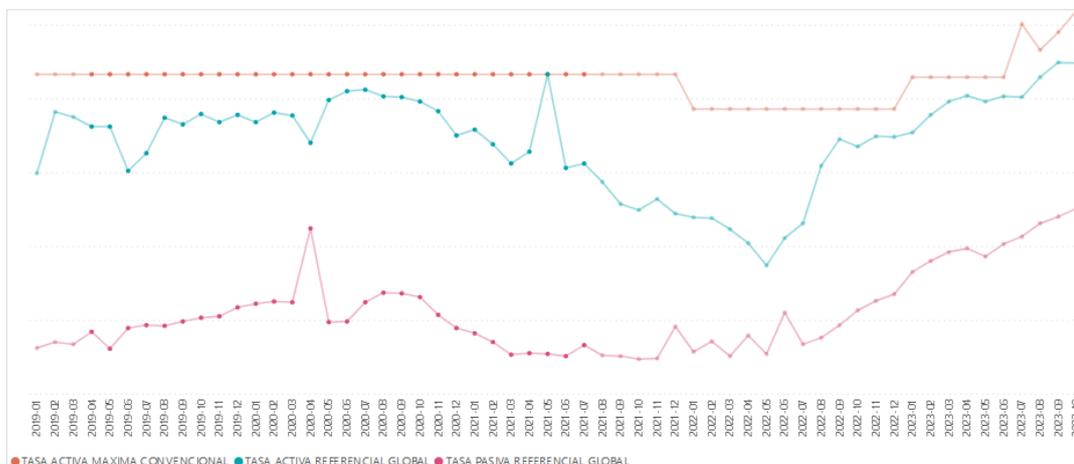
Fuente: Superintendencia de Bancos del Ecuador
Elaborado: Los Autores

El aumento de la Inflación, el incremento del Riesgo País, la caída de la Liquidez y el alza de la Morosidad, son factores que han contribuido al aumento de las tasas de interés pasivas, activas y máximas, desde mayo 2022. Adicionalmente, debido a la crisis de seguridad y política, las instituciones financieras, sociedades de ahorro y de fondos de inversión,

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

responden con la estrategia de incrementar tasas de interés de captación, para volver más atractivos sus productos al mercado, es decir, para poder obtener recursos del público.

Figura 10 Tasas Referenciales Globales por Fecha



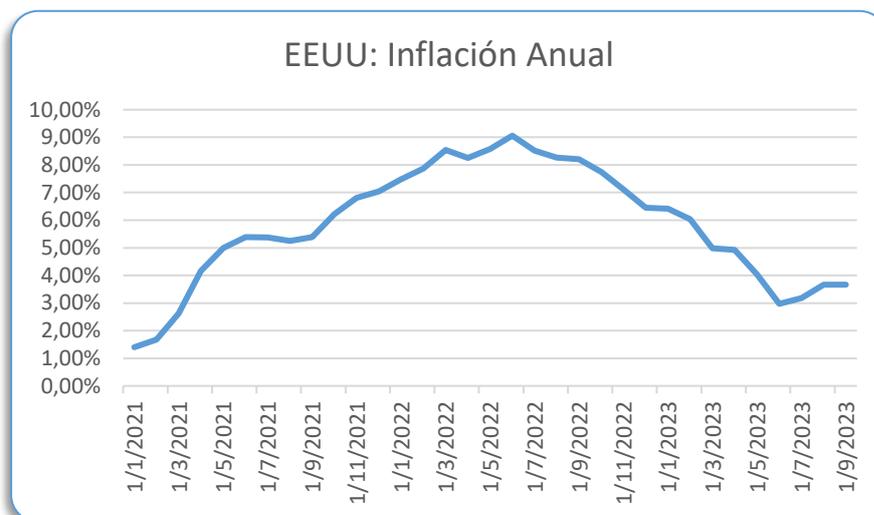
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

Otros factores importantes por su influencia en las tasas de interés locales son las variables macroeconómicas internacionales. Se presenta en este caso la evolución de la inflación y las tasas de interés de referencia de los Bonos de Estados Unidos. La inflación, si bien ha comenzado a descender, viene de una fuerte y sostenida tendencia al alza, generada por un agresivo estímulo monetario para reactivar la economía durante la crisis sanitaria del 2020, recuperación económica post pandemia y por las guerras en Europa, especialmente entre Rusia y Ucrania. Las tasas de interés, por su parte, se mantienen en su mayor nivel desde los últimos 22 años, con la finalidad de enfriar la demanda y controlar la subida de la inflación.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

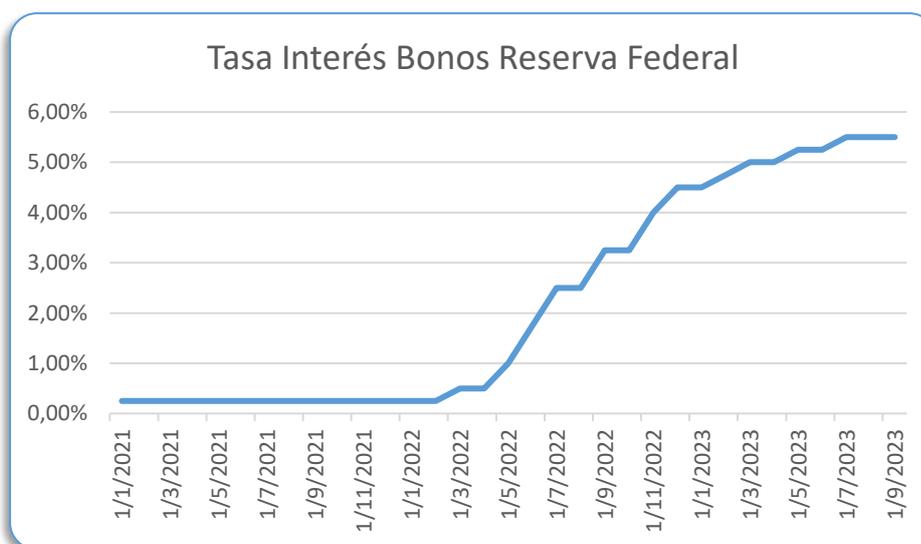
Figura 11 Inflación Anual EE. UU.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Los Autores

Figura 12 Tasa Interés Bonos de Reserva



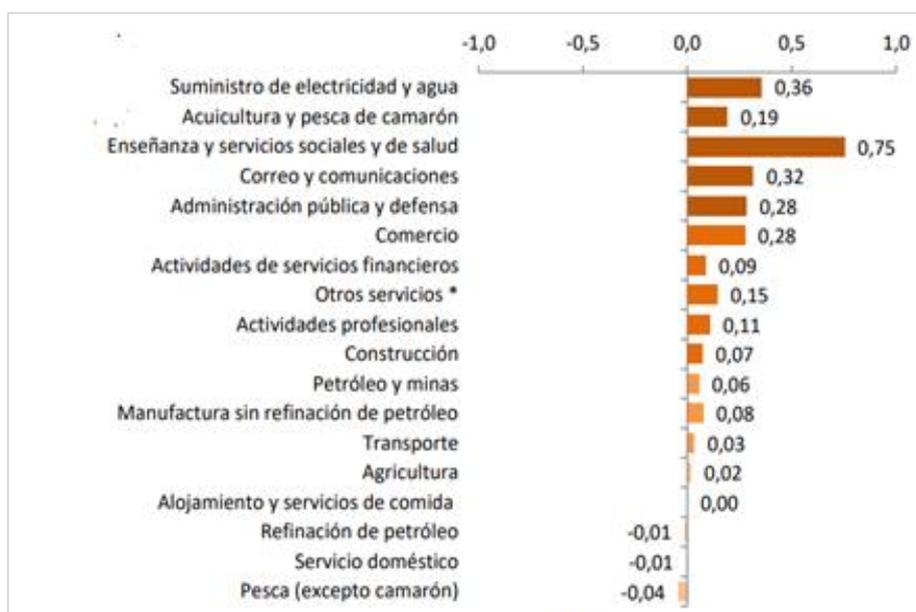
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Los Autores

En relación con el papel que desempeña la industria de servicios financieros en Ecuador, como se puede observar en la figura 13, la contribución del Valor Agregado Bruto (VAB) es del 9% en comparación con el mismo período del año anterior, lo que refleja la importancia relativa de este sector en el desarrollo económico. (BCE, Cuentas Nacionales Trimestrales - Segundo Trimestre, 2023)

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Figura 13 Contribución del VAB por Industria – Variación Interanual PIB (t/t-4)

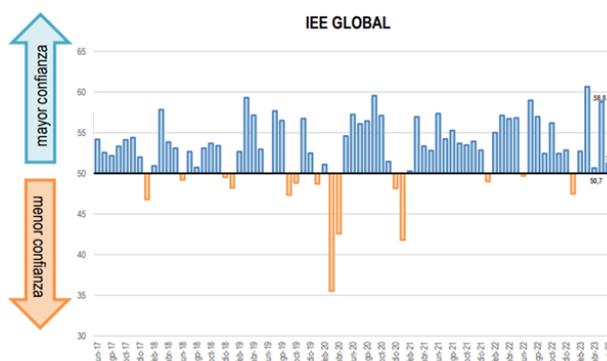


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

En el mes de junio, el Índice de Expectativas de la Economía (IEE) se ubicó en 51,3 puntos, 7,5 puntos menos que el mes anterior; pese a esta disminución la confianza empresarial continúa en un umbral por sobre los 50 puntos. (BCE, Estadísticas Macroeconómicas, 2023).

Figura 14 IEE Global



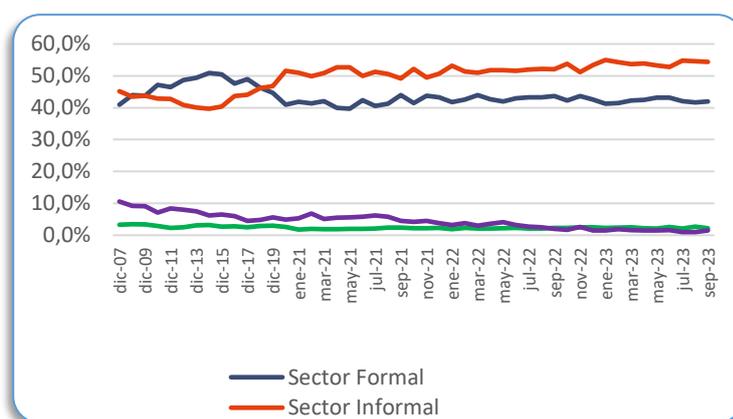
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Otro aspecto relevante de la economía del País es su informalidad. Con base en datos del Instituto Ecuatoriano Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), y medido como el porcentaje de personas con empleo que trabajan en empresas que no tienen Registro Único de Contribuyentes, el 54.4% de la población se encuentra en el sector informal. El Estudio “Análisis del sector informal y discusiones sobre la regulación del trabajo en plataformas digitales en el Ecuador” identifica como principales causas para que este indicador sea tan elevado: Programas de reajuste económico, enfocado en disminuir el gasto corriente estatal; migraciones internas y externas, especialmente de campo a la ciudad, y de ciudadanos venezolanos a Ecuador; la rigidez de la normativa laboral y sus costos asociados; y, creciente participación de las plataformas digitales como opción de empleo (CEPAL, Naciones Unidas, 2020).

Figura 15 Sectorización del Empleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

En resumen, se tiene:

Tabla 11 Resumen Análisis Económico

Fuerza general	Resumen del perfil de la tendencia
Crecimiento económico	Tendencia estable en niveles bajos, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de mediano plazo (3-4 años). Afecta a Ecuador, a toda la población.
Tasa de Inflación	Tendencia creciente, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de mediano plazo (3-4 años). Afecta a Ecuador, a toda la población.
Riesgo País	Tendencia creciente, de velocidad moderada, con persistencia irregular y de una temporalidad de mediano plazo (3-4 años). Afecta a Ecuador, a toda la población.
Liquidez del Sistema Financiero	Tendencia decreciente, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de mediano plazo (3-4 años). Afecta a Ecuador, a todo el Sistema Financiero.
Morosidad del Sistema Financiero	Tendencia creciente, de velocidad rápida, con persistencia irregular y de una temporalidad de corto plazo (1-2 años). Afecta a Ecuador, a todo el Sistema Financiero.
Tasas de Interés	Tendencia creciente, de velocidad rápida, con persistencia consistente y de una temporalidad de corto plazo (1-2 años). Afecta a Ecuador, a todo el Sistema Financiero.
Informalidad economía	Tendencia creciente, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a Ecuador, a la población económicamente activa.

Elaborado: Los Autores

2.1.3. Análisis Social

A nivel coyuntural, existe alta incertidumbre y desconcierto en la población por la crisis política, económica y de seguridad, que conlleva a una crisis social. Esto provoca falta de incentivos de ahorro a largo plazo, donde muchos habitantes buscan salir del País. Se estima que 66 mil ecuatorianos que emigraron este año no han regresado. (ECUAVISIA, 2023)

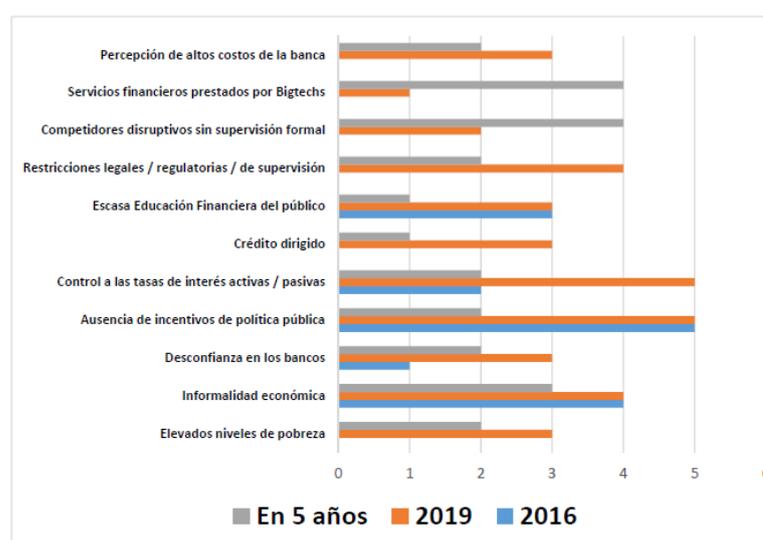
A nivel estructural, un problema de la sociedad ecuatoriana es que carece de cultura financiera, por: i) poca educación formal en términos económicos y financieros; ii) poca divulgación por parte del sector público y privado, de los instrumentos disponibles para inversión; iii) complejidad de acceder a las inversiones disponibles; iv) rigidez de la mayoría de los instrumentos financieros; y, v) condiciones de inversión (tasas, plazos, riesgos) que históricamente no han sido lo suficientemente atractivas.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Lo anterior es consistente con el Informe de Inclusión Financiera realizado por la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN, 2019) que revela los desafíos que obstaculizan la inclusión financiera en Ecuador, destacando: ausencia de estímulos de política pública, informalidad económica y escasa educación financiera, como los principales retos que se deben superar.

En general, estas razones desfavorecen que en el País exista la buena práctica del ahorro, que en forma masiva y a largo plazo afecta la capacidad de crecimiento de las personas, familias, empresas y el País.

Figura 16 Obstáculos a la Inclusión Financiera en Ecuador



Fuente: Encuesta FELABAN

Elaborado: FELABAN

Como resultado, se han generado iniciativas desde el sector privado par culturizar a la población en el ámbito financiero. En abril 2023, con el propósito de fomentar la educación e inclusión financiera, nace la primera Red de Educación Financiera de Ecuador, encabezada por el Proyecto de Inclusión Económica USAID–WOCCU, la Red de Transacciones Cooperativas (Coonecta) y la Red de Integración Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Icored) (Forbes, 2023).

La primera Red de Educación Financiera, nace de la necesidad de consolidar esfuerzos coordinados entre las diferentes entidades, no solo del sector financiero popular y solidario, sino de todas las que trabajan por impulsar de manera real la educación financiera en el País. *“La inclusión financiera es una gran oportunidad en la que ganamos todos, gana la población*

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

migrante y refugiada, gana la entidad financiera, pero, sobre todo, gana el país: porque un migrante que tiene medios de vida, educación y servicios financieros, aportará a la economía del país de acogida. Es por ello que, hasta ahora, casi 15 mil personas han sido educadas financieramente a través del Proyecto y sus socios y aliados. Por medio de la Red, haremos sostenibles estos procesos y ampliaremos enormemente su impacto”, mencionó Oscar Guzmán-director del Proyecto de Inclusión Económica USAID-WOCCU (Ekos, 2023).

Otro aspecto importante de señalar, y con base en datos del Banco Central del Ecuador (BCE), al 2023, el 71,3% de la población mayor a 15 años en Ecuador tiene al menos un producto financiero activo; se descompone en 35,9% hombres y 35,4% mujeres. En complemento, según los resultados del Global Findex 2021: el 39% de la población mayor a 15 años ha ahorrado algo de dinero (en el 2017 la proporción era del 34%, y en el 2014 del 32%), solo el 13% en una institución financiera, y de las personas que ahorran, solo un 50% tiene un nivel de educación secundaria o superior (Banco Mundial, 2022)..

Finalmente, cabe destacar el comportamiento de las nuevas generaciones en cuanto al ahorro, especialmente en los “millennials” que empiezan a dominar el mercado laboral y fuerza productiva. Según David Castellanos, economista y profesor de la Universidad Andina Simón Bolívar, prefieren instrumentos que les den mayor libertad para mover su dinero; esto repercute en mayores tasas de interés a corto plazo (PRIMICIAS, 2023).

En resumen, se tiene:

Tabla 12 Resumen Análisis Social

Fuerza general	Resumen del perfil de la tendencia
Crisis social y falta de incentivos de ahorro	Tendencia creciente, de velocidad rápida, con persistencia consistente y de una temporalidad de mediano plazo (3-4 años). Afecta a Ecuador, a toda la población.
Baja cultura financiera	Tendencia decreciente, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de mediano plazo (3-4 años). Afecta a Ecuador, a toda la población.
Iniciativas privadas de educación financiera	Tendencia creciente, de velocidad moderada, con persistencia consistente y de una temporalidad de mediano plazo (3-4 años). Afecta a Ecuador, a toda la población.
Propensión a ahorro	Tendencia creciente, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a Ecuador, a toda la población.
Preferencia instrumentos financieros líquidos	Tendencia creciente, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a Ecuador, a toda la población.

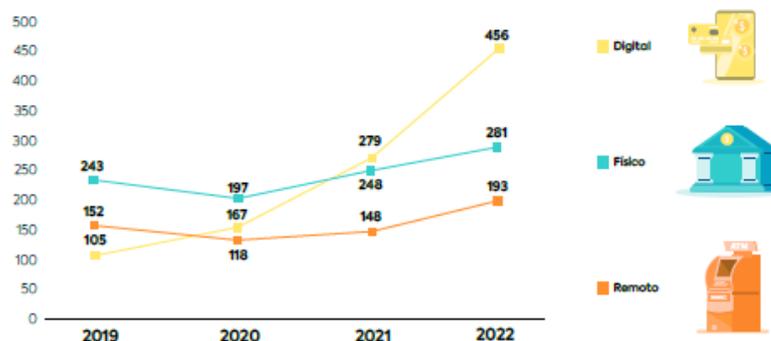
Elaborado: Los Autores

2.1.4. Análisis Tecnológico

La crisis sanitaria de 2020 impulsó la transformación digital a pasos agigantados, revolucionando la forma de interrelacionarnos cotidianamente, así como prácticamente todos los modelos de negocios. Los sistemas financieros no fueron la excepción, y han tenido que adaptar sus servicios y productos para satisfacer las necesidades del mercado.

Según la Asociación de Bancos del Ecuador (ASOBANCA, 2023) en Ecuador, el número de transacciones monetarias experimentó un crecimiento anual del 38% entre 2021 y 2022, resultado que se explica por la diversidad de canales de pago ofertados desde el sistema bancario. La pandemia modificó significativamente la manera en la que las empresas realizan sus actividades económicas, dando mayor impulso a los canales digitales.

Figura 17 Evolución del número de transacciones por tipo de canal (millones de transacciones)

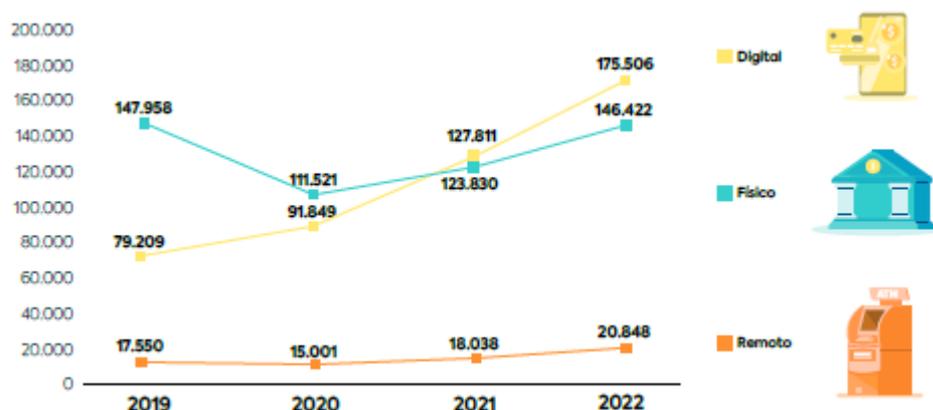


Fuente: Asobanca
Elaborado: Asobanca

Como se observa en la figura 17, en el año 2022 el canal digital alcanzó un total de transacciones de 456 millones, lo que representa un incremento del 63% con respecto al 2021 y un 173% en comparación con 2020.

El canal digital se ha convertido no solo en el más importante por número de transacciones, sino también en cuanto a montos transaccionados. En la figura 18, se muestra que el 2021 es el punto de inflexión, a partir del cual las transacciones digitales superan a las físicas. Para el 2022, el canal digital registra USD 175 mil millones transaccionados, lo que significa un crecimiento del 37% respecto del 2021, y una ventaja del 20% respecto del canal físico.

Figura 18 Evolución del monto de transacciones por tipo de canal (millones USD)



Fuente: Asobanca
Elaborado: Asobanca

Es importante conocer las preferencias según la edad y el género, ya que esto proporciona valiosa información sobre el comportamiento del consumidor. A continuación, se

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

mostrarán las preferencias de las transacciones por edad y género, las generaciones se han definido en cuatro grupos: Centennials (de 13 a 26 años), Millennials (de 27 a 42 años), Generación X (de 43 a 58 años) y Baby Boomers (de 58 a 76 años).

En 2022 las transacciones realizadas por hombres representaron el 50,7% (413 millones) del total, lo cual muestra una reducción de 0,6 p.p. frente a 2021. Esta participación la ganan las mujeres quienes en 2022 realizaron 402 millones de transacciones, que representa el 49,3%. La participación de los hombres es mayor por monto transaccionado, este equivale al 57% del total (USD 103.885 millones). De la misma forma, las mujeres presentan mayor crecimiento con 26,4% (USD 16.410 millones) frente a 2021. Es así como las transacciones efectuadas por mujeres ganan terreno debido al mayor acceso y uso de los canales disponibles (IDB & WEF, 2022), lo que muestra el apoyo de los bancos en promover la inclusión y reducir la brecha de género (ASOBANCA, 2023).

El análisis de las preferencias de las distintas generaciones revela las tendencias en las transacciones financieras. Los millennials lideran en términos de transacciones en 2022, con un total de 418 millones, lo que representa el 51.7% del total, el mismo que ha experimentado un incremento del 43.1% (126 millones) con respecto a 2021 y ha contribuido con USD 79.101 millones, un 44,1% del total, superando los niveles prepandemia en un 35.9%. Su relevancia crece aún más debido a su adaptación a los canales digitales disponibles.

Por otro parte, es importante destacar que los centennials están experimentando un crecimiento significativo en el ámbito de las transacciones. Aunque su participación en el total es menor, han aumentado el número de transacciones en un 67.7%, alcanzando un total de 44 millones, y han incrementado el monto de sus transacciones en un 41,4%, llegando a USD 3.308 millones.

En la figura 20 se puede observar la cantidad de transacciones y montos realizados por género utilizando los diferentes canales proporcionados por el sistema bancario. La plataforma digital destacó como la opción más utilizada en 2022, con un total de 54 millones del total transaccionado para centennials (representando el 49.3%), 207 millones para millennials (representando el 49.4%), 72 millones para generación X (representando el 34.7%) y 17 millones para baby boomers (representando el 22.9%),

La adopción de canales digitales en servicios bancarios en Ecuador está principalmente impulsada por la coyuntura económica y las facilidades ofrecidas por los bancos, sin verse

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

afectada por el género o la generación. Los millennials y centennials (13-42 años) lideran esta tendencia, representando más del 45% en transacciones digitales.

Figura 19 Evolución del monto de transacciones por tipo de canal (millones USD)



Fuente: Asobanca

Elaborado: Asobanca

Finalmente, el Informe Global Index 2021 también resalta la importancia de los canales digitales para servicios financieros en Ecuador, señalando que, en el 2021, entre la población mayor a 15 años, el 47% de la población realizó o recibió un pago digital (en el 2017 era del 32%, y en el 2014 del 25%) (Banco Mundial, 2022).

Por lo tanto, se puede concluir que existe un auge en la transformación digital, que en el caso de la industria conlleva a la utilización de plataformas web y celulares como canales de atención y captación.

En resumen, se tiene:

Tabla 13 Resumen Análisis Tecnológico

Fuerza general	Resumen del perfil de la tendencia
Transformación digital y uso canales digitales	Tendencia creciente, de velocidad rápida, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a Ecuador, a toda la población e industrias.

