



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Diseño de un manual de procesos administrativos para los fideicomisos  
inmobiliarios para la Compañía ZION Administradora de Fondos y  
Fideicomisos S.A.**

**AUTORES:**

**Luis Carlos Cedeño Cuellar  
Ivette Pamela Ramírez Marín**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTORA:**

**Lcda. Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**21 de septiembre del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **LUIS CARLOS CEDEÑO CUELLAR eIVETTE PAMELA RAMÍREZ MARÍN**, como requerimiento para la obtención del Título de **INGENIERO COMERCIAL**

**TUTORA**

---

**Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.**

**Guayaquil, a los 21 días del mes de septiembre del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **LUIS CARLOS CEDEÑO CUELLAR**  
**IVETTE PAMELA RAMÍREZ MARÍN**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un manual de procesos administrativos para los fideicomisos inmobiliarios para la Compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.** previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de septiembre del año 2016**

**LOS AUTORES**

---

**Luis Carlos Cedeño Cuellar**

---

**Ivette Pamela Ramírez Marín**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **LUIS CARLOS CEDEÑO CUELLAR**  
**IVETTE PAMELA RAMÍREZ MARÍN**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Diseño de un Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de septiembre del año 2016**

**LOS AUTORES**

---

**Luis Carlos Cedeño Cuellar**

---

**Ivette Pamela Ramírez Marín**

# REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. On the left, a sidebar shows document details: 'Documento: Cedeno-Ramirez-Sanchez.docx (D21500645)', 'Presentado: 2016-08-25 11:23 (-05:00)', 'Presentado por: pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec', 'Recibido: pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: Cedeno-Ramirez-Sanchez'. A green box indicates '0%' of the document's text is present in sources. The main area features a 'Lista de fuentes' table with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. The table lists several sources, including 'Cedeno\_Ramirez\_Sanchez.docx', 'Cedeño-Ramirez.docx', 'EC - ELKER MENDOZA.docx', 'Tesis Fiducia Octubre 21-2015 - urkund.docx', and a PDF from the UCSG repository. A 'Fuentes alternativas' section also lists 'Cedeno-Ramirez-Sanchez.docx'. The bottom toolbar includes navigation icons, a '1 Advertencias' warning, and buttons for 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

Categoría	Enlace/nombre de archivo	
>	<a href="#">Cedeno_Ramirez_Sanchez.docx</a>	<input type="checkbox"/>
	<a href="#">Cedeño-Ramirez.docx</a>	<input type="checkbox"/>
	<a href="#">EC - ELKER MENDOZA.docx</a>	<input type="checkbox"/>
	<a href="#">Tesis Fiducia Octubre 21-2015 - urkund.docx</a>	<input type="checkbox"/>
	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5528/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-266.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5528/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-266.pdf</a>	<input type="checkbox"/>
<b>Fuentes alternativas</b>		
	<a href="#">Cedeno-Ramirez-Sanchez.docx</a>	<input type="checkbox"/>

---

**Luis Carlos Cedeño Cuellar**  
Alumno

---

**Ivette Pamela Ramírez Marín**  
Alumna

---

**Lcda. Pricila Francia Sanchez Ube, Mgs**  
Tutora

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la oportunidad de estar hoy en día precisamente en donde me encuentro, haberme dado fuerzas para levantarme de cada caída y sabiduría para enmendar cada una de mis equivocaciones, sin su amor y bondad nada de esto podría ser posible.

A mi madre Helen, por haber estado para mí en todo momento sin importar que tan grave haya sido el desplante o la falta que cometiese, por haber sido mi motor de arranque y apoyo fundamental, por sus consejos, sus valores, por cada llamado de atención que hizo que volviese a la senda correcta y más que nada por su gran amor.

A mi padre Jorge, por ese constante ejemplo de perseverancia y dedicación que han caracterizado su vida a diario y que siempre me han motivado a querer ser mejor, por el gran valor demostrado al salir adelante sin pensar en los obstáculos sino teniendo la mente siempre en la meta planteada, por su cariño y amor de padre.

A mis hermanos Jorge Eduardo por ser ese ejemplo de hermano mayor y del cual he aprendido no solo en aciertos sino también en momentos difíciles y equivocaciones; a mi hermana María Cristina amor de mi vida y ejemplo latente de que tengo que aferrarme a lo que quiero para de ese modo conseguirlo y a Jorge Luis quien ha sido no solo un hermano sino también un amigo con el que he vivido de la mano cada trayecto por el que me ha tocado pasar.

A mi colega Pamela por ser parte de esta etapa de mi vida y enseñarme que no importan las diferencias que se puedan tener porque cuando se tiene el mismo objetivo se puede trabajar en equipo para alcanzarlo sin inconvenientes.

A mis maestros a lo largo de mi carrera en especial a la Mgs. Roxana Chan Yu quien siempre estuvo ahí para brindarme su apoyo de manera incondicional y no dudo en darme algún consejo demostrándome su cariño, así mismo mencionar a la Lcda. Pricila Sánchez tutora y gestora principal de este logro que estamos alcanzando.

Y finalmente a mis amigos y compañeros sin su compañía no puedo imaginar que hubiese sido recorrer este largo camino, sin embargo, al estarlo finalizando preciso regresar la mirada y tenerlos presentes.  
GRACIAS...

**LUIS CARLOS CEDEÑO CUELLAR**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, por haber sido mi apoyo y sustento en momentos en los que pensé que ya no podía más; por haber puesto las pruebas que puso en mi camino, las cuales, aunque fueron difíciles me llevaron a ser la persona que soy hoy en día y me encaminaron hacia donde quiero llegar.

A mi madre Brenda, por ser siempre mi luz y guía en el camino, la que ha estado ahí en las buenas y en las malas; gracias mami porque nunca me faltó un consejo, un abrazo, una sonrisa, un apoyo y un: “tú puedes hija mía, yo confío en ti”. Todo este esfuerzo y dedicación es para ti mamita. Quiero que sepas que estoy consciente de todo el sacrificio, esfuerzo y dedicación que has hecho por mí a lo largo de los años, y puedes estar segura que ha valido la pena. Siempre daré lo mejor de mí para que te sientas cada vez más orgullosa de tu hija.

A mi papá Jorge, porque a pesar de las pruebas difíciles que hemos tenido que atravesar como familia su apoyo constante e incondicional ha sido el impulso a que yo cada día desee superarme más. Gracias pa, porque me enseñó que la vida es de esfuerzos, de luchar justa y humildemente por lo que uno quiere y que nunca hay que darse por vencido así nos digan que no.

A mi familia, mis tías, que son como mi segunda madre, mis tíos, mis abuelitos, mis primos y mi ahijada, su apoyo y aliento constante durante este proceso ha sido fundamental para llegar hasta este punto.

A mis amigos, ustedes saben quiénes son, me encantaría nombrarlos a todos, pero no creo que sea necesario, los llevo en mi corazón por siempre. Las palabras no me alcanzan para agradecerles todo su apoyo, preocupación y ánimos durante este proceso.

A Luis Carlos, mi colega, gracias por pensar en mí como tu compañera de tesis, y por hacer de este viaje algo divertido, pero sobre todo por demostrarme que trabajando en equipo podemos llegar muy lejos.

Y finalmente, pero no menos importante a nuestra tutora Lcda. Pricila Sánchez por su predisposición desde el día uno, su apoyo se convirtió en una guía primordial para el desarrollo de este trabajo de titulación.

**RAMIREZ MARIN IVETTE PAMELA**

## **DEDICATORIA**

Le dedico este trabajo a Dios que me dio fortalezas para continuar en los momentos que pensé que la dificultad me iba a agobiar y que llegaría el momento en el que no querría avanzar más, es por eso que con humildad puedo en primer lugar dedicarle mi trabajo a Dios

De igual modo, dedico esta tesis a mis padres quienes me criaron en un hogar lleno buenos sentimientos, hábitos y más que nada de valores sin los que hoy en día no podría estar en donde me encuentro.

A mis hermanos por haber siempre estado junto a mí brindándome su apoyo y soporte no de la forma común pero no tendría tampoco porque ser así.

Y por último a la memoria de los momentos que no volverán pero que sin ellos jamás hubiese podido llegar.

**LUIS CARLOS CEDEÑO CUELLAR**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido cumplir esta meta.

A mis padres, porque sin su apoyo constante no podría haberlo logrado.

A mi familia, por su confianza, ánimo y apoyo infinito desde siempre.

A mis amigos, porque recorrer este camino con ustedes fue mucho más fácil, divertido y lleno de aprendizaje.

A ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., por haberme dado la oportunidad de pertenecer a su familia, en especial agradecerles a María Fernanda, Lorena, Oyuky y Rafael por los conocimientos compartidos y sobre todo la confianza depositada en mí, la cual me ha ayudado a crecer como persona y como profesional.

*Todo lo puedo en Cristo que me Fortalece.*

**RAMIREZ MARIN IVETTE PAMELA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Lcda. Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs.**

TUTORA

---

**Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.**

DIRECTORA DE LA CARRERA

---

**Ing. Erick Murillo Delgado, Mgs**

DOCENTE COORDINADOR DE ÁREA

Guayaquil 26 de agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Licenciada Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTORA del proyecto de grado del señor **Luis Carlos Cedeño Cuellar**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS FIDEICOMISOS INMOBILIARIOS PARA LA COMPAÑÍA ZION ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A.** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentra designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS FIDEICOMISOS INMOBILIARIOS PARA LA COMPAÑÍA ZION ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A.** somos el Tutora Licenciada Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs y el señor **Luis Carlos Cedeño Cuellar** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

---

**Lcda. Pricila Sánchez Ube, Mgs**  
Profesor Tutor-Revisor Proyecto  
De Graduación

---

**Luis Carlos Cedeño Cuellar**  
Alumno

Guayaquil 26 de agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Licenciada Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTORA del proyecto de grado de la señorita **Ivette Pamela Ramírez Marín**, cúpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS FIDEICOMISOS INMOBILIARIOS PARA LA COMPAÑÍA ZION ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A.** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentra designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS FIDEICOMISOS INMOBILIARIOS PARA LA COMPAÑÍA ZION ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A.** somos el Tutora Licenciada Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs y la señorita **Ivette Pamela Ramírez Marín** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

---

**Lcda. Pricila Sánchez Ube, Mgs**  
Profesor Tutor-Revisor Proyecto  
De Graduación

---

**Ivette Pamela Ramírez Marín**  
Alumna

## Índice General

Índice de Tablas .....	XIX
Índice de Figuras .....	XX
RESUMEN .....	XXI
ABSTRACT.....	XXII
INTRODUCCIÓN .....	23
CAPITULO I: El Problema .....	24
1. Problemática .....	24
1.1. DELIMITACIÓN DEL TEMA .....	24
1.1.1. Delimitación espacial.....	24
1.1.2. Delimitación temporal.....	25
1.1.3. Delimitación Social.....	25
1.2. Formulación del Problema .....	25
1.3. Sistematización del Problema .....	25
1.4. Objetivos .....	25
1.4.1. Objetivo general.....	25
1.4.2. Objetivos específicos .....	26
1.5. Justificación del Tema .....	26
1.6. Hipótesis de la Investigación .....	26
CAPITULO II: Marco Teórico y Conceptual .....	28
2. Teoría de Procesos Administrativos Básicos .....	28
2.1. Teoría Científica .....	29
2.2. Teoría Clásica .....	30
2.3. Antecedentes históricos del Fideicomiso.....	31
2.4. Origen Romano.....	32
2.5. Origen Germánico.....	32
2.6. Origen Inglés.....	33
2.7. Fideicomiso en el Ecuador.....	34
2.8. Conceptos y Características del Fideicomiso.....	35
2.8.1. Concepto de Fideicomiso.....	35
2.8.2. Características del Fideicomiso .....	37
2.9. Acto de Confianza.....	38
2.10. Independencia Contable y Jurídica .....	38
2.11. Irrevocabilidad .....	39

2.12.	Inembargabilidad .....	39
2.13.	Indelegabilidad.....	39
2.14.	Participantes del Fideicomiso .....	39
2.15.	Constituyentes o Fideicomitente.....	39
2.16.	Fiduciaria o Administradora de Fondos y Fideicomisos.....	40
2.17.	Beneficiario.....	40
2.18.	Tipos de Fideicomiso.....	41
2.18.1.	Fideicomiso de Garantía: .....	41
2.18.2.	Fideicomiso de Administración: .....	42
2.18.3.	Fideicomisos de Inversión: .....	43
2.18.4.	Fideicomiso Inmobiliario.....	43
2.19.	Encargo Fiduciario.....	45
2.20.	Características y Participantes del Fideicomiso Inmobiliario.....	45
2.20.1.	Características del Fideicomiso Inmobiliario.....	46
2.20.2.	Constituyente .....	47
2.20.3.	Constituyente Aportador .....	47
2.20.4.	Constituyente Promotor .....	48
2.20.5.	Constituyente Inmobiliario .....	48
2.20.6.	Fiduciaria .....	48
2.20.7.	Beneficiario.....	49
2.20.8.	Comité Fiduciario o Junta de Fideicomiso.....	49
2.20.9.	Comercializador.....	49
2.20.10.	Constructor.....	51
2.20.11.	Fiscalizador .....	51
2.20.12.	Gerente de Proyecto .....	51
2.21.	Titularización de Proyectos Inmobiliarios .....	52
2.21.1.	Concepto de Titularización: .....	52
CAPÍTULO III: Metodología De La Investigación .....		54
Modalidad De La Investigación.....		54
3.	Tipo de investigación.....	54
3.1.	Población y muestra de la investigación .....	55
3.1.1.	Definición Población.....	55
3.1.2.	Definición Muestra .....	57
3.1.3.	Operacionalización de las variables .....	58
3.1.4.	Clasificación de las variables.....	58
3.1.5.	Plan de recolección de información .....	59

3.1.6.	Obtención de la información.....	60
3.1.7.	Fuente de información .....	60
3.1.8.	Plan de Procesamiento y Análisis de la Información.....	62
3.1.9.	Criterios para la validación de la propuesta .....	62
3.1.10.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección .....	63
3.1.11.	Técnica de recolección de la información.....	64
<b>CAPÍTULO IV: Antecedentes Organizacionales De La Empresa ZION Administradora De Fondos Y Fideicomisos S.A. ....</b>		
Reseña Histórica .....		66
4.	Diagnóstico Organizacional.....	66
4.1	Descripción de la empresa .....	67
4.3	Visión.....	68
4.4	Valores .....	68
4.5	Organigrama de la compañía .....	69
4.6	FODA.....	70
4.1.1.	Fortalezas .....	70
4.1.2.	Debilidades .....	70
4.1.3.	Oportunidades .....	70
4.1.4.	Amenazas .....	71
4.8	DIAGNOSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	73
4.1.5.	Detalle de los Fideicomiso inmobiliarios administrados por la Fiduciaria.....	73
4.9	Evaluación de Procesos actuales.....	73
4.10	Formato de entrevista.....	76
4.10.1	Formato de Entrevista N° 1 .....	76
4.10.2	Formato de Entrevista N° 2.....	77
4.10.3	Formato de Entrevista N° 3.....	78
4.10.4	Formato de Entrevista N° 4.....	79
4.11	Resultados de las Entrevistas .....	80
4.12	Análisis de las Entrevistas.....	94
4.13	Organismos que regulan las actividades Fiduciarias .....	99
4.13.1	Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores.....	99
4.13.2	Servicio de Rentas Internas.....	99
4.13.3	Unidad de Análisis Financiero (UAF) .....	99
4.13.4	Registro de Propiedad y Municipio .....	100
4.14	Análisis del Riesgo .....	100
4.14.1	Situación Actual del País .....	100

4.14.2	Situación Social del País .....	103
4.14.3	Población.....	103
4.14.4	Desempleo.....	103
4.14.5	Situación Política del País.....	104
4.14.6	Situación Económica del País.....	104
4.14.7	Riesgo Legal .....	105
4.14.8	Riesgo Financiero .....	106
4.15	Interpretación de la información recaudada y análisis general .....	107
CAPÍTULO V: Desarrollo de la Investigación y Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios .....		110
1.	Datos informativos.....	110
2.	Antecedentes de la propuesta.....	110
3.	Justificación .....	110
4.	Objetivos.....	110
5.	Fundamentación.....	111
6.	Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la Compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.....	112
Conclusiones .....		146
Recomendaciones .....		148
Referencias.....		149
Anexos .....		153

## **Índice de Tablas**

Tabla 1: <i>Detalle de las Administradoras de Fondos vigentes en la actualidad.....</i>	56
Tabla 2: <i>Responsables de áreas en ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A... </i>	57
Tabla 3: <i>Detalle de los Fideicomisos Administrados.....</i>	73

## Índice de Figuras

<i>Figura 1:</i> Organigrama de ZION .....	69
<i>Figura 2:</i> Matriz Foda .....	72

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el desarrollo de un manual de procesos administrativos para el área fiduciaria de una determinada compañía a fin de crear un criterio unificado al momento de tomar decisiones y administrar los fideicomisos inmobiliarios.

Se analizarán los procesos básicos de la administración a fin de que sirvan como base para el desarrollo de este manual, pero sobre todo se tomará en cuenta los procesos que actualmente maneja la Fiduciaria a fin de unificar los criterios y generar procesos estándares para toda el área administrativa teniendo como objetivo la disminución de la carga operativa y creación de un criterio unificado para el área fiduciaria.

Cabe mencionar que, debido a la complejidad que mantienen este tipo de Negocios Fiduciarios hemos determinado que es sumamente importante que reconsideren la administración que lleva actualmente el giro de estos negocios ya que, la principal esencia al momento de administrar un Fideicomiso Inmobiliario, es lograr cumplir el objeto del mismo.

Es por esto que, nos encontramos convencidos de que es totalmente necesario plasmar los pasos a seguir en un manual de procesos administrativos a fin de que sirva como guía en la gerencia de este tipo de negocios fiduciarios. Sabemos que actualmente la figura del Fideicomiso, es una de las más utilizadas puesto que generan seguridad y confianza a los intervinientes del mismo (Carrillo, 2009).

**Palabras claves:** Fideicomisos Inmobiliarios, Administración de Procesos, Fideicomisos Mercantiles, Administradora de Negocios, Procesos administrativos, Manual de Procesos.

## ABSTRACT

This research job has as a main object to develop a Manual Administrative Processes for the Fiduciary industry of a specific company, to create a unified approached when making decision and administer the escrow real estate.

The basic process of the administration will be analyzed in order to serve as a basis of development of this manual, but above all be taken into account the currently manage the escrow in order to unify criteria and create standard process for the entire administrative area aiming at reducing the operational burden and creating a unified criterion for the fiduciary area.

It is worth mentioning that due to the complexity of maintaining this type of business we have to determinate that is extremely important to take into account the process that currently manage the escrow when managing real estate trust, since the development of the unify criteria will achieve the objective.

That is why, we are convinced that it is absolutely necessary to put in a written format the steps in the administrative manual to serve as guidance in the management of this type of trust business. We know that currently the figure of the Trust, is one of the most used since they generate security and security and confidence to the participants of the same.