Elaborado: Los Autores

2.1.5. Análisis Ecológico – Ambiental

De acuerdo con la (Organización Meteorológica Mundial, 2023) OMM: En la región ecuatorial del Pacífico empezaron a instaurarse condiciones típicas de un episodio de El Niño durante la primavera de 2023 del hemisferio norte, que se intensificaron rápidamente durante el verano, y en septiembre de 2023 alcanzaron un nivel congruente con un episodio moderado de este fenómeno. Según las predicciones más recientes (octubre 2023) de la OMM, es muy probable que el actual episodio de El Niño continúe durante el próximo invierno del hemisferio norte (probabilidad del 90%) y adquiera en su apogeo valores correspondientes a un episodio intenso. Se prevé que el episodio en curso repercutirá de forma importante y generalizada en las pautas meteorológicas de gran parte de los trópicos —y también de zonas ajenas a la región tropical— al menos hasta finales de 2023 y el primer trimestre de 2024. Es probable que estos cambios afecten de forma significativa a las comunidades, la actividad económica o los ecosistemas naturales de algunas regiones.

Con base en la definición de esta misma Organización: El Niño/Oscilación del Sur (ENOS) es un fenómeno natural caracterizado por la fluctuación de las temperaturas del océano en la parte central y oriental del Pacífico ecuatorial, asociada a cambios en la atmósfera. Este fenómeno tiene una gran influencia en las condiciones climáticas de diversas partes del mundo, tales como fuertes lluvias, inundaciones y sequías.

En Ecuador, por ser un país tropical, se prevé una afectación importante por El Niño para el 2024. Se proyecta que se comprometan al menos 17 de las 24 provincias, y que durante su paso se generen: inundaciones de sectores urbanos y rurales, erosiones costeras, daño en infraestructuras, carencia de alimento natural, escasez de especies marinas por migración, deslizamientos de tierras, obstrucciones o cierres de vías, impacto en saneamiento, impacto en fuentes de agua potable, incrementos de enfermedades virales y bacterianas, proliferación de plagas, entre otras. Este fenómeno impactaría principalmente en la zona costera del País, golpeando las cuencas de los Ríos Guayas y Daule, que son de las más productivas.

Lo anterior tendría un impacto directo en el sector empresarial y productivo, que afrontaría: i) en el sector agropecuario, inundaciones de terrenos productivos (como cultivos y pastizales), problemas con la floración, y cuidado de ganados; ii) en el sector acuícola, daños en piscinas camaroneras y de otras especies, y problemas de salinidad; iii) en el sector pesquero, migración de especies y algas nocivas; iv) en el sector productivo, falta de materia prima, y

problemas logísticos; v) en el sector turismo, daños en infraestructura y problemas logísticos; y, vi) en el sector empresarial en general, incremento de ausentismo laboral, complicaciones con proveedores y canales de comercialización. (El Universo, 2023)

Así, es de esperarse que el factor ambiental tenga una repercusión importante en la economía ecuatoriana desde finales del 2023 y al menos, el primer semestre del 2024. En general, podría esperarse incremento de la morosidad en el sistema financiero, mayores necesidades de créditos, presión sobre la liquidez, complicaciones en empleo formal e informal. En particular, en la industria fiduciaria y fondos de inversión, lo más relevante, sería: ausentismo laboral, interrupciones de servicio de proveedores, afectaciones en las operaciones de los Clientes, incremento de la Cartera, caída de la facturación de nuevos negocios, complicación de acceso físico a Clientes y menor propensión del público al ahorro.

En otra línea de eventos, el desarrollo de tecnologías como el *cloud computing* tiene un impacto considerable en el análisis ecológico, ya que permite la reducción de infraestructuras al facilitar el almacenamiento y la gestión de información de manera digital. Esta transición a lo digital conlleva un ahorro energético sustancial, al aprovechar la eficiencia de los centros de datos, la reducción de papel y documentos físicos. Estos cambios no solo ayudan a disminuir la huella ambiental de las organizaciones, sino que también impulsan la eficiencia operativa y la sostenibilidad.

Según (Zambonino, 2023), Consultor de Cloud Computing, el índice de desarrollo de Tecnologías de la información (TCDATA360, 2021) para Ecuador es de 4,50, que se encuentra muy cercano a la media mundial, aunque aún alejado de los países desarrollados. Este puntaje denota que Ecuador tiene un mercado de servicios de TI, en particular de Cloud Computing en desarrollo, que, en la última década, ha dejado de ser incipiente y ha comenzado a desarrollarse de manera ágil sobre el territorio.

Finalmente, se considera que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cumple un rol importante en el ámbito ambiental. En Ecuador, la RSC está experimentando un crecimiento en los últimos años ya que las compañías buscan equilibrar sus ganancias con un impacto positivo en la sociedad, el medio ambiente y su reputación. Las empresas reconocen cada vez más la importancia de la RSC para mejorar su imagen de marca y su relación con los consumidores, quienes exigen prácticas sostenibles y éticas.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

En la actualidad, los inversionistas y grupos de interés están aumentando su enfoque en las prácticas empresariales relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Las empresas que demuestran un compromiso positivo con la sostenibilidad tienden a atraer inversiones de clientes alineados con prácticas éticas y sostenibles.

En resumen, se tiene:

Tabla 14 Resumen Análisis Tecnológico

Fuerza general	Resumen del perfil de la tendencia
Impacto y afectación de Fenómeno El Niño	Tendencia creciente, de velocidad rápida, con persistencia cíclica y de una temporalidad de corto plazo (1 año). Afecta a Ecuador, a toda la población e industrias.
Migración a tecnologías digitales	Tendencia creciente, de velocidad rápida, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a Ecuador, a toda la población e industrias.
Responsabilidad Social y tendencias verdes	Tendencia creciente, de velocidad moderada, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a Ecuador, a toda la población e industrias.

Elaborado: Los Autores

2.1.6. Análisis Legal

En Ecuador, la entidad responsable de supervisar y regular los fondos de inversión es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, específicamente a través de la Intendencia del Mercado de Valores.

La Ley de Mercado de Valores (LMV) de Ecuador, respecto a los fondos de inversión, indica que es necesario llevar a cabo la gestión de los fondos de inversión en un entorno de eficiencia financiera y seguridad para los inversores. En este contexto, se requiere establecer regulaciones transparentes y estables con el propósito de mantener la confianza en el ámbito del Mercado de Valores.

El numeral 4, Artículo 4, Capítulo I, Título I; Libro II de la Codificación de la LMV, ordena: *“Para las sociedades administradoras de fondos y fideicomisos que tengan como objeto social la administración de fondos de inversión, representación de fondos internacionales de inversión, la administración de negocios fiduciarios y de procesos de titularización, el capital mínimo suscrito y pagado en numerario en su totalidad es de ochocientos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 800.000,00).”*

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Una vez que la Empresa cuente con el patrimonio mínimo para gestionar Fondos y su objeto social se lo permita, se debe planificar el desarrollo e implementación de las modificaciones de manuales/reglamentos internos y los ajustes de infraestructura física, tecnológico y de recursos humanos necesarios para que la Administradora de Fondos y Fideicomisos, conforme el primer inciso del Art. 102 de la LMV: “*Art. 102.- Responsabilidades de la administradora de fondos y fideicomisos.- La administradora estará obligada a proporcionar a los fondos, los servicios administrativos que éstos requieran, tales como la cobranza de sus ingresos y rentabilidad, presentación de informes periódicos que demuestren su estado y comportamiento actual y, en general, la provisión de un servicio técnico para la buena administración del fondo. (...)*”

Adicionalmente, el Capítulo II de la LMV menciona los puntos clave relacionados con los fondos de inversión en Ecuador (Bolsa de Valores de Quito, 2021):

- Definición y objeto de los fondos de inversión: Los fondos de inversión son patrimonios comunes formados por aportes de inversionistas individuales, empresas y asociaciones de empleados, administrados por compañías administradoras de fondos y fideicomisos. Los aportes se expresan en unidades de participación para los fondos administrados y en cuotas negociables para los fondos colectivos. Los fondos pueden ser administrados o colectivos.
- Clasificación de los fondos: Los fondos se dividen en tres categorías: administrados, colectivos y cotizados. Los fondos administrados permiten la incorporación y retiro de inversionistas, lo que afecta el valor de sus unidades. Los fondos colectivos invierten en proyectos productivos específicos y emiten cuotas no rescatables. Los fondos cotizados invierten en valores negociables y pueden replicar índices bursátiles.
- Fondos internacionales: Se mencionan tres tipos de fondos internacionales, que pueden ser administrados en Ecuador con inversiones extranjeras, nacionales y extranjeras, o constituidos en el extranjero con participación de ecuatorianos. Las administradoras de fondos constituidas en Ecuador son las únicas instituciones autorizadas para manejar o representar fondos internacionales.
- Constitución y autorización de funcionamiento: Los fondos se constituyen mediante escritura pública y deben ser inscritos en el Catastro Público del

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Mercado de Valores. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros autoriza su funcionamiento, verificando que se cumplan los requisitos legales y de registro.

- **Reglamento interno del fondo:** Cada fondo debe tener un reglamento interno que establece aspectos como la denominación, plazo de duración, política de inversión, remuneración, gastos, valoración de unidades o cuotas, reparto de beneficios, información aportante, y más, de acuerdo con las regulaciones establecidas.
- **Liquidación de fondos:** Si el patrimonio neto de un fondo administrado cae por debajo de ciertos umbrales o el número de partícipes disminuye, se debe restablecer o liquidar el fondo. Los fondos colectivos también pueden fusionarse con otros fondos.
- **Colocación y transferencia de unidades o cuotas:** Las unidades de los fondos administrados se venden a través de la administradora, mientras que las cuotas de los fondos colectivos se emiten mediante oferta pública y se registran en una bolsa de valores. Las transferencias de cuotas en el mercado secundario deben inscribirse en el registro correspondiente.
- **Valorización de cuotas y patrimonio:** Las unidades de los fondos administrados se valorizan diariamente, dividiendo el valor del patrimonio neto entre el número de unidades emitidas. Las inversiones de los fondos colectivos se valorizan de manera similar, siguiendo las normas establecidas.
- **Aportes, beneficios y retiros de aportes en fondos administrados:** Los aportes a un fondo administrado se expresan en unidades de igual valor y se adquieren al recibir el aporte. Los beneficios se obtienen a través del aumento del valor de la unidad. Los partícipes pueden rescatar sus unidades en cualquier momento siguiendo las reglas del reglamento interno.
- **Inversiones de los fondos:** Los fondos pueden invertir en varios tipos de valores, como valores inscritos en el Mercado de Valores, valores crediticios respaldados por el Estado o el Banco Central, acciones de compañías nacionales y

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

extranjeras, bienes raíces, entre otros, de acuerdo con las regulaciones y objetivos del fondo.

- Límites a la inversión de los fondos: Se establecen límites a la inversión en valores emitidos por una misma entidad y empresas vinculadas, así como límites en la inversión en acciones de sociedades anónimas inscritas o no inscritas en el mercado de valores. Estos límites pueden variar según el tipo de fondo.
- Gravámenes y restricciones: Los activos de los fondos no deben tener gravámenes o restricciones, excepto en el caso de fondos colectivos que respaldan sus propias obligaciones. Los pasivos de los fondos administrados deben cumplir con ciertas restricciones, y los pasivos de los fondos colectivos se detallan en su reglamento interno.
- Procedimiento de inversión en el extranjero: Se establece el proceso y las restricciones para que los fondos realicen inversiones en el extranjero, incluyendo la autorización previa de la Superintendencia.
- Publicación de información: Las administradoras de fondos deben proporcionar información sobre los fondos y sus operaciones a los partícipes y al público en general, siguiendo las normas establecidas.
- Sanciones y responsabilidades: Se establecen sanciones para quienes incumplan con las regulaciones y responsabilidades de los administradores de fondos, así como procedimientos para su aplicación.

Por último, cabe mencionar todas las responsabilidades y obligaciones que distintos cuerpos legales establecen para el funcionamiento de Administradores de Fondos y Fideicomisos en Ecuador. Entre lo principal, se menciona:

- Societario: Estados Financieros mensuales con sus respectivos Anexos, Informe de Auditoría Externa anual, Informe anual de Gestión, Informe de Cumplimiento, Información anual de estructura accionarial, Informe de Cumplimiento Tributario y Actas de Junta.
- Laboral: Afiliación (aporte personal y patronal) al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), cumplimiento de personal con discapacidad según número de empleados, beneficios sociales, liquidaciones de beneficios, pago de

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

remuneraciones, cumplimiento de jornadas laborales y descansos aprobadas por el Ministerio de Trabajo, y, Normas de Seguridad y Salud Ocupacional.

- Fiscal: Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Retenciones de impuestos, Declaraciones mensuales de IVA y Renta, contribuciones al IESS, contribuciones a la SICVS, mantenimiento inscripción en Mercado de Valores, impuestos municipales y permisos de funcionamiento.

En resumen, se tiene:

Tabla 15 Resumen Análisis Legal

Fuerza general	Resumen del perfil de la tendencia
Capital Mínimo para administrar Fondos de Inversión	Tendencia estable, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a las Administradoras de Fondos.
Facultad según Objeto Social para Administrar Fondos de Inversión	Tendencia estable, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a las Administradoras de Fondos.
Implementación de Manuales y Reglamentos Internos aprobados por el Ente Regulador	Tendencia estable, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a las Administradoras de Fondos.
Infraestructura física adecuada	Tendencia estable, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a las Administradoras de Fondos.
Infraestructura tecnológica adecuada	Tendencia estable, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a las Administradoras de Fondos.
Estructura humana adecuada	Tendencia estable, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a las Administradoras de Fondos.
Cumplimiento de Normativa relacionada a la creación, administración y liquidación de Fondos de Inversión	Tendencia estable, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a las Administradoras de Fondos.
Cumplimiento de obligaciones generales societarias, laborales y fiscales	Tendencia estable, de velocidad lenta, con persistencia consistente y de una temporalidad de largo plazo (5 años o más). Afecta a todas las empresas legales en Ecuador.

Elaborado: Los Autores

2.2. Análisis Industrial Competitivo y Colaborativo

2.2.1. Análisis Competitivo

Considerando la participación de mercado de las Administradoras de Fondos tal como se muestra en la figura 20, FIDUCIA, es la administradora líder, ha mantenido su posición destacada con un 33.02% de participación, a pesar de una ligera disminución desde el 35,24% con respecto al año 2022. Por su parte, FIDEVAL ha mantenido una cuota de mercado sólida en el 30,81%, manteniéndose estable a pesar de fluctuaciones mensuales y semanales. GÉNESIS, aunque ha experimentado una disminución en su cuota de mercado desde el 15,90% con respecto al año anterior al 14,62% actual, mantiene una presencia significativa en el mercado. Mientras tanto, ANEFI ha mostrado un aumento constante en su cuota de mercado, pasando del 9,56% a 11,53% (Reditum, 2023)

Figura 20 Participación de Mercado – Administradora de Fondos

FECHA:	12/31/2022	09/30/2023	10/24/2023	10/31/2023
ADMINISTRADORA	Market Share Año Pasado	Market Share Mes Pasado	Market Share Semana Pasada	Market Share Actual
FIDUCIA	35.24%	33.17%	34.17%	33.02%
FIDEVAL	29.63%	31.20%	30.92%	30.81%
GÉNESIS	15.90%	14.50%	13.68%	14.62%
ANEFI	9.56%	11.13%	11.93%	11.53%
FONDOS VANGUARDIA		5.05%	4.74%	5.03%
ATLÁNTIDA	2.20%	2.56%	2.33%	2.50%
ZION	0.73%	0.76%	0.74%	0.80%
ADMUNIFONDOS	0.55%	0.52%	0.49%	0.52%
PLUSFONDOS	0.46%	0.34%	0.31%	0.35%
AFPV FONDOS	0.30%	0.64%	0.57%	0.67%
FUTURFID	0.08%	0.09%	0.08%	0.09%
ICM FONDOS	0.04%	0.05%	0.05%	0.05%

Fuente: Reditum News

Elaborado: Reditum

En cuanto al análisis competitivo, en la industria existen dos competidores identificados (FIDUCIA y FIDEVAL) que se pueden considerar como concentradores, porque tiene cada uno de ellos una participación de mercado superior al 30%; estos competidores gozan de buen prestigio y reconocimiento, son eficientes en costos, tienen una masa importante de clientes, y, en adición, disponen de *know how*, capital social y económico, todo lo cual les permite acaparar mercado y ofrecer de las mejores tasas de rendimiento. GÉNESIS, aunque ha perdido mercado y su participación bordea el 15%, está en una frontera donde también se la pudiera incluir dentro del grupo anterior. El resto, es decir, 9 Administradoras de Fondos, se pueden considerar de rol fragmentado, aunque ANEFI, destaca por mantener participación importante. Entre todas las Administradoras de Fondos se compete por ser costo-eficiente, gestionar bien los riesgos y

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

acceder a las mejores oportunidades inversión, considerando que los productos tienen poca diferenciación (son más bien homogéneos) y el costo del cambio es muy bajo. Las empresas exhiben como conducta competitiva ofrecer las tasas de rendimiento más altas posibles, posicionar su marca, establecer atractivos vía condiciones del Fondo, e incorporar servicios y canales digitales como medio para diferenciarse.

En relación con los clientes, a octubre 2023 existen cerca de 400 mil partícipes. Los Clientes son fragmentados, por sí solos no tienen poder de fijación de precios o modificación de condiciones de Fondos, disponen de información total del mercado (al menos, si están interesados en ella), no tienen mayores costos de cambio, y buscan principalmente rentabilidad, seguridad y flexibilidad en su inversión. Los Clientes presionan por mejores tasas de interés y mejor calidad de atención, siendo los medios digitales la nueva tendencia en servicios.

Referente a sustitutos, los inversionistas tienen como principales los instrumentos financieros de renta fija tradicionales y que están muy vinculados al Sistema Bancario, como: Certificados de Depósito, Pólizas de Acumulación, Depósitos a Plazo o similares, o Cuentas de Ahorro. Si el perfil del Cliente es de menor aversión al riesgo, existen opciones más rentables, pero continúan dentro de lo tradicional: i) renta fija, como Papel Comercial, Obligaciones, Facturas Comerciales negociables, VTC (Titularización), Bonos; o, ii) renta variable: Acciones, VTP (Titularización), Bonos. Los instrumentos de renta fija bancarios son generalmente rígidos en cuanto a los plazos que manejan, con la ventaja de menor riesgo a cambio de menor rentabilidad. En el otro extremo, un instrumento de mayor rentabilidad (como puede ser una Factura Comercial o Papel Comercial, según el Emisor), expondrá al inversionista a mayor riesgo. Todos los instrumentos mencionados tienen tiempos de permanencia que se deben cumplir, y si uno quiere recuperar anticipadamente su capital, deberá negociar su título (probablemente con descuento) en un mercado autorizado para ello, lo que implica costos y tiempo. De forma individual, ningún sustituto debiera estar en capacidad de compensar la relación rentabilidad-riesgo-flexibilidad que ofrece un Fondo de Inversión, pues este último, a más que probablemente invierta sus recursos en dichos sustitutos, se beneficia de captaciones masivas para acceder a mejores condiciones que luego comparte con sus partícipes, y se administra de manera eficiente y profesional por una Empresa especializada.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

En competidores nuevos no se considera información relevante de momento.

En proveedores locales, se debe diferenciar según su principal categoría:

1. Emisores de Títulos: Son fragmentados, proveen a varios sectores, sus productos (títulos valores) pudieran considerarse como diferenciados y pudiera clasificarse como sustitutos. Sus insumos son cruciales para determinar la rentabilidad de Fondos.
2. Bolsas de Valores: Son concentradoras y hasta cierto punto, reguladoras. Venden sus servicios a varios sectores y clientes fragmentados, y sus productos o servicios no son sustitutos.
3. Casas de Valores: Son fragmentadas, proveen servicios a varios sectores y clientes fragmentados, mismo que pudiera considerarse como diferenciado y sustituto.
4. Calificadoras de Riesgos: Son fragmentadas, proveen servicios a varios sectores y clientes fragmentados, mismo que pudiera considerarse como homogéneo y no es sustituto.
5. Custodio de Valores: Son concentradores, proveen servicios a varios sectores y clientes fragmentados, mismo que pudiera considerarse como homogéneo y no es sustituto.
6. Proveedores de Sistema ERP: Son concentradores, proveen servicios a varios sectores y clientes fragmentados, mismo que pudiera considerarse como diferenciado y no es sustituto. Representa altos costos de cambio y un componente importante en la estructura de costos.

Con respecto al personal, se considera que la Tesorería por su conocimiento y experiencia, y la Gerencia Comercial por su dominio de redes de negocios, son plazas importantes en el mercado. Así mismo, el área de Riesgo, por generar estudios especializadas y escasos, y aportar en buena medida a la gestión riesgo-rentabilidad, es factor clave.

Finalmente, el principal Ente Regulador es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Da acceso al Mercado, regula la operación y controla las licencias de

funcionamiento, por ende, es relevante para el sector. En los últimos años se ha caracterizado por incrementar los requisitos y normas de control.

2.2.1. Análisis Colaborativo

En cuanto al análisis colaborativo, se identifica como actor desconfiado a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros que, como Ente Regulador, es quien da acceso, regula, vigila y controla la organización, actividades y funcionamiento de las Administradoras de Fondos y Fideicomisos, con tendencia al endurecimiento e incremento de normativa de control.

El sector cuenta con actores incrédulos, las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil, que desaprovechan la oportunidad de integración la una con la otra para potenciar recursos y capacidades, y simplificación del Mercado de Valores y acceso a medios de inversión.

Existen aliados sin propiedad que reducen costos, ganan velocidad en acceso a mercados, y comparten beneficios económicos con base en resultados. Mediante Acuerdos generales de cooperación, Casas de Valores e incluso Emisores se alían con Administradoras de Fondos y Fideicomisos, lo que les permite a estas últimas aprovechar el conocimiento de mercado de los agentes, aumentar sus ventas y extender su mercado apalancados en los agentes, y así crecer más rápido y tener mejor acceso a productos y tasas de interés.

Por último, se encuentran aliados con propiedad que reducen costos, ganan velocidad en acceso a mercados, y comparten beneficios económicos con base en resultados. Se da entre Casas de Valores o Instituciones Financieras y Administradoras de Fondos y Fideicomisos. La propiedad no siempre es directa o se divulga abiertamente, y similar al grupo anterior, les permite a las Administradoras de Fondos incrementar sus ventas y extender su mercado apalancados en los agentes.

2.3. Oportunidades y Amenazas del Sector

En la actualidad, la industria de fondos de inversión en Ecuador experimenta un panorama dinámico que presenta tanto desafíos como oportunidades, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 16 Oportunidades y Amenazas del Sector – Social

Descripción del Evento	Probabilidad de ocurrencia	Posible nivel de impacto	Oportunidad o amenaza	Prioridad asignada
Perjuicios económicos y sociales derivados del Fenómeno de El Niño	Alto	Muy Alto	A	9
Mayores controles y regulaciones para la industria fiduciaria y de fondos de inversión	Medio Alto	Alto	A	7,2
Mayor cultura y educación financiera en la población	Medio Alto	Alto	O	7,2
Mejora del panorama político del País	Medio	Muy Alto	O	7,2
Control de la crisis de inseguridad	Medio	Muy Alto	O	7,2
Recomposición de la gobernabilidad y estructura institucional	Medio	Muy Alto	O	7,2
Agravamiento del déficit fiscal en Ecuador	Medio Alto	Alto	A	7,2
Deterioro de la liquidez y niveles de morosidad en el sistema financiero	Medio Alto	Alto	A	7,2
Aumento de la demanda de productos financieros en la Sociedad	Medio	Alto	O	6,3
Mayores incentivos para fomentar el ahorro por parte del Estado	Medio Bajo	Muy Alto	O	6,3
Explotación de medios digitales como canal de venta y de servicios	Medio	Alto	O	6,3
Incremento de obligaciones societarias, laborales o fiscales para las empresas en Ecuador	Medio	Alto	A	6,3
Asentamiento de preferencia del público de instrumentos financieros líquidos	Medio	Medio	O	4,5

Elaborado: Los Autores

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

La evaluación de amenazas y oportunidades en el sector de fondos de inversión en Ecuador revela una serie de amenazas y oportunidades clave.

Entre las amenazas, se destaca: i) la preocupación por los perjuicios económicos y sociales derivados del Fenómeno de El Niño; ii) la posibilidad de mayores controles y regulaciones para la industria fiduciaria y de fondos de inversión; iii) el agravamiento del déficit fiscal; iv) el deterioro de la liquidez en el sistema financiero; y, v) el incremento de obligaciones para las empresas en Ecuador.

Por otro lado, se identifican varias oportunidades: i) la mejora de la cultura y educación financiera en la población; ii) la posible mejora del panorama político del país; iii) el control de la crisis de inseguridad, iv) la recomposición de la gobernabilidad; v) el aumento de la demanda de productos financieros en la sociedad; vi) los incentivos estatales para fomentar el ahorro; vii) la explotación de medios digitales como canal de venta y de servicios financieros; y, viii) el asentamiento de preferencias del público hacia instrumentos financieros líquidos.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Tabla 17 Oportunidades y Amenazas del Sector – Industrial

Descripción del Evento	Probabilidad de Ocurrencia	Posible Nivel de Impacto	Oportunidad o Amenaza	Prioridad asignada
Disminución de precios de competidores.	Muy alto	Muy Alto	A	9,9
Alianza con proveedores clave (ERP).	Alto	Alto	O	8,1
Aumento de tecnología en realización de servicios.	Muy alto	Alto	O	9
Nuevos entrantes en el mercado	Medio	Medio Alto	A	5,4
Empresa busca aliados locales	Muy alto	Alto	O	9
Implementación de normas restrictivas para AAFF	Medio	Alto	A	6,3
Capacitación de grupos internos en la empresa	Alto	Alto	O	8,1
Alianzas con Clientes para optimizar servicios	Alto	Alto	O	8,1
Convertir el mercado fiduciario en commodities	Medio	Muy Alto	A	7,2
Renuncia de Ejecutivos Clave	Medio	Alto	A	6,3
Alianzas con referidores para apalancar ventas	Alto	Muy Alto	O	9
Baja oferta de títulos de emisores	Medio	Muy Alto	A	7,2
No disponibilidad de Casas de Valores para alianzas	Medio	Muy Alto	A	7,2
Bancos incursionen nuevamente en negocio fiduciario	Medio	Muy Alto	A	7,2

Elaborado: Los Autores

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

La evaluación de amenazas y oportunidades en el sector industrial de fondos de inversión en Ecuador revela una serie de amenazas y oportunidades clave que impactan en la dinámica empresarial.

Entre las oportunidades, se destaca: i) establecer alianzas con proveedores clave (ERP); ii) adoptar tecnologías avanzadas en la prestación de servicios; iii) buscar activamente aliados locales; iv) capacitar internamente a los equipos; y, v) establecer alianzas con clientes y referidores para optimizar servicios y potenciar las ventas, respectivamente.

Por otro lado, se identifican varias amenazas: i) disminución de precios por parte de competidores; ii) la posible entrada de nuevos competidores en el mercado; iii) la implementación de normas restrictivas para Administradoras de Fondos y Fideicomisos (AAFF), iv) la transformación del mercado fiduciario en commodities; v) la renuncia de ejecutivos clave; vi) la baja oferta de títulos de emisores; vii) la falta de disponibilidad de Casas de Valores para alianzas; y, viii) la eventual incursión de bancos en el negocio fiduciario.

Es importante mencionar que cada evento fue evaluado considerando su probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto. Este enfoque estratégico nos da una visión completa del entorno empresarial en el sector de fondos de inversión para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas identificadas.

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

3.1. Descripción de la Empresa

ANÓNIMA Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. es una Fiduciaria que por normativa tiene objeto social restringido a la constitución y administración de negocios fiduciarios y fondos de inversión; es decir, gestiona recursos de terceros. Se encuentra dentro del sector fiduciario, Mercado de Valores, y, por lo tanto, reglada por la Ley de Mercado de Valores y Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores.

Los principales Entes Reguladores de su actividad, son: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Unidad de Análisis Financiero, Servicio de Rentas Internas, Entidades Municipales y Seccionales.

La Empresa, que fue constituida en el 2003, tiene casi 20 años de existencia y posee oficinas en Guayaquil y Quito, con un total de 50 empleados. Con base en las Normas mencionadas, su giro de negocio se enfoca en la estructuración y manejo de los siguientes negocios fiduciarios: Fideicomisos inmobiliarios, Fideicomisos de titularización, Fideicomisos de administración, Fideicomisos de garantía, Fideicomisos de inversión, Encargos fiduciarios. Actualmente, no maneja Fondos de Inversión, que es un proyecto que pretende implementar para el 2024.

En cuanto a la participación de mercado del sector fiduciario en Ecuador, al cierre del 2022 presenta la siguiente composición, según datos proporcionados por la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022)

- Participantes: 30 Administradoras de Fondos y Fideicomisos
- Por Ciudad: 63% tiene Matriz en Guayaquil, y el 37% restante en Quito
- Por Sector: 87% es Privado, y el 13% restante Público
- Por Sistema: 87% es No Financiero, y el 13% restante Financiero

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Para comprender el sector fiduciario y la participación de la Empresa, se pueden observar los siguientes cuatro indicadores:

- a. Patrimonio de la Empresa: Por el tamaño del patrimonio (capital social, utilidades retenidas, utilidades del ejercicio, y otros rubros de capital) **ANÓNIMA Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.** se encuentra en la posición número 10 de 30.
- b. Gastos Administrativos: De acuerdo con el nivel de gastos administrativos (sueldos y salarios, aportes y beneficios sociales, honorarios, comisiones, dietas, mantenimiento, arrendamiento, seguros, transporte, gastos de viajes, servicios básicos, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, entre otros) **ANÓNIMA Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.** se encuentra en la posición número 8 de 30.
- c. Ingresos por negocios fiduciarios: Con base en los ingresos facturados (estructuración y administración de fideicomisos y encargos fiduciarios), **ANÓNIMA Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.** se encuentra en la posición 5 de 30, con el 6% de los ingresos.
- d. Patrimonios de negocios fiduciarios administrado: Tomando como referencia el patrimonio de terceros administrado (por negocios fiduciarios), **ANÓNIMA Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.** se encuentra en la posición 4 de 30, con el 10% de los patrimonios fiduciarios bajo su gestión (USD 1.5 mil millones).

La empresa ha enfrentado un entorno volátil e incierto desde el 2016, producto de: inestabilidad económica, política y social; cambio en las Leyes y Políticas que lo regulan; incursión de nuevos participantes; crisis sanitaria; y, depredación de precios y grandes diferencias en calidad de servicio y controles en la gestión de patrimonios de terceros.

Dentro del contexto mencionado, en los últimos tres años **ANÓNIMA Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.** presenta la siguiente evolución:

- a. Por Empleados: Salvo el Ejercicio 2020 – por los efectos de la crisis epidemiológica, restricción de movilidad, estados de emergencia sanitarios, y disminución de actividad comercial – en que existió una disminución de empleados, la Empresa ha mantenido un número estable de trabajadores.

- b. Por Productos: Al tratarse de una Fiduciaria y tener estricta Normativa que la regula, los servicios que se pueden ofrecer se encuentran delineados y delimitados. En este marco, ANÓNIMA Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. busca innovar constantemente, generando variantes de los servicios ofrecidos, que amplíen el acceso a los negocios fiduciarios y sus beneficios a mayor número de personas: Fideicomisos y Encargos de Control de Flujos para Pymes, Fideicomisos de Garantía masivos, Incorporación de modalidades electrónicas en realización de contratos y su suscripción.

3.2. Análisis del Propósito de la Empresa

ANÓNIMA Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. ha establecido las siguientes declaraciones:

- Misión: Equipo multidisciplinario de especialistas legales, tributarios y financieros, que promueven y facilitan soluciones fiduciarias integrales, y la administración de patrimonios y activos.
- Visión: Mantener el liderazgo en el mercado Fiduciario Ecuatoriano, comprometidos con innovar cada día para agregar valor a los proyectos e inversiones de nuestros Clientes.
- Valores Corporativos: Actitud positiva y entusiasta, Liderazgo, Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Innovación, Confidencialidad y Atención personalizada.

Desde la perspectiva interna, es claro que el enfoque se centra en el negocio fiduciario y no en el de fondos de inversión, por lo que deberá ajustarse para reflejar este nuevo servicio y, por ende, propósito de la Organización. Adicionalmente, y teniendo presente lo ya indicado, se observa un equilibrio entre las metas y capacidades de la Empresa, y una mayor inclinación hacia la creación de valor respecto a la captura de éste. Es un propósito inclusivo que expresa liderazgo empresarial en el área de su interés, refleja ventajas organizacionales respecto de la competencia, así como un criterio colaborativo para con sus Clientes, establece valores consistentes y criterios para compartir su identidad, donde estos valores son coherentes para guiar decisiones y acciones cotidianas y de largo plazo. La narrativa es clara y precisa, aunque no del todo sencilla. La declaración del Propósito (Misión, Visión y Valores) debe ser revisada

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

y ajustada para reflejar de mejor manera su situación actual, ventajas competitivas, modelo de negocio y expectativas para los siguientes años.

Desde la perspectiva de los grupos de interés, la Empresa destaca por expresar su papel de liderazgo actual e intenciones futuras en el mercado de su interés, por lo tanto, es el objetivo común y mensaje para grupos de interés. Sin embargo, falta claridad para ciertos grupos de interés (competidores, sustitutos, proveedores, controladoras) respecto del propósito inclusivo, deberes inclusivos, ventajas competitivas y colaborativas, y valores. La narrativa es precisa y clara, aunque no sencilla. No se ha definido correctamente cómo se materializa la innovación (procesos, tecnología, especialización, nuevos productos). En general y en conjunto, la declaración presenta un nivel medio bajo de especificidad respecto del Modelo de Campbell, por lo que se sugiere su replantación, teniendo en consideración que se planea implementar una nueva línea de productos, fondos de inversión, que no se incluye en los propósitos actuales.

3.3. Modelo de Negocio de la Empresa

Figura 21 Business Model Canvas

<p><u>Socios Clave</u></p> <p>Accionista local y extranjero Ejecutivos ancla Referidores Recurso Humano especializado Clientes (Personas naturales y jurídicas) Familiares de Clientes (Personas naturales) Regulador</p>	<p><u>Actividades Clave</u></p> <p>Contratar personal altamente calificado y certificado Promoción y publicidad Generar confianza mediante calidad y oportunidad de servicio Ejecutivo ancla y referenciación boca a boca Estructurar procesos orientados a cero errores Cumplir con Normativa y regulaciones</p>	<p><u>Propuesta de Valor</u></p> <p>Con base en un asesoramiento holístico, la gestión de riesgos, la mejora continua, una alta calidad de servicio y enfoque diferenciado, aportar valor a los Clientes con soluciones fiduciarias integrales y una gestión personalizada de patrimonios</p>	<p><u>Relación Cliente</u></p> <p>Relación de largo plazo, fidelizada, personalizada, confidencial, basada en compromiso y confianza</p>	<p><u>Clientes</u></p> <p>Según el tipo de negocio fiduciario, entre otros, se tiene a:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Inmobiliario: Promotores, Constructores, Inversionistas, Compradores de unidades inmobiliarias, Reguladores * Titularización: Empresas que requieren financiamiento * Garantías: Personas naturales y jurídicas que necesitan acceder a crédito, Financistas * Inversión: Inversionistas privados e institucionales, de forma independiente o asociativa * Administración: Personas naturales que buscan preservar y establecer protocolos de administración patrimonial, personas naturales y jurídicas que buscan transparentar administración de flujos seleccionados * Encargos fiduciarios: Personas naturales y jurídicas que buscan independizar administración de sus flujos, total o parcialmente
<p><u>Estructura de Costes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Personal: Empleados a cargo de las áreas Comerciales, Operativas, Legales, Riesgo y Tesorería, y Contable; y los consiguientes costos asociados en Beneficios Sociales, Alimentación, Seguro Privado, provisiones laborales, capacitación, uniforme, entre otros. * Servicios de terceros: Abogados, servicios básicos, mantenimiento de programas e instalaciones, suscripciones especializadas, arrendamiento, movilización, publicidad, entre otros. * Impuestos y contribuciones * Depreciaciones y amortizaciones 		<p><u>Fuentes de Ingreso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Fijos: Estructuración, Administración y Liquidación de Negocios Fiduciarios. * Potenciales: Cesiones de Derecho, Reformas, Elaboración de Contratos, Gestión de Pago, Ejecuciones de garantía, entre otros, que están relacionados con los negocios fiduciarios. <p>El principal honorario es el Fijo de Administración, pues se trata de una comisión periódica que el Cliente paga por mantenimiento de su estructura y gestiones administrativas estipuladas en el Contrato.</p>		

Elaborado: Los Autores

3.4. Análisis de los Estados Financieros

Tabla 18 Estados de Situación Financiera

	2020	2021	2022	Análisis Vertical			Análisis Horizontal	
				2020	2021	2022	2021	2022
Efectivo	152.843	80.574	48.165	10,6%	6,2%	2,8%	-47%	-40%
Inversiones	454.569	-	1.011.344	31,6%	0,0%	58,8%	-100%	
Cuentas por Cobrar	394.585	447.363	381.343	27,4%	34,2%	22,2%	13%	-15%
Otros Activos Corrientes	207.234	620.913	9.821	14,4%	47,4%	0,6%	200%	-98%
Total Activo Corriente	1.209.230	1.148.850	1.450.673	84,0%	87,8%	84,4%	-5%	26%
Activos Fijos	125.646	127.073	128.671	8,7%	9,7%	7,5%	1%	1%
Otros Activos no Corrientes	104.627	33.257	140.071	7,3%	2,5%	8,1%	-68%	321%
Total Activo No Corriente	230.273	160.330	268.743	16,0%	12,2%	15,6%	-30%	68%
TOTAL ACTIVO	1.439.503	1.309.180	1.719.415	100,0%	100,0%	100,0%	-9%	31%
Total Pasivo Corriente	363.358	287.869	358.103	25,2%	22,0%	20,8%	-21%	24%
Pasivo No Corriente	132.459	91.209	119.159	9,2%	7,0%	6,9%	-31%	31%
TOTAL PASIVO	495.817	379.078	477.262	34,4%	29,0%	27,8%	-24%	26%
Capital Suscrito	666.600	666.600	1.055.144	46,3%	50,9%	61,4%	0%	58%
Reserva legal	29.195	53.668	74.281	2,0%	4,1%	4,3%	84%	38%
Resultados acumulados	3.160	3.706	4.545	0,2%	0,3%	0,3%	17%	23%
Resultados del ejercicio	244.731	206.128	285.943	17,0%	15,7%	16,6%	-16%	39%
Dividendos Anticipados	-	-	-177.760	0,0%	0,0%	-10,3%		
TOTAL PATRIMONIO	943.686	930.103	1.242.153	65,6%	71,0%	72,2%	-1%	34%
TOTALPASIVO Y PATRIMONIO	1.439.503	1.309.180	1.719.415	100,0%	100,0%	100,0%	-9%	31%

Fuente: Anónima, Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A

Elaborado Los Autores

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Tabla 19 Estados de Resultados Integrales

	2020	2021	2022	Análisis Vertical			Análisis Horizontal	
				2020	2021	2022	2021	2022
INGRESOS								
Comisiones ganadas	1.800.792	1.860.291	2.130.881	98,8%	99,6%	99,6%	3%	15%
Ingresos Financieros	19.811	8.165	8.195	1,1%	0,4%	0,4%	-59%	0%
Otros ingresos	1.192	-	-	0,1%	0,0%	0,0%	-100%	
TOTAL INGRESOS	1.821.795	1.868.457	2.139.076	100,0%	100,0%	100,0%	3%	14%
EGRESOS								
Gastos de Personal	944.166	999.660	1.050.242	51,8%	53,5%	49,1%	6%	5%
Servicios de Terceros	406.413	472.160	516.095	22,3%	25,3%	24,1%	16%	9%
Provisiones, deprec. y amort.	44.621	53.994	123.372	2,4%	2,9%	5,8%	21%	128%
Otros gastos	10.644	10.404	13.152	0,6%	0,6%	0,6%	-2%	26%
TOTAL EGRESOS	1.405.843	1.536.217	1.702.860	77,2%	82,2%	79,6%	9%	11%
UTILIDAD ANTES DE IR Y PT	415.952	332.239	436.217	22,8%	17,8%	20,4%	-20%	31%
Participación de Trabajadores 15%	62.393	49.836	65.432	3,4%	2,7%	3,1%	-20%	31%
Impuesto a la Renta	108.829	76.276	84.841	6,0%	4,1%	4,0%	-30%	11%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	244.731	206.128	285.943	13,4%	11,0%	13,4%	-16%	39%

Fuente: Anónima, Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A

Elaborado Los Autores

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

El análisis vertical del Estado de Situación Financiera muestra cambios significativos en la estructura financiera de la empresa. El efectivo disminuyó considerablemente, pasando del 10.6% al 2.8% del total de activos de 2020 a 2022. En contraste, las inversiones experimentaron un incremento notable, representando el 58.8% en 2022. Aunque las cuentas por cobrar disminuyeron ligeramente, siguen siendo una parte importante del activo, constituyendo el 22.2%. No obstante, otros activos corrientes sufrieron una drástica reducción, representando apenas el 0.6% en 2022. Por el lado de los activos no corrientes, los activos fijos mantuvieron su proporción, mientras que otros activos no corrientes aumentaron al 8.1% en 2022.

Los pasivos, tanto corrientes como no corrientes disminuyeron en proporción al total de activos de 2020 a 2022, indicando una gestión más eficiente de las obligaciones a corto y largo plazo. En el ámbito del patrimonio, se observa un crecimiento constante, con un aumento significativo en el capital suscrito, que representa el 61.4% en 2022.

El análisis horizontal muestra una disminución del efectivo en un 47% en 2021 y en 40% en 2022, lo que indica que la empresa está teniendo desafíos en la gestión de efectivo. Aunque las cuentas por cobrar aumentaron un 13% en 2021, experimentaron una caída del 15% en 2022. Por otra parte, los activos corrientes totales disminuyeron un 5% en 2021, pero luego aumentaron un 26% en 2022, lo que es muestra de una recuperación en la liquidez de la empresa. En el pasivo, hubo una disminución del 21% en el pasivo corriente en 2021 y un aumento del 24% en 2022, indicando ajustes en obligaciones a corto plazo. El pasivo no corriente cayó un 31% en 2021 y subió un 31% en 2022, sugiriendo cambios en la estructura de deuda a largo plazo.

En el patrimonio, el capital suscrito aumentó un 58% en 2022, debido a una ampliación de capital. Las reservas legales y los resultados acumulados también aumentaron. Aunque los resultados del ejercicio disminuyeron en 2021, experimentaron un aumento del 39% en 2022. La presencia de dividendos anticipados en 2022 indica una distribución de ganancias a los accionistas.

Respecto al análisis vertical del estado de resultados, se destaca la estabilidad de las comisiones ganadas como el principal componente de los ingresos, manteniéndose alrededor del 99.6%. Sin embargo, los ingresos financieros muestran una disminución notable del 1.1%

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

en 2020 al 0.4% en 2021 y 2022, y los ingresos por otros conceptos han disminuido a cero en los últimos dos años, lo que se requiere una revisión estratégica.

En cuanto a los egresos, los gastos de personal representan una proporción considerable de los ingresos, aunque han disminuido ligeramente del 51.8% en 2020 al 49.1% en 2022. Los servicios de terceros experimentan un aumento significativo, alcanzando el 24.1% en 2022, lo que indica lo que es necesario evaluar la eficiencia y la optimización de costos en esta área. Además, las provisiones, depreciación y amortización han aumentado sustancialmente su participación en los ingresos, pasando del 2.4% en 2020 al 5.8% en 2022.

En el resultado neto, la utilidad antes de impuestos ha experimentado variabilidad, disminuyendo en 2021 y aumentando nuevamente en 2022. La participación de trabajadores e impuesto a la renta muestra proporciones estables en relación con los ingresos, pero la utilidad del ejercicio experimenta fluctuaciones, con un aumento significativo en 2022.

Respecto a los egresos, los gastos de personal aumentaron un 6% de 2020 a 2021 y un 5% de 2021 a 2022. Los servicios de terceros también experimentaron aumentos, con un incremento del 16% de 2020 a 2021 y un 9% de 2021 a 2022. Notablemente, las provisiones, depreciaciones y amortizaciones aumentaron significativamente en un 21% de 2020 a 2021 y un sorprendente 128% de 2021 a 2022. En cuanto a otros gastos, se observa una disminución del 2% de 2020 a 2021, seguida de un aumento del 26% de 2021 a 2022.

La utilidad antes de impuestos y participación de trabajadores experimentó una disminución del 20% de 2020 a 2021, pero una recuperación sustancial del 31% de 2021 a 2022. La participación de trabajadores mostró una disminución del 20% de 2020 a 2021 y un aumento del 31% de 2021 a 2022. El impuesto a la renta disminuyó en un 30% de 2020 a 2021 y aumentó un 11% de 2021 a 2022. Finalmente, la utilidad del ejercicio reflejó una disminución del 16% de 2020 a 2021, seguida de un notable aumento del 39% de 2021 a 2022.

En conclusión, mientras que los ingresos muestran un crecimiento en las comisiones ganadas, la estabilización de los ingresos financieros y una disminución en otros ingresos, los egresos revelan aumentos en los gastos de personal, servicios de terceros, y provisiones, depreciaciones y amortizaciones. La utilidad refleja una recuperación significativa en 2022 después de una disminución en 2021, destacando la importancia de gestionar eficientemente los costos y adaptarse a las dinámicas del mercado.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Tabla 20 Indicadores Financieros

Análisis de Indicadores			
Indicador	2020	2021	2022
LIQUIDEZ	3,33	3,99	4,05
PRUEBA ÁCIDA	3,33	3,99	4,05
PRUEBA DEFENSIVA	1,67	0,28	2,96
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	4,28	4,56	5,37
DIAS CUENTAS POR COBRAR	84,06	79,03	67,10
ESTRUCTURA DE CAPITAL	52,54%	40,76%	38,42%
ENDEUDAMIENTO	34,44%	28,96%	27,76%
MARGEN NETO	13,59%	11,08%	13,42%
COSTO DE PERSONAL / VENTAS	51,83%	53,50%	49,10%
SERVICIOS TERCEROS / VENTAS	22,31%	25,27%	24,13%
ROE Anualizado	35,01%	28,47%	25,22%
ROA Anualizado	17,00%	15,74%	16,63%

Fuente: Anónima Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A

Elaborado: Los Autores

El análisis de los indicadores de la empresa en los últimos tres años muestra una tendencia positiva en varios aspectos clave. La solvencia, evaluada por los ratios de liquidez, prueba ácida y prueba defensiva, han experimentado un constante crecimiento alcanzado niveles de 4.05, 4.05 y 2.96 respectivamente en el 2022. Esto indica la sólida capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo y enfrentar mejores situaciones imprevistas.

La rotación de cuentas por cobrar experimentó un incremento de 4,28 en 2020 a 5.37 en 2022, indicando una mejora en la eficiencia de la gestión de cuentas por cobrar. Asimismo, la disminución en los días de cuentas por cobrar de 84.06 a 67.10 en el mismo periodo indica que la empresa está siendo más eficiente en la gestión de cobros reflejando un ciclo de conversión más ágil.

La empresa ha disminuido tanto su estructura de capital como su nivel de endeudamiento, lo que indica una menor dependencia de financiamiento externo y una gestión más conservadora. A pesar de una ligera disminución en 2021, el margen neto se recuperó en 2022 siendo 13.42%, destacando la eficiencia en la gestión de costos y la conversión de las ventas en ganancia neta. La disminución en los costos de personal y servicios terceros sobre ventas respalda la eficiencia operativa.

El análisis de los indicadores ROE y ROA para el periodo de 2020 a 2022 muestra una tendencia a la baja en la rentabilidad de la empresa. El ROE anualizado ha disminuido significativamente del 35.01% en 2020 al 25.22% en 2022, representando una reducción del

27.36%. Esta disminución indica una menor eficiencia en la generación de beneficios para los accionistas a través del uso del capital propio. A su vez, el ROA anualizado ha experimentado una ligera reducción del 17% en 2020 al 16.63% en 2022, reflejando una disminución del 2.18%

3.5. Evaluación del Modelo de Negocio (Prueba Ácida)

Anónima Administradora de Fondos y Fideicomisos por normativa solo puede ofrecer dos líneas de servicios, administrar negocios fiduciarios o fondos de inversión. Actualmente, solo proporciona servicios de administración fiduciaria, que abarca los siguientes tipos: Fideicomisos Inmobiliarios, Fideicomisos de Titularización, Fideicomisos de Garantía, Fideicomisos de Inversión, Fideicomisos de Administración y Encargos Fiduciarios. No se puede establecer comparativa de precios en el sector fiduciario porque los productos/servicios no son homogéneos y la determinación de precios se basa en las actividades que demande un negocio en particular, transaccionalidad, riesgos, tamaño de la operación y plazos para ejecución.

El mercado objetivo está determinado en función del tipo de negocio que se trate. En forma genérica, puede decirse que se enfoca en viabilizar la consecución de proyectos de prácticamente cualquier índole (inmobiliaria, financiamiento, garantía, administración o inversión) de personas naturales o jurídicas. En forma específica, se debe segmentar:

- Fideicomiso Inmobiliario: Promotores, Constructores, Inversionistas, Compradores de unidades inmobiliarias, Reguladores.
- Titularización: Empresas que requieren financiamiento.
- Fideicomiso de Garantía: Personas naturales y jurídicas que necesitan acceder a crédito, Financistas.
- Fideicomiso de Inversión: Inversionistas privados e institucionales, de forma independiente o asociativa.
- Fideicomiso de Administración: Personas naturales que buscan preservar y establecer protocolos de administración patrimonial, personas naturales y jurídicas que buscan transparentar administración de flujos seleccionados.
- Encargos fiduciarios: Personas naturales y jurídicas que buscan independizar administración de sus flujos, total o parcialmente.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

El valor creado para clientes consiste en mantener un portafolio de servicios amplio y diversificado, siendo de las pocas Fiduciarias que está en capacidad de atender y resolver sobre cualquier tipo de negocio. Adicionalmente, ofrecer servicios fiduciarios personalizados en el mercado local, permitiendo que otras empresas pueden viabilizar sus procesos productivos o proyectos, y, brindar asesoramiento especializado al inicio y durante la relación comercial. El valor capturado para la organización de los clientes consiste en mantener márgenes razonables por los servicios que provee, lo que genera el margen promedio del 30%, y en otorgar descuentos especiales a los clientes por fidelidad.

El valor creado para proveedores consiste en pagos en tiempos convenidos y en fidelización; lo que genera un portafolio de proveedores estable para maximizar la relación económica entre las partes. El valor capturado para la organización de los proveedores consiste en descuentos por volumen y fidelización.

El valor creado para empleados consiste en salarios justos y beneficios sociales, en bonificaciones especiales por rendimiento y cumplimiento de metas, y en planes de carrera y reconocimiento por antigüedad. El valor capturado para la organización de los empleados consiste en un ambiente de trabajo saludable y seguro, retención de conocimiento, aumento de productividad, invirtiendo en buenas prácticas laborales, seguridad y salud ocupacional para mantener bajos niveles de rotación.