**Keywords:** Real Estate Trusts, Process Management, Commercial Trusts, Business Administrator, Administrative Processes, Process Manual.

## INTRODUCCIÓN

Si nos remitimos a la etimología de la palabra “*Fideicomiso*” la cual se deriva del latín “*Fideicommissum*”, donde “*fides*” significa fe o confianza y “*commissum*” significa encargo, comisión o encomienda(Solutrust, s.f.). Podríamos decir que en términos generales, la figura de un Negocio Fiduciario, llámese este Fideicomiso y/o Encargo Fiduciario impone confianza entre sus participantes; resumiendo entonces que los Negocios Fiduciarios son un acto de confianza, en el cual el Fideicomitente o Constituyente encomienda al Fiduciario, que cumpla con las instrucciones establecidas en el contrato constitutivo de una manera correcta y separada de la administración de los bienes de otros Fideicomitentes y de los propios de la Fiduciaria.

Aunque es escasa y muy poco clara la información que se tiene sobre los Fideicomisos y/o Encargos Fiduciarios podemos asegurar que es una de las figuras más versátiles y ventajosas en la solución de múltiples problemas de diversa índole, tanto para las personas naturales como para las personas jurídicas. Adicionalmente, podemos asegurar que el buen uso de esta herramienta puede, en su totalidad, ser utilizada para primacía de los intervinientes a fin de generar confianza y seguridad.

Así como también podemos decir que las diferentes modalidades de Negocios Fiduciarios y sobre todo los Fideicomisos Inmobiliarios son una de las herramientas más atractivas para el desarrollo de proyectos de construcción, ya sea estos de oficinas, locales comerciales, departamentos, viviendas, entre otros; cabe mencionar que también desde la perspectiva de las Instituciones Financieras la figura de Fideicomiso Mercantil Inmobiliario, constituye una garantía para el otorgamiento de sus créditos la cual resulta más transparente para el desarrollo del mismo.

Finalmente, nuestro trabajo permitirá resaltar las estrategias y puntos claves que debe de tener el Administrador Fiduciario al momento de administrar los recursos de terceros a fin de que los mismos sean utilizados de la manera correcta y cumpliendo con las instrucciones previamente establecidas en el contrato constitutivo con la finalidad de que se lleve de una manera igualitaria la administración del Negocio Fiduciario a nivel de todas las administradoras de la compañía.

# **CAPITULO I:El Problema**

## **1. Problemática**

A raíz de que los promotores, constructores, inversionistas entre otros, han buscado llevar adelante sus proyectos inmobiliarios usando diferentes tipos de figuras; como constitución de compañías ficticias las cuales solo servían para el desarrollo del proyecto y luego de eso eran inmediatamente liquidadas, la mejor alternativa actualmentees utilizar la figura de un Fideicomiso Mercantil Inmobiliario.

Pero tal como hemos mencionado, la figura de Fideicomiso Mercantil no es muy conocida en nuestro medio, a pesar de que la misma entro en vigencia en la Ley de Mercado de Valores en el año 1998; es muy desconocida en la actualidad. Debemos mencionar que sí, una de sus causales importantes no fuera la seguridad que necesitan tener las entidades bancarias para emitir sus desembolsos y las cuales son el órgano matriz para el buen desarrollo de los proyectos debido al financiamiento que otorgan, en la mayoría de los casos; la figura de Fideicomiso, sería muy poco utilizada.Para nuestro criterio los negocios fiduciarios en el Ecuador son herramientas jurídicas ignoradas por importantes sectores de la construcción, pero la cual es una herramienta vital para el desarrollo de este tipo de proyectos.

A razón de esto, creemos que es necesario que se desarrolle un criterio básico unificado sobre la administración de un Fideicomiso Mercantil Inmobiliario, a fin de que sirva como una guía de consulta al momento de tomar una decisión en relación al desarrollo de las operaciones y operatividad de este tipo de negocios, cabe mencionar que, actualmente en el mercado existen alrededor de dieciséis Administradora de Fondos y Fideicomisos vigentes en la ciudad de Guayaquil según los registros en la página de la Superintendencia de Compañías de Valores y Seguros, ente regulador de los Negocios Fiduciarios, pero de las cuales podemos asegurar que si comparamos la administración que lleva cada una, inclusive dentro de la misma empresa, no es una administración lineal en referencia a los Fideicomisos Mercantiles Inmobiliarios.

### **1.1. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

#### **1.1.1. Delimitación espacial**

El estudio y desarrollo de la investigación sobre el “Diseño de un Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION

Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.”, se lo desarrollará en la ciudad de Guayaquil en las oficinas de la Fiduciaria.

### **1.1.2. Delimitación temporal**

La recopilación de la información relevante al desarrollo de la investigación corresponde a los últimos tres años, esto es desde el 2013 hasta la actualidad.

### **1.1.3. Delimitación Social**

El segmento de la población a la cual esta tesis va dirigida es a las Administradoras de Fondos y Fideicomisos, especialmente a las de la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.

Como un segmento secundario, se podría considerar a las constructoras y sector al sector inmobiliario.

## **1.2. Formulación del Problema**

Para la administración de un Fideicomiso Mercantil Inmobiliario dentro de las compañías Administradoras, es necesario ¿tener un criterio unificado al momento de Administrar un Fideicomiso Inmobiliario?

## **1.3. Sistematización del Problema**

- ¿Es obligación de la Fiduciaria, en calidad de Administrador de los Negocios Fiduciarios, hacer cumplir de una manera uniforme todas las instrucciones estipuladas en el contrato constitutivo de cada negocio?
- ¿Qué importancia tiene establecer procedimientos administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios?
- ¿Es necesario que las Administradoras de Negocios cuenten con un criterio unificado al momento de administrar un Fideicomiso Inmobiliario?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un manual de procesos administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos que realiza la compañía ZION dentro de los Fideicomisos Inmobiliarios (antes, durante y después de la constitución del Fideicomiso).
- Identificar los cuellos de botella y recomendar mejoras de los procesos en base de los tiempos que conlleva la ejecución de cada actividad con la finalidad de optimizar los tiempos de cada uno de ellos.
- Elaborar un manual de procesos administrativos incluyendo las mejoras identificadas en las etapas anteriores

#### **1.5. Justificación del Tema**

El manual de procesos administrativos aplicados a los Fideicomisos inmobiliarios servirá como una herramienta guía adecuada para la implementación de procesos al momento de administrar los Fideicomisos Mercantiles Inmobiliarios, ya que en las Administradoras de Negocios Fiduciarios no existe un criterio unificado al momento de administrar un Fideicomiso Inmobiliario; por lo cual esta investigación permitirá identificar cuáles son los procesos principales a considerar para el buen desarrollo de este modelo de Negocios.

Así mismo, uno de los puntos clave al desarrollar el presente manual es identificar y evitar cuellos de botella en la administración de los mismos; establecer procesos y puntos críticos a fin de tener una guía adecuada para la administración de los Fideicomisos Inmobiliarios.

Al proponer un manual de procesos administrativos para los Fideicomisos Mercantiles Inmobiliarios se establecerán métodos estándares en la administración de los mismos, a fin de dar soluciones a los errores que se venían cometiendo, y a su vez se mejorarían los procesos, todo esto con la finalidad de que la Administradora de Negocios Fiduciarios cuente con una guía y un criterio unificado al momento de administrar un Fideicomiso Inmobiliario.

#### **1.6. Hipótesis de la Investigación**

Al no contar con un proceso administrativo previamente establecido para el desarrollo de la administración de Fideicomisos Inmobiliarios este puede causar que la administración del Proyecto, la cual es una base fundamental para su buen desarrollo, no se lleve a cabo de la manera correcta lo cual puede afectar no solo a la Fiduciaria sino a los intervinientes

del proyecto; por lo que creemos que es necesario contar con un proceso estándar, así como una guía para la administración de los Fideicomiso Inmobiliarios ya que permitirá a las Administradoras tener un criterio unificado al momento de tomar decisiones para el buen desarrollo de la administración de los Negocios Fiduciarios en específico los Fideicomisos Inmobiliarios.

## **CAPITULO II:Marco Teórico y Conceptual**

### **2. Teoría de Procesos Administrativos Básicos**

De manera general y como punto de partida definimos los Proceso administrativos como el lineamiento que se tiene para interpretar las metas y objetivos que se proponen por parte de la organización y poder transformarlos en una acción de las organizaciones por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades que se realizan en las diferentes áreas y sub áreas de la organización priorizando el cumplimiento efectivo de los procesos.

El paradigma del proceso administrativo y de las áreas funcionales fue desarrollado por Henri Fayol (1916). Aunque se discuta si la administración es una ciencia o, por el contrario, es arte, partiendo de la funcionalidad(Alvaro Zapata Dominguez, 2009)se afirma que la función básica de la administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados y dirigir a la organización hacia su logro. Lo anterior implica definir la administración como un proceso que, como tal, requiere de la ejecución de una serie de funciones. Fayol describió las actividades administrativas como compuestas por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Establecemos Procesos Administrativos ya que al intervenir diversos elementos nos vemos en la necesidad de establecer lineamientos que ayuden en la ejecución y cumplimiento de los mismos, esto sin duda, con la finalidad de obtener resultados mucho más claros y precisos.

Dado lo dinámico que tiende a ser el ambiente que rodea la administración de recursos establecemos procesos que los alineen de manera correcta en medio de las exigencias de un entorno tan cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados.

(Robbins, 2009)menciona que el Proceso Administrativo básicamente se refiere al seguimiento de pasos para el alcance de resultados efectivos, dada esta premisa podríamos establecer el proceso de la siguiente manera:

- Planeación
- Organización
- Dirección

- Ejecución
- Control

Entre los Procesos Administrativos extenderemos nuestro análisis en dos partes que consideramos importantes para el desarrollo de nuestro estudio; dado que estableceremos estos para mejor entendimiento de la información levantada.

- Teoría Científica
- Teoría Clásica

## **2.1. Teoría Científica**

(Ponce, 2004) En la Teoría Científica se hace referencia a como se debe pensar y analizar muy detenidamente las partes que toman ingerencia en alguna actividad, tomando en consideración que basaremos nuestro accionar en conocimientos sólidos sobre procesos administrativos lo que desencadena un fuerte desarrollo de conceptos apegados a la realidad de las condiciones a las que se ejecuten las actividades.

Esta teoría se basa en puntos predominantes que definen y establecen un camino a seguir para administrar tomando en consideración todas las variables a las que se podría estar expuestos y de ser el caso poder superarlas sin inconvenientes.

Como tal se busca sustituir en el desarrollo del proceso administrativo la idea del YO y se establece una teoría de equipo en función de resultados, no se puede mejorar y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Se sustituye la práctica empírica de actividades por la ejecución de tareas técnicas y específicas.

Por medio de esta planeamos para ejecutar y así se evita el error en el proceso, luego de esto realizamos controles que certifiquen que las actividades realizadas estén acorde a lo que se esperaba mediante el cumplimiento de proceso y procedimientos establecidos. De este modo se puede llegar a verificar en última instancia que cada actividad haya sido asignada correctamente luego de conocer que habilidades tiene cada uno de los participantes.

Podemos establecer desde nuestra perspectiva un proceso de administración científico de la siguiente manera:

- Analisis
- Planeación
- Ejecutación
- Control
- Verificación

Nos basamos en procedimientos claros y de analisis exhaustivo, de este modo se establece un proceso en el que tenemos exposición cero a cometer errores.

## **2.2. Teoría Clásica**

La Teoría Clásica toma como principio la evaluación de una organización como una estructura, de igual modo establece como la Teoría Científica la consecución de metas y objetivos a travez de la eficiencia en procesos.

(Hitt Michael, 2006)Desde este punto se establece que la teoría se debe a directrices como la división del trabajo y distribución de responsabilidades. Lo cual surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar procesos que se vuelven muy complejos, sistematizando comportamientos y procesos muy operativos.

El proceso de planeación inicia con la visualización del futuro y utilizar este punto para trazar un plan de acción, se constituye un organismo material dentro del proceso para continuar guiando y orientando las actividades a realizarse. En las etapas finales se busca consolidar y armonizar todas las actividades y esfuerzos realizados, para así en el punto final verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

Es de este modo que se establece el proceso como tal de la siguiente manera:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Coordinar y controlar

Como toda teoría de procesos debemos basar la misma en leyes o principios que brinden soporte y aporten ideas que puedan fijarse a algún punto rígido, ya que la administración es tan dinámica que no se puede considerar un punto absoluto o completamente fijo.

Debemos tomar en consideración que tenemos que tratar los procesos administrativos científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas, pero haciendo un parentesis al dinamismo que se debe tener al momento de tener que adaptarnos a nuevas circunstancias y eventualidad a las que estamos expuestos en todo momento. Como principio elemental de la Teoría Clásica nos basamos en la adaptabilidad que debemos tener.

### **2.3. Antecedentes históricos del Fideicomiso**

(Batiza, 1985) El Fideicomiso tiene más de dos mil años de existencia, se origina del derecho romano donde lo usaban para soslayar ciertas trabas legales que impedían la realización de ciertos contratos. Posteriormente, se lo utilizó en el derecho anglosajón y el derecho germánico. Incluso evolucionó tanto que a países como Estados Unidos de Norteamérica, Inglaterra y Alemania se los conoce como los padres del fideicomiso moderno.

Además, se lo empleaba en disposiciones de testamentos, cuando el causante quería dejar como heredero a una persona que no tenía la potestad de heredad; por lo tanto, se designaba a un heredero capaz, quien a su muerte debía entregar la herencia a quien tenía la intención de beneficiar. El heredero o quien era nombrado para recibir la herencia se llamaba fiduciario y no tenía ningún interés en particular más que ser intermediario entre el causante y la persona que intencionalmente debía ser beneficiada.

Además, desde inicios su base fue la confianza que el transmitente ponía en el adquirente del bien cuya transferencia se realizaba en propiedad y el adquirente debía seguir las instrucciones explícitas del transmitente. Con el pasar de los años, se fue tomó la decisión de limitar la potestad debido a los abusos provocados por los adquirentes; ya que no respetaban los encargos fiduciarios. Por lo tanto, se recortaron los poderes del adquirente y se priorizó el derecho de los beneficiarios sobre el derecho de propiedad.

(Rosenfeld, 1998) En sus inicios estaba formado por tres partes: fiducia cum creditore que consistía en que cuando el vendedor estuviese dispuesto a restituir el dinero del bien que le fue traspasado, la otra parte debía traspasar el bien nuevamente. Otra forma es el fiducia cum amico relacionado con el préstamo gratuito, es decir, quien recibía el bien podía usarlo gratis y una vez que haya cumplido con su fin debía devolverlo. Y por último, el fideicomiso testamentario que fue mencionado en párrafos anteriores; cuando quien dejaba el testamento no podía beneficiar a una persona por no tener familiaridad entonces se encargaba a un fiduciario o intermediario para cumplir con los fines del testador.

#### **2.4. Origen Romano**

Inicialmente sólo se lo usaba para transferencia de bienes y se lo usaba de manera personal, formando parte del derecho real a partir de Justiniano. Después, se lo utilizaba para la contratación. Nace del Derecho Romano porque éste lo aplicó como norma y ley y más que todo sirvió para solucionar los problemas legales que ocurrían en aquella época.

Por ejemplo, las mujeres no podía heredar porque simplemente no tenían la facultad recordando que en aquella época las mujeres eran consideradas como minoría. Por ésta y más razones surge el fideicomiso, para solucionar problemas como éste. (Betancourt, Derecho Romano Clásico, 2007) menciona *“El fideicomiso surgió como figura jurídica para superar la falta de testamenti factio pasiva respecto a los legados de los peregrini, de las personae incertae y de las ciudades.*

Con el pasar de los años, se comenzaron a reconocer los derechos en favor de los fideicomisarios pero solamente sobre los bienes del fideicomiso, siempre y cuando se restituyeran en el plazo que había sido especificado. Incluso se los llegó a conocer con el nombre de substituciones fideicomisarias hasta que debido a que el dinero se estaba quedando concentrado en pequeños grupos de personas, Napoleón decidió prohibirlo.

#### **2.5. Origen Germánico**

El fideicomiso germánico al igual que el romano se dividió en tres partes: La prenda inmobiliaria, en la cual según (González, 2000): *“un deudor transfería un bien inmueble a su acreedor, con el propósito de que el mencionado inmueble sea utilizado como medio de garantía. Como constancia de tal transferencia, el deudor entregaba al acreedor una Carta Venditionis y a su vez, el acreedor se obligaba, mediante la entrega de una*

*contracarta a transferir nuevamente el inmueble y la Carta Venditionis, siempre y cuando el deudor cumplía con la obligación pactada.”*

Por otro lado, también existía el Manus Fidelis (KIPER, 1999) *“utilizado como medio para contravenir limitaciones o prohibiciones establecidas en la ley para determinar la calidad de los herederos legítimos.”* El fiduciario era llamado “manusfidelis” quien debía entregar el bien al beneficiario o donatario, pero el donante tenía un derecho vitalicio sobre aquello que donó. El Clero se encargaba de escoger al “manusfidelis” basándose en las facultades otorgadas en la carta venditionis, las cuales eran absolutas. Por lo tanto, la responsabilidad recaía completamente sobre el Clero puesto que ellos escogían al “manusfidelis” sabiendo que debía ser una persona de confianza.

Por último, el derecho germánico se dividía en el Salman o Treuhand quien (González, 2000) definía: *“en derecho germano es la persona intermediaria que realizaba la transmisión de un bien del propietario original al adquiriente final”* Este tipo de fideicomiso tenía ciertas congruencias e incongruencias cuando se efectuaba la transmisión del bien. Por otro lado, Gaitán menciona que el treuhand fue (Gaitán, 2010) *“un primitivo albacea a quien se transmitirían los bienes en vida del dueño para que a su muerte cumpliera los fines previstos”*, es decir, el salman no adquiría los bienes por testamento, sino por donación y su finalidad era traspasar los bienes al donante. Sin embargo, con el tiempo ésta forma desapareció.

## **2.6. Origen Inglés**

Este tipo de fideicomiso surge en la baja edad media y se divide en dos figuras: Use y Trust. El “Use” que consiste en (RODRÍGUEZ, 2005) *“una relación jurídica mediante la cual una persona (feoffee touse) era revestida, según el derecho común, de un poder jurídico de cuyo ejercicio resultaba un beneficio económico a favor de cuyo ejercicio resultaba un beneficio económico a favor de otra persona (cestui que use).”* es decir, una persona podía donar el goce de un inmueble a otra por medio de un acto conocido como feoffment y la persona que transmitía los bienes debía asistir a los tribunales como titular en caso de algún inconveniente legal o para defender su titularidad.

Sin embargo, debido a la falta de disposiciones legales fue necesario buscar una solución a los problemas que se generaban día a día; por lo tanto, optaron por armar un marco legal que poseyera ciertas legislaciones o regulaciones que para solucionar dichos inconvenientes.

Por otro lado, ante injusticias que afectaban a la sociedad en los cuales existía incapacidad absoluta jurídica sobre las mujeres y menores de edad. Por ejemplo, si un varón-trustor deseaba asegurar a su esposa o hijos menores; éste debía confiar en un tercero –trustee o fiduciario – para que éste usara los bienes en beneficio de sus herederos. Una dificultad de éste sistema es que el fiduciario tenía plena propiedad sobre los bienes, por lo tanto podía disponer de ellos plenamente y muchas veces cuando el trustor fallecía los herederos perdían sus bienes debido a la mala administración del trustee.

## **2.7. Fideicomiso en el Ecuador**

El fideicomiso se inició en Ecuador el 9 de diciembre de 1963 con la Ley de títulos de Crédito publicada en el Registro Oficial 124. En el artículo 88 se mencionaba que (Ley de Títulos de Crédito, 2003) *“el Fideicomiso base de la emisión no se extinguirá mientras haya saldos insolutos, por concepto de créditos a cargo de la masa fiduciaria, de certificados o de participación en frutos o rendimientos.”* Sin embargo, casi 30 años después fue incorporada en el artículo 80 de la Ley de Mercado de Valores de 1993. El objetivo de la ley era convertir el fideicomiso en una forma segura de encargar la gestión de bienes a una tercera persona parte en beneficio propio o de los beneficiarios asignados. Esta ley permitió que existan compañías administradoras de fondos y fideicomisos.

Se han publicado varias reformas a la Ley de Mercado de Valores desde el año de 1998, en las cuales se encuentran las regulaciones y cambios que ha vivido el Fideicomiso Mercantil en el Ecuador como instrumento para el desarrollo del Mercado de Valores y varios sectores de la economía.

Dentro de este punto tenemos también la figura jurídica del Fideicomiso Mercantil la cual dentro de nuestra legislación tiene un tiempo considerable. Se lo incluyó por primera vez como una reforma al Código de Comercio contenida en la Ley No. 31, promulgada en el Suplemento del Registro Oficial No. 199, de 28 de mayo de 1993. Ésta tenía ciertas características especiales, probablemente la más importante era que los Bancos podían

hacer las funciones de un Fiduciario. Posteriormente, se promulgó una nueva Ley de Mercado de Valores, la Ley 107 publicada en el Registro Oficial No. 167, de 23 de julio de 1998, siendo esta ley la que actualmente está en vigencia y que fue codificada en el año 2006.

Adicionalmente, la Figura del Fideicomiso Mercantil ha tomado una fuerza importante en los últimos años dentro del país. Considerando así que es una figura jurídica sumamente segura, fácil de implementar, y que en general no requiere de grandes solemnidades legales, sin mencionar de la rapidez con la que un Fideicomiso Mercantil puede llegar a constituirse. De acuerdo al tipo de fideicomiso que se quiera constituir, ésta figura ofrece una transparencia total al momento de constituirse el fideicomiso, puesto que las condiciones o instrucciones por las cuales el negocio estaría regido, se conocen desde un principio por todas las partes involucradas contractualmente hablando.

## **2.8. Conceptos y Características del Fideicomiso**

### **2.8.1. Concepto de Fideicomiso**

Podemos definir que el Fideicomiso que es un contrato el cual enmarca la voluntad de una o más personas a las cuales denominaremos Fideicomitentes o Intervinientes las cuales pondrán por escrito sus deseos e intenciones para constituir un Fideicomiso que puede servir para crear, transmitir, reconocer, declarar, modificar o extinguir derechos y obligaciones según lo manifestado por (LAVALLE ZAGO, 2008). Siempre considerando que el interviniente deja sus bienes o propiedad a cargo del fiduciario quien, al consumir el objeto del fideicomiso, morir o cumplirse determinado plazo deberá entregar el dicho bien o propiedad a los beneficiarios designados.

Así mismo, podemos citar a (Arias S. V., 2009), un fideicomiso es un instrumento jurídico en el cual se transfiere un bien a una persona quien debe administrarlo y cumplir con su finalidad beneficiando a un tercero. Es decir, un fideicomiso es un “encargo de confianza” porque consiste en darle un bien, ya sea mueble o inmueble, a alguien en quien se tiene plena confianza para que lo administre quien después beneficiará a un tercero designado por el primer propietario del bien.

Finalmente, y no menos importante debemos también mencionar lo descrito en Ley de Mercado de Valores la cual define por fideicomiso mercantil “*contrato por medio del cual una persona llamada constituyente transfiere, la propiedad de bienes muebles o inmuebles, a un patrimonio autónomo para que la administradora de fideicomisos, que es su fiduciaria, cumpla con las finalidades instituidas en el contrato de constitución.*” Por lo cual podemos definir que, en base a los conceptos anteriormente expuestos la figura de Fideicomiso Mercantil no es más que un negocio de confianza en la cual el denominado interviniente mediante un contrato y/o escritura de constitución instruye al fiduciario a cumplir las determinadas instrucciones detalladas dentro del documento privado a fin de cumplir con un expreso objeto el cual también deberá constar dentro de la escritura de constitución y/o contrato.

Como conclusión podríamos decir que, debido a la facilidad y flexibilidad del fideicomiso, éste constituye una herramienta para desarrollar cualquier tipo de proyectos o negocios ya sea de administración, tenencia o en el caso específico de esta investigación, un proyecto inmobiliario.

Ésta es una figura de derechos y obligaciones, tanto de los intervinientes como de la fiduciaria, por lo cual la fiduciaria debe ser imparcial y actuar siempre protegiendo los intereses de los partícipes, controlando que se cumplan todas y cada una de las instrucciones previamente establecidas en el contrato constitutivo.

Dentro de esta conceptualización podemos también mencionar al Fideicomiso Mercantil como un acto jurídico, en el cual se transfiere la propiedad de un bien a un patrimonio autónomo llamado Fideicomiso. En relación a esto, podríamos decir que el Fideicomiso Mercantil tiene un objeto o un fin en particular, de conformidad con el tipo de Fideicomiso constituido, y de acuerdo a sus características y fines específicos, se cumplen las instrucciones, las cuales tienen como objetivo que el beneficiario designado en el contrato constitutivo tenga algún tipo de ganancia, beneficio o utilidad.

## 2.8.2. Características del Fideicomiso

El fideicomiso tiene una serie de características que lo definen entre ellas:

- **Contrato bilateral** cuando existe una obligación recíproca de las partes. El fideicomitente está obligado a transferir los bienes y el fiduciario a administrar los bienes, ya que debe cumplir con el propósito establecido por el fideicomitente.
- **Contrato oneroso:** Se conoce que el fideicomitente transfiere uno o más bienes a favor del fiduciario con un determinado fin y el fiduciario debe administrar dichos bienes de forma honesta y transparente, a cambio de una remuneración. El código civil define (Código Civil)“...oneroso cuando tiene por objeto la utilidad de ambos contratantes, gravándose cada uno en beneficio del otro.”En resumen, no se podría mencionar que un contrato de fideicomiso es gratuito debido a que su finalidad es encontrar un beneficio para ambas partes.
- **Contrato Conmutativo:** (Código Civil)“*el contrato oneroso es conmutativo cuando cada una de las partes se obliga a dar o hacer una cosa que se mire como equivalente a lo que otra parte debe dar o hacer a su vez...*”En un fideicomiso ambas partes se comprometen a cumplir con sus obligaciones, las cuales deben estar equiparadas; es de decir el fiduciario recibirá una remuneración por cumplir con los fines establecidos por el fideicomitente.
- **Contrato Principal:** El código civil señala que (Código Civil)“*El contrato es principal cuando subsiste por sí mismo sin necesidad de otra convención...*”Éste contrato no necesita ni depende de accesorios u otros contratos para tener validez.
- **Contrato Real:** En un fideicomiso se requiere la entrega del bien mueble o inmueble y el traspaso de la propiedad considerándolo como real de acuerdo al código civil (Código Civil)“*para que sea perfecto, es necesaria la tradición de la cosa a que se refiere...*”
- **Contrato Solemne:** De acuerdo al código civil, un contrato es solemne(Código Civil)“*cuando está sujeto a la observancia de ciertas formalidades especiales, de manera que sin ellas no surte ningún efecto civil...*” La solemnidad de un

fideicomiso se lleva a cabo cuando a éste se lo utiliza como instrumento público abierto, pero cuando se transfieren bienes muebles o inmuebles, la ley exige la solemnidad de una escritura pública y una inscripción en el Registro Mercantil, de la propiedad o del Mercado de Valores.

- **Contrato de tracto sucesivo:** Antes de constituir el fideicomiso, es necesario seguir todo un proceso y llenar una serie de requisitos Como explica Cevallos, (CEVALLOS, 2005) *“el fideicomiso mercantil se desenvuelve en el tiempo, no se ejecuta en un solo acto, pues es un contrato de duración y se contrapone a los negocios jurídicos de tracto instantáneo”*(Villegas, 1982)
- **Contrato indirecto u oblicuo:** Citanto a Bollini Shaw *“aquellos en los que para lograr un efecto jurídico se utiliza un camino oblicuo, transversal, esto es que se recurre a un negocio para lograr una finalidad diferente a la que corresponde como típica.”*

## 2.9. Acto de Confianza

Se refiere a la confianza que el fideicomitente deposita en una entidad jurídica (Administradora de Fondos y Fideicomisos) al transferir su bien o bienes y ésta se debe encargar de hacer cumplir la finalidad establecida. Así mismo, la confianza que éste deposita sobre fiduciario quien debe obedecer aquello establecido por el fideicomitente.

## 2.10. Independencia Contable y Jurídica

Cada fideicomiso tiene una independencia contable y jurídica única ya que actúa como un ente propio y cuenta con su identificación el cual es el número de registro único de contribuyente, pero bajo la administración de la Fiduciaria, que actuará como representante legal y Administradora a fin de dar cumplimiento con las obligaciones previamente adquiridas.

Podemos así mismo mencionar lo que establece la Ley del Mercado de Valores la cual define que *“El fideicomiso es un conjunto de derechos y obligaciones afectados a una finalidad y que se constituye como efecto jurídico del contrato”*(Ley de Mercado de Valores)por tanto reitera lo anteriormente mencionado, posee una independencia contable ya que el patrimonio administrado es ajeno al de la Fiduciaria así como independencia

jurídica puesto que por cada fideicomiso se debe de llevar un control legal a fin de que cumpla con los requisitos y obligaciones de ley.

#### **2.11. Irrevocabilidad**

Es una de las características fundamentales del fideicomiso ya que impide la realización de cualquier cambio posterior a la constitución del contrato, siempre y cuando no vayan acorde a los objetivos planteados.

#### **2.12. Inembargabilidad**

De acuerdo a lo detallado en la Ley del Mercado de Valores la cual menciona que los bienes que se encuentren dentro del patrimonio autónomo de los Fideicomisos no pueden ser embargados, ni sujetos a ninguna medida precautelaria por ninguna de las partes intervinientes; ya que estos bienes se encuentran en un patrimonio distinto al de los Constituyentes, así como el de la Fiduciaria.

Es importante mencionar que la inembargabilidad terminaría o en otros términos se rompería si el fideicomiso con un ente jurídico crea a su vez una responsabilidad a terceros ajenos al proceso, obligándolo a responder únicamente hasta el monto del patrimonio autónomo y cuando exista un convenio en ambas partes en el contrato.

#### **2.13. Indelegabilidad**

Todas las disposiciones establecidas por el fideicomitente en el momento de constitución del contrato de fideicomiso deben ser cumplidas por el fiduciario, sin delegar las disposiciones o sus funciones a otra entidad jurídica.

#### **2.14. Participantes del Fideicomiso**

Hablando de manera general al respecto de los participantes del Fideicomiso podemos decir existen tres intervinientes que siempre van a estar considerados dentro de la Figura del Fideicomiso como tal los mismos que serán mencionados más adelante.

#### **2.15. Constituyentes o Fideicomitente.**

De manera general es aquella persona, natural o jurídica que constituye el fideicomiso. Él es quien realiza el aporte inicial con el cual se constituye el patrimonio autónomo del

Fideicomiso. Sergio Rodríguez Azuero lo define y habla de su función como (RODRÍGUEZ, 2005) *“el creador del trust expreso y su función es generalmente transitoria, pues una vez que se separa de un derecho que forma parte de su patrimonio y lo destina a una determinada finalidad, su razón de ser desaparece (...)”*.

Existe la posibilidad (como en la gran mayoría de casos así sucede), de que el Fideicomiso contemple la existencia de Constituyentes Adherentes, que, por ejemplo, serían las personas interesadas en la compra de las unidades inmobiliarias que patrocine el Fideicomiso Inmobiliario como tal. Aquí, estos terceros celebran los contratos de adhesión y compraventa respectivos con el Fideicomiso por los cuales obtienen derechos fiduciarios en relación al inmueble que estarían adquiriendo. Esto quiere decir que los constituyentes que se adhieren al fideicomiso tienen la expectativa de adquirir un inmueble en relación al proyecto inmobiliario del cual están participando.

#### **2.16. Fiduciaria o Administradora de Fondos y Fideicomisos**

La Fiduciaria podríamos establecer que es la parte interviniente más importante de todas, ya que es en primer lugar el representante legal del Fideicomiso, y en segundo lugar, es quien debe cumplir con las instrucciones impartidas por el Constituyente para el cumplimiento del objeto o finalidad del Fideicomiso. En relación a éste interviniente, Sergio Rodríguez Azuero nos comenta que (RODRÍGUEZ, 2005) *“el fiduciario en virtud del traspaso, adquiere sobre los derechos que recibe el título legal. Para hacerlo debe tener capacidad de adquirir y retener el título legal sobre los bienes, estar dotado de capacidad natural y jurídica para desempeñar el trust (...)”*.

La Fiduciaria es el ente que tiene la autoridad para actuar como representante legal del Fideicomiso para hacer cumplir con las instrucciones establecidas en el contrato constitutivo del mismo, así como recibir los aportes iniciales producto de la constitución del fideicomiso.

#### **2.17. Beneficiario**

Al mencionar o hablar de Beneficiario nos referimos a aquella persona que va a recibir el beneficio o utilidad que genere el Fideicomiso, es decir, que a su favor se ha constituido dicho Fideicomiso.

Cabe recalcar que la finalidad del convenio o contrato es que este beneficiario pueda generar una utilidad al final de la transacción.

De igual modo consideramos valido y de utilidad mencionar que el Constituyente puede llegar a ser Beneficiario del mismo Fideicomiso que ha constituido o viceversa, sin embargo, jamás el Fiduciario podrá comparecer como Constituyente o Beneficiario de cualquier Fideicomiso que éste represente.

Además de estos tres existen varias figuras adicionales, sin embargo, dada la importancia hacemos referencia a estas como las principales (Constituyentes, Fiduciario y el Beneficiario) que intervienen dentro del Fideicomiso.

## **2.18. Tipos de Fideicomiso**

El Artículo 17 de la Sección IV del Capítulo I del TITULO V de la Codificación de las Resoluciones emitidas por el Consejo Nacional de Valores, contempla cuatro tipos de modalidades de Fideicomisos Mercantiles, y estos son:

- Fideicomisos de Garantía;
- Fideicomisos de Administración;
- Fideicomisos de Inversión, y;
- Fideicomisos Inmobiliarios.

### **2.18.1. Fideicomiso de Garantía:**

Sin duda alguna, por la gran ventaja y seguridad jurídica que esta figura jurídica ofrece, éste es el tipo de fideicomiso que mayormente ha sido usado dentro de nuestra legislación. El Fideicomiso de garantía es aquel acto jurídico en el cual el Constituyente o Fideicomitente transfiere de su propiedad al patrimonio autónomo del Fideicomiso Mercantil, un bien, sea este mueble o inmueble, para que a su vez dicho bien sirva como garantía de las obligaciones que el Constituyente tiene con uno o varios acreedores. Adicionalmente, el Constituyente se encuentra facultado para garantizar obligaciones distintas a las propias con ésta figura.

Claudio M. Kiper conceptualiza al Fideicomiso de Garantía como un contrato mediante el cual el Interviniente transfiere la propiedad de uno o más bienes a la figura de un Fideicomiso Mercantil para que forme parte de su patrimonio autónomo a fin de garantizar con ellos el cumplimiento de ciertas obligaciones a favor de un tercero; el

cual en caso de incumplimiento actuará según lo establecido en las cláusulas del contrato constitutivo.(KIPER, 1999)

De este modo podríamos decir que la figura del Fideicomiso de Garantía ha tomado tanta fuerza en los últimos años por la seguridad que le brinda al acreedor, así como también en la rapidez del procedimiento de ejecución de la garantía. Por ejemplo, si una obligación está garantizada con una hipoteca, la vía procesal para ejecutar dicha garantía podría tomar años, mientras que el proceso de ejecución de garantía de un fideicomiso mercantil puede darse a cabo en meses.

### **2.18.2. Fideicomiso de Administración:**

El Fideicomiso de Administración es “El fideicomiso General”, es aquél Fideicomiso en el cual se puede realizar lo que no está contemplado en el resto. Es decir que, jurídicamente hablando, de querer constituir un fideicomiso mercantil que no esté adecuado o encasillado dentro de los parámetros mencionados en los otros tipos de fideicomisos, se lo puede llegar a adecuar en éste tipo de fideicomiso en particular.

Sergio Rodríguez Azuero define al Fideicomiso de Administración como (RODRÍGUEZ, 2005)“(…) *se entiende por negocios fiduciarios de administración aquellos en los cuales se entregan bienes a una institución fiduciaria, con o sin transferencia de la propiedad, para que los administre y desarrolle la gestión encomendada por el constituyente y destine los rendimientos, si los hay, al cumplimiento de la finalidad señalada*”.

Desde otro punto de vista se podría mencionar que se transfiere al patrimonio autónomo del Fideicomiso, un bien o bienes específicos para que cumplan con la finalidad instruida en el contrato constitutivo. Es así que podríamos llegar a subclasificar a los Fideicomisos de Administración en:

- Fideicomisos de Administración de Flujos;
- Fideicomisos de Administración de Cartera;
- Fideicomisos de Administración de Tenencia de bienes;
- Fideicomisos de Administración de Acciones;

- Fideicomisos de Administración de Marcas;
- Fideicomisos de Administración de Flujos como fuente alternativa de pago;
- Entre otros...

### **2.18.3. Fideicomisos de Inversión:**

El Fideicomiso de Inversión según lo publicado en la Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores define a los Fideicomisos de Inversión como un contrato en el cual los constituyentes entregan a la Fiduciaria en calidad de aporte patrimonial bienes o dinero para que esta a su vez los administre o invierta según las instrucciones detalladas en el contrato constitutivo del mencionado Fideicomiso generando un beneficio propio o para un tercero. (Codificación de las Resoluciones emitidas por el Consejo Nacional de Valores)

Por lo anteriormente expuesto, podemos definir que los fideicomisos de inversión son aquellos fideicomisos en el cual uno o más constituyentes aportan al patrimonio autónomo del Fideicomiso Mercantil recursos dinerarios para que éste a su vez los invierta de acuerdo a una política de inversión específica o general, la cual constará determinada desde un principio en el contrato constitutivo del Fideicomiso. Cabe mencionar que, la ventaja de éste tipo de Fideicomisos de inversión, es que mediante la figura de un fideicomiso mercantil se puede manejar la misma bajo políticas previamente pactadas las inversiones futuras a realizar, por el tiempo determinado en el contrato, ya que estas se negocian previo a la constitución del Fideicomiso; adicionalmente, dicha instrucción es emanada por parte del o de los Constituyentes como tal.