El valor creado para Reguladores consiste en pago de impuestos y cumplimiento de normativa, lo que le permite a su vez a los Entes de Control ampliar su espectro de acción, control y recaudo a todos los Clientes de la Fiduciaria. El valor capturado para la organización de los Reguladores consiste en mantener permisos de funcionamiento y capacidad operativa.

Los recursos que se disponen para diferenciación del servicio son:

- Financieros: Liquidez, Capital Social, Acceso a financiamiento.
- Infraestructura: Oficinas de vanguardia, ERP y sistemas informáticos adaptados a la vertical de negocio, equipos de computación de calidad para todo el personal.
- Humanos: Personal multidisciplinario y multi técnico. Asesoramiento externo en áreas legal y de recursos humanos.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- Organizacionales: Manual Orgánico Funcional, Reglamento Operativo Interno, Instructivos y Políticas. Área de Riesgos y Auditoría.
- Sociales: Red de contactos y referidores.

Dentro de las actividades clave que se requieren para la diferenciación del servicio, se tiene: i) contratar personal altamente calificado y certificado; ii) promoción y publicidad; iii) generar confianza mediante calidad y oportunidad de servicio; iv) ejecutivo ancla y referenciación boca a boca; v) estructurar procesos orientados a cero errores; y, vi) cumplir con Normativa y regulaciones.

Las redes organizaciones que podrían afectar el éxito de la diferencia relacionada al servicio, son: i) Reguladores, que modificando normativa o controles tienen impacto significativo en el giro del negocio; ii) Asociación de Administradoras de Fondos y Fideicomisos, por la capacidad para aunar esfuerzos y recursos en beneficio de la industria; y, iii) proveedor del ERP, cuya ausencia o ruptura complicaría las operaciones de la Empresa.

Las redes personales que podrían afectar el éxito de la diferencia relacionada al servicio son: i) Ejecutivos ancla y referidores, cuyo accionar y gestión frente a clientes y potenciales clientes es crucial para consecución de negocio; y, ii) Clientes, quiénes con sus referimientos u opiniones pueden marcar tendencia en el mercado.

El mensaje que comunica la diferencia y la posiciona ante el mercado es ser la Fiduciaria que administra el mayor volumen de patrimonios fiduciarios en Guayaquil, y la tercera a octubre 2023 (cuarto al cierre del 2022) a nivel nacional, buscando soluciones innovadoras y tecnología de vanguardia.

La declaración que describe la esencia del modelo de negocio es que la Empresa, con base en un asesoramiento holístico, la gestión de riesgos, la mejora continua, una alta calidad de servicio y enfoque diferenciado, aporta valor a sus Clientes con soluciones fiduciarias integrales y una gestión personalizada de patrimonios.

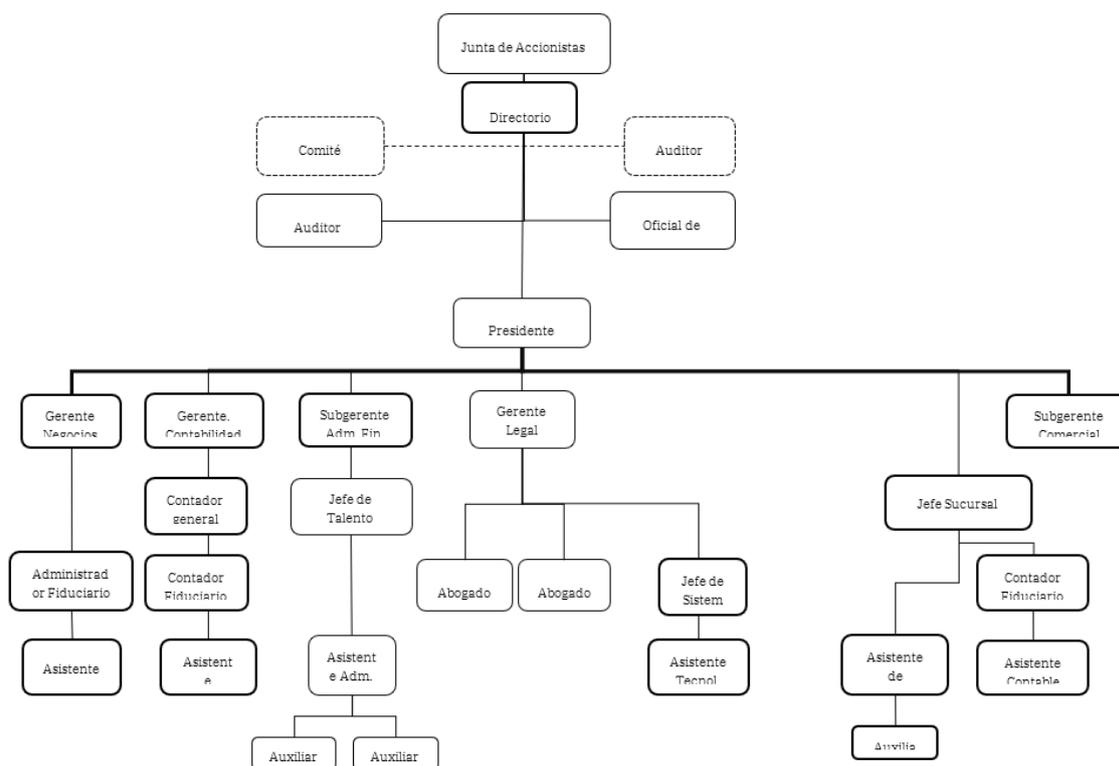
Finalmente, para proteger la imitación del modelo de negocio por parte de otros competidores, la Organización dispone de un Ejecutivo ancla, con amplia red de contactos y experiencia difícil de igualar, y ejecutivos altamente especializados en su rama de acción.

3.5.1. Evaluación de Capacidades Organizacionales

Las Áreas responsables de las actividades que crean o capturan valor en la organización, son:

- Diferenciar el servicio en Creación de Valor: Administración diligente y profesional, por Administración de Negocios, Legal, Contabilidad, Impuestos y Riesgos.
- Diferenciar el servicio en Captura de Valor: Negocios, Finanzas y Riesgos.
- Procesos clave: Recursos Humanos con la provisión de personal especializado, Comercial con la red de contactos, Marketing con la publicidad, Auditoría con Manuales y Procesos, y, Legal, Riesgos e Impuestos con Asesoramiento.
- Redes Organizacionales: Comercial y Administración interna.
- Redes Personales: Comercial.
- Posicionamiento: Comercial y Marketing.
- Lógica de Riqueza: Administración de Negocios, Legal, Contabilidad y Riesgos.
- Sustentabilidad: Comercial, Legal, Impuestos y Riesgos.

Figura 22 Estructura Organizacional



Fuente: Anónima Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A

Elaborado: Los Autores

3.5.2. Evaluación de Recursos Organizacionales

Los recursos organizacionales para diferenciación del servicio pueden agruparse en:

- **Financieros:** Liquidez, Capital Social, Acceso a financiamiento. De acuerdo con el análisis VRIO, significan Paridad Competitiva Temporal.
- **Infraestructura:** Oficinas de vanguardia, ERP y sistemas informáticos adaptados a la vertical de negocio, equipos de computación de calidad para todo el personal. El análisis VRIO señala Paridad Competitiva Sustentable.
- **Humanos:** Personal multidisciplinario y multi técnico. Asesoramiento externo en áreas legal y de recursos humanos. Su implicación competitiva es Ventaja Competitiva Temporal.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- Organizacionales: Manual Orgánico Funcional, Reglamento Operativo Interno, Instructivos y Políticas. Área de Riesgos y Auditoría. Su implicación es Paridad Competitiva Temporal.
- Sociales: Red de contactos y referidores. Ventaja Competitiva Sustentable.

3.6. Fortalezas y Debilidades de la Empresa

Figura 23 Fortaleza y Debilidades Anónima Administradora de Fondos y Fideicomiso S, A.

Etiqueta del Factor Interno	Referencia del Origen	Implicación Competitiva	Debilidad o Fortaleza	Peso
Procesos clave estructurados	Gestión de Procesos	Ventaja Competitiva Temporal	F	8,8
Red de Contactos Ejecutivo ancla	Recursos Sociales	Ventaja Competitiva Sustentable	F	8,8
Personal multidisciplinario y multi técnico	Recursos Humanos	Ventaja Competitiva Sustentable	F	8,3
Protección diferencia a largo plazo	Gestión de la Sustentabilidad	Incapacidad Organizacional	D	6,8
ERP	Infraestructura y Tecnología	Paridad Competitiva Sustentable	F	6,8
Redes de Referidores	Gestión de Interesados	Rigidez Organizacional	D	6,5
Administración diligente y profesional	Gestión del Valor	Paridad Competitiva Temporal	F	6
Políticas y Manuales	Recursos Organizacionales	Rigidez Organizacional	D	5,5
Solvencia Financiera	Recursos Financieros	Paridad Competitiva Temporal	F	5

Elaborado: Los Autores

La organización presenta varias fortalezas y debilidades que impactan su posición competitiva en el mercado. Entre las fortalezas se destaca: la estructuración de procesos clave, la Red de contactos ejecutivo ancla, personal multidisciplinario, todos contribuyendo a ventajas competitivas temporales y sustentables. Además, la adopción de un ERP y una administración diligente y profesional contribuye a una paridad competitiva.

Por otro lado, se identifican debilidades en la incapacidad organizacional asociada con la protección a largo plazo, la rigidez organizacional derivada de redes de referidos y la inflexibilidad relacionada con las políticas y manuales. Estos factores representan desafíos que podrían afectar la competitividad de la organización a largo plazo.

4. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Alineamiento de la Organización al Entorno Social

Una vez realizado el Análisis Social EFAS, se han identificado las siguientes:

- Oportunidades:
 - Mejora gobernabilidad e institucionalidad: Que el nuevo Gobierno cambie la senda y crisis política y de gobernabilidad, para que el País encuentre estabilidad y mejore su Institucionalidad (calidad de servicio, libre de corrupción y atención oportuna), y con ello, su capacidad económica en general.
 - Control de la crisis de inseguridad: La crisis de inseguridad alcanzó máximos históricos que han afectado a toda la economía. Si se logra controlar y devolver la paz y seguridad al País, se reactivará todo el aparataje económico.
 - Mayor cultura y educación financiera en población: Que la población desarrolle mayor cultura financiera, lo que promoverá el ahorro.
 - Explotación medios digitales en venta y de servicios: Los medios digitales son clave para captar a nuevas generaciones, así como para simplificar procesos y reducir costos de operación.
 - Mayores incentivos estatales para fomentar ahorro: Que el Estado otorgue beneficios para incrementar los niveles de ahorro en la población (niveles de tasas de interés, exenciones tributarias, descuentos o condiciones preferenciales, entre otros).
 - Aumento demanda de productos financieros: Si la población incrementa su confianza en el País (gobernabilidad política y prosperidad económica), y se traduce

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

en un aumento de demanda de instrumentos financieros para el ahorro, se crea una oportunidad para el mercado de Fondos de Inversión.

- Mejora del panorama político del País: Que las bancadas políticas aúnen esfuerzos para sacar adelante al País, primando el bien común y no el particular o específico de un solo partido.
- Asentamiento de preferencia instrumentos líquidos: Junto con la mayor cultura y educación financiera, que la población utilice inversiones de corto plazo en lugar de mantener recursos ociosos en cuentas bancarias o en dinero físico.
- Amenazas:
 - Perjuicios económicos y sociales por Fen. El Niño: Si se presenta El Fenómeno de El Niño conforme se ha pronosticado, se pudiera afectar todo el sector productivo y comercial, y con ello, la industria de Fiduciaria y de Fondos de Inversión.
 - Deterioro liquidez y morosidad en sistema: Que el Sistema Bancario presente mayor iliquidez y afectación de su Cartera, lo que generaría restricciones en la concesión de préstamos y flujo de dinero en la economía, así como mayor competencia por captar recursos del público.
 - Agravamiento del déficit fiscal en Ecuador: Si Ecuador no logra el equilibrio fiscal, y ante la ausencia de fuentes externas de financiamiento, se puede generar una crisis económica de mayor proporción en el mediano y largo plazo.
 - Mayor control y regulación para AAFF: Que los Entes Reguladores (SICVS, UAFE, SRI) impongan mayores restricciones a las Administradoras de Fondos y Fideicomisos.
 - Incremento obligaciones societarias, laborales o fiscales: Que el Estado promulgue leyes en el ámbito societario, laboral o tributario, que terminen incrementando la complejidad de las empresas en Ecuador.

El análisis del Entorno Social de la Empresa revela 8 oportunidades, donde las 7 más relevantes alcanzan un puntaje del 55% en la relación unitaria Oportunidades – Amenazas. Las

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Oportunidades: Mayor cultura y educación financiera en población, Explotación medios digitales en venta y de servicios, Aumento demanda de productos financieros, y, Mejora del panorama político del País, se encuentran contenidas en la declaración del Propósito de la Organización (Misión, Visión y Valores), lo que significa que identifica un 52% de las mismas.

En cuanto a las amenazas, el análisis del Entorno Social revela 5, que representan 45% en la relación unitaria Oportunidades – Amenazas. Las Amenazas: Mayor control y regulación para AAFF, e, Incremento obligaciones societarias, laborales o fiscales, se encuentran contenidas en la declaración del Propósito de la Organización (Misión, Visión y Valores), lo que significa que identifica un 35% de las éstas.

Figura 24 Oportunidades y Amenazas – Análisis Social

Lista Jerarquizada de 7 Oportunidades y 7 Amenazas del Análisis Social con el Mayor Puntaje				
Tabla de Oportunidades Sociales (Registradas en Implicaciones de los Escenarios)			Peso	↓ Ref.
1	Mejora gobernabilidad e institucionalidad	O	7	ES02-01
2	Control de la crisis de inseguridad	O	7	ES01-05
3	Mayor cultura y educación financiera en población	O	7	ES01-03
4	Explotación medios digitales en venta y de servicios	O	6	ES03-01
5	Mayores incentivos estatales para fomentar ahorro	O	6	ES02-05
6	Aumento demanda de productos financieros	O	6	ES02-04
7	Mejora del panorama político del País	O	5	ES01-04
Puntaje Total de Oportunidades Sociales			46	55%
Puntaje de Oportunidad. Sociales Identificadas en la Misión:			24	52%

Tabla de Amenazas Sociales (Registradas en Implicaciones de los Escenarios)			Peso	↓ Ref.
1	Perjuicios económicos y sociales por Fen. El Niño	A	9	ES01-01
2	Deterioro liquidez y morosidad en sistema	A	7	ES02-03
3	Agravamiento del déficit fiscal en Ecuador	A	7	ES02-02
4	Mayor control y regulación para AAFF	A	7	ES01-02
5	Incremento obligaciones societarias, laborales o fiscales	A	6	ES03-02
Puntaje Total de Amenazas Sociales:			37	45%
Puntaje de Amenazas Sociales Identificadas en la Misión:			13	35%

Elaborado: Los Autores

4.2. Alineamiento de la Organización al Entorno Industrial

Una vez realizado el Análisis Industrial EFAS, se han identificado las siguientes:

- Oportunidades:
 - Alianzas con referidores para apalancar ventas: Utilizar Asesores Legales, Entidades Financieras, o Ejecutivos reconocidos en el medio financiero, bursátil y legal, para establecer convenios y apalancar en sus Clientes las ventas de la Fiduciaria.
 - Empresa se alía con Casas de Valores para Fondos: Que se establezca alianza con una o varias Casas de Valores para comercializar los Fondos de Inversión.
 - Aumento de tecnología en realización de servicios: Que se contraten asesores externos para implementar mejoras tecnológicas, que permitan mejorar calidad de atención, así como reducir costos del servicio.
 - Alianzas con Clientes para optimizar servicios: Establecer acuerdos o alianzas con Clientes para ofrecer servicios especializados por volumen, lo que permitiría optimizar costos para ambas partes y alcanzar contratos a largo plazo.
 - Capacitación de grupos internos en la empresa: Mantener al personal clave actualizado y especializado, para mantener un servicio de calidad y diferenciado.
 - Alianza con proveedores clave (ERP): Suscribir una alianza estratégica con Proveedor de ERP para optimizar costos, y potenciar la capacidad de servicios de la Fiduciaria, a cambio de convenio de largo plazo y beneficios económicos conjuntos.
- Amenazas:
 - Disminución de precios de competidores: Existen Administradoras de Fondos y Fideicomisos de tamaño pequeño que están marcando tendencia con precios bajos a cambio de baja calidad de servicio, lo que implica mayor exposición de riesgo para sus Clientes.
 - Bancos incursionen nuevamente en negocio fiduciario: Si los Bancos abren sus propias Administradoras de Fondos y Fideicomisos, se generará una desventaja

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

competitiva para las Fiduciaria privadas, por lo que es de esperarse que una proporción de mercado (importante) se quede en las Fiduciarias bancarias.

- No disponibilidad de Casas de Valores para alianzas: Debido al estado de la economía, que no se encuentren Casas de Valores con los requisitos esperados (tamaño, reputación, alcance de Clientes) disponibles para establecer Alianzas.
- Baja oferta de títulos de emisores: Que no existan en el mercado de valores suficientes instrumentos financieros para ser negociados, en la operación de Fondos de Inversión.
- Convertir el mercado fiduciario en commodities: La competencia con precios predatorios puede llevar a que el mercado asimile al servicio fiduciario como un commodity, lo que resultaría en precios bajos y escasa capacidad de diferenciación del servicio.
- Renuncia de Ejecutivos Clave: Que personal clave con funciones especializadas se desvincule de la Empresa, lo que generaría deficiencias en la calidad del servicio.
- Implementación de normas restrictivas para AAFF: Que se creen mayores regulaciones por parte de los Habilitadores, en la operación de las Administradoras de Fondos y Fideicomisos.
- Nuevos entrantes en el mercado: Que se abran nuevas Fiduciarias y con ello, se continúe fraccionando más la industria, y potencialmente, depredando el precio.

El análisis del Entorno Industrial de la Empresa revela 6 oportunidades, que alcanzan un puntaje del 50% en la relación unitaria Oportunidades – Amenazas. Las Oportunidades: Alianzas con referidores para apalancar ventas, Aumento de tecnología en realización de servicios, Alianzas con Clientes para optimizar servicios, Capacitación de grupos internos en la empresa, y, Alianza con proveedores clave (ERP), se encuentran contenidas en la declaración del Propósito de la Organización (Misión, Visión y Valores), lo que significa que identifica un 82% de las mismas.

En cuanto a las amenazas, el análisis del Entorno Industrial revela 8, que representan 50% en la relación unitaria Oportunidades – Amenazas. Las Amenazas: Disminución de precios

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

de competidores, Convertir el mercado fiduciario en commodities, y, Renuncia de Ejecutivos Clave, se encuentran contenidas en la declaración del Propósito de la Organización (Misión, Visión y Valores), lo que significa que identifica un 43% de las éstas.

Figura 25 Oportunidades y Amenazas – Análisis Industria

Lista Jerarquizada de 7 Oportunidades y 7 Amenazas del Análisis Industrial							
Tabla de Oportunidades Industriales (Registradas en Implicaciones de los Escenarios)				Tabla de Amenazas Industriales (Registradas en Implicaciones de los Escenarios)			
#		Paso	Ref.	#		Paso	Ref.
1	Alianzas con referidores para apalancar ventas	9	EI03-01	1	Disminución de precios de competidores.	A	10 EI01-01
2	Empresa se alía con Casas de Valores para Fondos	9	EI01-05	2	Bancos incursionen nuevamente en negocio fiduciario	A	7 EI03-04
3	Aumento de tecnología en realización de servicios.	9	EI01-03	3	No disponibilidad de Casas de Valores para alianzas	A	7 EI03-03
4	Alianzas con Clientes para optimizar servicios	8	EI02-03	4	Baja oferta de títulos de emisores	A	7 EI03-02
5	Capacitación de grupos internos en la empresa	8	EI02-02	5	Convertir el mercado fiduciario en commodities	A	7 EI02-04
6	Alianza con proveedores clave (ERP).	8	EI01-02	6	Renuncia de Ejecutivos Clave	A	6 EI02-05
				7	Implementación de normas restrictivas para A.AFF	A	6 EI02-01
Puntaje Total de Oportunidades Industriales:		51	50%	Puntaje Total de Amenazas Industriales:		51	50%
Puntaje de Oport. Industriales Identificadas en la Misión:		42	82%	Puntaje de Amenazas Indust. Identificadas en la Misión:		22	43%

Elaborado: Los Autores

4.3. Alineamiento de la Organización al Propósito y Modelo de Negocio

Luego de realizado de Factores Internos, se han identificado las siguientes:

- Debilidades:
 - Protección diferencia a largo plazo: Se trata de la capacidad de la Empresa para proteger sus actividades o recursos que generan diferencias a largo plazo.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- Redes de Referidores: Son los contactos con Referidores que se establecen luego de la búsqueda y generación de alianzas estratégicas. Mientras no haya exclusividad o fidelización, es una debilidad.
- Políticas y Manuales: Son las Políticas, Manuales y Reglamentos diseñados para administrar las distintas operaciones del negocio.
- Oportunidades:
 - Red de Contactos Ejecutivo ancla: Es una red de contactos del Ejecutivo Ancla, que está fidelizada y viene de larga antigüedad.
 - Procesos clave estructurados: Son los procesos diseñados para administrar eficientemente los negocios y mitigar sus riesgos.
 - Personal multidisciplinario y multi técnico: Es el equipo legal, contable, financiero y de administración, que se ha especializado en el negocio.
 - ERP: Es el Sistema de Administración de Recursos Centrales que facilita el procesamiento de información del negocio y toma de decisiones.
 - Administración diligente y profesional: Es la *know how* desarrollado a largo de la existencia de la Empresa, que se orienta en el cumplimiento de la Norma sobre la diligencia y profesionalismo en la administración fiduciaria.
 - Solvencia Financiera: Es la capacidad patrimonial que tiene la Empresa, y que por Normativa debe mantenerse invertida en el negocio.

El Análisis de Factores Internos de la Organización presenta 3 Debilidades que alcanzan un puntaje de 18.8 y significan un 30% en la relación unitaria Debilidades – Fortalezas. De estas Debilidades, solo 1 se encuentra presente en el Propósito (Misión, Visión y Valores): Redes de Referidores, que representa un 10% del total.

En cuanto a las Fortalezas, el análisis de Factores Internos muestra 6, que con un puntaje de 43.6 significan el 70% en la relación unitaria Debilidades – Fortalezas. De estas Oportunidades, 4 se encuentran en el Propósito: Red de Contactos Ejecutivo ancla, Personal

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

multidisciplinario y multi técnico, ERP, y, Administración diligente y profesional, que representa un 48%

Figura 26 Fortalezas y Debilidades

#	Tabla de Debilidades (Registradas en MCO y MRE)	Peso	↓ Ref.
1	Protección diferencia a largo plazo	D 6,76	MCO-GS1
2	Redes de Referidores	D 6,51	MCO-GI1
3	Políticas y Manuales	D 5,51	MRE-RO1
Puntaje acumulado de las debilidades		18,8	30,1%
Organizacionales:			
Puntaje de debilidades identificadas en la Misión:		6,51	10,4%

#	Tabla de Fortalezas (Registradas en MCO y MRE)	Peso	↓ Ref.
1	Red de Contactos Ejecutivo ancla	F 8,76	MRE-RS1
2	Procesos clave estructurados	F 8,76	MCO-GP1
3	Personal multidisciplinario y multi técnico	F 8,26	MRE-RH1
4	ERP	F 6,76	MRE-RI1
5	Administración diligente y profesional	F 6,01	MCO-GV1
6	Solvencia Financiera	F 5,01	MRE-RF1
Puntaje acumulado de las fortalezas		43,6	70%
organizacionales:			
Puntaje de fortalezas identificadas en la Misión:		29,78	48%

Elaborado: Los Autores

Respecto del Análisis del Propósito, se obtiene como Evaluación del Grupo Estratégico un 80%, y como Evaluación de Grupos de Interés un 86%. El análisis se realiza utilizando las declaraciones de la Misión, Visión y Valores.

Figura 27 Análisis del Propósito

Ir a: "Análisis del Propósito"	
Evaluación de Grupo Estratégico:	80%
Evaluación de Grupos de Interés:	86%
<p>** Ideas Clave del Propósito Actual:</p> <p>01. Actitud-positiva-y-entusiasta (Valor, IR: 5,6%, Orientación: M-E)</p> <p>02. Administrar-patrimonios-y-activos (Misión, IR: 11,1%, Orientación: F-E)</p> <p style="padding-left: 20px;">✳️ 2B. Propuesta: Incluir grupos de interés, GI: S, Campbell: PI, ID Idea: 02</p> <p>03. Alcanzar-liderazgo-en-mercado-Fiduciario-Ecuatoriano (Visión, IR: 7,8%, Orientación: F-E)</p> <p style="padding-left: 20px;">✳️ 1A. Propuesta: Liderazgo, Campbell: JL, ID Idea: 03</p> <p style="padding-left: 20px;">✳️ 2C. Propuesta: Ampliar línea de negocio, GI: U, Campbell: DI, ID Idea: 03</p> <p>04. Atención-personalizada (Valor, IR: 10,0%, Orientación: F-GI)</p> <p>05. Confidencialidad (Valor, IR: 10,0%, Orientación: F-GI)</p> <p>06. Equipo-de-especialistas-legales-tributarios-financieros (Misión, IR: 7,8%, Orientación: M-E)</p> <p>07. Innovación (Valor, IR: 8,9%, Orientación: M-E)</p> <p>08. Innovar-para-agregar-valor-a-proyectos-e-inversiones-de-Clientes (Visión, IR: 6,7%, Orientación: M-GI)</p> <p style="padding-left: 20px;">✳️ 1C. Propuesta: Innovar para generar valor, Campbell: VC, ID Idea: 08</p> <p style="padding-left: 20px;">✳️ 2A. Propuesta: Dar prioridad a Clientes, GI: U, Campbell: VC, ID Idea: 08</p> <p>09. Liderazgo (Visión (Valor, IR: 7,8%, Orientación: F-E)</p> <p>10. Profesionalismo (Valor, IR: 8,9%, Orientación: M-E)</p> <p>11. Promover-y-facilitar-soluciones-fiduciarias-integrales (Misión, IR: 8,9%, Orientación: F-GI)</p> <p style="padding-left: 20px;">✳️ 1B. Propuesta: Ampliar acción, Campbell: VF, ID Idea: 11</p> <p>12. Trabajo-en-Equipo (Valor, IR: 6,7%, Orientación: M-E)</p>	

Elaborado: Los Autores

4.4. Resumen del Diagnóstico Organizacional

Al analizar el Entorno Social se observan más oportunidades que amenazas, con una proporción 55% - 45%. No obstante, el Propósito debe ser más amplio puesto que actualmente deja de lado muchas implicaciones sociales: solo el 52% de las Oportunidades se han identificado; mientras que la inclusión de Debilidades es aún más baja, con solo un 35%.