### **2.18.4. Fideicomiso Inmobiliario**

Los Fideicomisos Inmobiliarios, son aquellos que sirven netamente para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, sean estos proyectos urbanísticos, de desarrollo de edificaciones, construcciones, proyectos con fines públicos que presenten un beneficio a la sociedad, como un puente o parques, casas, edificios, departamentos, en fin, cualquier tipo de construcción y desarrollo de un proyecto que se pueda realizar sobre bienes inmuebles.

La Codificación de Resoluciones del Consejo Nacional de Valores los define como un contrato virtual en el cual se transfieren bienes, los cuales pueden ser inmuebles o dinerarios a un patrimonio, separado del patrimonio de la Fiduciaria, a fin de que esta los administre y cumpla con el desarrollo de un proyecto inmobiliario descrito en su mayoría en el objeto y las instrucciones del contrato constitutivo del Fideicomiso en donde el o los constituyentes han dejado claras las intenciones a cumplir para el desarrollo del mismo. Cabe mencionar que estas instrucciones deben de guardar concordancia con lo establecido en la Ley de Mercado de Valores.(Codificación de las Resoluciones emitidas por el Consejo Nacional de Valores)

Retomando un poco éste tema, y partiendo desde el inicio podríamos decir que la figura del Fideicomiso Inmobiliario ha ido asentándose poco a poco en nuestro país debido a la realidad jurídica, política y social por la cual hemos atravesado en los últimos años y en la que actualmente nos encontramos. Es decir que en la actualidad para una empresa constructora es muy difícil desarrollar un proyecto inmobiliario por sí sola, y las instituciones del sistema financiero conjuntamente por los fracasos que los grupos constructores han tenido, han imposibilitado la facultad de (como anteriormente sí era posible), de que el “Constructor” sea quien realice toda la labor para el desarrollo de un proyecto inmobiliario.

El proceso de constitución de un fideicomiso inmobiliario requiere de una gama de requisitos formales, así como de la celebración de contratos accesorios al de la Constitución del Fideicomiso. Una vez se constituye el patrimonio autónomo, es decir una vez se perfecciona la transferencia de la propiedad del bien inmueble sobre el cual se desarrollará el proyecto inmobiliario, este pasa a ser parte del patrimonio del Fideicomiso como tal y deja de formar parte del activo de quien lo aporta. El Fideicomiso, de conformidad con las instrucciones impartidas, es quien tiene a cargo el desarrollo del proyecto inmobiliario, por lo cual es de responsabilidad de éste el de celebrar los contratos de Construcción, Planificación Arquitectónica, Comercialización, Fiscalización, entre otros.

El Fideicomiso celebra contratos de reserva de dominio o de promesas de compraventa con terceros en relación del proyecto inmobiliario a ser construido. Con éstos valores, en la gran mayoría de los casos, se da inicio al desarrollo del proyecto.

Parte del análisis que se planteará más adelante es en relación a esto, es decir ¿qué sucede cuando el nivel de las denominadas “preventas” ha superado al valor total del inmueble, y este de igual manera se encuentra con un gravamen?

### **2.19. Encargo Fiduciario**

Según lo establecido por la ley de Mercado de Valores en su artículo 114 se denomina Encargo Fiduciario al contrato privado en el cual el constituyente y/o interviniente instruye a la Fiduciaria cumpla con las finalidades establecidas en el mencionado contrato por un tiempo determinado, estos contratos pueden ser de gestión, inversión, tenencia, enajenación, entre otros. (Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro II Ley Mercado de Valores Art. 114)

Se ha determinado que se entiende por negocios fiduciarios tanto los contratos de fiducia mercantil donde hay transferencia de la propiedad, como en los encargos fiduciarios donde existe únicamente la entrega o traspaso de los bienes por un tiempo determinado.

Cabe recalcar que, uno de los puntos principales al momento de celebrar contratos de “encargo fiduciario” es que por su naturaleza no es necesario realizar el traspaso de propiedad y no se constituye un patrimonio autónomo, dicho esto los recursos que son aportados por el Fideicomitente, no salen legalmente de su patrimonio, sino que se mantienen en el mismo bajo la administración de la Fiduciaria.

Finalmente podemos decir que el encargo fiduciario establece la entrega de los bienes, pero no así de la propiedad. De este modo podemos observar cómo actúa y cuál es el alcance que tiene el mismo dentro de la transacción establecida.

### **2.20. Características y Participantes del Fideicomiso Inmobiliario**

El Fideicomiso Inmobiliario es un acto jurídico en el cual una persona llamada Fideicomitente o Constituyente transfiere de su propiedad un bien o derecho al patrimonio autónomo del Fideicomiso Inmobiliario para que éste cumpla con una o varias finalidades instruidas y estipuladas en el contrato constitutivo de dicho fideicomiso.

Etimológicamente hablando, el término Fideicomiso tiene su origen en el derecho romano, se deriva de la palabra “*fiducia*” que quiere decir confianza y de la palabra “*comittere*” que significa encomendar. Es así que podríamos decir que el Fideicomiso es un acto de confianza, en el cual el constituyente encomienda (instruye) al Fiduciario que cumpla con las finalidades o con el objeto mencionado en dicho contrato constitutivo.

La Ley de Mercado de Valores contempla varios tipos de Fideicomisos Mercantiles, entre éstos se encuentran los Fideicomisos Mercantiles “Inmobiliarios” a los cuales haremos referencia en el desarrollo de este trabajo, y veremos como una buena administración puede desarrollar con éxito el objetivo planteado al momento de la constitución del mismo.

### **2.20.1. Características del Fideicomiso Inmobiliario**

De forma general podemos establecer que dentro de un Fideicomiso Inmobiliario una de sus principales características son el cumplimiento de las instrucciones previamente establecidas mismas que darán como resultado el objeto del Fideicomiso; podemos definir como primera parte que en el Fideicomiso Inmobiliario se presentan varias etapas o fases en las cuales se desarrolla el proyecto como tal, las cuales mencionaremos a continuación.

La primera etapa se denomina “Etapa Preliminar” o también conocida en nuestro medio como el “Punto de Inicio” o el “Punto de Equilibrio”. Esto es el conjunto de condiciones legales, técnicas y financieras, cuyo cumplimiento implica que se permita iniciar el desarrollo del proyecto. Las condiciones legales se refieren a que se cumplan las solemnidades de ley, como, por ejemplo, el perfeccionamiento de la transferencia del inmueble, así como las autorizaciones de las autoridades respectivas para que se dé inicio al desarrollo del proyecto, el pago de los correspondientes tributos, entre otros. Las condiciones técnicas del proyecto, hacen referencia a que el mismo sea técnicamente viable, esto quiere decir que lo que consta en planos o la idea del proyecto que se pretende desarrollar tiene un sustento razonable. Como esta es una condición atada a un análisis bastante técnico, algunas Fiduciarias podrían verse imposibilitadas de determinarlo, por lo que en la práctica las Fiduciarias contratan los servicios de un profesional en ésta materia, quien será el encargado de determinar que

efectivamente las condiciones técnicas son viables. Por último, pero no menos importantes, las condiciones financieras son las que hacen referencia a los porcentajes de las preventas en virtud de los contratos de promesas de compraventa, así como los de reserva de dominio que pudiesen haberse celebrado durante la promoción del proyecto inmobiliario.

Como una segunda etapa tenemos la “Etapa de Desarrollo” o de construcción, las cuales cumplidas las condiciones mencionadas en el párrafo que antecede, se procede con el desarrollo del proyecto. Sergio Rodríguez Azuero dice al respecto que:(RODRÍGUEZ, 2005)“*Durante esta etapa se lleva a cabo el proyecto inmobiliario, esto es, la construcción del inmueble, a partir de la transferencia del lote de terreno, si hasta entonces no se había realizado*”.

Finalmente, podríamos decir que existe una etapa de Administración del Proyecto Inmobiliario. Una vez construido, se procede con la administración o funcionamiento del mismo de ser el caso. Si el objeto del Fideicomiso es netamente llegar hasta la construcción del proyecto, mas no contempla una etapa operativa o de administración, entonces se procedería con la liquidación del mismo.

### **2.20.2. Constituyente**

El constituyente es el ente o persona que establece el fideicomiso con la finalidad de obtener beneficio al final del mismo. En el Fideicomiso Inmobiliario existen dos tipos de constituyentes, estos están encargados de cumplir con funciones específicas en el desarrollo y proceso del Fideicomiso Inmobiliario.

### **2.20.3. Constituyente Aportador**

Es la persona natural o jurídica que se encuentra interesada porque se desarrolle un proyecto inmobiliario, motivo por el cual participa en el mismo realizando aporte de manera monetaria en el mayor de los casos como tal. De igual modo se puede establecer, como su nombre lo indica, como el aportante de arranque del Proyecto.

#### **2.20.4. Constituyente Promotor**

Es la persona natural o jurídica que se encuentra interesada en promover y desarrollar un proyecto inmobiliario. De manera general podríamos indicar que es el precursor, el cual aporta con la idea para elaborar el proyecto, sus servicios profesionales y/o aportes monetarios para que se pueda desarrollar un proyecto inmobiliario sin inconvenientes.

Sergio Rodríguez Azuero define al promotor como (RODRÍGUEZ, 2005)“(…) *quien normalmente, por su propia iniciativa o por la del dueño de un lote de terreno, trabaja en el diseño económico del proyecto y es quien suele contactar a la fiduciaria para explotar la posibilidad de llevarlo a cabo*”.

En otras palabras, podríamos decir que el promotor es aquél quien tiene la iniciativa del desarrollo del proyecto inmobiliario. En muchos casos el promotor es aquella persona que posee los recursos económicos para el desarrollo del proyecto, sin embargo, no tiene un inmueble o un espacio físico donde puede desarrollarlo. En la práctica lo que suele suceder es que el promotor también comparece aportando dinero al patrimonio autónomo del Fideicomiso, lo que le da la calidad de constituyente – promotor, de igual manera, en el contrato comparece otra persona distinta aportando el inmueble al patrimonio autónomo.

#### **2.20.5. Constituyente Inmobiliario**

Es la persona natural o jurídica, que realiza la transferencia de la propiedad de un bien inmueble al patrimonio autónomo de un Fideicomiso para de este modo poder elaborar un proyecto inmobiliario. El Constituyente Inmobiliario puede obtener beneficios al final del proceso no solo de tipo monetario sino también en metros cuadrados en la propiedad.

#### **2.20.6. Fiduciaria**

Es la persona natural o jurídica que estando legalmente constituida y teniendo la autoridad para estructurar y administrar negocios fiduciarios lo realiza de este modo.

La Fiduciaria participa en el desarrollo de un proyecto inmobiliario, desde el punto de vista de las necesidades que se establecen en el proyecto, considera la importancia y el

cuidado en los detalles, ya que tenemos en este caso análisis técnicos, financieros y legales, de este modo puede realizar recomendaciones en el diseño y estructuración del Fideicomiso Inmobiliario.

Adicional a esto la Fiduciaria, es quien está encargada de manejar y administrar los acuerdos que se hayan establecido entre los participantes del Fideicomiso, velando porque se realicen bajo términos de transparencia no únicamente en el manejo de los recursos, sino también asegurando que la información fluya correctamente.

#### **2.20.7. Beneficiario**

El beneficiario es aquella persona natural o jurídica a la cual ha designado el Constituyente como beneficiario, en este caso cabe mencionar que el Constituyente puede a su vez el mismo ser Beneficiario o en todo caso un tercero.

#### **2.20.8. Comité Fiduciario o Junta de Fideicomiso**

Es el organismo encargado de vigilar e impartir instrucciones a la Fiduciaria para el desarrollo del objeto del fideicomiso mercantil. Siempre y cuando ésta cumpla con las funciones que se les ha otorgado en el contrato constitutivo del Fideicomiso. Por lo general, estas “Juntas de Fideicomiso” se encuentran presentes en los Fideicomisos Inmobiliarios, su importancia es tan relevante, que incluso son las que llegan a determinar el “Punto de Equilibrio” dentro de un proyecto inmobiliario. Quienes la conforman generalmente son el propio Constituyente, así como los Constituyentes Adherentes.

#### **2.20.9. Comercializador**

Es la persona natural o jurídica, que es contratada por el Fideicomiso, de este modo será responsable directo de la promoción y comercialización del proyecto inmobiliario como tal, así como también se encargará de realizar controles y manejar los contratos que se ejecuten como parte del proyecto, no únicamente los de compraventa, sino también los del promesas de compra y reservas, convenios de restitución fiduciaria de inmuebles, y la realización y culminación de los trámites que se requieran para para transferir los títulos de propiedad de los bienes a favor de quienes funjan en este caso como compradores del bien.



#### **2.20.10. Constructor**

Probablemente una de las figuras más importantes dentro de este tipo de fideicomisos. Sin embargo, no necesariamente comparece en la constitución del Fideicomiso como parte interviniente, sino que, por lo general, será una persona natural o jurídica contratada por el Fideicomiso para que proceda con el desarrollo o la construcción del proyecto inmobiliario, de acuerdo a las instrucciones impartidas por parte del o de los constituyentes.

#### **2.20.11. Fiscalizador**

También conocido en otras legislaciones como el “interventor”, es la persona encargada de supervisar que los dineros aportados al fideicomiso se destinen en el proyecto inmobiliario en particular. Es decir que es un “ente controlador” de los flujos aportados. Su función es de suma importancia puesto que su trabajo se relaciona de manera directa con el constructor, y es quien representa, por así decirlo, los intereses de aquellos terceros de buena fe que han creído en la viabilidad del proyecto inmobiliario. Tampoco interviene como parte contratante, sino que es contratado por la fiduciaria en representación del fideicomiso.

#### **2.20.12. Gerente de Proyecto**

El Gerente de Proyecto es aquella persona o entidad que tendrá a su cargo la función de manejar y coordinar la totalidad de aspectos técnicos y administrativos para la consecución del normal desarrollo del Proyecto como tal. Al efecto, el Gerente de Proyecto es quien deberá aplicar y seguir la información contenida en los estudios y evaluaciones que se hayan realizado anteriormente, en lo que corresponda.

Los derechos y obligaciones del Gerente de Proyectos constarán estipulados en el respectivo Contrato de Gerencia de Proyecto, conforme deberán de constar en el acta de realización del Fideicomiso.

## **2.21. Titularización de Proyectos Inmobiliarios**

### **2.21.1. Concepto de Titularización:**

Es un proceso mediante el cual se transforman en títulos valores, los derechos que poseen una o varias personas sobre uno o más bienes que tienen la capacidad de generar un flujo de caja estable y predecible en el tiempo. El objetivo fundamental es que a partir de transformar activos en títulos valores, estos sean susceptibles de ser colocados y negociados libremente en el mercado de valores.

En relación a éste concepto Sergio Rodríguez Azuero, menciona que mediante las titularizaciones es posible transformar en efectivo los activos fijos, tengan estos una alta o baja rotación, pero en específico y de sobremanera los que tengan una lenta rotación a través de la emisión y colocación en el mercado, ya que estos se encuentran respaldados en un patrimonio autónomo de un Fideicomiso previamente constituido.(RODRÍGUEZ, 2005).

Para complementar éste concepto el Artículo 138 de la Ley de Mercado de Valores dice que (Ley de Mercado de Valores, 1998)“*Art. 138.- De la titularización. - Es el proceso mediante el cual se emiten valores susceptibles de ser colocados y negociados libremente en el mercado bursátil, emitidos con cargo a un patrimonio autónomo. Los valores que se emitan como consecuencia de procesos de titularización constituyen valores en los términos de la presente Ley (...).*”

En relación a ambos conceptos podemos concluir, que la titularización es la herramienta jurídica por la cual se hacen efectivos los flujos futuros provenientes de una actividad determinada que se pueda titularizar (contemplada en la ley) en el presente mediante los mecanismos previamente determinados, ya sea por la Titularización de Flujos, de Cartera o de un Proyecto Inmobiliario aportado a un Fideicomiso.

Finalmente, podemos mencionar que, aunque esta figura de Fideicomiso es muy atractiva, no es frecuentemente utilizada y no cuenta como parte significativa de la cartera de negocios fiduciarios que administra la Fiduciaria en la cual procederemos a desarrollar el Diseño de Manual de Procesos Administrativos, puesto que si así fuera

el caso debería existir un manual distinto y exclusivo para este tipo de negocios. Todo esto debido a la complejidad y controles un poco más excesivos que deben de tener el modelo de negocios antes descrito.

## **CAPÍTULO III: Metodología De La Investigación**

### **Modalidad De La Investigación**

#### **3. Tipo de investigación**

La investigación efectuada se basa en el método investigativo exploratorio – aplicado ya que se desarrolló un análisis en la administración de los Fideicomisos Inmobiliarios el cual servirá para determinar los procesos más importantes a considerar al momento de la Administración de los Negocios Fiduciarios. Así mismo, demostrará como la administración de un Fideicomiso con un criterio no unificado a nivel de compañía puede afectar el buen desarrollo de un Proyecto Inmobiliario manejado a través de la figura de un Fideicomiso Inmobiliario.

Cabe mencionar a su vez, que nuestra investigación es de tipo descriptiva también pues representa en una perspectiva muy abierta todo lo que concierne a la administración de los Fideicomisos Inmobiliarios y como éstos podrían ser también llevados de una mejor manera al tener procesos estándares previamente establecidos a fin de que se cumplan todas sus políticas y procesos; ya que como bien sabemos los mismos son observados y controlados por los entes de control, a los cuales hay que reportarles, en ciertos casos mensualmente, determinada información a fin de cumplir con sus políticas para el buen desarrollo de los mismos; así como las directrices y procedimientos internos de la Administradora de Fondos y Fideicomisos que para este desarrollo de la investigación se concentrará en la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A..

Por lo anteriormente expuesto, se determinó que es factible el Desarrollo de un Manual de Procesos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. a fin de que sirva de guía a los Administradores de los Negocios Fiduciarios con el objetivo de obtener un buen desempeño en sus actividades administrativas; y un criterio unificado.

### **3.1. Población y muestra de la investigación**

#### **3.1.1. Definición Población**

Se entenderá como población el conjunto infinito de elementos con características comunes que son consideradas importantes para el estudio y comprobación de una teoría que origina los datos de la investigación.

(Arias F. G., 2012) precisa: *“La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”*

(Hurtado - Garrido, 2005)define: *“La población se compone de todos los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrán ser generalizados los resultados de la investigación, una vez concluida ésta, para lo que es necesario que la muestra con la cual se trabaje sea representativa de la población”*

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, podemos decir que los autores coinciden en que *“la población”* se define como el conjunto finito o infinito de elementos que deberán ser analizados a fin de contar con un desarrollo de la investigación lo más real posible; ya que los factores que se analizan deben de estar en su mayoría dentro del campo de lo investigado a fin de hacerque nuestra investigación tenga resultados creíbles y veracesal momento de realizar un análisis y/o recomendación.

Para el desarrollo de este manual de procesos administrativos se ha tomado como población a las fiduciarias que se encuentren vigentes en la ciudad de Guayaquil.

Según la información que reposa en la página oficial de la Superintendencia de Compañías (2016) actualmente existen dieciséis fiduciarias activas; mismas que se encuentran inscritas en el Registro de Mercado de Valores desde el año 1933 hasta la actualidad.

Tabla 1: Detalle de las Administradoras de Fondos vigentes en la actualidad

<b>Número de Inscripción R.M.V</b>	<b>Fecha de inscripción R.M.V</b>	<b>Nombre de la Administradora de Fondos y Fideicomisos</b>
<b><u>2014.2.10.00042</u></b>	2014.09.24	ALVEAR ROBLES & ASOCIADOS FIDUCIARIA S.A.ARAFISA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<b><u>2013.2.10.00041</u></b>	2013.03.01	LEGACY TRUST ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A. LEGACYTRUST
<b><u>2012.2.10.00040</u></b>	2012.11.12	VAZFIDUCIARIA S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<b><u>2011.2.10.00039</u></b>	2011.09.15	LAUDE S.A. LAUDESA ADMINISTRADORA DE FONDOS ZION ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<b><u>2009.2.10.00036</u></b>	2009.10.29	S. A
<b><u>2005.2.10.00032</u></b>	2005.02.11	ADM DE FONDOS ADMUNIFONDOS S. A. (ADM MUNICIPAL DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S. A.)
<b><u>2003.2.10.00029</u></b>	2003.06.16	MMG TRUST ECUADOR S.A.
<b><u>2002.2.10.00028</u></b>	2002.12.11	INTEGRA S. A. ADMINISTRADORA DE FIDEICOMISOS (INTEGRASA)
<b><u>2002.2.10.00027</u></b>	2002.05.10	TRUST FIDUCIARIA ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A
<b><u>2000.2.10.00025</u></b>	2000.12.21	FIDES TRUST, ADMINISTRADORA DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS FITRUST S.A.
<b><u>95.2.8.AF.015</u></b>	1995.03.06	AFP GENESIS ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S. A.
<b><u>94.2.8.AF.012</u></b>	1994.12.06	FIDUNEGOCIOS S. A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<b><u>94.2.8.AF.008</u></b>	1994.11.14	A.F.P.V. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDUCIARIA S.A.
<b><u>94.2.8.AF.007</u></b>	1994.10.26	FIDUCIARIA DEL PACIFICO S. A. FIDUPACIFICO
<b><u>94.2.8.AF.003</u></b>	1994.06.13	LATINTRUST S. A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
<b><u>94.2.8.AF.002</u></b>	1994.06.03	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE INVERSION Y FIDEICOMISOS FUTURA FUTURFID S.A.

Tomada de: La página de la Superintendencia de Compañías

[http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/consulta.php?param=parametros\\_administradoras.jsp](http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/consulta.php?param=parametros_administradoras.jsp)

### 3.1.2. Definición Muestra

La muestra se obtiene cuando resulta insensato alcanzar la magnitud de los elementos que forman la población, por lo cual se debe recurrir a la elección de muestra.

(Arias F. G., 2012) Especifica: *“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”*

(Tamayo, 2003) Afirma que: *“la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”*

Según lo mencionado por los autores en los párrafos que anteceden podemos definir que la muestra es la selección representativa de la “muestra general” que será utilizada para analizar los datos de la investigación y que nos servirán como objetivo al momento de realizar el levantamiento de la información.

Para el desarrollo de esta tesis hemos definido como muestra a los colaboradores de la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., en específico a la parte administrativa, la cual comprende cinco Administradoras de Negocios Fiduciarios y el Vicepresidente de Negocios a los cuales se les analizará su entorno de trabajo, se les realizará entrevistas y demás información necesaria a fin de cubrir todas las variables destacadas para el desarrollo de nuestro Manual de Procesos Administrativos.

*Tabla 2: Responsables de áreas en ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.*

Empleado	Cargo	Área
1	Administradora de Negocios Senior	Fiducia
2	Administradora de Negocios	Fiducia
3	Administradora de Negocios	Fiducia
4	Administradora de Negocios	Fiducia
5	Administradora de Negocios	Fiducia
6	Vicepresidente de Negocios Fiduciarios	Administrativo/Legal

*Fuente: ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.*

### **3.1.3. Operacionalización de las variables**

#### **3.1.3.1. Definición de Variables**

Podemos precisar que las variables dentro de un proyecto de investigación representan un proceso vital al momento de definir las mismas.

(Sabino, 1992) Define lo siguiente: *“entendemos por variable a cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores. Es decir que pueden variar, aunque para un objeto determinado que se considere pueda tener un valor fijo”*.

(Wigodski, 2010) Precisa: *“las variables en la investigación, representan un concepto de vital importancia dentro de un proyecto. Las variables, son conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis”*

Según lo expuesto por los autores descritos en los párrafos que anteceden, podemos definir que las variables son un símbolo que representa un elemento no especificado dentro un conjunto dado pero que a su vez tienen la capacidad de variar y asumir valores diferentes.

### **3.1.4. Clasificación de las variables**

#### **3.1.4.1. Variable independiente**

Un concepto general que define a la variable independiente es el hecho de que no depende de algo para estar allí.

(Wigodski, 2010) Define: *“Fenómeno a la que se le va a evaluar su capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables”*

(Sabino, 1992) Especifica: *“que dentro de la relación establecida no depende de ninguna otra, aunque pudiera resultar dependiente si estudiáramos otro problema”*

Según lo mencionado por los autores podemos definir que la variable independiente es un hecho relevante que no depende de otra para que se defina.

Al momento de realizar la selección de la variable independiente para el desarrollo de nuestro tema de investigación definimos que la misma es la administración de procesos, ya que nuestro objetivo es principal es desarrollar un Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios de manera estándar

a fin de tener procedimientos básicos y un criterio unificado al momento de administrar Negocios Fiduciarios Inmobiliarios.

#### **3.1.4.2. Variable dependiente**

Como definición de la variable dependiente podemos decir que es aquella que depende de la variable independiente. Es una relación de causa y efecto.

(Wigodski, 2010) Detalla: *“Cambios sufridos por los sujetos como consecuencia de la manipulación de la variable independiente por parte del experimentador. Va a depender de algo que la haga variar”*

Por lo cual podemos definir que la variable dependiente es aquella que necesita un motivo que justifique o que modifique su existencia para el desarrollo, en el momento que esta se modifica o se cambia causa cambios en los demás factores.

Al momento de realizar el análisis para precisar nuestra variable dependiente se definió que la misma son, los Fideicomisos Inmobiliarios; ya que estos dependen de los procesos administrativos previos que se establezcan para el buen desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos.

#### **3.1.5. Plan de recolección de información**

Una vez realizada la operacionalización de las variables, se debe de seleccionar los métodos a utilizar para recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Según (Arias F. G., 2012) manifiesta que: *“Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”*

Según (Sabino, 1992) dice que: *“la recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”*.

Así podemos resumir que la recolección de datos implica el desarrollo de una estrategia en la que se determine un procedimiento que nos lleven a reunir la información necesaria a fin de obtener datos reales como referencia y base de la investigación a realizar.

Entre los elementos bases que deberán ser tomados en cuenta, según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006) al momento de obtener la información tenemos los siguientes:

Las variables, conceptos o atributos a medir (contenidas en el planteamiento e hipótesis)

- Las definiciones operacionales
- La muestra
- Los recursos disponibles (tiempo, apoyo institucional, económico, etc)

Para lo cual hemos desarrollado un plan de recolección de información necesaria para el desarrollo del Manual de Procesos Administrativos.

### **3.1.6. Obtención de la información**

Para la obtención de la información disponemos de varios tipos y formas de realizarlo; básicamente se divide en tres partes:

Estar presente; en el desarrollo de la noticia y/o de la investigación.

Documentación; contar con hechos e información que ya se encuentre vigente del caso investigado a fin de recopilar toda la información necesaria y disponible para el desarrollo del tema.

Fuente de información; sería todo aquel que pueda proporcionar información sobre el hecho investigado.

Todo esto a fin de contar con los diferentes puntos de vista sobre el tema a tratarse, para el buen desarrollo del tema, ya que mientras más información se pueda recaudar del mismo se podrá realizar un mejor desarrollo del tema, enfocándose específicamente en los objetivos de la investigación.

### **3.1.7. Fuente de información**

Para realizar un desarrollo correcto de la fuente de la información es correcto que los mismos se dividan en dos grupos; a los cuales se los denominará: los datos primarios y los datos secundarios.

Para definir los datos primarios podemos decir que estos son aquellos que el investigador obtiene en una forma directa desde su apreciación y/o punto de vista,

lo que se vive en la actualidad y se trata en el momento de la investigación, así también como de lo que los demás a su alrededor captan en relación al desarrollo del tema de la investigación.

Así mismo, para definir a los datos secundarios, podemos decir que son distintos de los primarios, pero a su vez de cierta manera se encuentran ligados a los mismos ya que los mismos en su mayoría suelen estar recogidos y procesados por otros investigadores. Por lo que concluimos que, cualquier dato denominado secundario ha sido primario en su origen.

(Sabino, 1992) Menciona que, existen técnicas básicas para la extracción de la información como por ejemplo la observación; que se define como “el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar” lo cual es una de las técnicas más antiguas utilizadas para el buen desarrollo de una investigación.

Otro punto muy importante y válido al momento de realizar el desarrollo de una investigación es la entrevista; la cual consiste básicamente en la conversación entre dos o más personas en donde el denominado investigador realiza determinadas preguntas en relación al tema investigado a fin de que estas sean respondidas de manera verbal y desde la experiencia de cada uno de los entrevistados, a razón de recaudar la mayor información posible que permita el correcto desarrollo del tema a desarrollarse.

Finalmente, podemos determinar que estos dos puntos que menciona Sabino; es decir la observación y la entrevista, son los puntos claves que se utilizaran en el desarrollo de nuestro tema ya que para poder desarrollar el manual de procesos administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios necesitaremos observar cual es la situación que se maneja y se vive actualmente dentro de la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. pero sobre todo realizar entrevistas a las partes críticas y que se encuentran en el día a día del tema, es decir, la parte de las administradoras a cargo de los mencionados Fideicomisos.

### **3.1.8. Plan de Procesamiento y Análisis de la Información**

#### **3.1.8.1. Técnicas para el procesamiento y análisis de los resultados**

Para un buen desarrollo de la investigación se deben tener ciertas técnicas como base para el procesamiento y análisis de los resultados previamente recolectados. Como primer punto, se debe de dividir la información; por un lado, la información numérica y por otro lado la información verbal o mediante entrevistas.

Los datos recolectados que hayan sido numéricos deberán permanecer tal cual hayan sido recolectados, ya que más adelante se procederá a realizar cuadros estadísticos, gráficos ilustrativos y/o promedios generales con la finalidad de que sea entendible para el resto de las personas que van a visualizar la información, así como para el análisis interno que se deba realizar a fin de mostrar los resultados de una manera más consensuada y de mejor entendimiento.

Sobre la recolección de datos que fue realizada de una manera verbal podrá ser analizada de dos motivos distintos, una como datos numéricos y la otra como datos cuantificables cualitativos. Es decir, que en el caso de que se realicen entrevistas algunos de los datos obtenidos en las mismas podrán ser cuantificados mientras que la otra información quedará como ejemplos de las opiniones de la muestra frente a ciertos problemas de interés. Los datos verbales deberán manejarse en forma conceptual como primera y única instancia.

### **3.1.9. Criterios para la validación de la propuesta**

Se denomina “análisis de contenido” a la técnica de investigación que se basa en el estudio cuantitativo del contenido de la investigación (Sabino, 1992).

Podemos definir que el análisis de la información es totalmente necesaria y útil al momento de analizar la información recaudada, tomar decisiones, hacer comparaciones entre otros a fin de sacar un resultado que sume y sustente nuestra investigación.

Una vez que se la información recolectada ha sido procesada, se obtendrán resultados que servirán como guía y como base para la toma de decisiones. Analizar, es uno de los primeros pasos a seguir lo cual simboliza descomponer cada uno de los resultados que salieron fruto de la recolección de la información a

fin de que puedan ser minuciosamente examinados a fin de que sirva como parte de la respuesta o del resultado a entregar sobre el tema investigado.

Existen dos tipos de análisis, el cuantitativo y el cualitativo.

Análisis cuantitativo: Este es el análisis que se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación.

Análisis cualitativo: Este es el análisis que se realiza con toda la información recaudada de tipo verbal, que se ha obtenido mediante entrevistas

Una vez realizado los análisis como último paso tenemos la síntesis que en resumen es la interpretación de todos y cada uno de los análisis previamente realizados el cual nos llevará a obtener un resultado, denominado como la conclusión de la información.

### **3.1.10. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección**

#### **3.1.10.1. Método de la investigación**

(Sabino, 1992) Define: “las primeras etapas de todo proceso de investigación son las más difíciles de realizar, las más exigentes en todo sentido”.

Por lo tanto, podemos definir como método de la investigación a la descripción, el análisis y la valoración de una serie de pasos que se deben seguir a fin de tener como resultado de una búsqueda de información específica, mediante la aplicación de métodos o técnicas, la demostración de los argumentos para el desarrollo de la mencionada investigación.

Existen varias técnicas a utilizarse al momento de la recolección de la información, las cuales se detallarán a continuación (Donatti, y otros, 2010).

- Exploratoria: Se definen como exploratoria a las investigaciones que pretenden dar una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad.

Este tipo de investigación se la realiza especialmente cuando el tema seleccionado ha sido poco explorado y reconocido, así también cuando sobre el mismo es difícil realizar el planteamiento de una hipótesis concreta

- Descriptivas: Se define cuando su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos.
- Explicativas: son aquellas donde se acentúa el inicio o las causas que generan en determinado conjunto fenómenos, donde su objetivo fundamental es conocer de dónde se suscitan los hechos.

Para el desarrollo de esta investigación seleccionaremos el método exploratorio; ya que lo que debemos es realizar el Desarrollo de un Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., y se sabe que actualmente no existe un proceso definido ni un criterio unificado al momento de la administración de estos mencionados Negocios Fiduciarios.

Así mismo, podemos detallar que uno de los métodos a utilizar para el desarrollo de esta investigación es la observación científica, ya que consiste en “la percepción directa del objeto de la investigación” (Donatti , y otros, 2010). La observación nos permite conocer de manera más directa y de manera real lo que sucede al momento de realizar una investigación.

Finalmente, podemos decir que la observación, como un método investigativo, se puede utilizar en varias partes en el desarrollo de la información; en la parte inicial como una fuente de diagnóstico del problema a analizar, en el transcurso de la investigación puede ser utilizado como comprobación de la hipótesis previamente planteada; y al final de la investigación la observación puede llegar a pronosticar las tendencias.

### **3.1.11. Técnica de recolección de la información**

Se define como técnica al conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se consuma el método y solo se aplica a una ciencia.

La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que se debe de cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método, (Donatti , y otros, 2010).

Por lo anteriormente expuesto, podemos decir que la técnica es un paso indispensable al momento de realizar una investigación. Las técnicas de la investigación se dividen en dos formas: técnica documental y técnica de campo.

La técnica documental, como su mismo nombre lo indica es basada en toda la información que se puede recopilar a través de documentos que soporten la misma.

La técnica de campo, por otro lado, es la que se desarrolla con el contacto directo del problema a investigar, sumando testigos o testimonios que permitan corroborar la información recopilada.

Entre uno de los métodos a utilizar para el desarrollo de esta investigación es la entrevista, ya que se basa en la recolección de información de manera directa con los involucrados acerca del tema de la investigación, teniendo en cuenta que estos mismos serán los beneficiados con el resultado de esta investigación.

## **CAPÍTULO IV: Antecedentes Organizacionales De La Empresa ZION Administradora De Fondos Y Fideicomisos S.A.**

### **Reseña Histórica**

#### **4. Diagnóstico Organizacional**

Por medio del diagnóstico organizacional que lo estamos definiendo son la totalidad de áreas establecidas dentro de la empresa, esto para facilitar el estudio de la empresa y más que nada poder abarcar de forma más detallada la misma, al ser estudiada a profundidad podremos identificar y resolver las situaciones que ponen en riesgo el correcto funcionamiento de la misma.

Tendremos que entender que el diagnóstico organizacional no es el paso final del proceso de análisis, sino más bien que lo consideramos un paso esencial y tal vez considerado un primer paso dentro del perfeccionamiento en el funcionamiento de la organización.

La finalidad de realizar este diagnóstico a la Compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. es poder establecer detalladamente las áreas en que la empresa tiene cuellos de botella las cuales a su vez obstaculizan el normal desarrollo de las tareas de sus colaboradores en la administración de fideicomisos. Para estos cuellos de botellase requiere establecer procedimientos que ayuden a liberarlos por medio de estrategias innovadoras y efectivas que van a ayudar a mejorar el nivel de resultados que se obtendrán al final del proceso

Usando esto como herramienta de trabajo vamos a localizar áreas en las que se evidenciaran fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estableciendo de este modo un análisis FODA circunstancial de la empresa y de sus procesos en sí. De este modo tendremos a la mano todas las opciones para atacar de la mejor manera las debilidades y amenazas que se presentan en los procesos y de igual manera trabajar en las oportunidades que tenemos para mejorar por medio de nuestras fortalezas, en este conjunto de actividades involucraríamos de manera integral el FODA y así poder observar de qué manera sacar lo mejor de cada uno de estos elementos que están presentes en nuestro diagnóstico organizacional y como poder utilizarlos de manera correcta para aprovecharlos en su totalidad.

Para realizar con éxito el diagnóstico, debe cumplir con condiciones básicas para que pueda ser hecho correctamente y de este modo los resultados obtenidos satisfagan las necesidades que establezcamos. Como punto principal es que exista el compromiso por parte de todos los miembros que se verán inmersos en el análisis, así como el hecho de que tengamos a nuestro alcance la totalidad de la información necesaria para aportar soluciones y de igual obtención de datos que estableceremos como de alta prioridad para establecer prácticas favorables para la empresa.

#### **4.1 Descripción de la empresa**

La compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., es una empresa constituida el 04 de agosto del 2009, inscrita en el Registro Mercantil del Cantón el 21 de agosto del 2009, siendo su objetivo principal dedicarse a la administración de Fondos de inversión, administrar negocios Fiduciario, representar fondos internacionales de inversión, actuar como agente de manejo en proceso de titularización y en general realizar actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas y que estén relacionados con las actividades propias de las administradoras de fondos y fideicomisos.

ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., se considera una firma independiente, el cual considera ser uno de sus fuertes al momento de tomar decisiones objetivas en el proceso de evaluar alternativas de inversión con el fin de crear valor y mejores retornos a sus clientes. Así mismo, se definen como un grupo muy comprometido en mantener siempre presente los objetivos de cada uno de sus clientes, fortaleciendo de esa manera las relaciones a plazo con cada uno de ellos.