En el Entorno Industrial existe paridad entre oportunidades y amenazas, con un 50% para cada una. Similar al Entorno Social, el Propósito debe ser reformado para que incluya más implicaciones; actualmente incluye: un 82% de las Oportunidades y un 43% de las Amenazas.

En cuanto al análisis de Factores Internos, se revela que la Empresa tiene Debilidades que le representan un 30%, y Fortalezas que completan el 70% restante. De estos valores, el 10% de Debilidades y 48% de Fortalezas se encuentran en el Propósito.

En general, se puede concluir que deben actualizarse las declaraciones de Misión, Visión y Valores puesto que excluyen muchas Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades. En buena medida esto sucede por: i) la potencial apertura de una línea de negocio (Fondos de Inversión); ii) el entorno social e industrial presenta una rápida evolución; y, iii) no han sido incorporado todos los grupos de interés en la redacción actual.

4.5. Identificación de Brechas de Capacidades

Para identificar las Brechas de Capacidades se recurrió a la Matriz de Capacidades Organizacionales (véase anexo 1). Una vez que se ha realizado la Prueba Ácida y la Estructura de Cadena de Valor, y a partir de sus respuestas, se identificaron las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. El propósito de este análisis es revelar las áreas responsables de las actividades que crean o capturan valor en la Organización.

Como resultado de la Matriz se ha obtenido: Gestión de Valor como Fortaleza con Paridad Competitiva Temporal de valor 6.01; Gestión de Procesos como Fortaleza con Ventaja Competitiva Temporal de valor 8.76; Gestión de Redes Organizacionales como Debilidad con Rigidez Organizacional de valor 6.51; y, Gestión de Riqueza y Sustentabilidad como Debilidad con Incapacidad Organizacional a largo plazo de valor de 6.76.

4.6. Identificación de Brechas de Recursos

Para identificar las Brechas de Recursos se ha utilizado la Matriz de Recursos Estratégicos, que se construye a partir de la Matriz de Capacidades. El objetivo es revelar los recursos de la Organización y evaluarlos bajo criterios VRIO, para finalmente categorizarlos como Fortaleza, Debilidad u Oportunidad.

Como resultado de la Matriz se ha obtenido: Recursos Financieros Fortaleza con Paridad Competitiva Temporal de valor 5.01; Infraestructura y Tecnología como Fortaleza con Paridad Competitiva Sustentable de valor 6.76; Recursos Humanos como Fortaleza con Ventaja Competitiva Sustentable de valor 8.26; Recursos Organizacionales como Debilidad con Rigidez Organizacional de valor 5.51; y, Recursos Sociales como Fortaleza con Ventaja Competitiva Sustentable de valor de 8.76.

Figura 28 Matriz de Recursos Estratégicos (MRE)

Autor: William Loyola wloyola@espol.edu.ec ESPAE		Matriz de Recursos Estratégicos (MRE) Actual				Retornar al Menú				Ir a: Capacidades Organizacionales	Ir a: FODA	Ir a: Síntesis FODA			
		Paso A: Desarrolle la Matriz de Recursos Estratégicos a partir de los Recursos Identificados en la Pregunta 4 de la Matriz de Capacidades													
		Paso B: Evalúe cada Recurso Estratégico utilizando los criterios VRIO (Gestión de los Recursos)													
Tipo ←	Referencia ↓	A.1 Seleccione o Registre el Recurso		A.2 Seleccione el Subtipo de Recurso	A.3 Seleccione el Criterio de Ponderación Estratégico del Recurso	A.4 Seleccione o Registre la Actividad (API) o (APO) que potencia el recurso Utilizado para Generar Valor para los Interesados (CVI) o Capturar Valor para la Organización (CVO)				B.1 Evalúe el Recurso					
		Nota: Los recursos están agrupados por su contribución para "Crear Valor" para el "Cliente" o "Empleado" y/o "Capturar Valor" para la "Organización"				Área de la Cadena de Valor Responsable (no Registre data)			V	R	I	O	Implicación Competitiva	Fortaleza o Debilidad u Oportunidad	Ponderación Estratégica
						CVI o CVO	0 a 10	0 a 10	0 a 10	0 a 10		F o D	0 a 5		
1. Recursos Financieros	RF1	Financieros: Solvencia Financiera - \$850.000	1. Gerencia Administrativa: 1 Empleados - \$ 46.414 al Año	Real	Disponibilidad	APO09 - Pagos - \$10.800 - Act. enfocada en proveedores	CVI	8	0	5	7	Paridad Competitiva Temporal	F	5,01	Solvencia Financiera
2. Infraestructura y Tecnología	RI1	Infraestructura y Tec. ERP especializado - \$100.000	5. Tesorería: 1 Empleados - \$46.414 al Año		Costos de operación	APO05 - Administración - \$18.000 - Act. enfocada en clientes	CVO	10	0	7	10	Paridad Competitiva Sustentable	F	6,76	ERP
3. Recursos Humanos	RH1	Humanos: Equipo multidisciplinario - \$1.000.000	12. Gerente Legal: 1 Empleados - \$46.414 al Año	Empleados	Orientación a la efectividad o eficiencia, innovación o creatividad	APO05 - Administración - \$18.000 - Act. enfocada en clientes	CVI	8	1	7	8	Ventaja Competitiva Sustentable	F	8,26	Personal multidisciplinario y multi técnico
4. Recursos Organizacionales	RO1	Organizacionales: Políticas y Manuales - \$20.000	4. Auditoría: 1 Empleados - \$23.407 al Año		Nivel de institucionalización de la cultura organizacional	APO05 - Administración - \$18.000 - Act. enfocada en clientes	CVO	6	0	5	7	Rigidez Organizacional	D	5,51	Políticas y Manuales
5. Recursos Sociales	RS1	Sociales: Red de Contactos Ejecutivo ancha - \$25.000	8. Presidencia Ejecutiva: 1 Empleados - \$92.428 al Año	Red de Consultores/Asesores	Nivel de conocimiento y acceso a los principales actores de las industrias y del sector gubernamental	APO02 - Oferta - \$7.200 - Act. enfocada en clientes	CVO	10	1	8	7	Ventaja Competitiva Sustentable	F	8,76	Red de Contactos Ejecutivo ancha

Elaborado: Los Autores

5. PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS

5.1. Descripción del Problema

El problema tiene 2 enfoques distintos:

1. Para la empresa: Anónima Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. busca diversificar su portafolio de servicios, para reducir su riesgo de operación e incrementar sus niveles de rentabilidad.

Una Administradora de Fondos y Fideicomisos (también denominada Fiduciaria) tiene, en síntesis, 2 líneas de negocios permitidas: a) Negocios Fiduciario (Fideicomisos, Titularizaciones y Encargos Fiduciarios); y, b) Fondos de Inversión (Administrados y Colectivos). **Anónima Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.** solo ha explotado la línea fiduciaria.

Cabe señalar que ya existen 12 Administradoras que operan 47 Fondos de Inversión. No obstante, es un mercado que tiene alto potencial de desarrollo porque: i) a raíz de la crisis sanitaria del 2020, cada vez más personas se preocupan de su futuro (solvencia en proyectos o vejez); y, ii) ha mostrado interesantes niveles de rentabilidad.

2. Para el mercado: Falta de cultura de ahorro y educación financiera. Se requiere mayor oferta de instrumentos de inversión flexibles, y contribución (indirecta) a la educación financiera.

La mayor porción de la población de Ecuador carece de una cultura financiera desarrollada. Si una persona dispone de recursos excedentarios, es poco común que se tenga la buena práctica de destinar dichos valores a inversiones temporales que generen paulatinamente un tipo interés. Sumado a lo anterior, las personas (naturales y jurídicas) se decantan por instrumentos tradicionales y que están muy vinculados al Sistema Bancario, posiblemente por la seguridad que transmiten: Certificados de Depósito, Pólizas de Acumulación, Depósitos a Plazo o similares. En un sentido más genérico, pero escasamente rentable, Cuentas de Ahorro. Aquellos que tienen menor aversión al riesgo, podrían buscar opciones más rentables, pero

continúan dentro de lo tradicional: Papel Comercial, Obligaciones, Facturas Comerciales negociables, VTC (Titularización), Bonos, Acciones, VTP (Titularización).

Los instrumentos de renta fija bancarios son generalmente rígidos en cuanto a los plazos que manejan, con la ventaja de menor riesgo a cambio de menor rentabilidad. En el otro extremo, un instrumento de mayor rentabilidad (como puede ser una Factura Comercial o Papel Comercial, según el Emisor), expondrá al inversionista a mayor riesgo. Todos los instrumentos mencionados tienen tiempos de permanencia que se deben cumplir, y si uno quiere recuperar anticipadamente su capital, deberá negociar su título (probablemente con descuento) en un mercado autorizado para ello, lo que implica costos y tiempo.

En el contexto señalado, los Fondos de Inversión buscan concentrar sumas importantes de dinero en su patrimonio que proviene de sus inversionistas (quienes se integran al Fondo), para con este volumen poder conformar un Portafolio de Inversiones, que obtenga mejores tasas, balancee mejor el riesgo, y otorgue mejores condiciones a sus partícipes o inversionistas.

5.2. Alternativas de Resolución del Problema

Una vez que se ha identificado el problema mediante entrevistas con funcionarios de la Administradora de Fondos y Fideicomisos, así como con personas que pudieran ser potenciales Clientes de Fondos de Inversión, se procede a analizar la información utilizando el método de Design Thinking, cuya finalidad es proponer alternativas innovadoras de solución a la problemática planteada.

Dada las limitaciones al Objeto Social de una Administradora de Fondos y Fideicomisos, manifestadas en el numeral anterior, las alternativas encontradas son;

- Establecimiento de Fideicomisos de Inversión: Si bien actualmente podría estructurar y administrar Fideicomisos de Inversión, primero debiera existir una persona o grupo de personas interesadas en constituir el negocio y establecer sus políticas de riesgos e inversión, y para captar recursos de inversionistas se debiera incurrir en una serie de trámites y formalidades legales, como vinculación de inversionistas mediante Contratos de Adhesión, y distribución de rentabilidad vía dividendos, que encarecerían los costos e incrementarían la complejidad de operación. Adicionalmente, no es la respuesta a la versatilidad y agilidad que requiere el

mercado por lo que su aceptación no será la buscada, y la Administradora de Fondos y Fideicomisos no estaría diversificando su riesgo de operación.

- Implementación de Fondos de Inversión: Consiste en realizar toda la tramitología, y cumplir con todos los requisitos exigidos por el Ente Regulador, para el lanzamiento de Fondos Administrados de Inversión, permitiendo de esta forma captar a un nuevo nicho de mercado no explotado por la Fiduciaria, y diversificar riesgos y fuentes de ingresos.

5.2.1. Empatizar

Para empatizar debidamente con los dolores de las personas involucradas, se realizaron entrevistas a:

- Clientes internos: Personal directivo de **Anónima Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.** Se mantuvieron reuniones con los principales Ejecutivos de la Empresa (Presidencia y mandos gerenciales), en primera instancia de forma individual, y posteriormente, colectiva, para entender: i) necesidad actual de la Empresa sobre diversificar ingresos; y, ii) marco legal que afectaría las potenciales soluciones.

De este modo, se obtuvo como principales hallazgos que: i) la Compañía requiere incrementar su rentabilidad, y planifica para ello explotar más alternativas de negocios, aumentando así sus ventas; y, ii) para la Plana Directiva de una Administradora de Fondos y Fideicomisos, existen limitaciones por Ley (Mercado de Valores) sobre su Objeto Social y funcionamiento, donde los servicios que puede ofrecer se constriñen a la estructuración y administración de negocios fiduciarios o fondos de inversión. Así, su campo de acción y especialización es muy específico.

Para el presente caso de estudio, **Anónima Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.** ya cuenta con la línea fiduciaria activa, y la ha explotado ampliamente llegando a ser uno de los principales actores en este Mercado. Sin embargo, el mercado fiduciario en Ecuador es aún limitado, y presenta las siguientes características: fragmentado, actores que depredan precios, altamente regulado, alta exposición de riesgo, alto nivel de operatividad, alto nivel de especialización y profesionalización; todo lo cual genere márgenes de ganancia que muchas veces no se corresponden con los riesgos asumidos. Por lo tanto, buscar abrir la nueva línea de Fondos de Inversión es una alternativa válida, considerando que se trata de un negocio más

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

estructurado, donde los riesgos se pueden medir y controlar de manera más eficiente, y que por economías de escala presenta márgenes atractivos una vez que se alcanza un volumen apropiado de partícipes y montos administrados.

- Clientes externos: Personas del público en general que pretenden mejorar sus finanzas o prácticas de ahorro. Se entrevistó de forma individual a 30 personas de la población, entre 21 y 67 años, para indagar: i) percepción de su educación financiera; ii) nivel de conocimiento de instrumentos disponibles para inversión; y, iii) factores que limitan en sus finanzas y ahorro a largo plazo. Cabe señalar que no se trata de un Estudio de Mercado.

De esta forma, se obtuvo como hallazgo entre los Entrevistados: i) 90% considera que requiere desarrollar mayor cultura financiera; ii) 84% no ahorra de manera formal a largo plazo; iii) las principales razones que afectan su ahorro formal son: miedo a entregar sus recursos a instituciones financieras (47%), iliquidez (74%), opciones disponibles no alineadas a sus necesidades por plazo o rentabilidad (74%), el desconocimiento de las alternativas existentes en el mercado (70%), y desconocimiento de los medios para materializarlas (67%). Contar con más empresas que se dediquen a promocionar, ofrecer y promover productos o servicios financieros, contribuirá a que a mayor difusión y opciones más versátiles, mayor cantidad de personas conozcan y adquieran este tipo de productos o servicios.

Así, los Fondos de Inversión se presentan como una alternativa adicional al mercado financiero ecuatoriano, que permite: i) Dar mayores alternativas de inversión (renta fija-renta variable); ii) Tasas de interés atractivas, riesgos diversificados y plazos más flexibles; iii) Desarrollo de mayor cultura financiera; y, iv) Preservar el ahorro y la sostenibilidad a largo plazo en la Sociedad.

5.2.2. Definir

Con la información recopilada en la fase de empatía, se procede a definir claramente el problema a abordar.

Se requiere desarrollar un producto o servicio para una Administradora de Fondos y Fideicomisos, que esté orientado en la captación de recursos del público (inversionistas) para,

mediante actividades de Tesorería y gestión del Riesgo, optimizar el rendimiento de dichos recursos y poder otorgar tasas de rendimiento atractivas a sus inversionistas.

5.2.3. Crear

Con base en el problema definido, se presentan ideas que pudieran abordarlo:

- Estructurar y administrar Fideicomisos de Inversión, que permitan captar recursos mediante la adhesión de inversionistas, y que cuente con políticas de riesgo e inversión a las que se acogerían sus adherentes. Esta solución estaría regida por las Normas que regulan los Fideicomisos Mercantiles.

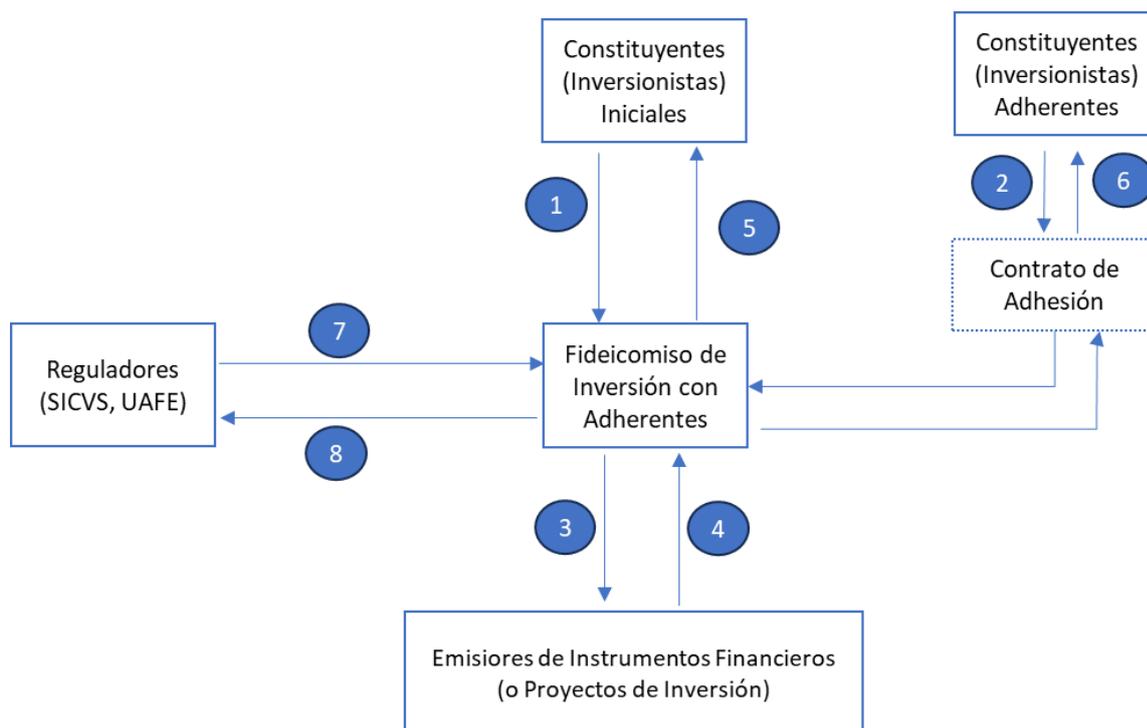
- Constituir y administrar Fondos de Inversión, que permitirían incorporar partícipes mediante el aporte de sus recursos al Fondo, y utilizarlos para crear un portafolio de inversiones con base en las políticas de riesgo e inversión del Fondo, para luego distribuir su rendimiento entre los partícipes en función de su tiempo de permanencia. Esta solución se registraría por las Normas que regulan los Fondos de Inversión.

5.2.4. Prototipar

Con las alternativas ideadas en la fase anterior, se procede a construir representaciones de baja fidelidad de las soluciones propuestas. El prototipado consistió en desarrollar modelos gráficos simplificados con sus flujos de procesos resumidos, para revisarlos y validarlos tanto con los clientes internos en primera instancia, como con los clientes externos en las respectivas entrevistas.

- Fideicomiso de Inversión con Adherentes

Figura 29 Fideicomiso de Inversión con Adherentes



Elaborado: Autores

1. Los Constituyentes iniciales constituyen el Fideicomiso de Inversión con Adherentes y aportan recursos. Debe existir al menos una persona particular o grupo de personas particulares, interesadas en constituir el Fideicomiso y delimitar su alcance, siendo lo más sensible las políticas de riesgo e inversión.
2. Los inversionistas que se adhieran luego de la constitución del Fideicomiso de Inversión con adherentes deberán sujetarse a todas las instrucciones, políticas y condiciones establecidas en el Fideicomiso; y, aportar recursos al mismo.
3. El Fideicomiso, con los recursos captados, realiza inversiones conforme las políticas que le hayan sido dadas, o las instrucciones recibidas. En este punto la existencia de un Órgano colegiado para su supervisión puede ser una opción viable.
4. Los instrumentos financieros, o proyectos en que haya invertido el Fideicomiso, generarán una rentabilidad, que debe ser transferida por el Emisor o Promotor del

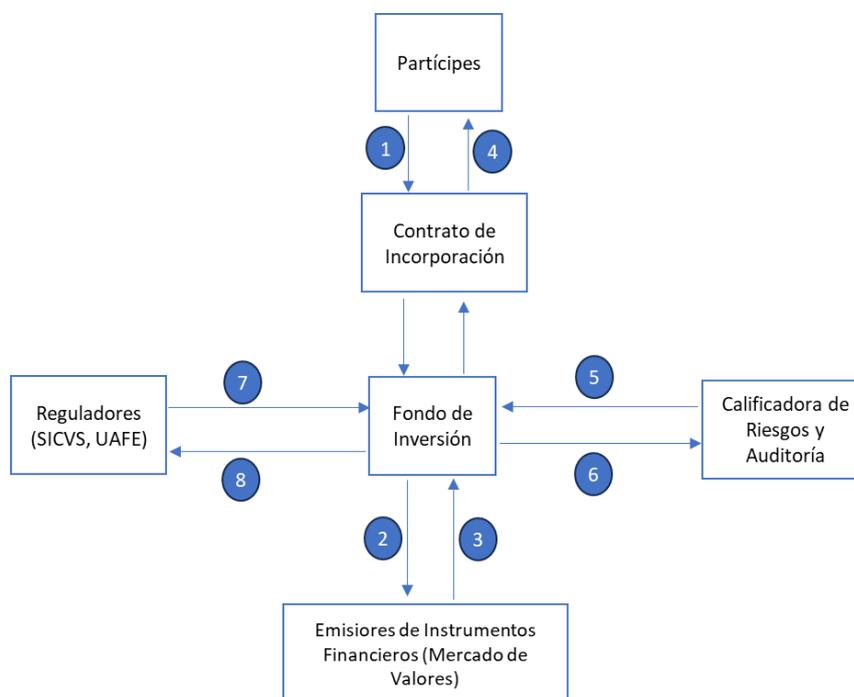
IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Proyecto al Fideicomiso en forma de rendimientos financieros o utilidad. El Fideicomiso registra mensualmente estos ingresos en sus Estados Financieros.

5. Como si se tratase de una operación empresarial regular, a lo largo del periodo fiscal el Fideicomiso recibirá ingresos por sus inversiones, que deducidos los costos de operación (como gastos de administración fiduciaria, consultorías que pudiera contratar, calificación de riesgo si así fuere decidido, Auditoría Externa, entre otros), generarán una Utilidad, que al cierre del Ejercicio económico podrá ser distribuida entre sus Constituyentes a prorrata de su inversión.
6. Este punto es muy similar al anterior. Los Constituyentes adherentes participan, a prorrata de su inversión, de la Utilidad que genere el Fideicomiso de Inversión.
7. Existen Entes Reguladores, como la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y la Unidad de Análisis Financiero y Económico, que periódicamente solicitan información financiera o administrativa al Fideicomiso para verificar su correcta administración.
8. La Fiduciaria, en representación del Fideicomiso, entrega oportunamente la información a los Entes Reguladoras para transparentar el manejo del negocio.

- Fondo de Inversión

Figura 30 Fondo de Inversión



Elaborado: Los Autores

1. Los Partícipes se incorporan, mediante un Contrato de Incorporación, al Fondo de Inversión que ha sido previamente constituido por la Administradora de Fondos y Fideicomisos, y cuyas políticas de riesgo e inversión fueron establecidas profesionalmente por la Administradora de Fondos, y en cumplimiento de los parámetros de inversión de la Ley. Entre lo principal, al suscribir el Contrato de Incorporación el Partícipe recibe la información sobre la tasa de interés referencial esperada sobre su inversión, tiempo mínimo de permanencia, penalidades en caso de rescates anticipados, y montos mínimos de inversión y aportes por incrementos.
2. El Fondo de Inversión, con los recursos captadas, realiza inversiones en instrumentos financieros, directamente o que coticen en el Mercado de Valores, conforme las políticas establecidas, y en cumplimiento de las directrices de su Comité de Riesgo.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

3. Los instrumentos financieros en que haya invertido el Fondo generarán una rentabilidad, que debe ser transferida por los Emisores al Fondo en forma de rendimientos financieros. El Fondo registra diariamente estos ingresos en sus Estados Financieros.
4. Diariamente, el Fondo de Inversión registra los ingresos (o el acruar correspondiente) por sus inversiones, que deducidos los costos de operación (como comisión de administración fiduciaria, calificación de riesgo si así fuere decidido, Auditoría Externa, entre otros), generarán una Utilidad, que será asignada entre sus Partícipes a prorrata de su inversión. Los partícipes pueden solicitar restitución (rescates) de sus aportes y ganancias una vez cumplido el periodo de permanencia mínimo y a solicitud del Partícipe.
5. El Fondo de Inversión podrá contar con la evaluación de una Calificadora de Riesgos semestralmente, y una Auditora Externa anualmente, que realizan peticiones de información financiera para verificar los registros y fiabilidad de la información, así como medir el riesgo del Fondo.
6. La Fiduciaria, en representación del Fondo, entrega oportunamente la información a la Calificadora de Riesgos y Auditora Externa.
7. Existen Entes Reguladores, como la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y la Unidad de Análisis Financiero y Económico, que periódicamente solicitan información financiera o administrativa al Fideicomiso para verificar su correcta administración.
8. La Fiduciaria, en representación del Fideicomiso, entrega oportunamente la información a los Entes Reguladoras para transparentar el manejo del negocio.