Su experiencia profesional, el conocimiento sobre mercado de capitales y la relación con sus clientes inversionistas hacen de ZION la mejor alternativa al momento de decidir sobre quién debe de administrar eficientemente los fondos y bienes de un tercero.

#### **4.2 Misión**

Ofrecer sus servicios bajo una administración profesional, íntegra, responsable y transparente, que permita contribuir con el rendimiento económico de cada uno de sus clientes, mejorar el ahorro nacional y promover el bien común que redunde en el desarrollo económico y social del país.

#### **4.3 Visión**

Ser escogidos por los ecuatorianos y extranjeros como la mejor administradora de fondos y fideicomisos independiente en el Ecuador para que administre responsablemente el patrimonio de terceros.

#### **4.4 Valores**

Entre los valores que destaca a la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., se encuentra la transparencia en la administración de los negocios a través de los reportes y controles mensuales que se realizan a los entes de control respectivos, responsabilidad en cada uno de sus procesos, así como la capacitación y evaluación constante a los empleados, honestidad y confianza para hacer de la compañía una empresa de confianza.

4.5 Organigrama de la compañía

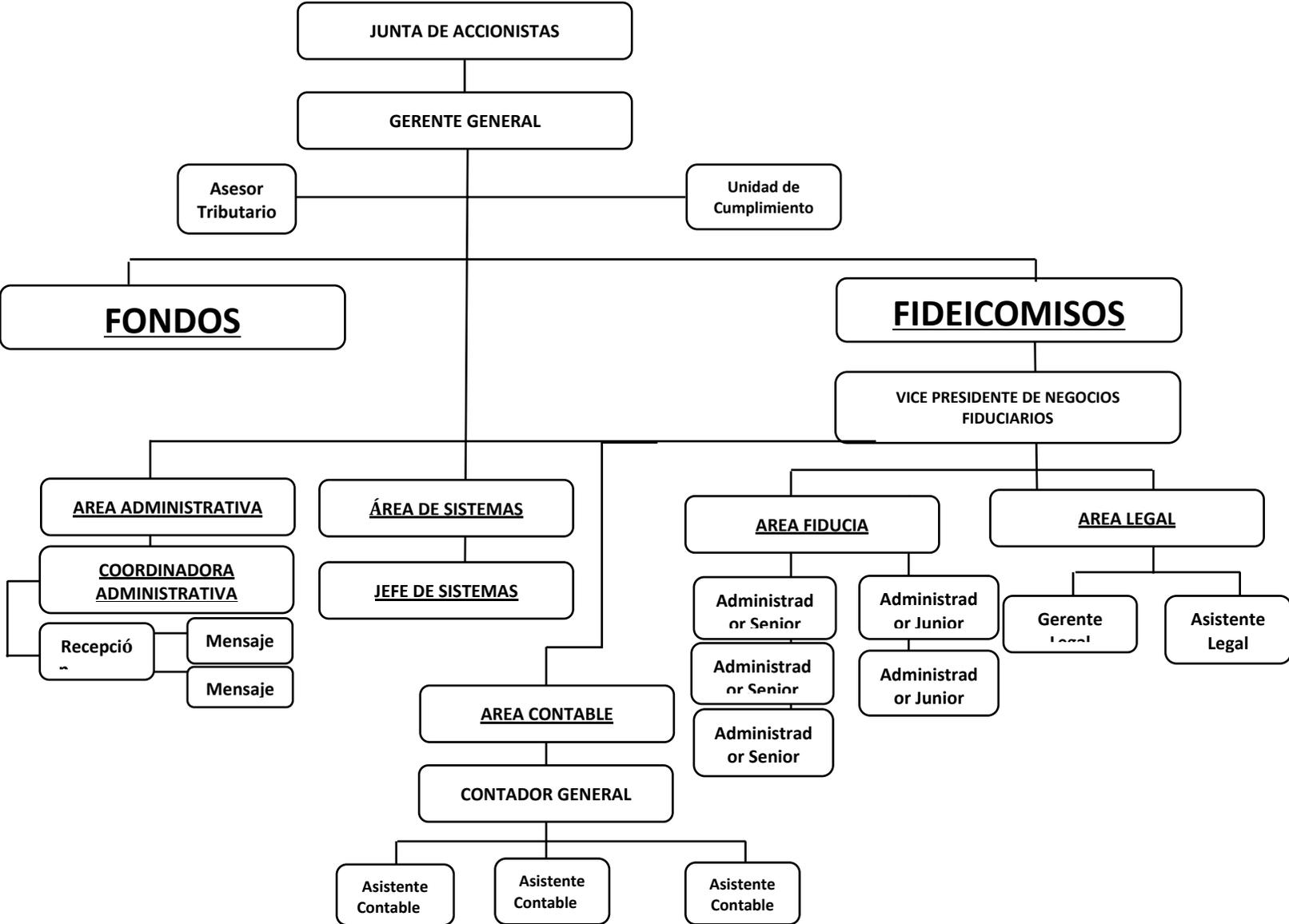


Figura 1: Organigrama de ZION

## **4.6 FODA**

### **4.1.1. Fortalezas**

- Excelente estructura Fiduciaria
- Solvencia Económica
- Conocimiento y Experiencia en el Negocios Fiduciario
- Excelente Medición del riesgo al momento de Constituir Negocios Fiduciarios
- Trabajo en Equipo

### **4.1.2. Debilidades**

- Falta de Nivel comercial en Negocios Fiduciarios
- La empresa no cuenta con un Manual de Funciones, Políticas y Procedimientos desarrollados.
- Plan de capacitación al Personal no concretado en un 100%
- Alta Rotación del Personal
- Plataforma del Sistema utilizado en la compañía; próximo a cambiarlo. No ofrecerá mantenimiento o asistencia técnica.
- Mejorar los procesos en el análisis de Riesgos Fiduciarios
- Gestión de cobranzas
- Falta una política de promoción y publicidad

### **4.1.3. Oportunidades**

- Crecimiento en área de Fondos de inversión
- Consolidación del Sector Fiduciario, reducción de empresas fiduciarias o posibles funciones para enfrentar nuevo marco legal y exigencias por parte de la entidad de control
- Debido a la situación del país, que los clientes busquen proteger patrimonios y bienes
- Acuerdos con estudios jurídicos para ser considerados para la creación de Negocios Fiduciarios.

#### **4.1.4. Amenazas**

- Situación económica del país, crea problemas de flujo de dinero el cual afecta la cartera de Negocios Fiduciarios.
- Decrecimiento en Negocios Fiduciarios producto de la desaceleración de la economía del País.
- Cambios en la Política tributaria que afecta la administración de los Fideicomisos Sector inmobiliario principal afectado por el estancamiento económico.
- Que la nueva ley de mercado de valores obligue a realizar un aumento de capital a las administradoras de Fondos y Fideicomisos a cifras similares a las bancas de inversión.

## 4.7 MATRIZ FODA

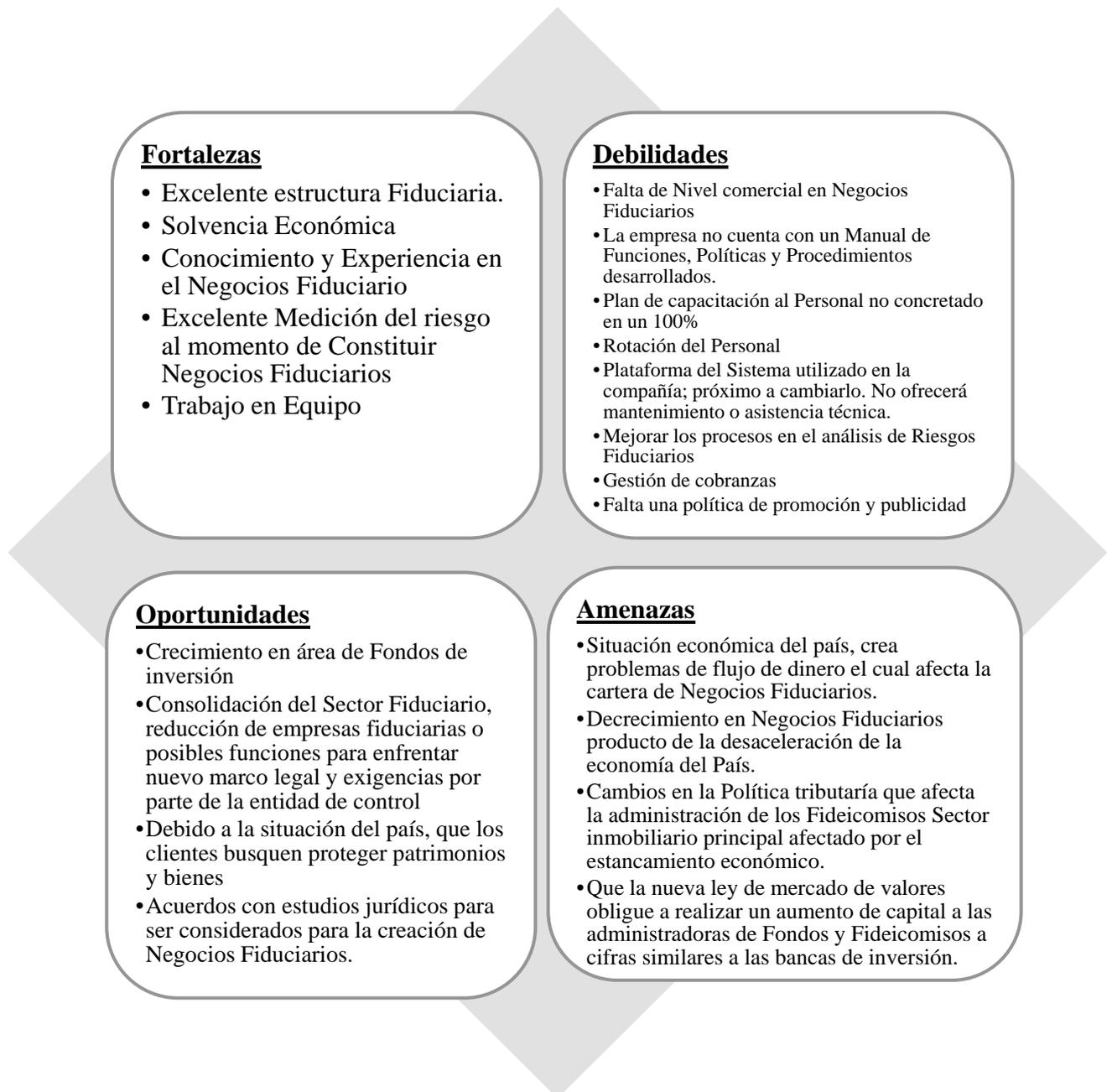


Figura 2: Matriz Foda

## 4.8 DIAGNOSTICO DE LA INFORMACIÓN

### 4.1.5. Detalle de los Fideicomiso inmobiliarios administrados por la Fiduciaria

Zion Administradora de Fondos y Fideicomiso S.A., con corte a la presente investigación tiene en su administración 12 Fideicomisos y/o Encargos Fiduciarios, los cuales se proceden a desglosar a continuación:

Tabla 3. *Detalle de los Fideicomisos Administrados*

<b>ZION ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS S.A.</b>	
<b>Tipos de Negocios Fiduciarios</b>	<b>Total</b>
Encargos Fiduciarios	18
Fideicomisos de Administración	58
Fideicomisos de Garantía	38
Fideicomisos Inmobiliarios	8
<b>Total de Negocios Fiduciarios</b>	<b>122</b>

## 4.9 Evaluación de Procesos actuales

En primera instancia se debe de considerar que para que una empresa pueda cumplir las metas y objetivos planteados que se tiene que establecer una metodología de trabajo que garantice resultados sostenibles en el tiempo, y esto se da por medio de la planeación y organización, incluyendo también el tener definidos procesos y procedimientos. Se tendrá que evaluar si el conjunto de pasos que se llevan a cabo de manera sucesiva para administrar fondos y fideicomisos, se interrelacionan para formar un procedimiento integral.

Se debe de aclarar que, aunque muchas veces se tiene procesos que pueden ser utilizados de un modo estándar garantizando un buen resultado dentro de la empresa, pero estos no deben ser utilizados para estancar a las compañías en la llamada “zona de confort”; de este modo se tendrá que mantener a la vanguardia para ser más competitivos en un mundo cada vez más globalizado y es por este motivo que el hecho de que hoy se esté alcanzando los resultados no garantiza que el día de mañana se alcancen de igual modo.

Analizando la situación desde esta perspectiva se establece que los procesos actuales, aunque son efectivos porque garantizan resultados no son los mejores porque no garantizan sostenibilidad, desde esta perspectiva se deben de generar cambios para no estancarse en una zona que quizás el día de mañana deje de existir. Al evaluar cada uno de los procesos se puede mapear una cadena de problemas que pueden surgir y de igual modo también encontrar oportunidades de mejora que sean soporte para las futuras mejoras. Así también se puede definir si todos los procesos ayudan a la obtención del logro o en todo caso si existiesen puntos que únicamente obstaculicen y carguen de operatividad un proceso que por sí ya es bastante operativo.

En el proceso de administración de fondos y fideicomisos se puede evidenciar que existen dos aspectos claramente marcados; el aspecto técnico y el aspecto humano, esto como en todo proceso administrativo cabe recalcar. Es por esto que se deben de integrar correctamente, ya que se puede evidenciar que no en todos los casos se cuenta con la capacidad de tratarlos como se debe y más que nada de entrelazar cada uno de estos aspectos cayendo inevitablemente en baches en los cuales se obstaculiza el alcance del objetivo final que es llevar a cabo la correcta administración de fondos y fideicomisos por medio del seguimiento de un proceso o procedimiento.

Realizar una evaluación enfocada directamente en los procesos de administrativos que se llevan a cabo en la administración de fondos y fideicomisos por parte de la ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., consiste en un conjunto de pasos sistematizados que deben ser sustentados por todos los integrantes del departamento y en sí por todas las unidades de la operación. Uno de los principales objetivos actualmente es garantizar la fidelidad de los clientes, de igual modo mantener los estándares de calidad en el servicio que caracterizan a la empresa, ofreciendo la satisfacción de las necesidades de los clientes y no dejando a un lado temas de fundamental importancia como la responsabilidad social.

A pesar de que existe consistencia en los procesos que se están llevando a cabo consideramos que se deben buscar alternativas que estén a la mano, para poder alcanzar estabilidad en el manejo de procesos, y a su vez por medio del cumplimiento de estos lineamientos incrementar ingresos, mantener equilibrio

dentro del mercado y llegar a ser reconocida en el transcurso del tiempo, por medio de la solidez que se adquirirá por medio de la parametrización de procesos.

De igual modo la empresa ha pasado por procesos de actualización tanto en su estructura organizacional como en el área de automatización de procesos. Es en este sentido que los clientes también han experimentado cambios en el trato y relacionamiento con la empresa, teniendo como propósito alinearse a procesos estandarizados que garanticen un mejor seguimiento al cumplimiento de las actividades establecidas se ve en la necesidad de realizar un análisis específico de la situación actual como resultado de este análisis, se obtiene que al no establecer un procedimiento estándar se incurre en ciertos errores que transforman pequeños problemas en obstáculos mayores al ser reincidente. Es de suma importancia aclarar que no es uno de los objetivos de este análisis redundar en la identificación de oportunidades de mejora en los procesos que se están llevando a cabo actualmente en la empresa, sino más bien trabajar sobre estos focos para mejorar los procedimientos brindando un amplio abanico de opciones a los miembros de la misma para la administración estandarizada de fondos y fideicomisos.

De nosotros dependerá conducir adecuadamente el proceso administrativo recordando en todo momento que, si este es manejado de la manera correcta, estará implícito la consecución de resultados que no podemos imaginar.

## **4.10 Formato de entrevista**

### **4.10.1 Formato de Entrevista N° 1**

1. ¿Cuánto tiempo lleva en administración de negocios fiduciarios en general?
2. ¿Dentro de esos seis años ha administrado fideicomisos inmobiliarios?
3. ¿Y actualmente tiene fideicomisos inmobiliarios a su cargo?
4. ¿Considera que la administración de fideicomisos inmobiliarios es compleja? Y ¿Por qué?
5. ¿En el caso de los fideicomisos que tiene a tu cargo podría detallar en qué estado se encuentra cada uno de ellos?
6. ¿Cuál cree que son los pasos a seguir para administrar un fideicomiso inmobiliario?
7. ¿Cuál considera que es la parte más complicada al momento que ya lo tiene a su cargo?
8. ¿Y para llevar un control, por ejemplo, de las pólizas que tiene, los plazos que tiene que cumplir previos, cómo lo hace?
9. ¿Y cree que ese es un método que le ha funcionado en la administración de fideicomisos?
10. ¿Cuáles son los cuellos de botella que podría identificar que pueden interrumpir la administración de un fideicomiso inmobiliario?
11. ¿Eso afecta directamente la parte administrativa?
12. ¿Cuáles el proceso en orden de importancia según su criterio al momento de administrar los fideicomisos inmobiliarios?
13. ¿Algo que dependa directamente de Ud., qué considere muy importante?
14. ¿Conoce algún proceso o manual administrativo para fideicomisos inmobiliarios? ¿Considera que sería un apoyo a su gestión?

#### **4.10.2 Formato de Entrevista N° 2**

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la administración de los Negocios Fiduciarios?
2. ¿Ha administrado fideicomisos inmobiliarios?
3. ¿Qué considera importante en la administración de fideicomisos inmobiliarios? ¿Es compleja? ¿Por qué?
4. ¿En qué estado se encuentra cada uno de los fideicomisos que tiene a su cargo?
5. ¿Cuáles serían los pasos a seguir al tener a cargo un fideicomiso inmobiliario?
6. ¿Cuál considera que es la parte más complicada de la administración de Fideicomisos Inmobiliarios de lo que ha trabajado hasta ahora?
7. ¿Y cuáles pueden ser los puntos de quiebre en la administración de un fideicomiso inmobiliario?
8. ¿Cómo administrador considera que estos afectan al momento de querer cumplir con las cosas que se tienen establecidas?
9. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia para los procesos administrativos que considere que es de suma importancia para administrarlos?
10. ¿Conoce algún proceso o manual administrativo para la administración de fideicomisos inmobiliarios?
11. ¿Cree Ud. que un manual de procesos sería de apoyo al momento de administrar fideicomisos, tomando como referencia un manual general que diga cómo proceder?

### 4.10.3 Formato de Entrevista N° 3

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la administración de los Negocios Fiduciarios?
2. ¿Ha administrado fideicomisos inmobiliarios?
3. ¿Cuántos Fideicomisos tienes a su cargo actualmente?
4. ¿Qué considera importante en la administración de fideicomisos inmobiliarios? ¿Es compleja? ¿Por qué?
5. ¿En qué estado se encuentra cada uno de los fideicomisos que Ud. tiene a su cargo?
6. ¿Cuáles son los pasos a seguir al tener a cargo un fideicomiso inmobiliario?
7. ¿Cuál considera que es la parte más complicada de la administración de Fideicomisos Inmobiliarios? ¿Y por qué?
8. ¿Qué puntos se pueden identificar como cuellos de botella en la administración de un fideicomiso inmobiliario?
9. ¿Cuáles son los puntos más importantes desde su punto de vista?
10. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia para los procesos administrativos que consideres que es de suma importancia para administrarlos?
11. ¿Conoce algún proceso o manual administrativo para la administración de fideicomisos inmobiliarios?