5.2.5. Evaluar Alternativas

Para evaluar las alternativas y encontrar la de mayor viabilidad, se utiliza una Matriz con 7 factores ponderados. Cada factor se evalúa en una escala del 1 al 5, donde 1 es lo menos conveniente y 5 lo más conveniente:

Tabla 21 Evaluación de Alternativas

Factor	Peso	Fideicomiso de Inversión con Adherentes		Fondo de Inversión	
		Evaluación	Evaluación Ponderada	Evaluación	Evaluación Ponderada
Mercado	20%	2	0,40	5	1,00
Social	10%	2	0,20	4	0,40
Técnico	15%	3	0,45	4	0,60
Ambiental	5%	3	0,15	3	0,15
Legal	15%	3	0,45	5	0,75
Financiero	20%	3	0,60	5	1,00
Riesgos	15%	3	0,45	5	0,75
	100%		2,70		4,65

Elaborado: Los Autores

5.3. Análisis de Alternativas

Con base en la información provista en el apartado anterior, se procede a analizar las alternativas:

- Fideicomiso de Inversión con Adherentes
 - Mercado: Calificación de 2 debido a que el mercado al que se enfoca es mucho más pequeño que el de los Fondos, y generalmente está orientado a un grupo de inversionistas conocidos entre sí (Family & Friends) que se ponen de acuerdo para crear un patrimonio común y realizar inversiones. Adicionalmente, si se pretendiese captar recursos del público abiertamente, se debe considerar que la Ley prohíbe en este tipo de negocio agenciar, referir, publicitar o promocionar a través de los mecanismos de oferta pública, contemplados en la Ley de Mercado de Valores, o de cualquier otro medio de invitación al público en general, la incorporación de constituyentes adherentes a un fideicomiso mercantil.
 - Social: Calificación de 2. Debido a la naturaleza de este Fideicomiso, a que está orientado a inversiones específicas preconcebidas por sus Constituyentes Iniciales, y a que para incorporarse se debe suscribir un Contrato de Adhesión que posteriormente debe ser notariado (con el consecuente costo de adhesión), se considera que tiene baja inclusión social y promoción de la diversidad. De

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

igual forma, es de bajo impacto en la comunidad y de baja equidad y accesibilidad.

- Técnico: Calificación de 3. Técnicamente es viable y existe la tecnología e infraestructura, pero se debe considerar que es difícil de escalar y está sujeto a una serie de formalismos y requerimientos del Ente Regulador para poder funcionar.
 - Ambiental: Calificación de 3. Una evaluación media. Su impacto ambiental se trata del uso de papel y tintas para contratos y estados de cuenta.
 - Legal: Calificación de 3. Su regulación presenta ciertas desventajas, como: i) adhesiones mediante contratos notariados; ii) prohibiciones de agenciar, referir, publicitar o promocionar a través de los mecanismos de oferta pública, contemplados en la Ley de Mercado de Valores, o de cualquier otro medio de invitación al público en general, la incorporación de constituyentes adherentes a un fideicomiso mercantil; y, iii) las políticas vienen dadas por sus Constituyentes.
 - Financiero: Calificación de 3. Al ser un producto que se vuelve difícil de escalar o de masificar, los ingresos que puede generar a la Fiduciaria estarán, generalmente, acotados. Esto le resta atractivo desde la óptica de rentabilidad financiera.
 - Riesgos: Calificación de 3. Las políticas de riesgo e inversión las establecen sus Constituyentes, por lo que pudiera existir mayor exposición para sus inversionistas.
- Fondo de Inversión
- Mercado: Calificación de 5. El mercado al que se enfoca es al público en general, personas naturales o jurídicas con capacidad de ahorro. Es un mercado que permite la captación masiva de partícipes.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- Social: Calificación de 4. Tiene alta inclusión social y promoción de la diversidad. De igual forma, es de alto impacto en la comunidad y de alta equidad y accesibilidad.
- Técnico: Calificación de 4. Técnicamente es viable y existe la tecnología e infraestructura, es un producto escalable y sus formalismos y requerimientos del Ente Regulador para poder funcionar son más llevaderos que para un Fideicomiso de Inversión.
- Ambiental: Calificación de 3. Una evaluación media. Su impacto ambiental se trata del uso de papel y tintas para contratos y rendiciones de cuenta.
- Legal: Calificación de 5. Su regulación presenta ventajas, pues está diseñada justamente para la captación de recursos del público. Si se compara con las desventajas del Fideicomiso de Inversión, se tiene: i) incorporaciones mediante contratos privados; ii) facultad de agenciar, referir, publicitar o promocionar a través de los mecanismos de oferta pública, contemplados en la Ley de Mercado de Valores, o de cualquier otro medio de invitación al público en general, la incorporación de partícipes al Fondo; y, iii) las políticas vienen dadas por la Fiduciaria, y tienen como base parámetros de la Ley.
- Financiero: Calificación de 5. Al ser un producto escalable y masivo, los ingresos que puede generar a la Fiduciaria estarán limitados por su apalancamiento patrimonial y capacidad de captar partícipes y recursos. Esto le agrega atractivo desde la óptica de rentabilidad financiera.
- Riesgos: Calificación de 5. Las políticas de riesgo e inversión las establece profesional y diligentemente la Administradora de Fondos y Fideicomisos, y se asientan en parámetros de la Ley, por tanto menor exposición para sus partícipes.

5.4. Selección de Alternativa

De acuerdo con el análisis de alternativas realizado, se considera que la mejor alternativa para abordar la problemática planteada es la implementación y posterior administración de Fondos de Inversión. Entre lo principal, se tiene:

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- Es la Fiduciaria quien constituye el Fondo de Inversión, y a diferencia del Fideicomiso de Inversión con Adherentes, no se requiere que exista previamente una persona particular o grupo de personas particulares interesadas en constituir el negocio.
- Las políticas de riesgos e inversión son establecidas profesionalmente por la Fiduciaria, alineada a los parámetros de la Ley.
- La incorporación de Partícipes se realiza mediante contrato privado, que ha sido previamente aprobado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- La generación de rentabilidad es mediante interés compuesto y diariamente.
- El pago o restitución (rescate) al Partícipe se puede dar cualquiera día, una vez que el Partícipe haya cumplido el periodo de permanencia mínima según el Contrato, y haya instruido el rescate.
- Responde a la versatilidad y agilidad que requiere el mercado por lo que su aceptación es alta entre el público.
- La Administradora de Fondos y Fideicomisos estaría diversificando su riesgo de operación y fuentes de ingreso.

5.5. Alineamiento a la Propuesta Estratégica

La alternativa seleccionada se alinea a la Propuesta estratégica de la Organización. Si se considera que la Administradora de Fondos y Fideicomisos actualmente está en funcionamiento, se tiene:

- Recursos:
 - El Ejecutivo Ancla cuenta con una importante Red de Contactos que podría comercializar los Fondos de Inversión y facilitar su promoción y posicionamiento, a cambio de una retribución comercial.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- La Empresa cuenta con una plana ejecutiva y operativa que puede cubrir buena parte de las operaciones de esta nueva línea de negocios, siendo necesario para sacarla adelante la incorporación de pocos cargos nuevos.
 - Se dispone de un ERP que es operativo y funcional para las verticales de negocios de fiducia y de fondos de inversión.
 - Existe un importante Capital Social en la Compañía, que genera solvencia patrimonial para respaldar la operación de Fondos de Inversión.
 - Se tienen Políticas y Manuales que, si bien deben ser actualizados y ampliados en los aspectos específicos que corresponda a la operación de Fondos de Inversión, ya cubren la mayor parte de procesos y requisitos de una Fiduciaria.
- Capacidades Organizacionales:
- La Empresa cuenta con procesos clave estructurados (aportes, restituciones, pagos, inversiones, rendiciones de cuenta, conciliaciones bancarias, entre otros), lo que viabiliza y facilita la administración de Fondos de Inversión.
 - Se cuenta con experiencia y reputación positiva en la administración diligente y profesional de patrimonios de terceros, que se ha logrado a través de la línea fiduciaria.
 - La Fiduciaria tiene política y ha desarrollado Contratos, para abrir relaciones comerciales con terceros Referidores, que en este caso pudieran ser Casas de Valores, Entidades Financieras o Ejecutivos Comerciales.
 - Se han diseñado mecanismos para proteger las ventajas competitivas y actividades que generan valor, y aunque en el largo plazo son endeblés, en el corto y mediano plazo permitirán apuntalar la operación de Fondos de Inversión.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

6.1. Descripción del Alcance

El presente Proyecto pretende determinar la viabilidad legal, financiera y técnica de implementar la línea de Fondos de Inversión en una Administradora de Fondos y Fideicomisos, y su posterior administración.

El horizonte de evaluación se ha establecido en 5 años:

- Por un lado, es un periodo razonable que permite madurar el proyecto y ganar posicionamiento de mercado, además de recuperar la inversión. Hacerlo a un periodo menor no permitiría estabilizar proyecciones en un negocio que requiere una masa crítica (nivel de captaciones del público) importante para ser rentable.
- Por otro lado, se considera que, dada la inestabilidad del entorno internacional en general, y del contexto político, social y económico del País en particular, utilizar un horizonte de planeación mayor agregaría alta incertidumbre a las proyecciones y supuestos.

Los Beneficios que se esperan obtener del Proyecto, son:

- Para la Empresa: Una línea de negocios nueva para diversificar riesgos y fuentes de ingresos.
- Para el Mercado: Dar mayores alternativas de inversión (renta fija-renta variable); tasas de interés atractivas, riesgos diversificados y plazos más flexibles; desarrollo de mayor cultura financiera; y, preservar el ahorro y la sostenibilidad económica a largo plazo en la Sociedad.

6.2. Ingresos que se esperan recibir con el Proyecto

Los ingresos que se esperan recibir con el Proyecto provienen de comisiones por administración de Fondos de Inversión.

Para efectos de generar un abanico interesante de Fondos, que permita captar a un perfil diverso de Clientes (Partícipes), se tiene previsto que los Fondos que se constituirán y ofertarán tendrán las siguientes características:

Tabla 22 Fondos a Ofertar

Plazo de inversión	7 días	90 días	365 días
Rendimiento Referencial al público	5,00%	7,00%	9,00%
Mínima inversión inicial	\$25,00	\$25,00	\$25,00
Monto mínimo de incrementos	\$10,00	\$10,00	\$10,00
Saldo mínimo en Fondo	\$0,01	\$0,01	\$0,01
Notificación de rescate	2 días hábiles	2 días hábiles	2 días hábiles
Política de inversión	Renta fija	Renta fija	Renta fija
Plazo mínimo de Permanencia	3 días	45 días	180 días
Penalidades por rescate anticipado			
100% rendimiento	n/a	Entre día 46-60	Entre día 181-240
50% rendimiento	Entre día 4-6	Entre día 61-75	Entre día 241-300
25% rendimiento	n/a	Entre día 76-89	Entre día 301-364

Elaborado: Los Autores

Si bien cada Fondo señala un rendimiento referencial al público, debe considerarse que éste en la práctica fluctuará y dependerá de diversas variables, como las señaladas a continuación; muchas de las siguientes variables pudieran estar correlacionadas entre sí, y se exponen para manifestar la volatilidad que puede existir al momento de determinar la tasa de interés del Fondo:

- Inflación de Estados Unidos y Tasas de interés de la Reserva Federal
- Tasas de interés (activas y pasivas referenciales) del sistema financiero local
- Tasas de rendimiento promedio de los instrumentos financieros locales (como titularizaciones, papeles comerciales, obligaciones, ...)
- Tasa de inflación local

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- Nivel de liquidez de la economía nacional
- Campañas de la empresa de captación de Partícipes

En el estudio se ha considerado que, en promedio, la Administradora de Fondos y Fideicomisos percibirá una comisión equivalente al 1,80% del patrimonio administrado de cada Fondo de Inversión. Esta tasa resulta luego de ponderar el peso esperado que se espera tenga cada Fondo en el Portafolio total de la Empresa:

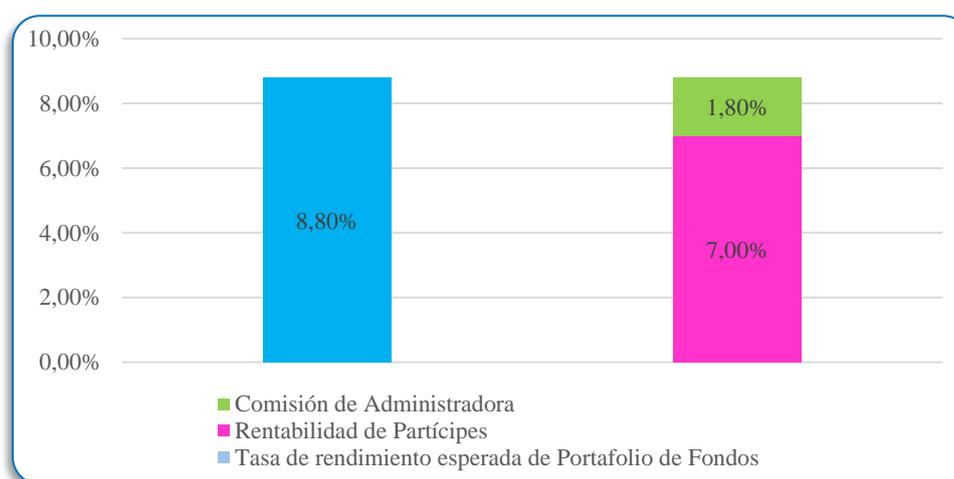
Tabla 23 Tasa de Rendimiento, Rentabilidad y Comisiones

Fondo	7 días	90 días	360 días
Peso	25%	50%	25%
Rendimiento Referencial al Partícipe	5,00%	7,00%	9,00%
Comisión Referencial por Administración	1,25%	2,20%	1,55%
Rendimiento Referencial total del Fondo	6,25%	9,20%	10,55%

Rendimiento Referencial ponderado al Partícipe	7,00%	Inversionista
Comisión Referencial ponderada por Administración	1,80%	Fiduciaria
Rendimiento Referencial ponderado de los Fondos	8,80%	

Elaborado: Los Autores

Figura 31 Tasa de Rendimiento, Rentabilidad y Comisiones



Elaborado: Los Autores

6.3. Descripción de la Sostenibilidad del Proyecto

La sostenibilidad del Proyecto estará determinada por la viabilidad legal, técnica, y principalmente por la financiera, que luego de considerar ingresos, costos y gastos, proyecta la rentabilidad del proyecto en el largo plazo sea atractiva.

También es importante incorporar en este apartado los riesgos que significaría para la Empresa la implementación este Proyecto, y que pudieran afectar su permanencia en el tiempo, como: cambios de preferencias del consumidor, nuevas regulaciones, y afectaciones de liquidez del sistema financiero.

6.4. Identificación de Recursos del Proyecto

6.4.1. Identificación de Recursos Humanos

En cuanto al personal más importante requerido para el Proyecto, están:

- **Tesorero.** - Graduado de carreras económicas o financieras, experiencia específica en finanzas y administración de recursos 5 años. Gestiona y administra los recursos monetarios y financieros del Fondo. Se centra en la gestión, control y manejo de los movimientos de las finanzas, necesidades de liquidez, inversiones, estrategias financieras, prevención y medición de riesgos financieros. Revisa las estadísticas. Calza los plazos de inversiones, y acompaña los porcentajes de colocación en corto y largo plazo. Establece relaciones con Casas de Valores. Aprueba rescates del Fondo. Administra el spread (diferencial) de tasas.
- **Asistente de Tesorería.** - Graduado de áreas de negocios o afines, experiencia de 3 años en manejo operativo. A cargo del manejo operativo de los aportes y rescates del Fondo, verifica las acreditaciones en cuenta, da soporte al Tesorero en relacionamiento con Casas de Valores y seguimiento de inversiones.
- **Jefe Comercial Fondos Guayaquil.** - Graduado de áreas de negocios o estudios financieros; capacidad de comunicación; buena presencia; contactos; experiencia en ventas 5 años. Asesora al Cliente sobre los productos, siendo el vínculo entre la Empresa y mercado. Capta a nuevos Clientes a la Empresa y atiende sus necesidades. Cumple con presupuestos comerciales. Debe tener habilidades comerciales, organizacionales, comunicativas, interpersonales. Administra CRM y cronogramas de actividades.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- **Jefe Comercial Fondos Quito.** - El perfil y funciones son similares a las del jefe Comercial Fondos Guayaquil.
- **Ejecutivo Comercial Guayaquil.** - Graduado de áreas de negocios o estudios financieros, buena presencia; experiencia en ventas 3 años. Asesora al Cliente sobre los productos, siendo el vínculo entre la Empresa y mercado. Capta a nuevos Clientes a la Empresa, se encarga del “on boarding” y atiende sus necesidades. Cumple con presupuestos comerciales. Debe tener habilidades comerciales, organizacionales, comunicativas, interpersonales. Administra CRM y cronogramas de actividades.
- **Asistente Comercial Guayaquil.** - Graduado de áreas de negocios o estudios financieros, buena presencia, deseo de crecer y aspirar a ser Ejecutivo. Se ocupa de las tareas administrativas del terreno comercial. Contribuye a la eficiencia y efectividad área para aumentar la facturación. Debe tener habilidades comerciales, organizacionales, comunicativas, interpersonales. Administra CRM y cronogramas de actividades.
- **Asistente Comercial Quito.** - El perfil y funciones son similares a las del Asistente Comercial Guayaquil.
- **Coordinador de Comunicación.** - Graduado de áreas de comunicación, relaciones públicas, periodismo o áreas afines; experiencia en roles de comunicación, preferiblemente en el sector financiero o de inversiones 3 años. Desarrollo y ejecución de estrategias de comunicación, gestión de medios, comunicación interna, gestión de crisis, producción de contenido, supervisión de branding y diseño, coordinación de eventos y análisis de resultados.
- **Asistente Operativo.** - Graduado de áreas de negocios o afines, experiencia de 3 año en manejo operativo. Ejecuta funciones administrativas y operativas del área de Fondos, de acuerdo con pautas, instrucciones y directrices del Tesorero u Operador. Garantiza que las operaciones se lleven a cabo de un modo apropiado.

6.4.2. Identificación de Recursos Tangibles e Intangibles

En relación con recursos de esta categoría, se tiene:

- Tangibles

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- Equipos electrónicos para el personal que se encargará de comercializar, administrar y rentabilizar los Fondos de Inversión. Esto será;
 - Laptops, que se depreciarán a 3 años
 - Monitores, que se depreciarán a 3 años
- Adecuación de oficina por remodelación, para que esté operativa y apta para el giro del negocio. La inversión se depreciará en 5 años.
- Muebles de oficina, para ofrecer las debidas funcionalidades y comodidades al personal. Se depreciarán a 10 años.

Tabla 24 Depreciación Equipos de Cómputo, Muebles de Oficina y Adecuaciones

Cargo	Laptop	Monitores	3 años	Dep. Mensual
Tesorero	1.500	700	2.200	61,11
Jefe Comercial Fondos Guayaquil	900	350	1.250	34,72
Coordinadora de Comunicación	900	350	1.250	34,72
Jefe Comercial Fondos Quito	900	350	1.250	34,72
Asistente Comercial Guayaquil	900		900	25,00
Asistente Operativo	900		900	25,00
Ejecutivo Comercial Guayaquil	900		900	25,00
Asistente de Tesorería	900		900	25,00
Asistente Comercial Quito	900		900	25,00

Cargo	Muebles de Oficina	10 años	Dep. Mensual
Tesorero	500	500	4,17
Jefe Comercial Fondos Guayaquil	500	500	4,17
Coordinadora de Comunicación	400	400	3,33
Jefe Comercial Fondos Quito	500	500	4,17
Asistente Comercial Guayaquil	400	400	3,33
Asistente Operativo	400	400	3,33
Ejecutivo Comercial Guayaquil	400	400	3,33
Asistente de Tesorería	400	400	3,33
Asistente Comercial Quito	400	400	3,33

Descripción	Adecuaciones	5 años	Dep. Mensual
Remodelación	27.000	27.000	450,00

Elaborado: Los Autores

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- Intangibles
 - Licencias para el uso de utilitarios (Microsoft) en las computadoras del personal. Se amortiza mensualmente.
 - Softwares y licenciamiento para Servidores y Bases de Datos. Se amortizará a 5 años.
 - ERP (Sistema de Administración Central y Planificación de Recursos). Se amortizará a 10 años.

Tabla 25 Depreciación Licencias

Cargo	Licencia	Meses	Dep. Mensual
Tesorero	12,00	1,00	12,00
Jefe Comercial Fondos Guayaquil	12,00	1,00	12,00
Coordinadora de Comunicación	12,00	1,00	12,00
Jefe Comercial Fondos Quito	12,00	1,00	12,00
Asistente Comercial Guayaquil	12,00	1,00	12,00
Asistente Contable	12,00	1,00	12,00
Asistente Operativo	12,00	1,00	12,00
Ejecutivo Comercial Guayaquil	12,00	1,00	12,00
Asistente de Tesorería	12,00	1,00	12,00
Asistente Comercial G2	12,00	1,00	12,00
Asistente Comercial Quito	12,00	1,00	12,00

Descripción	Meses		
Inversión Implementación ERP	24.500,00	120,00	204,17
Oracle Database Standard Edition	5.000,00	60,00	83,33
Licencia windows 2019 webserver y app	2.500,00	60,00	41,67
Vmware Soporte	500,00	60,00	8,33

Elaborado: Los Autores

6.5. Cronograma del Proyecto

El Cronograma que se ha estructurado para el presente Proyecto, es:

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Figura 32 Cronograma del Proyecto

Tarea	Año 0												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12					
FASE 1 - Reformas ante SICVS																	
Minuta de ampliación del Objeto																	
Ingreso a SICV Escritura de amp. Objeto																	
Inspección de Libros Sociales y Contables																	
Observaciones de la SICVS																	
Atender observaciones de la SICVS																	
Resolución de Aprobación de la SICVS																	
Anotación al Margen de la Resolución de Aprobación SICVS																	
Ingreso y proceso de inscripción en el Registro Mercantil																	
Actualización de RUC																	
FASE 2 - Licencia general de Fondos ante MV																	
2.1. Sistemas																	
Ajustes ERP																	
Validar requerimientos de Hardware																	
2.2. Recursos Humanos																	
Actualizar Manuales																	
Contratación de Tesorero																	
Formación de Comité de Inversiones																	
Contratar Jefe Operativo																	
Contratación de resto de personal de arranque																	
2.3. Procesos																	
Actualizar ROI																	
Actualizar MOF																	
Actualizar Plan de Contingencia																	
Actualizar Ficha Registral																	
2.4. Trámite ante SICVS																	
Ingreso a SICV Solicitud Licencia Fondos																	
Observaciones de la SICVS																	
Inspección de la SICVS																	
Atender observaciones de la SICVS																	
Resolución de la SICVS																	
Anotación al Margen en Catastro Público sobre Licencia para Fondos de Inversión																	
FASE 3 - Aprobación de cada Fondo Administrado																	
Investigación de Mercado de Fondos																	
Análisis y definición del modelo de negocio de los primeros Fondos																	
Material publicitario de Fondos																	
Selección de Proveedor de Servicios Electrónicos																	
Minuta de Constitución de Fondo																	
Elaboración de Reglamento del Fondo																	
Denominación y Reserva del nombre																	
Elaboración de Contrato de Incorporación de Partícipes																	
Revisión de Contrato de Servicios Electrónicos																	
Ingreso a SICV Solicitud de aprobación del Fondo																	
Observaciones de la SICVS																	
Atender observaciones de la SICVS																	
Resolución de la SICVS																	
Inscripción del Fondo en Catastro Público y Publicación en Web																	
FASE 4 - Operación de Fondos Administrados																	
Operación de Fondos de Inversión																	

Elaborado: Los Autores

6.6. Presupuesto del Proyecto

6.6.1. Capital Social mínimo por Normativa

El numeral 4, Art. 4, Capítulo I, Título I; Libro II de la Codificación de la Ley de Mercado de Valores, señala:

“Para las sociedades administradoras de fondos y fideicomisos que tengan como objeto social la administración de fondos de inversión, representación de fondos internacionales de inversión, la administración de negocios fiduciarios y de procesos de titularización, el capital mínimo suscrito y pagado en numerario en su totalidad es de ochocientos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 800.000,00).”

Con base en el Capital Social suscrito y pagado, los accionistas deben efectuar un aumento de capital por la suma de USD 200.000,00.

Es importante señalar que este rubro que incrementa el Capital Social, una vez que se ha inyectado y registrado contablemente en los Estados Financieros de la Empresa, queda disponible para ser utilizado en las distintas inversiones (compras de activos, gastos preoperacionales o capital de trabajo).