#### **4.10.4 Formato de Entrevista N° 4**

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la administración de los Negocios Fiduciarios?
2. ¿Ha administrado fideicomisos inmobiliarios?
3. ¿Cuántos Fideicomisos tienes a su cargo actualmente?
4. ¿Considera Ud. en este caso que la administración de fideicomisos inmobiliarios es compleja?
5. ¿Qué tan compleja considera que es la actividad que realiza?
6. ¿Por qué considera que hay bastante carga operativa?
7. ¿De los fideicomisos que tiene a su cargo en este momento en qué estado se encuentra cada uno del proceso normal que llevas a cabo?
8. ¿Desde su punto de vista cuáles son los pasos a seguir al tener un fideicomiso, cómo se maneja? ¿Cómo hace un plan de actividades?
9. ¿Qué parte de todo ese proceso de administración considera la más complicada?
10. ¿Desde este punto cómo afecta en la parte administrativa si es que no se cumplen los plazos establecidos, si es que no hay flujos?
11. ¿Conoce de algún proceso o manual administrativo para la administración de fideicomisos inmobiliarios?
12. ¿Hasta qué etapa puedo tener una guía generar para poder administrar los fideicomisos inmobiliarios?
13. ¿Si yo tengo control total del presupuesto puedo repetir proceso? Control total de todo lo que vaya a manejar, ¿si puedo homologar proceso?
14. ¿En general en todo el proceso que me podría indicar como puntos relevantes en los cuales prestar mayor atención?

#### 4.11 Resultados de las Entrevistas

##### Entrevista No. 1

**1. ¿Cuánto tiempo lleva en administración de negocios fiduciarios en general?**

Seis Años

**2. ¿Dentro de esos seis años ha administrado fideicomisos inmobiliarios?**

Si

**3. ¿Y actualmente tiene fideicomisos inmobiliarios a su cargo?**

Actualmente 2

**4. ¿Considera que la administración de fideicomisos inmobiliarios es compleja?**

**Y ¿Por qué?**

Si bastante compleja porque hay muchos controles que hay que manejar, y también por el tema de los entes que nos regulan, tenemos visitas constantes, tenemos reportes que hacer a los agentes de control con cierta periodicidad, reportes a los constituyentes, entre otros más.

**5. ¿En el caso de los fideicomisos que tiene a tu cargo podría detallar en qué estado se encuentra cada uno de ellos?**

En uno de ellos ya se decretó el punto de equilibrio y estamos en construcción, bueno igual ahorita tenemos un poco paralizadas las ventas por el tema de cómo está la economía del país. Y el otro estamos aún en la etapa preparativa.

**6. ¿Cuál cree que son los pasos a seguir para administrar un fideicomiso inmobiliario?**

Bueno, primero verificar todas las partes que van a intervenir: el gerente de proyecto, el fiscalizador, el comercializador, el constructor. Y de allí pues, ir revisando que es lo que me tienen que presentar cada uno con que periodicidad los reportes hay que hacer, y bueno luego ir controlando el tema del presupuesto, cronograma valorado de obra, ir monitoreando las ventas, como está el tema comercial, todo eso.

**7. ¿Cuál considera que es la parte más complicada al momento que ya lo tiene a su cargo?**

Llevar el control de cada una de las cosas que tienes que cumplir, porque como mencionaba tienes que ver los contratos con las personas que intervienen, hay que llevar un control de eso. Por ejemplo, que las pólizas nos vencen y se estén cumpliendo los procesos pre operativo y operativo. En si el fideicomiso inmobiliario es de mucho control, en mi caso nosotros recibimos reportes de gerente de proyecto. Todas las facturas vienen aprobadas por gerente de proyecto por constructora, entonces bueno vamos registrando en el presupuesto e ir viendo de que no se pasen del presupuesto aprobado, y que vaya más o menos a los tiempos acordes que está en el cronograma.

**8. ¿Y para llevar un control, por ejemplo, de las pólizas que tiene, los plazos que tiene que cumplir previos, cómo lo hace?**

Solamente lo pongo alarmas en mi correo para que me aparezca un recordatorio.

**9. ¿Y cree que ese es un método que le ha funcionado en la administración de fideicomisos?**

Hasta ahora sí, pero no es del todo seguro.

**10. ¿Cuáles son los cuellos de botella que podría identificar que pueden interrumpir la administración de un fideicomiso inmobiliario?**

Para mí, básicamente el tema de la comercialización, porque cuando hacen un proyecto y analizan la factibilidad, hacen todo en base al porcentaje de ventas que van a ir teniendo esto, en el momento en que las ventas caen, todo empieza a colapsar y el Fideicomiso empieza a tener el dinero en la misma fluidez que estaban esperando y empieza el tema de la falta de liquidez en los proyectos y eso afecta directamente. Entonces para mí el cuello de botella es la parte comercial.

**11. ¿Eso afecta directamente la parte administrativa?**

Eso haría que no cumpla con los procesos porque al final como nos estamos enfocando en la parte administrativa, es decir en el momento que disminuyen las ventas ya no voy a tener la misma capacidad de cumplir afectando directamente a los flujos, entonces ya no voy a tener dinero para pagarle a las personas que se encuentran

trabajando en obra, los fiscalizadores, el constructor. Para mí afecta directamente la unificación del negocio.

**12. ¿Cuál es el proceso en orden de importancia según su criterio al momento de administrar los fideicomisos inmobiliarios?**

Los procesos ya lo habíamos mencionado antes, parte de que revisas el contrato. Cuando ya está avanzando el proceso, revisando los pagos, registrándolos, ir cuadrando prepuesto, ir cuadrando el cronograma. Revisar que pasa en el mercado, si se han parado las ventas y todo ha colapsado, porque antes, mientras todo iba acorde, todo iba en su ruedo, pero ahora el tema de la comercialización, de las ventas, del financiamiento, es tema de liquidez y eso te afecta directamente a la administración, para mi criterio. Porque no te permite cumplir con las cosas que debías cumplir ya en los plazos programados y te retrasa todo, pero en la parte como mencionaste al principio, en la parte hay cumplimientos que uno tiene que hacer, eso no los puedes dejar de realizar porque tienes a tus entes de control, entonces es una cosa que tú tienes que seguir administrando, entre comillas, bien dentro de lo que puedes para poder cumplir con los entes de control que te regulan, pero tienes ese desfase de... Es que todo se cae porque, por ejemplo, cuando vienen y te dicen que, si se ha cumplido con el cronograma para las ventas, para la entrega de obra y si todo se para, otra vez cae entonces todo para mi ese es el cuello de botella, sinceramente. Y eso no depende directamente de ti sino de los terceros que son factores inciertos.

**13. ¿Algo que dependa directamente de Ud., qué considere muy importante?**

Las pólizas que se van a vencer, eso y los cuadros mensuales, por ejemplo, para todos iría en la misma línea estar y hablar el mismo idioma como quien dice.

**14. ¿Conoce algún proceso o manual administrativo para fideicomisos inmobiliarios? ¿Considera que sería un apoyo a su gestión?**

No, actualmente no. Y totalmente, porque de allí, a veces en el día a día como ya tienes mucho tiempo en esto, ya haces las cosas como que de memoria y de repente te saltas algo que es importante, y de repente porque estar ya en el día a día se te pasa, pero teniendo un manual no pasaría eso.

## Entrevista No. 2

### 1. ¿Cuánto tiempo lleva en la administración de los Negocios Fiduciarios?

Un año y un mes

### 2. ¿Ha administrado fideicomisos inmobiliarios?

Sí, hasta ahorita creo que son dos.

### 3. ¿Qué considera importante en la administración de fideicomisos inmobiliarios? ¿Es compleja? ¿Por qué?

Bueno, la considero que es compleja, pero siempre y cuando tengas en claro las instrucciones, parámetros y documentación respectiva para llevar a cabo todos los pasos o las instrucciones que están detalladas en el contrato de constitución, no habría ningún problema.

### 4. ¿En qué estado se encuentra cada uno de los fideicomisos que tiene a su cargo?

No sé, el de Medical Center, prácticamente es preparativa, ósea recién está empezando y que recién estábamos viendo también ya está como que en etapa final pero realmente como que han pasado ciertas cosas que no, que no se lo ha llevado bien por el mismo hecho de que es complejo el proyecto.

### 5. ¿Cuáles serían los pasos a seguir al tener a cargo un fideicomiso inmobiliario?

Bueno la correcta administración creo que empieza desde que tienes que analizar todo lo que te dice la escritura de constitución para poder saber cómo se van a llevar a cabo cada uno de las etapas del fideicomiso, quienes son las personas encargadas, cuál va a ser el tiempo de duración, como vas a proceder con pagos, quienes son las personas autorizadas o intervinientes en cada una de las partes. Adicional a eso creo que la documentación que te dan, tanto gerente de proyecto, como constructor, fiscalizador o los mismos constituyentes al momento de iniciar el proyecto es lo más importante de todo y que todos estén, como que, en la misma situación o en los mismos conocimientos que tienen de ese proyecto para de allí llevar a cabo el seguimiento y los reportes de manera mensual y el avance del proyecto.

**6. ¿Cuál considera que es la parte más complicada de la administración de Fideicomisos Inmobiliarios de lo que ha trabajado hasta ahora?**

Bueno la parte más complicada, yo creo que es, que te podría decir, yo creo que todo depende del sistema que tengas para poder manejar todo el proyecto, porque si tienes un software adecuado donde puedas registrar desde presupuestos y poder sacar reportes de una manera automática y no ir a detalle, sería como que lo preciso, no tenemos que ir y buscar y hacer levantamiento de informaciones, lo más importante es como el software que tengas para la actividad que el fideicomiso va a realizar, es lo más importante.

**7. ¿Y cuáles pueden ser los puntos de quiebre en la administración de un fideicomiso inmobiliario?**

Pero estamos hablando de quiebre, de que no se lleve a cabo o construcción, ósea como que, porque una cosa puede ser verla de forma gestión, forma de liquidez, ósea varias cosas puedes ver ahí. La liquidez es algo importante porque no vas a poder avanzar tu proyecto. De gestión, sino tienes unos parámetros indicados para poder seguir o la misma comunicación que tienes con el gerente de proyecto y con la información que tu pones, también es sumamente importante que te va a embotellar todo, por decirlo así, digamos que el gerente de proyecto tiene en su presupuesto registrado ciertas cosas que tú no tienes registradas, entonces ahí vas a saltar también un meollo que no vas a poder avanzar y si avanzas como que se va a obstaculizar cada una de las partes que realices.

**8. ¿Cómo administrador considera que estos afectan al momento de querer cumplir con las cosas que se tienen establecidas?**

Yo creo que todo está relacionado, ósea digamos que si uno no hace ese paso y la siguiente parte soy yo la que tiene que ejecutarla, no la voy a poder ejecutar porque falta el paso anterior, entonces es como que una relación que va a como que, el servicio que estoy brindando no va a ser el adecuado para esas personas.

**9. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia para los procesos administrativos que considere que es de suma importancia para administrarlos?**

Si lo veo como administradora, es tener clara la película, según yo, y de allí sobre que ese software sea el adecuado, porque allí va todo paso a paso, y como son aprobaciones que tienen que venir también del constituyente y no te puedes saltar de esas cosas también es sumamente importante.

**10. ¿Conoce algún proceso o manual administrativo para la administración de fideicomisos inmobiliarios?**

Bueno manual en la administración de fideicomisos no, la realizamos aquí como se vayan haciendo, pero para una manera general que la adecuamos para cada uno de los proyectos.

**11. ¿Cree Ud. que un manual de procesos sería de apoyo al momento de administrar fideicomisos, tomando como referencia un manual general que diga cómo proceder?**

Si es sumamente importante siempre y cuando todas las partes intervinientes estén de acuerdo y que se vayan por esas reglas, si me explico, porque si nosotros como administradoras solo vamos a ir de acuerdo a las reglas, pero el cliente, o el constituyente o el gerente de proyectos no va con eso, no nos sirve de nada a manera de proyecto de manera general de proyecto como tal, solamente internamente.

### **Entrevista No. 3**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva en la administración de los Negocios Fiduciarios?**

Cinco Años

**2. ¿Ha administrado fideicomisos inmobiliarios?**

Sí, bueno en negocio fiduciario en general. Si, si he administrado fideicomisos inmobiliarios.

**3. ¿Cuántos Fideicomisos tienes a su cargo actualmente?**

A mi cargo tengo 2 proyectos inmobiliarios

**4. ¿Qué considera importante en la administración de fideicomisos inmobiliarios? ¿Es compleja? ¿Por qué?**

Si considero que la administración de fideicomisos inmobiliarios es compleja, porque requiere de muchas partes intervinientes para lograr el objeto de este fideicomiso, ya sea pues la construcción de casas, oficinas etc., pero es complejo concordar con todas las partes que intervienen a fin de lograr el objetivo.

**5. ¿En qué estado se encuentra cada uno de los fideicomisos que Ud. tiene a su cargo?**

De los fideicomisos que mantengo a mi cargo, bueno tengo, bueno serían tres en realidad uno que ya termino completamente que ya se entregaron todos los bienes a las personas encargas y ya cumplió su objeto, tengo otro que se encuentra en la parte final en el tema de las escrituras, y todo esto, pero está detenido porque hay trámites que escapan de nuestras manos que están por finalizar. Y el otro sigue en su parte administrativa como tal, no ha habido mayor cambio por el tema de que la falta de recursos es muy importante pues no se ha podido completar.

**6. ¿Cuáles son los pasos a seguir al tener a cargo un fideicomiso inmobiliario?**

Bueno creo que principalmente es conocer y saber cuáles es el objeto del fideicomiso, cuáles son sus instrucciones, cuáles son las partes que intervienen, tener clara la idea de la administración de este fideicomiso y, sobre todo, conocer y estar actualizado en

lo que actualmente está sucediendo en el país porque eso influye bastante en el tema de la administración.

**7. ¿Cuál considera que es la parte más complicada de la administración de Fideicomisos Inmobiliarios? ¿Y por qué?**

Que parte considero yo que es la más complicada, bueno para mí la parte más complicada es la parte pre-operativa porque es en la parte en la que se inicia todo la administración del fideicomiso, ósea si tu partes de una manera errada, pues la administración del fideicomiso va a estar errada completamente, por qué, porque en esta parte tú tienes establecer cuáles son tus puntos importantes, cuáles son tus puntos críticos al momento de la administración y tener muy claro cuál es el objeto del cliente, y que el cliente entienda cual va a ser tu parte como administradora, entonces me parece que en esa parte, en crear una comunicación con el cliente y estar en contacto con él y que él esté al tanto de todo lo que tú haces administrativamente, le servirá a él para cumplir su punto y que este claro y te autorice todas estas cosas pues me parece que es la parte más importante.

**8. ¿Qué puntos se pueden identificar como cuellos de botella en la administración de un fideicomiso inmobiliario?**

Bueno identifiqué cuales son los procesos de botella o cuales son los procesos que pueden interrumpir la administración. Creo que principalmente es no tener la figura clara al momento de administrar un fideicomiso, eso puede dañar mucho tu administración, por ejemplo, si es un fideicomiso que tu no lo administraste desde el principio entonces te lo entregan y te dicen que eso se manejaba así y tú no lo manejas, o ves que eso no es lo correcto o lo sigues manejando porque así lo manejaban entonces está mal. Creo que principalmente eso son los problemas que interrumpen la administración porque luego tienes que parar y analizar todo lo que se ha venido haciendo si es que está bien, si es que no está bien y si no está bien corregirlo, entonces eso te detiene tu administraciones es complicado, y de allí también el tema de que no haya flujos de que no haya dinero para avanzar la obra entonces eso detiene tus procesos, aunque en la parte administrativa hay cosas que nosotros debemos de cumplir como los reportes a las gentes de control, se les entrega la información las realizaciones de cuenta y esto que por más de que no haya flujos son cosas que de la parte administrativa que yo tengo que cumplir, que es mi

obligación como tal pero el retraso de que no haya flujo y costos va hacer que yo no cumpla de lo que ya está previamente proyectado, porque al principio que tú tienes un fideicomiso , lo que hacen es darte un plan tentativo o un proyecto de los tiempos de lo que tú vas a utilizar y del dinero que tú vas a gastar entonces este un presupuesto, eso es muy importante cumplirlo o tratar de cumplirlo mediante lo establecido.

**9. ¿Cuáles son los puntos más importantes desde su punto de vista?**

Los procesos administrativos que yo considero importante, primero que todo es el levantamiento de la información, saber cómo dije, cual es el objeto del fideicomiso a donde quiero llegar, cuales son los requerimientos de mi cliente, y a partir de allí tener clara la figura y tratar de cumplir todo lo que eta establecido, que se cumplan en los tiempos que se cumplan con mi presupuesto y los tiempos que están establecidos allí.

**10. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia para los procesos administrativos que consideres que es de suma importancia para administrarlos?**

Saber exactamente cuál es el requerimiento de mi cliente, que es lo que establece mi contrato y cuáles son mis funciones al momento de administrar, es decir, hacer cumplir, que no puedo firmar, que puedo enviar que no puedo enviar, entonces yo creo que eso es lo más importante, tener muy clara la figura.

**11. ¿Conoce algún proceso o manual administrativo para la administración de fideicomisos inmobiliarios?**

Bueno, nosotros tenemos un manual interno, pero es básicamente solo uno donde se detallan el objeto del fideicomiso y las instrucciones que están establecidas en el contrato constitutivo mas no que te dice que es lo que tienes que hacer examante en cada una de las situaciones que se te puedan presentar, y si creo que un manual de procesos de una manera un poco estándar serviría para la buena administración de los fideicomisos.



#### **Entrevista No. 4**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva en la administración de los Negocios Fiduciarios?**

Seis Años

**2. ¿Ha administrado fideicomisos inmobiliarios?**

Sí.

**3. ¿Cuántos Fideicomisos tienes a su cargo actualmente?**

A mi cargo tengo 3 fideicomisos inmobiliarios

**4. ¿Considera Ud. en este caso que la administración de fideicomisos inmobiliarios es compleja?**

No tanto compleja, operativa sí.

**5. ¿Qué tan compleja considera que es la actividad que realiza?**

No tanto compleja, para mí son cosas lógicas, lo que si me pareció es operativo, bastante carga operativa.

**6. ¿Por qué considera que hay bastante carga operativa?**

Por el hecho de que manejas todo, manejas parte contable, tema de presupuesto, que contratos, pagos, control de inversiones, tema de cumplimiento del contrato, instrucciones, entonces manejas prácticamente casi todo el proyecto.

**7. ¿De los fideicomisos que tiene a su cargo en este momento en qué estado se encuentra cada uno del proceso normal que llevas a cabo?**

En estos, tengo uno que está en inicios, hay otra que está en construcción y otro que ya se está terminando.