6.6.2. Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo son los recursos que se deben destinar para financiar las operaciones diarias y cubrir obligaciones a corto plazo del Proyecto. Para estimarlo, se ha proyectado el primer año de operaciones y utilizado el método del Déficit Acumulado Máximo:

Tabla 26 Déficit Acumulado Máximo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RESULTADO	25.419	23.169	20.919	18.669	16.419	14.169	11.169	8.169	5.169	2.169	831	3.831
DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	25.419	48.589	69.508	88.178	104.597	118.767	129.936	138.106	143.275	145.445	144.614	140.784

Elaborado: Los Autores

6.6.3. Presupuesto de Arranque

Considerando el periodo preoperativo como el necesario para implementar el Proyecto, se presenta el siguiente Presupuesto de Arranque:

Tabla 27 Presupuesto del Proyecto

Gastos Operacionales	77.182
Gastos de Personal	55.677
Remuneraciones	47.845
SUELDOS Y SALARIOS	37.582
BENEFICIOS SOCIALES	10.262
Otros Gastos de Personal	7.832
COMISARIATO Y ALIMENTACIÓN	1.540
ATENCIONES, AGASAJOS	4.640
COBERTURA MEDICA Y SEGURO	240
JUBILACIÓN PATRONAL	867
DESAHUCIO	546
Servicios de Terceros	16.518
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	5.000
ENERGIA ELECTRICA Y AGUA	420
TELEFONOS	200
COMUNICACIONES (INTERNET)	175
SERVICIOS OCASIONALES	240
ARRENDAMIENTOS Y ALICUOTAS	4.943
SUSCRIPCIONES Y AFILIACIONES	900
SUMINISTROS Y MATERIALES	420
SOPORTE Y MANT. PROGRAMA	2.150
VARIOS	500
MANT. Y REPARACIONES	120
SERVICIOS DE TRANSPORTES	500
RELACIONES PUBLICAS	450
SERVICIO DE AUDITORIA	500
Provisiones Depreciaciones	4.988
DEPRECIACIONES	3.807
AMORTIZACIONES	1.181
Capital de Trabajo	150.000
Inversión Activos	76.450

Elaborado: Los Autores

6.7. Flujo del Proyecto (TIR y VAN)

Con base en la información presentada, se tiene el siguiente Flujo de Caja:

Figura 33 Flujo Caja

	0	1	2	3	4	5
Patrimonio administrado al cierre del Ejercicio	-	12.000.000	27.000.000	45.000.000	59.400.000	70.200.000
Patrimonio administrado promedio mensual	-	6.000.000	19.500.000	36.000.000	52.200.000	64.800.000
Patrimonio promedio por Partícipe PN	-	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Patrimonio promedio por Partícipe PJ	-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Partícipes promedio mensual estimados PN	-	180	585	1.080	1.566	1.944
Partícipes promedio mensual estimados PJ	-	8	27	50	73	91
Partícipes promedio mensual estimados	-	188	612	1.130	1.639	2.035
INGRESOS	-	98.625	362.250	661.500	950.400	1.174.500
Fondos de Inversión	-	98.625	362.250	661.500	950.400	1.174.500
Comisión por Administración	-	98.625	362.250	661.500	950.400	1.174.500
EGRESOS	77.182	314.034	463.880	609.782	687.437	749.049
Gastos Operacionales	77.182	314.034	463.880	609.782	687.437	749.049
Gastos de Personal	55.677	232.995	377.101	515.116	593.470	654.958
Remuneraciones	47.845	168.116	224.685	227.943	227.943	227.943
Otros Gastos de Personal	7.832	64.880	152.416	287.173	365.527	427.015
Servicios de Terceros	16.518	68.075	72.159	80.652	81.792	82.956
Provisiones Depreciaciones	4.988	12.964	14.619	14.014	12.175	11.136
RESULTADO DEL EJERCICIO	-77.182	-215.409	-101.630	51.718	262.963	425.451
Participación Trabajadores	-	-	-	7.758	39.444	63.818
IR	-	-	-	12.119	57.009	91.538
RESULTADO NETO	-77.182	-215.409	-101.630	31.841	166.510	270.095
Reverso de Gastos no Desembolsables	6.400	17.795	21.167	20.561	18.722	17.683
Capital de Trabajo	150.000					
Inversión Activos	76.450			13.000		
Valor de Desecho						1.792.293
FLUJO DE CAJA	-297.232	-197.614	-80.463	39.402	185.232	2.080.071
VNA	574.473					
TIR	37,9%					
PRI	4,2					
Tasa de Crecimiento	2,00%					
TMar	16,36%					

Elaborado: Los Autores

Se observa que el VAN es igual a USD 574.473, por lo tanto, en el Horizonte de Evaluación estudiado y con un Valor de Desecho económico a perpetuidad, el Proyecto permite al inversionista recuperar toda su inversión, y obtener una tasa de rentabilidad superior a la exigida.

La TIR resultante en el periodo evaluado y bajo los supuestos establecidos es del 37.9%, superior a la Tasa de Descuento TMAR del 16.36%. Por lo tanto, la rentabilidad que se obtiene del proyecto es superior a la exigida.

6.8. Estrategia Comercial

Las Proyecciones de ventas se han establecido tomando en consideración los productos (Fondos) a ofertarse, así como el potencial de Mercado.

Para alcanzar los volúmenes de ingreso presentados, se tienen 2 pilares fundamentales:

- **Abrir mercados con personal clave.-** Consiste en: i) conformar un equipo, especialmente en el área de Tesorería y Comercial, con experiencia y posesión de contactos y cartera de clientes potenciales; ii) utilizar un sistema de compensación variable, en el que componente de comisiones sea mayor que el valor fijo, que fomente la sana competitividad e interés comercial; iii) incorporar Ejecutivos Comerciales de primer nivel, que puedan arrastrar su actual Cartera de Clientes, para potenciar el crecimiento, dando énfasis a la comercialización de Fondos de inversión y con capacidad de generar contactos y enlaces para negocios fiduciarios; iv) contratar Jefe Comercial de primer nivel con liderazgo, manejo de equipos, enfocado en clientes corporativos y personas naturales de altos ingresos; y, v) Armar planes enfocados en pymes y personas naturales de ingresos medios.

- **Explotar Bases de Clientes actuales e históricos.** - Dado que **Anónima** Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. tiene amplia trayectoria en el mercado fiduciario, donde ha recopilado una importante Cartera de Clientes fieles y con alto potencial de convertirse en inversores de Fondos: Realizar planes de visitas y presentación de la nueva línea de negocios y oferta de los productos a clientes actuales e históricos. El radio de acción sería Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta y Machala.

Lo anteriormente referido, se complementará con: i) énfasis en agilidad, oportunidad y atención personalizada a clientes corporativos y VIP; ii) enfoque tendencia “CX” (Customer Experience); iii) una imagen (visual) que se sostenga en los ejes de comunicación y valores

corporativos; iv) renovación de la página web; y, v) accesos tecnológicos que permitan la vinculación de los clientes de manera rápida y segura y faciliten la visualización de la información de los Fondos (composición, rendimientos, etc.).

6.9. Análisis de Sensibilidad

Para estresar los resultados financieros presentados en el numeral 6.8 y obtener una visión más amplia de Escenarios, se sensibilizó la estructura financiera, es decir, se desarrolló un modelo dinámico sobre el que, utilizando el método de MonteCarlo, se generaron 10.000 iteraciones (sub-escenarios) al asignar Variables de Entrada y de Salida.

Las Variables de Entrada recibieron una distribución estadística normal, con valor central similar al del modelo original, y una desviación estándar equivalente al 10% de su media; son las Variables que se modificarán en cada iteración en base a probabilidades:

- % Comisión promedio de ingreso por administrar Fondos
- USD Captación promedio mensual de cada Año (es decir, del 1 al 5)

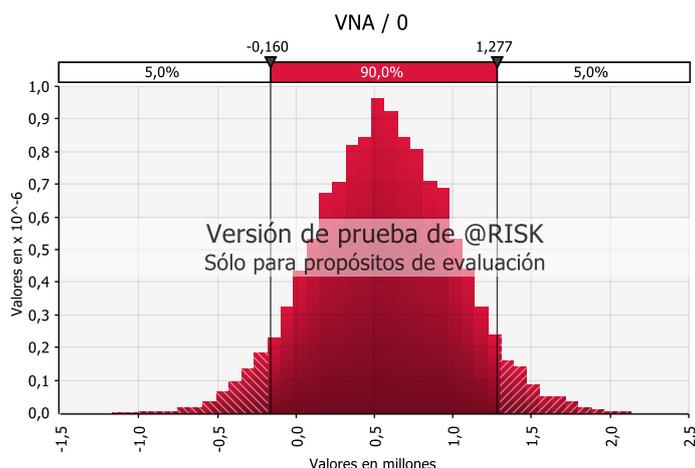
Las Variables de Salida, en cambio, que son el resultado que arroja de todo el modelo en conjunto luego de asignar probabilísticamente valores a las distintas variables de entrada; éstas son:

- Valor Actual Neto del Proyecto VAN
- Tasa Interna de Retorno TIR

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- VAN: Con un intervalo de confianza del 90%, el Valor esperado es USD 563.472 y la Desviación Estándar USD 436.910. El Escenario más Pesimista del Modelo arroja un VAN de USD -1.167.188, y el Escenario más Optimista un VAN de USD 2.127.702. La probabilidad que el VAN sea negativo es del 9.8%.

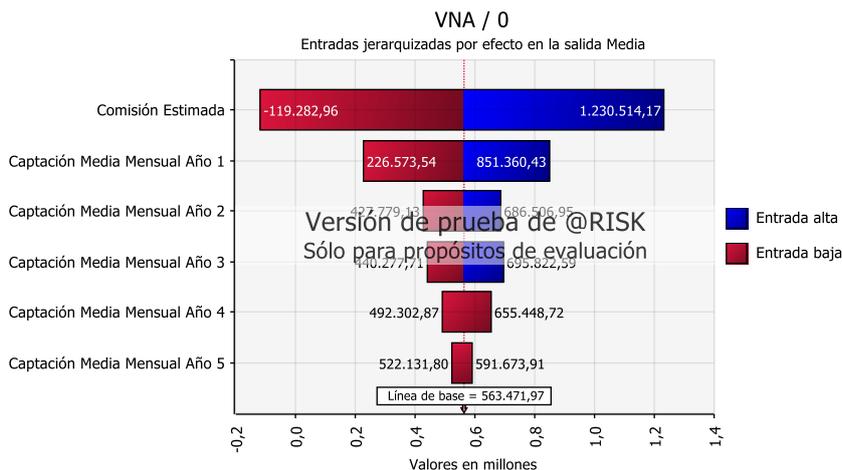
Figura 34 Distribución Normal de Variables - Campana de Gauss



Elaborado: Los Autores

A continuación, se presenta cuán sensible son las Variables de Salida respecto de las Variables de Entrada. Puede observarse que la que tiene mayor peso es “Comisión por Administración de Fondos”, debido a que si se cobra menor Comisión (por ejemplo, en el caso que para ofertar rendimientos competitivos se tenga que disminuir la Comisión, dando mayor margen al Partícipe) los ingresos caen de forma importante; seguida de Captación Mensual Promedio del Año 1, tanto por la importancia de un arranque controlado que permita amortiguar las inversiones iniciales, como por el efecto matemático que tienen los primeros flujos en el cálculo del VAN.

Figura 35 Análisis de Sensibilidad

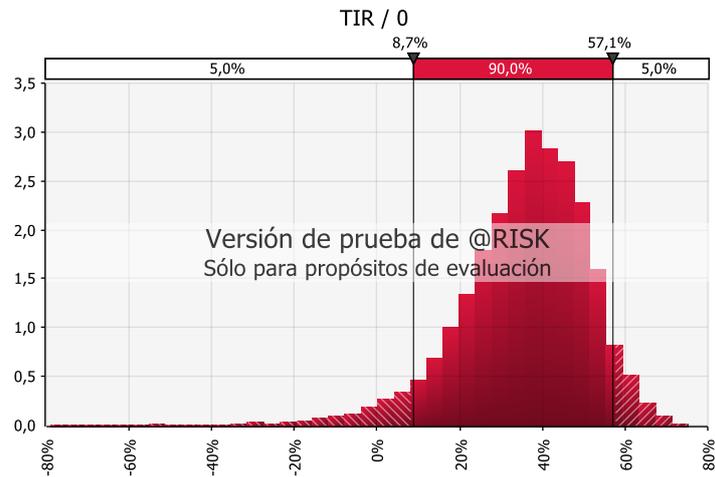


Elaborado: Los Autores

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- TIR: Con un intervalo de confianza del 90%, el Valor esperado es 35.89%. El Escenario más Pesimista del Modelo arroja una TIR de -78.90%, y el Escenario más Optimista una TIR de 75.23%. La probabilidad que la TIR \leq TMAR es de 9.7%.

Figura 36 Campana de Gauss - TIR



Elaborado: Los Autores

Resumen Estadístico

Tabla 28 Resumen Estadístico de Variables

Salida	VNA / 0	TIR / 0
Función	RiskOutput()	RiskOutput()
Gráficos		
Celda	FC!C77	FC!C78
Estadístico		
Mínimo	-1.167.188,29	-78,904%
Máximo	2.127.702,36	75,234%
Media	563.471,97	35,888%
Moda	587.665,71	40,763%
Desv. estándar	436.909,90	15,143%
Varianza	1,909E+011	0,02293

Elaborado: Los Autores

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Tabla 29 Resumen Estadístico de Variables

Entrada	Comisión Estimada	Captación Media Mensual Año 1	Captación Media Mensual Año 2	Captación Media Mensual Año 3	Captación Media Mensual Año 4	Captación Media Mensual Año 5
Función	RiskNormal(0,018;0,0018;RiskStatic(0,018))	RiskNormal(1222222,222222;122222,2222222222;RiskStatic(1222222,222222))	RiskNormal(1250000;125000;RiskStatic(125000))	RiskNormal(1500000;150000;RiskStatic(150000))	RiskNormal(1200000;120000;RiskStatic(120000))	RiskNormal(900000;90000;RiskStatic(90000))
Gráficos						
Celda	'Rentabilidad estimada'!E5	Ingresos!N15	Ingresos!N16	Ingresos!N17	Ingresos!N18	Ingresos!N19
Estadístico						
Mínimo	1,12753%	752.015,07	773.417,40	794.758,82	640.790,03	558.866,49
Máximo	2,57755%	1.691.908,07	1.844.617,01	2.089.673,01	1.677.265,54	1.246.156,09
Media	1,80001%	1.222.220,46	1.250.010,59	1.499.988,80	1.199.991,64	900.000,53
Moda	1,79323%	1.217.626,68	1.248.433,75	1.486.821,61	1.204.512,69	903.384,72
Desv. estándar	0,18001%	122.214,87	125.041,08	150.051,43	120.041,55	89.999,47
Varianza	3,240E-006	1,494E+010	1,564E+010	2,252E+010	1,441E+010	8,100E+009

Elaborado: Los Autores

7. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN

7.1. Impacto del Proyecto a la Cultura de Innovación

El presente Proyecto propone implementar Fondos de Inversión como una nueva línea de ingresos en una Administradora de Fondos y Fideicomisos. Dada la naturaleza de estas operaciones, y que la mencionada Administradora no ha explotado este tipo de productos anteriormente, existe un impacto directo y significativo en la cultura de innovación, puesto que requerirá: i) apertura al cambio; ii) fomento de creatividad; iii) tolerancia a condiciones no controladas; iv) colaboración y diversidad; y, v) nuevo enfoque en el Cliente.

Por el lado de la apertura al cambio, la Empresa debe estar dispuesta a cuestionar su actual estado y tradicional esquema de funcionamiento, adoptar nuevas formas de trabajo, asimilar nuevos conocimientos y asumir riesgos o desafíos.

En cuanto al fomento de la creatividad, la Organización como un solo Ente conjunto, y cada Colaborador desde la particularidad de sus funciones, está llamado a aportar con ideas y medidas innovadoras para que la implementación sea llevada a cabo de manera eficiente, optimizando recursos, es decir, tiempo, personal y procesos.

La tolerancia a condiciones adversas o no controladas es necesaria puesto que, en todo Proyecto, existen situaciones que llaman a control y corrección, y generan mayor aprendizaje. Si bien es posible mitigar riesgos, no es posible eliminarlos de raíz.

Respecto a la colaboración y diversidad, el Proyecto requiere la participación y contribución de equipos multidisciplinarios, donde sus integrantes aportan desde sus conocimientos, experiencias y expectativas. Esta heterogeneidad de pensamientos y perfiles permite encontrar soluciones más creativas, completas e innovadoras.

En relación con los Clientes, dado que se trata de un nuevo segmento no explotado, la innovación debe dirigirse al estudio, entendimiento y satisfacción de nuevos dolores y necesidades. Se requiere empatía con y comprensión de los Clientes para lograr soluciones que añadan valor y satisfagan sus requerimientos.

7.2. Impacto del Proyecto a la Estructura Organizacional

Para implementar la Línea de Fondos de Inversión se necesitará modificar la Estructura Organizacional de la Compañía. Entre los aspectos más relevantes, se tiene; i) estructura y roles; ii) capacitación y desarrollo de talento; iii) comunicación interna y colaboración; y, iv) agilidad organizacional.

La estructura organizacional tiene como principal ajuste la creación de, al menos, los cargos de: Tesorería, Asistente de Tesorería, Jefes Comerciales, Ejecutivos de Venta, Asistentes Comerciales, Comunicadora o Relacionista Pública, Asistente de Operaciones; adicionalmente, pudiera complementarse con Gerencia de Riesgos (este último no se incluye en el presente Proyecto por no ser estrictamente necesario, ya que Tesorería también realiza actividad de análisis previa colocación).

El Proyecto requiere que, tanto personal nuevo como determinados cargos actuales, tengan planes de capacitación y desarrollo de habilidades enfocadas en: Cliente, instrumentos financieros, medición de riesgos, productos a desarrollarse, mercadotecnia, y, ventas cruzadas. Asimismo, se propenderá al aprendizaje continuo puesto que es una industria dinámica, en constante evolución.

Con relación a la Comunicación interna, la implementación de Fondos requerirá mayor coordinación y colaboración entre áreas de Tesorería, Financiera, Contable, Operaciones y Marketing. La comunicación abierta y colaboración efectiva permitirá maximizar el éxito del Proyecto.

En cuanto a Agilidad organizacional, y dado que: se trata de productos financieros donde el tiempo representa literalmente dinero, este mercado está en constante evolución, y, los Clientes tienen sustitutos a disposición; se requiere una mayor capacidad de respuesta a las tendencias de la industria, así como ágil ajuste de estrategias y operaciones en función de las condiciones.

7.3. Impacto del Proyecto a Procesos de Innovación

El Proyecto impactará a los Procesos de Innovación de forma importante, siendo lo principal: i) desarrollo de Procesos; ii) mejora de Procesos; iii) desarrollo de productos; y, iv) adoptar mejores prácticas del sector.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

El Desarrollo de Procesos significa que, dado que se trata de una línea de negocios, luego de estudiar todo el flujo de trabajo necesario para mantener en marcha las operaciones es necesario crear nuevos procesos para atender las distintas obligaciones administrativas, operacionales, legales, fiscales y contables que implican los Fondos de Inversión. Esto repercute también en nuevas tecnologías, específicamente Sistemas ERP y CRM que viabilicen el procesamiento de datos y generación de información para la toma de decisiones.

La Mejora de Procesos se traduce en que, muchos de los procesos que actualmente realiza la Fiduciaria para administración de Fideicomisos se verán afectados, tanto porque en adelante serán compartidos con Fondos de Inversión, cuanto porque las nuevas tecnologías a implementarse también les repercuten. En definitiva, existirá no solo la creación de procesos, sino que además el mejoramiento de actuales.

El Desarrollo de Productos propone que, para introducir los Fondos de Inversión, será necesario estudiar el mercado y mantener Focus Group y Comités para discutir y desarrollar las mejores características y estrategias para los Productos, fomentando el pensamiento innovador y orientación hacia el Cliente.

La Adopción de las Mejores prácticas del sector significa que se pueden aprovechar los conocimientos y procedimientos de éxito establecidos tanto a nivel nacional como internacional, como, por ejemplo: Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgos, Estrategias Innovadoras de Inversión, y, Comités de Inversión (este último regulado por Normativa).

7.4. Impacto del Proyecto a la Toma de Decisiones, Estrategias y Metas

Siendo un Proyecto que significa una inversión importante para la Organización, que representa riesgos legales, operativos, de cumplimiento y financieros, y que se puede catalogar como objetivo estratégico, existe un alto impacto en toma de decisiones, estrategias y metas.

La Toma de Decisiones se presenta en dos aristas: la captación de recursos y la colocación de los mismos; a su vez, esto representa decidir en ámbitos financieros, comerciales, administrativos, de recursos humanos, y por supuesto, estratégicos. Se requieren nuevos análisis de mercado, monitoreo estricto de competidores, evaluación interna de recursos disponibles, cumplimiento de proyecciones, y toma de decisiones de corto y largo plazo.

La Adopción de Estrategias se centra en definir objetivos de corto (tácticos) y de largo (estratégicos) plazo, tanto para los Fondos como para la Empresa, que permitan establecer una

ruta de acción para tener éxito en el Proyecto. De igual forma, requiere la medición, control, mejoramiento y adaptación constante en función de la evolución de los resultados. Por ejemplo, cabe pensar: i) en adoptar estrategias para los Fondos en sí, como en dónde invertir con base en la relación riesgo – rentabilidad que se esté dispuesto a soportar; ii) al igual que en el ritmo de crecimiento que se pretende para los Fondos, lo que a su vez impactará en la cantidad de recursos y planes comerciales.

Las Metas organizacionales, en el entendido que son los objetivos específicos que permiten alcanzar la estrategia, por tanto, deben estar alineados a ella, también se ven afectados. Para el Proyecto es necesario establecer metas de crecimiento, costos y rentabilidad, que sintonicen con el Plan Estratégico de la Compañía.

7.5. Escalabilidad del Proyecto

La implementación de Fondos de Inversión, por ser un negocio que apunta a la masificación de partícipes en sus fondos, tiene un alto potencial de escalabilidad: i) crecimiento sostenible; ii) adaptabilidad; iii) automatización; y, iv) competitividad.

El crecimiento sostenible se presenta porque que el mercado ecuatoriano ofrece condiciones, y la estrategia comercial da señales de viabilidad financiera, para que la Empresa pueda diversificar sus fuentes de ingreso, ser más eficiente en la administración de sus costos y permitir su expansión en el largo plazo.

La adaptabilidad se da porque la Organización puede incrementar su estructura de costos y oferta de productos, a medida que los ingresos y número de partícipes lo permitan. Es decir, se pueden escalar las operaciones (por ejemplo, más personal, más comisiones de venta, más referidos) en función de la demanda creciente, sin comprometer gravemente los costos ni calidad del servicio.

Se pueden aprovechar tecnologías existentes que permiten automatizar la administración de Fondos de Inversión, mejorando la eficiencia y escalabilidad el Proyecto. La transformación digital permite gestionar los activos, mitigar riesgos, reducir costos, ampliar la capacidad de acción en la administración de los Fondos.

Finalmente, este Proyecto y sus Productos (Fondos) mejoran la competitividad en el mercado financiero ecuatoriano. La escalabilidad de las operaciones permitirá mejorar las condiciones para Inversionistas, fomentando la cultura de inversión y el ahorro de largo plazo.

8. CONCLUSIONES

La implementación de la línea de Fondos de Inversión en **Anónima** Administradora de Fondos y Fideicomisos, bajo los supuestos y requerimientos establecidos en este Estudio, es viable legal, técnica y financieramente.

Se debe destacar que el Proyecto requiere la atención de muchas aristas y la asignación de recursos para ello, siendo lo principal:

- Recursos Humanos: Se requiere modificar la estructura organizacional incorporando cargos, modificando la cultura, capacitando al personal y adquiriendo la Organización nuevas habilidades.
- Recursos Tecnológicos: Es imperativo la adquisición de un ERP (complementado con CRM) que permita administrar los activos de manera eficiente, ordenar procedimientos, mitigar riesgos y atender al nuevo Cliente sin perder la calidad de servicio.
- Recursos Físicos: Desde la modificación de oficinas para crear espacios apropiados para atender al público, hasta la adquisición de muebles y equipos de cómputo; se deberá proveer activos tangibles.
- Recursos Procedimentales: Se deberán modificar el Manual Orgánico Funcional y Reglamento Operativo Interno para ajustar muchos procedimientos actuales, crear otros nuevos enfocados en la nueva Línea de Negocio, y en general, adoptar mejores prácticas para volver más eficiente la gestión de tiempo, riesgos y personal.
- Recursos Financieros: Es el capital necesario tanto para cumplir con las exigencias normativas, como para fondear la actividad de Fondos de Inversión.

En cuanto a la estrategia para incursionar en este nuevo nicho, debe considerarse ofertar un abanico interesante de Fondos (es decir, con periodos mínimos de permanencia y características distintas) al mercado, para que exista mayor oportunidad de adaptar la oferta a las distintas necesidades y perfiles de riesgo de los Clientes. De igual forma, es altamente relevante: i) para abrir mercado, contratar Ejecutivos clave que puedan arrastrar sus portafolios

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

de Clientes de confianza hacia la Empresa; y, ii) explotar la Base de Clientes actuales e históricos que la Compañía ha fidelizado en el tiempo.

En relación con el análisis financiero, y luego de utilizar un horizonte de evaluación de 5 años, se presentan indicadores favorables: i) VAN de USD 574.473; ii) TIR de 37,9%; y, iii) Periodo de Recuperación de 4,2 años. Hay factibilidad financiera.

Para estresar el modelo financiero, se recurrió a la simulación de Montecarlo asignando como variables de entrada a la Comisión de Ingreso Promedio por Administrar Fondos, y el Promedio Mensual de Captación de cada uno de los 5 años; en cuanto a las variables de salida, se asignó al VAN y la TIR. Los resultados luego de 10.000 iteraciones son consistentes con lo anteriormente señalado, donde con un intervalo del 90% de confianza: i) VAN estimado USD 563.471; y, ii) TIR promedio del 35.89%.

El Proyecto tiene un nivel de riesgo que debe ser evaluado por la plana Ejecutiva y Accionarial. Es importante aclarar que existen factores cualitativos que afectarán las proyecciones y análisis financiero, como por ejemplo: riesgos de cambios políticos, legales, económicos, tecnológicos; alteración en los gustos y preferencias del consumidor final; concentración del conocimiento en la producción o mercadeo del producto en cabeza de alguna persona en particular, la calidad del personal de la organización y cualquier otro fenómeno que afecte la percepción que tiene el Mercado.

9. RECOMENDACIONES

Con base en el Estudio realizado y las Conclusiones presentadas, se recomienda avanzar con el Proyecto, siendo para ello necesario, discutir el contenido desarrollado con los Ejecutivos principales de **Anónima** Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., para conocer puntos de vista especializados de cada área de la Empresa y permitir la complementación del análisis.

De llegar a alcanzarse el consenso de Implementación, se deberá discutir con los Accionistas los métodos de financiamiento del aumento de capital exigido por la Normativa, así como los recursos necesarios para capital de trabajo.

En cuanto a la ejecución del Proyecto, deberá asignarse un Líder o Responsable para: i) Tecnología, cuyo fin es la implementación del ERP; ii) Administración, para conformación del equipo humano, Regulaciones, manuales y gestiones operativas; y, iii) Finanzas, enfocado en perfeccionar los estudios presentados, hacer seguimientos, controlar presupuestos y monitorear al mercado.

De igual modo, es fundamental que la Organización, a todo nivel, se involucre en el Proyecto para maximizar las oportunidades de éxito: colaboración con el desarrollo de procesos, adquisición de nuevas funciones, Reskilling y Upskilling, referencia de Clientes, ventas cruzadas, inducción y adaptación de nuevo equipo, migración de tareas a nuevo ERP, entre otros.

Otro punto que se deberá considerarse son los potenciales riesgos y medidas de contingencia. A continuación, se presenta la Matriz de Riesgos y su Plan de Acción, donde se proporciona una visión completa de los riesgos y oportunidades identificados en áreas legales, operativas y financieras. Se inició evaluando cada riesgo según su probabilidad, gravedad e impacto, y se establecieron planes de acción detallados con una frecuencia de monitoreo para cada riesgo. Además, se establecen Reserva de Contingencia o Gestión para hacer frente a posibles impactos, particularmente, en situaciones de alta gravedad y probabilidad. Este enfoque integral garantiza la protección y estabilidad de la organización frente a los riesgos identificados, mientras se aprovechan las oportunidades disponibles.

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Figura 37 Matriz de Riesgo y Gestión de Reserva

ID.	Descripción	Tipo Riesgo	Respuesta	Categoría de riesgo	Impacto	Plan de ACCION	Frecuencia de monitoreo de riesgos	Reserva	Monto
1	Tener relaciones comerciales con personas naturales o jurídicas vinculadas al delito de lavado de activos	Risk	Mitigar	Legal	High	Sistematización de la Debida Diligencia On line, contratación de Bases de Búsquedas de personas involucradas en LAFT nacionales e internacionales, y actualización de Manual SPARLAFT.	Daily	Gestión	8.000
2	No procesar aportes o rescates de fondos en los plazos contractuales	Risk	Mitigar	Operational	High	Perfeccionamiento del ERP en la vertiente de Fondos, así como la implementación de procesos operativos que regulen la operación diaria.	Daily	Gestión	10.000
3	Eventos socio económicos que afecten las captaciones	Risk	Aceptar	Operational	High	Mantener reservas de fondos en caso disminuyan la liquidez de los Fondos, colocar recursos en instrumentos líquidos y solventes, y establecer planes contingentes de caída de captaciones.	Monthly	Contingencia	100.000
4	Mayor cultura y educación financiera en la población	Opportunity	Compartir	Operational	Medium	Crear programas educativos sobre conceptos financieros básicos, como presupuesto, ahorro, inversión, crédito y planificación financiera a largo plazo. Estos programas pueden ser impartidos en escuelas, universidades, centros comunitarios y lugares de trabajo.	Monthly	Gestión	6.000
5	Recomposición de la gobernabilidad y estructura institucional	Opportunity	Explotar	Legal	Medium	Tener planes comerciales flexibles que establezcan mayores metas conforme la evolución favorable de la economía, política y ambiente social.	Monthly		
6	Deterioro de la liquidez y niveles de morosidad en el sistema financiero	Risk	Mitigar	Financial	High	Mantener reservas de fondos en caso disminuyan la liquidez de los Fondos, colocar recursos en instrumentos líquidos y solventes, y establecer planes contingentes de caída de captaciones.	Monthly	Contingencia	100.000
7	Agravamiento del déficit fiscal en Ecuador	Risk	Mitigar	Financial	High	Mantener reservas de fondos en caso disminuyan la liquidez de los Fondos, colocar recursos en instrumentos líquidos y solventes, y establecer planes contingentes de caída de captaciones.	Monthly	Contingencia	100.000
8	Explotación de medios digitales como canal de venta y de servicios	Opportunity	Mejorar	Operational	Medium	Desarrollar plataformas en línea fáciles de usar que permitan a los clientes realizar transacciones, acceder a información sobre inversiones, realizar seguimiento de portafolio y recibir asesoramiento	Monthly	Gestión	8.000
9	Mayores incentivos para fomentar el ahorro por parte del Estado	Opportunity	Aceptar	Legal	Medium	Ofrecer incentivos en los Fondos alineados a las políticas de Estado (como por plazo de permanencia), y recompensas a los clientes que mantienen sus inversiones a largo plazo, como bonificaciones por retención	Monthly		
10	Incremento de tasas pasivas en productos financieros bancarios	Risk	Aceptar	Operational	High	Monitoreo semanal de tasas de Bancos para reajuste de portafolio de inversiones y tasas ofertadas en los Fondos.	Weekly		
11	Aumento de inflación	Risk	Aceptar	Operational	Medium	Monitoreo mensual para evaluar su impacto tasas referenciales del sistema bancario, y en reajuste de tasas ofertadas en los Fondos.	Monthly		

Elaborado: Los Autores

10. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. (2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.
- ASOBANCA. (2023). *La era de la Banca digital en Ecuador*.
- Asociación de Bancos del Ecuador. (Enero de 2023). *El ABC de las tasas de interés en Ecuador*.
Obtenido de <https://asobanca.org.ec/tasas-interes-ecuador-contexto-internacional-comyf/>
- Banco Central del Ecuador. (29 de Septiembre de 2023). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA REGISTRÓ UN CRECIMIENTO INTERANUAL DE 3,3% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2023*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-3-en-el-segundo-trimestre-de-2023#:~:text=BCE-,La%20econom%C3%ADa%20ecuatoriana%20registr%C3%B3%20un%20crecimiento%20interanual%20de%203%2C3>
- Banco Mundial. (2022). *Global Findex 2021*.
- BCE. (2023). *Cuentas Nacionales Trimestrales - Segundo Trimestre*.
- BCE. (2023). *Estadísticas Macroeconómicas*.
- Bolsa de Valores de Quito. (2021). *CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO*. Quito.
- CEPAL, Naciones Unidas. (2020). *Análisis del sector informal y discusiones sobre la regulación del trabajo en plataformas digitales en el Ecuador*.
- Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional. (s.f.). *Codificación a la Ley de Mercado de Valores*.
- COMPLETA ESTA FUENTE ALE DE REEDITUM. (2023).
- ECUAVISA. (Septiembre de 2023). *La migración de ecuatorianos se incrementó en el 2023; Estados Unidos es el principal destino*. Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/noticias/ecuador/migracion-ecuatorianos-incremento-2023-estados-unidos-destino-BC6015636>

- Ekos. (Abril de 2023). *Ekos Negocios*. Obtenido de [https://ekosnegocios.com/articulo/nace-la-primera-red-de-educacion-financiera-en-ecuador#:~:text=Con%20el%20fin%20de%20impulsar,Cooperativas%20\(Coonecta\)%2C%20y%20la](https://ekosnegocios.com/articulo/nace-la-primera-red-de-educacion-financiera-en-ecuador#:~:text=Con%20el%20fin%20de%20impulsar,Cooperativas%20(Coonecta)%2C%20y%20la)
- El Universo. (Septiembre de 2023). *Las consecuencias que podría tener el fenómeno de El Niño en el 2023*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/las-consecuencias-que-podria-tener-el-fenomeno-de-el-nino-en-el-2023-nota/>
- FELABAN. (2019). *V Informe de Inclusión Financiera*. Obtenido de <https://felaban.s3-us-west-2.amazonaws.com/publicaciones/archivo20161118165127PM.pdf>
- Forbes. (Abril de 2023). *Forbes Digital*. Obtenido de <https://www.forbes.com.ec/macroeconomia/nace-red-educacion-financiera-ecuador-n32689>
- IT, A. (27 de Marzo de 2022). *IT Ahora, La Revista del líder Digital*. Obtenido de <https://itahora.com/2022/03/27/big-data-y-analitica-en-la-mira-de-las-empresas-ecuatorianas-en-los-ultimo-tres-anos/>
- Organización Meteorológica Mundial. (2023). *Organización Meteorológica Mundial - El Niño*. Obtenido de <https://public.wmo.int/es/el-ni%C3%B1o-la-hoy>
- PRIMICIAS. (Noviembre de 2023). *¿Cómo dejará Lasso el Presupuesto para el siguiente Gobierno?* Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/presupuesto-deficit-guillermo-lasso-gastos/>
- PRIMICIAS. (Septiembre de 2023). *Tasas de interés por pólizas de ahorro llegan a los niveles más altos en 16 años*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tasa-interes-poliza-ahorro-depositos-bancos/>
- Reditum. (7 de Noviembre de 2023). *Reditum News*. Obtenido de <https://www.reditum.news/articulo/monitoreo-fondos-de-inversion-al-31-de-octubre-de-2023>
- Reditum News. (7 de Noviembre de 2023). *Reditum News*. Obtenido de Reditum News: <https://www.reditum.news/articulo/monitoreo-fondos-de-inversion-al-31-de-octubre-de-2023>

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Noviembre de 2022). *Portal de Información - Mercado de Valores*. Obtenido de <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

Zambonino, D. (2023). *Cloud Computing*.

11. ANEXOS

11.1. Matriz de Capacidades Organizacionales (MCO)

Contacto con el autor: William Loyola - wloyola@espol.edu.ec ESPAE Graduate School of Management		Matriz de Capacidades Organizacionales (MCO) Actuales Propósito: Revelar Fortalezas, Debilidades y Oportunidades de la Organización						Retornar al Menú		B.2 Evalúe Tipo de Capacidad		B.3 Registre la Etiqueta de la Capacidad (Referencia utilizada en el FODA)					
Paso A: A partir de las respuestas de la Prueba Ácida y de la Estructura responsables de las actividades que crean o capturan valor en la organización. Paso B: Evalúe los Criterios VRIO para las 4 Capacidades (GV1, GP1, GI 9-10, respectivamente).		las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. El propósito es revelar qué Áreas de la organización son responsables de las actividades que crean o capturan valor en la organización.						B.1 Evalúe la Capacidad	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o habilidad u Oportunidad	Peso	B.3 Registre la Etiqueta de la Capacidad (Referencia utilizada en el FODA)				
# Pregunta	Tipo de Capacidad	Riesgos	3. Oficial Cumplimiento:	4. Auditoría:	5. Tesorería:	6. Jefe de Sistemas:	7. Jefe Operaciones:	Valoroso	Barro	Inimitable	Organizables	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o habilidad u Oportunidad	Peso	B.3 Registre la Etiqueta de la Capacidad (Referencia utilizada en el FODA)	
3. Valor	Tipo de Actividad: Soporte →	\$46.414 1 Empleados - \$31.076 al Año	1 Empleados - \$31.076 al Año	1 Empleados - \$23.407 al Año	1 Empleados - \$46.414 al Año	1 Empleados - \$23.407 al Año	1 Emp - \$5.23.407 al Año										← Tipo de Capacidad
	Tipo de Actividad: Primaria →	\$77.090 1 Empleados - \$61.752 al Año	10. Gerencia de Negocios: 1 Empleados - \$61.752 al Año	12. Gerente Legal: 1 Empleados - \$46.414 al Año	13. Abogado: 4 Empleados - \$124.304 al Año	14. Ejecutivo Comercial: 3 Empleados - \$70.221 al Año											B. Gestión del Valor
	3. ¿Cómo se diferencia el producto o servicio?		14 Control de Constituyentes: Crear valor para Habilitados	13 Pago de impuestos: Crear valor para Habilitados													
	A.3 Identifique, utilizando la lista desplegable en cada área de la cadena de valor, qué área es responsable de los mecanismos para crear o capturar valor →																
	1 Soluciones fiduciarias integrales: Crear valor para Clientes 2 Innovación en sistemas y procesos: Crear valor para Clientes 3 Honorarios fijos por estructuración, administración y liquidación de negocios: Capturar valor de Clientes 4 Honorarios por servicios legales o financieros ocasionales: Capturar valor de Clientes 5 Fidelización: Crear valor para Proveedores 6 Pagos oportunos: Crear valor para Proveedores 7 Compras por volumen para que proveedores otorguen descuentos: Capturar valor de Proveedores 8 Fidelización: Capturar valor de Proveedores 9 Salarios justos y beneficios sociales: Crear valor para Empleados 10 Bonificaciones especiales por rendimiento y cumplimiento de metas: Crear valor para Empleados 11 Ambiente de trabajo saludable y seguro: Capturar valor de Empleados 12 Planes de carrera y reconocimiento por antigüedad: Capturar valor de Empleados 13 Pago de impuestos: Crear valor para Habilitados 14 Control de Constituyentes: Crear valor para Habilitados		10 Bonificaciones especiales por rendimiento y cumplimiento de metas: Crear valor para Empleados	1 Soluciones fiduciarias integrales: Crear valor para Clientes	4 Honorarios potenciales por servicios legales o financieros ocasionales: Capturar valor de Clientes												
4. Recursos	Tipo de Actividad: Soporte →	\$46.414 1 Empleados - \$31.076 al Año	3. Oficial Cumplimiento: 1 Empleados - \$31.076 al Año	4. Auditoría: 1 Empleados - \$23.407 al Año	5. Tesorería: 1 Empleados - \$46.414 al Año	6. Jefe de Sistemas: 1 Empleados - \$23.407 al Año	7. Jefe Operaciones: 1 Emp - \$5.23.407 al Año										← Tipo de Capacidad
	Tipo de Actividad: Primaria →	\$77.090 1 Empleados - \$61.752 al Año	10. Gerencia de Negocios: 1 Empleados - \$61.752 al Año	12. Gerente Legal: 1 Empleados - \$46.414 al Año	13. Abogado: 4 Empleados - \$124.304 al Año	14. Ejecutivo Comercial: 3 Empleados - \$70.221 al Año											B. Gestión de los Recursos
	4.4. ¿En quienes o en qué recursos reside la diferencia del producto o servicio?	ERP - Humanos: Plan de Capacitación - \$7.000	Organizacionales: Equipo de trabajo capacitado con Normativa actual - \$50.000	Organizacionales: Equipo de trabajo multidisciplinario, competitivo y paciente - \$100.000	Humanos: Equipo multidisciplinario - \$1.000.000	Organizacionales: Procesos estructurados - \$5.000											
	A.4 Seleccione, a partir de la lista desplegable, en cada área de la cadena de valor la respuesta que mejor describa el estado actual de la gestión para la pregunta en referencia →																
5. Procesos	Tipo de Actividad: Soporte →	\$46.414 1 Empleados - \$31.076 al Año	3. Oficial Cumplimiento: 1 Empleados - \$31.076 al Año	4. Auditoría: 1 Empleados - \$23.407 al Año	5. Tesorería: 1 Empleados - \$46.414 al Año	6. Jefe de Sistemas: 1 Empleados - \$23.407 al Año	7. Jefe Operaciones: 1 Emp - \$5.23.407 al Año										← Tipo de Capacidad
	Tipo de Actividad: Primaria →	\$77.090 1 Empleados - \$61.752 al Año	10. Gerencia de Negocios: 1 Empleados - \$61.752 al Año	12. Gerente Legal: 1 Empleados - \$46.414 al Año	13. Abogado: 4 Empleados - \$124.304 al Año	14. Ejecutivo Comercial: 3 Empleados - \$70.221 al Año											B. Gestión de los Recursos
	5. ¿Cómo es el proyecto de implementación y el proceso de operación que proporciona la diferencia del producto o servicio?																
	A.4 Seleccione, a partir de la lista desplegable de actividades en cada área de la cadena de valor la respuesta que mejor describa el estado actual de la gestión para la pregunta en referencia →																
	10. Obligaciones - \$5.400 - Act. enfocada en bilidades																
	APO05 - Administración - \$18.000 - Act. enfocada en clientes																
	APO08 - Facturación - \$1.800 - Act. enfocada en clientes																
	APO04 - Estructuración - \$12.000 - Act. enfocada en clientes																
	APO07 - Liquidación - \$4.800 - Act. enfocada en clientes																
	APO01 - Prospección - \$14.400 - Act. enfocada en clientes																
6. Redes Organizacionales	Tipo de Actividad: Soporte →	\$46.414 1 Empleados - \$31.076 al Año	3. Oficial Cumplimiento: 1 Empleados - \$31.076 al Año	4. Auditoría: 1 Empleados - \$23.407 al Año	5. Tesorería: 1 Empleados - \$46.414 al Año	6. Jefe de Sistemas: 1 Empleados - \$23.407 al Año	7. Jefe Operaciones: 1 Emp - \$5.23.407 al Año										← Tipo de Capacidad
	Tipo de Actividad: Primaria →	\$77.090 1 Empleados - \$61.752 al Año	10. Gerencia de Negocios: 1 Empleados - \$61.752 al Año	12. Gerente Legal: 1 Empleados - \$46.414 al Año	13. Abogado: 4 Empleados - \$124.304 al Año	14. Ejecutivo Comercial: 3 Empleados - \$70.221 al Año											B. Gestión de los Recursos
	6.6. ¿Qué empresas u organizaciones (y sus intereses) podrían afectar el éxito de la diferencia relacionada al producto o servicio?																
	A.6 Seleccione, a partir de la lista desplegable, en cada área de la cadena de valor la respuesta que mejor describa el estado actual de la gestión para la pregunta en referencia →																
	Organización: FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDUCIARIOS tiene interés en: Alcanzar acuerdos de no depreciación del mercado con prioridad: Baja y como responsable: Gerente Legal (Persona 2)																
	agregar valor y servicio diferenciado y podría afectar: APO02 - Oferta - \$7.200 - Act. enfocada en clientes, lo que tiene una prioridad: media.																
7. Redes Personales	Tipo de Actividad: Soporte →	\$46.414 1 Empleados - \$31.076 al Año	3. Oficial Cumplimiento: 1 Empleados - \$31.076 al Año	4. Auditoría: 1 Empleados - \$23.407 al Año	5. Tesorería: 1 Empleados - \$46.414 al Año	6. Jefe de Sistemas: 1 Empleados - \$23.407 al Año	7. Jefe Operaciones: 1 Emp - \$5.23.407 al Año										← Tipo de Capacidad
	Tipo de Actividad: Primaria →	\$77.090 1 Empleados - \$61.752 al Año	10. Gerencia de Negocios: 1 Empleados - \$61.752 al Año	12. Gerente Legal: 1 Empleados - \$46.414 al Año	13. Abogado: 4 Empleados - \$124.304 al Año	14. Ejecutivo Comercial: 3 Empleados - \$70.221 al Año											B. Gestión de los Recursos
	7.7. ¿Qué individuos (y sus intereses) podrían afectar el éxito de la diferencia relacionada al producto o servicio?																
	A.7 Seleccione, a partir de la lista desplegable, en cada área de la cadena de valor la respuesta que mejor describa el estado actual de la gestión para la pregunta en referencia →																
	Regulador (Externo 4)																
	Refineridor de Fondos de inversión (Externo 3)																
	Asesor legal externo (Externo 5)																
	Notario (Externo 3)																

IMPLEMENTACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

<small>Contacto con el autor: William Loyola - wloyola@espol.edu.ec ESPOL Graduate School of Management</small>		Matriz de Capacidades Organizacionales (MCO) Actuales <small>Propósito: Revelar Fortalezas, Debilidades y Oportunidades de la Organización</small>							Retornar al Menú			B.2 Evalúe Tipo de Capacidad <small>Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)</small>			B.3 Registre la Etiqueta de la Capacidad <small>(Referencia utilizada en el FODA)</small>		
<small>Para A: A partir de las respuestas de la Prueba Ácida y de la Estructura responsables de las actividades que crean o capturan valor en la organización</small> <small>Para B: Evalúe los Criterios VRIO para las 4 Capacidades (GV1, GP1, GI 9-10, respectivamente).</small>		<small>las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. El propósito es revelar qué Áreas de la organización son</small>							<small>B.1 Evalúe la Capacidad</small>			<small>B.2 Evalúe Tipo de Capacidad</small>			<small>B.3 Registre la Etiqueta de la Capacidad</small>		
← # Pregunta	← Tipo de Capacidad	Riesgos	3. Oficial Cumplimiento:	4. Auditoría:	5. Tesorería:	6. Jefe de Sistemas:	7. Jefe Operaciones:	Yellosos	Barro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o habilidad u Oportunidad	Peso	← Tipo de Capacidad	
	Tipo de Actividad: Soporte → Tipo de Actividad: Primaria →	\$46.414 al Año General: \$77.090 al Año	1 Empleados - \$31.076 al Año	1 Empleados - \$23.407 al Año	1 Empleados - \$46.414 al Año	1 Empleados - \$23.407 al Año	1 Emp - \$5 23.407 al Año										
7. ¿Ustedes Personales	G11	7.7. ¿Qué individuos (y sus intereses) podrían afectar el éxito de la diferencia relacionada al producto o servicio? A.7 Seleccione, a partir de la lista desplegable, en cada área de la cadena de valor la respuesta que mejor describe el estado actual de la gestión para la pregunta en referencia ↑		Regulador (Externo 4)	Referidor de Fondos de Inversión (Externo 2)												D. Gestión de Intereses
8. Posicionamiento		8. ¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés: Clientes (pregunta 2), Organizaciones (pregunta 6) y Personas (pregunta 7)? A.8 Seleccione, a partir de la lista desplegable, en cada área de la cadena de valor la respuesta que mejor describe el estado actual de la gestión para la pregunta en referencia ↑	Para: UAFE: el mensaje: Cumplimiento de obligaciones, controles a Clientes fiduciarios, pagos oportunos apoyado en: E-Mail; Visitas, ,	Para: SICVS: el mensaje: Cumplimiento de obligaciones, controles a Clientes fiduciarios, pagos oportunos apoyado en: E-Mail; Visitas, , 1000	Para: SRI: el mensaje: Cumplimiento de obligaciones, controles a Clientes fiduciarios, pagos oportunos apoyado en: E-Mail; Visitas, ,												
			Para: Manufacturera: el mensaje: Negocios fiduciarios para reconversión industrial, otorgamiento de garantías o desarrollo de proyectos apoyado en: Visitas personales, Web propia, ,	el mensaje: Negocio fiduciarios para viabilizar asociación de inversionistas y desarrollo de Proyectos apoyado en: Visitas personales, Web													
<small>Contacto con el autor: William Loyola - wloyola@espol.edu.ec ESPOL Graduate School of Management</small>		Matriz de Capacidades Organizacionales (MCO) Actuales <small>Propósito: Revelar Fortalezas, Debilidades y Oportunidades de la Organización</small>							Retornar al Menú			B.2 Evalúe Tipo de Capacidad <small>Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)</small>			B.3 Registre la Etiqueta de la Capacidad <small>(Referencia utilizada en el FODA)</small>		
<small>Para A: A partir de las respuestas de la Prueba Ácida y de la Estructura responsables de las actividades que crean o capturan valor en la organización</small> <small>Para B: Evalúe los Criterios VRIO para las 4 Capacidades (GV1, GP1, GI 9-10, respectivamente).</small>		<small>las actividades clave que se desarrollan en cada Área de Soporte y Primaria. El propósito es revelar qué Áreas de la organización son</small>							<small>B.1 Evalúe la Capacidad</small>			<small>B.2 Evalúe Tipo de Capacidad</small>			<small>B.3 Registre la Etiqueta de la Capacidad</small>		
← # Pregunta	← Tipo de Capacidad	Riesgos	3. Oficial Cumplimiento:	4. Auditoría:	5. Tesorería:	6. Jefe de Sistemas:	7. Jefe Operaciones:	Yellosos	Barro	Inimitable	Organizados	Implicación Competitiva	Impulsor de Valor (IV) o Reductor de Costos (RC)	Fortaleza o habilidad u Oportunidad	Peso	← Tipo de Capacidad	
	Tipo de Actividad: Soporte → Tipo de Actividad: Primaria →	\$46.414 al Año General: \$77.090 al Año	1 Empleados - \$31.076 al Año	1 Empleados - \$23.407 al Año	1 Empleados - \$46.414 al Año	1 Empleados - \$23.407 al Año	1 Emp - \$5 23.407 al Año										
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	G51	9.9. ¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia (el valor creado) en el largo plazo? A.9 Registre en el área de la cadena de valor correspondiente la sección de la respuesta sobre la cual el "Área" asume responsabilidad ↓	Sin del cliente, y información de la	Analizando la Debita Diligencia de cada cliente	Controlando cumplimiento de políticas y procesos	Rentabilizando activos	Mantenimiento de softwares y hardwares	4	0	4	5	Inapacidad Organizacional	IV	0	6,76	Protección diferencia a largo plazo	
			La Empresa brinda servicios fiduciarios integrales, administración de fondos de inversión, para solventar a sus Clientes en la consecución de sus proyectos y optimización de rendimientos de sus activos, utilizando como ejes la innovación, servicio de calidad y personalización de atención.	Calidad de servicio y oportunidad de respuesta	Atención de instrucciones fiduciarias	Preparación de contratos conforme necesidades de Clientes	Resolución de requerimientos y conflictos legales					Comercialización de Fondos de inversión y dando opciones para generar mejor rentabilidad a recursos de Clientes					E. Gestión de la Sustentabilidad
10. Sustentabilidad		10.10. ¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia (el valor creado) en el largo plazo? A.10 Seleccione, a partir de la lista desplegable, en cada área la respuesta que mejor describa el estado actual de la gestión para la pregunta en referencia ↑	Equipo de especialistas multibanco - Responsable: Presidente Ejecutivo (Persona 1)				Desarrollo de Sistemas inhouse - Responsable: Presidente Ejecutivo (Persona 1)										