**8. ¿Desde su punto de vista cuáles son los pasos a seguir al tener un fideicomiso, cómo se maneja? ¿Cómo hace un plan de actividades?**

Es que, si es una etapa inicial, primero es como que, incluir información de todo: presupuesto, cronograma, inventario, con que personas vas a tratar, entonces eso es un inicio. Depende de cada fideicomiso, también depende del cliente con el que estés, entonces hay cliente que no son tan abiertos, hay otros que sí.

Como te digo, en un inicio pedir información de todo lo que puedas del proyecto: tema de inventario, cronograma, presupuesto, contratista, ósea más o menos qué es lo que esperan, cuál va a ser en sí, como ellos esperan desarrollar el proyecto y ya de acuerdo de eso, gestionar como se labore el contrato.

**9. ¿Qué parte de todo ese proceso de administración considera la más complicada?**

Para mí el fideicomiso tiene sus puntos cruciales, un fideicomiso para mí es operativo en un inicio, cuando comienzas a organizarlo, cuando es el punto de equilibrio tienes que revisar todo lo anterior para determinar si el punto de equilibrio este bien, y determina si el proyecto tiene utilidad o no y que salga bien, y es la parte final porque es cuando comienzas a liquidar costos, contratos, las compra ventas, allí se mueve el tema comercial, el tema contable, tema legal. El proceso de construcción, ya una vez que tu declaras el punto de equilibrio del proyecto, es una etapa estable, allí comienza fluir, y tú ya sabes que si te llegan pagos se paga, la operatividad fluye, es como que haya una línea, te das cuenta que al final empiezan a ver más pagos, hay más operatividad tanto comercial, legal, tema de costos, comienzas a liquidar valores, a liquidar contratos.

**10. ¿Desde este punto cómo afecta en la parte administrativa si es que no se cumplen los plazos establecidos, si es que no hay flujos?**

Claro, la parte administrativa si porque igual se acumula, por ejemplo, si no tienes la liquidez, se acumula pagos, tienes que comenzar a ver a darle prioridad, que puedo pagar y que no. Y allí también ves, en este caso en la gerencia del proyecto, si no le pago al constructor se me para la obra, entonces como que comenzar a priorizar pagos, proveedores.

**11. ¿Conoce de algún proceso o manual administrativo para la administración de fideicomisos inmobiliarios?**

No. No considero que haya algo determinado porque para mí un fideicomiso, cada fideicomiso es algo aparte entonces no todos tienen el mismo proceso, no todos se manejan por igual, depende cada proyecto, depende de cómo se estructure el negocio, depende del tipo del proyecto inmobiliario, no es como un proceso determinado, puede ser un proceso muy general. Estas en la etapa operativa, sabes lo que tienes que

hacer, determinas los costos, determinas tu presupuesto, a donde tienes que llegar para tener tu punto de equilibrio, comienzas tu etapa de construcción, terminas etapa de construcción, comienzas las compra ventas, haces las transferencias de dominios, entonces son cosas muy generales. Si son etapas, son muy generales, pero cada etapa tiene sus procesos bastantes específicos que dependen mucho de cada proyecto.

Si es de apoyo porque te da una visión del negocio, del proceso que sería el negocio, pero al momento de aplicarlo va a depender. Cada una de esas etapas generales que tengas, también tienes etapas específicas entonces, depende mucho. Uno de los negocios tengo el control de costos y gastos, pero hasta el más mínimo, entonces yo sé que mensualmente tengo que enviarle todos los detalles de costos y gastos del fideicomiso, entonces son cosas que en otros fideicomisos no manejo, de hecho a mí me sirve bastante porque tienes el control total, entonces sabes hasta el más mínimo gasto, hasta el último dólar donde se ha ido.

**12. ¿Hasta qué etapa puedo tener una guía generar para poder administrar los fideicomisos inmobiliarios?**

Yo creo que hasta un segundo nivel sí.

**13. ¿Si yo tengo control total del presupuesto puedo repetir proceso? Control total de todo lo que vaya a manejar, ¿si puedo homologar proceso?**

Sí, depende también de la información que tengas, que estén bastante comunicado tu cliente contigo, que te diga “voy a hacer esto de aquí, va a pasar esto de aquí” y como que tú y a eso de allí, si tienes le conocimiento y sabes cómo actuar, te vas acoplando. Para generalizarlo si tienes la opción de generar un manual. Eso sí me mencionaste al principio y de lo que yo leí, que yo jamás voy a poder establecer un manual que se vaya aplicar en todo. Pero si puedo hacer un manual que puede llegar hasta cierto nivel en el que yo si voy a poder homologar el proceso.

**14. ¿En general en todo el proceso que me podría indicar como puntos relevantes en los cuales prestar mayor atención?**

Está bien, el punto de equilibrio validas que tengas todo realmente, ahí comienzas a revisar, como es financiero, legal y comercial, entonces lo que haces es revisar que todo esté en orden que no haya nada pendiente porque una vez que hagas eso el resto fluye, y ya por eso tienes contrato con el constructor, a tienes establecido quien va a

ser tu constructor, quienes van a ser tus proveedores principales. Primero te leo el contrato, determinas las partes importantes, lo que se debe cumplir, por ejemplo, hay contratos que determinan nivel de ventas, por ejemplo, para el punto de equilibrio, que tengan el 70% de las ventas realizadas, entonces eso te pide un inventario. Determinar el cronograma, cuando es la fecha estimada de la entrega de la obra, cuando estiman iniciar el proyecto, el tema del constructor, quien va a ser el constructor, fiscalizar en el este proyecto, ellos son los principales. Si lees el contrato, te sirve para un inicio casi todo, un contrato de fideicomiso inmobiliario es bastante detallado, te dicen cuáles son los principales contratistas, a raíz de eso tú tienes que ver, cuánto va a ser el aporte constituyente, si es que lo va a hacer a plazos o va a ser una sola entrega, entonces con eso comienzas armar un cronograma. Y dices, por ejemplo “el constituyente tiene que aportar un millón de dólares aquí a diciembre de este año”, entonces si ya ves que no se va a cumplir, comienzas a hacer el requerimiento, entonces depende mucho del tipo de contrato.

Tener toda la información súper clara. Que tengas claro cuál es tu presupuesto sobre el cual estas trabajando, cual es el cronograma sobre el cual vas a trabajar, por tema de informes, incluso, tu presentas el comparativo, nosotros presentamos cuanto el avance del presupuesto, el presupuesto está tanto, cuando está avanzado en costo. Entonces tienes que tener claro cuál es tu presupuesto final en el cual trabajas, tienes que ir ajustándote en ese presupuesto. Para mí es súper importante, porque vas midiendo el tema de inversión que vas haciendo a la obra.

#### **4.12 Análisis de las Entrevistas**

Luego de revisar la información que se pudo levantar con las cuatro colaboradoras que se encargan de la administración de Fideicomisos Inmobiliarios en ZION, podemos realizar el siguiente análisis de manera general tomando en consideración puntos de congruencia en las cuatro entrevistas y de igual modo puntos de divergencia entre las mismas, desde este punto podemos ir determinando claramente que los Fideicomisos se vuelven un tanto inestables a la hora de ser administrados, ya que dependiendo de la agilidad y experticia que cada uno tenga como administrador van a variar completamente los procesos que se lleven a cabo.

Habiendo tomando en consideración este punto podemos iniciar diciendo que los procesos administrativos independientemente de la etapa en que se encuentren no deberían dejarse a la suerte, y tampoco así confiarse a la costumbre que causa la cotidianidad con la que se realizan los procesos, peor aún a la improvisación. Se debe de analizar cada etapa para así planificar detenidamente y de forma sistematizada tomando las precauciones acordes a cada uno de los casos para obtener el resultado o los resultados que esperados dentro de cada uno de los procesos.

El establecer un Manual para la Administración de Fideicomisos Inmobiliarios dejaría de ser una sencilla idea romántica de quienes en este caso se encargan de administrarlos y más bien una realidad que se fundamenta en el estudio y conocimiento exhaustivo del procedimiento que se lleva a cabo para realizar una correcta administración. Apegándose a la realidad en la que se encuentra el desarrollo de este tema de investigación; hoy el modelo del Negocio Fiduciario Inmobiliario es frecuentemente administrado ya que el mismo se ajusta a las necesidades que se presentan en el día a día, más que a un procedimiento como tal. Esto por su parte, frecuentemente, permite que se pierda el sendero que lleva a la obtención del objetivo principal de un fideicomiso inmobiliario como tal.

En ZION existe un interés particular que se encuentra en constante crecimiento por generar nuevos negocios. Y como ley de vida, toda empresa sea esta grande o pequeña, desea triunfar por sobre el mercado. Si bien es cierto que ese deseo es comprensible, debemos recordar que en la actualidad sino se tiene una buena planificación en inicio para poder definir un futuro los resultados y logros que se

puedan alcanzar serán efímeros o simplemente no se podrán alcanzar alguna de las metas que se establezcan.

Como toda empresa u organización se debe de tener procesos administrativos eficientes y buscar eficacia en estos para lograr la efectividad a la hora de obtener resultados que se alineen a la misión, visión y valores empresariales, evitando riesgos de desequilibrio. Si aspiramos excelencia y éxito debemos trabajar de manera organizada. Tomando en consideración lo manifestado por las administradoras, no existe un Manual que establezca este orden de proceso en una escala superior; siendo este uno de los errores más comunes que podemos observar en las organizaciones es la falta de evaluación y análisis en sus procedimientos.

Como principal problema en la empresa podemos notar la fragilidad que existe en el manejo del proceso, desde el punto de vista que cada una de las administradoras lo maneja de manera similar pero ajustándolo a la experiencia que tiene cada una de ellas, es por esto que si se quiere llegar a los mismos resultados independientemente del tipo de fideicomiso que se maneje se tendrá que seguir los mismos lineamientos siendo de este modo responsabilidad del cliente y no la de la Fiduciaria si el día de mañana el resultado no es el que se esperaba garantizando así que al romperse la cadena de responsabilidad el eslabón débil no sea la misma.

Otro de los problemas identificados es a la hora de coordinar y evaluar dentro del proceso administrativo como tal, que tan flexibles se puede ser, siendo este un punto de quiebre, ya que si no la Fiduciaria no es flexible quebrarán la estructura administrativa, pero sí lo son demasiado no tendrán un plan de acción para ejecutar de manera correcta las actividades pendientes después de pasado el momento de contingencia. Entonces de este modo se debe parametrizar correctamente los puntos de flexibilidad a los que se puede acoger para actuar en caso de existir inconvenientes.

El problema y cuello determinante en la normal administración de un fideicomiso inmobiliario es la falta de liquidez para el desarrollo continuo del proyecto inmobiliario, motivo por el cual se debe de establecer con antelación que únicamente se va a proceder como se indica el proceso siempre y cuando tengamos liquidez en los flujos del mismo, caso contrario se deben de aplicar planes de contingencia que

ayuden a superar estas etapas de mayor premura de la mejor manera posible, garantizando resultados a lo largo del proceso sin afectación directa en los proyectos que se estén desarrollando al momento que surja el inconveniente. Hay que tener muy clara la visión de lo que se quiere implementar y de cuál es la finalidad de manejar un proceso estandarizado por etapas para la administración, siendo de este modo una clara forma de ser exitosos para lograr el alcance de los resultados esperados por todos dentro de la empresa.

Sin embargo como se menciona anteriormente y haciendo referencia a la información levantada en cada una de las entrevistas siempre se estará expuesto a fallas en los procesos esto debido no únicamente a la liquidez como se detalla en el párrafo anterior sino también a problemas de comunicación en los diferentes niveles de la cadena, falta de apoyo o mala comunicación con departamentos que manejan información de vital importancia los mismos que actúan como complementos para que el desarrollo del proceso funcione correctamente brindando al final el resultado esperado. Entre estos inconvenientes o cuellos de botella existe una inadecuada división de tareas o asignación y reasignación de las mismas siendo fruto estas de la carencia de manuales que permitan analizar y parametrizar la información obtenida para contribuir a la estandarización de acciones.

En la actualidad, tomando como referencia este análisis se considera que se debe de implementar cambios importantes para poder enfrentar la realidad país en la que se está desarrollando el negocio que entre otras cosas exige cambiar o morir en el intento, esto fruto de los constantes cambios a los que nos enfrentamos y a los muy poco alentadores que tenemos previstos para tiempos venideros. Haciendo referencia a los procesos administrativos más débiles en la administración de fideicomisos inmobiliarios y estandarizando los procesos más fuertes que brinden soporte directo a las demás actividades dentro del procedimiento. Y es así como se considera que se podrán minimizar los riesgos de una incorrecta administración en todas las etapas asociadas al proceso administrativo.

Teniendo en cuenta también que existen procesos administrativos que están muy apegados a lo que se espera de un Manual y es por esto que se toma en consideración los mismos para fundamentar el proceso final. De este modo se podrá observar,

analizar y eliminar procesos débiles que obstaculizan la gestión cargando de operatividad el proceso a reivindicar, estandarizar y poner en prácticas procedimientos que han sido consistentes en el tiempo.

El análisis del proceso tiene como finalidad determinar la efectividad que se alcance al establecerse como meta la estandarización del proceso dentro de un manual en el que se compila la información relevante acerca de las diferentes perspectivas de las administradoras de fondos y fideicomisos inmobiliarios, así también determinar cómo emplearemos los recursos con los que contamos para alcanzar los objetivos establecidos. De este modo se podrá determinar desviaciones y de igual modo se podrá adoptar las medidas necesarias para enmendar posibles equivocaciones garantizando que las actividades realizadas ayuden significativamente el alcance de las metas propuestas.

Es importante que se establezca claramente de forma cualitativa y cuantitativa la evolución que se esperay los tiempos en los que se espera estos resultados para de este modo poder establecer índices de gestión que nos permitan revisar avances en el transcurso del tiempo, sustentando el desempeño del manual de gestión.

Si ya se tiene detectados los procesos en los que se considera potenciales áreas de desarrollo, dado el grado de operatividad que representan en la actualidad y la importancia relativa en la administración de los fideicomisos, entonces se procederá a ponderar cada uno de estos para establecer un mapa de acción, con la finalidad de determinar si estos están en una etapa de debilidad, turbulencia o fortaleza. Esto ayudará a indicarsi las actividades de Análisis, Planeación, Ejecución y Control, están siendo debidamente realizadas. Detectando falencias de cada uno de los procesos con el fin de poder determinar de mejor manera que la herramienta ayude a suplir dichas fallas.

Para aquellos puntos dentro del proceso en los que se presenten o evidencian que se puedan presentar fallas que afecten, en alguna medida, la fluidez con la que se desarrolla la administración, se establecerá planes de acción a los cuales recurrir en caso de que la necesidad amerite, se debe de tener claro que dado el nivel de recurrencia que evidenciamos será la solución que previamente establezcamos esto

con la finalidad que podamos operar correctamente, ya que con la ayuda de este Manual se podrá tomar cartas directamente en asuntos administrativos que antes obstaculizaban el proceso.

En conclusión, el análisis realizado a las entrevistas con las administradoras indica la necesidad de un Manual para la Administración de Fideicomisos Inmobiliarios dado que no existe un procedimiento estandarizado que soporte las actividades realizadas por cada una administradora de fondos y fideicomisos, o en todo caso que guíe a la misma en caso de presentarse eventualidades que afecten el normal desempeño de una función. Se tendrá que medir el logro y consecución de objetivos pos presentación de Manual, ya que esta será la herramienta con la que se podrá medir la efectividad de nuestra propuesta, así como el número de beneficiarios por la acción. Esto constituirá una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento del sector y de igual modo impulsar el desarrollo de la organización. Así mismo se podrá detectar en que puntos específicos se requiere realizar un análisis más profundo que permita atacar y tomar acciones que permitan subsanar deficiencias de manera más detallada, cómo superar obstáculos y cómo aportar con mayor contenido en áreas en las cuales talvez no se tome tanta relevancia esto con la finalidad de realizar un análisis causa-efecto que integre de manera correcta lo que se quiere con lo que se necesita.

#### **4.13 Organismos que regulan las actividades Fiduciarias**

##### **4.13.1 Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores.**

La Superintendencia de Compañías es uno de los principales entes de control para las Fiduciarias, se definen como “un organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades y funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en circunstancias y condiciones establecidas por la ley.”(Superintendencia de compañías, 2016).

Es una entidad pública encargada del control de las actividades societarias, del Consejo Nacional y Mercado de Valores siendo su función primordial vigilar el funcionamiento empresarial mediante sistemas de medida con el propósito de generar transparencia y seguridad al sector empresarial del país.

##### **4.13.2 Servicio de Rentas Internas**

El Servicio de Rentas Internas (SRI) fue creado en base a los principios de justicia y equidad, como respuesta a la alta evasión tributaria, actualmente es utilizado para recaudar los diferentes tributos internos de manera obligatoria para cada uno de los intervinientes de acuerdo a su actividad económica, cabe mencionar que cada tributo encuentran establecidos en la Ley; como por ejemplo el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a la Renta, Impuesto a la salida de divisas (ISD), Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), entre otros.

##### **4.13.3 Unidad de Análisis Financiero (UAF)**

La Unidad de Análisis Financiero más conocida por sus siglas como UAF es un órgano operativo del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos; dicho esto debemos contemplar que su función es solicitar y recibir, bajo reserva, toda la información sobre operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas a fin de que las mismas sean procesadas, y en el caso de que sea necesario, remitir reportes a las partes implicadas con los respectivos justificativos.

Así mismo, se debe de considerar que los sujetos obligados a reportar de manera mensual sobre las transacciones a la Unidad de Análisis Financiero (UAF) son:

- Las Administradoras de Fondos y Fideicomisos
- Casas de Valores
- Comercializadoras de Vehículos

- Las Auditoras Externas
- Constructoras
- Las Calificadoras de Riesgos
- Fundaciones y Organismos No Gubernamentales
- Inmobiliarias
- Notarías

#### **4.13.4 Registro de Propiedad y Municipio**

En el caso específico de los Fideicomisos Inmobiliarios, es de suma importancia que se cumpla con una de las cláusulas establecidas en el contrato constitutivo del Fideicomiso que instruye realizar la transferencia de dominio a título de Fideicomiso Mercantil Inmobiliario, todos los bienes que serán aportados al patrimonio autónomo del fideicomiso, esta transferencia de bienes, de acuerdo a lo estipulado por el Código Civil, se debe perfeccionar con la debida inscripción del título de propiedad en el Registro de Propiedad del cantón correspondiente de donde provenga el bien que se está aportando.

Cabe mencionar que la transferencia de dominio a título de Fideicomiso Mercantil Inmobiliario, da inicio a su proceso con la verificación del catastro de los inmuebles y continuando con el proceso la obtención de los permisos, pagos de patentes, entre otros; a fin de dar inicio al desarrollo del proyecto inmobiliario.

### **4.14 Análisis del Riesgo**

#### **4.14.1 Situación Actual del País**

En el 2016 la economía del Ecuador tiene el mismo dinamismo con el que finalizó el año 2015 tomando en consideración la evidente desaceleración de la economía en donde a inicios del año se preveía un estancamiento económico y hasta la actualidad se ha evidenciado el mismo por medio de la carencia de inversión por parte del sector privado y el sobreendeudamiento del sector público. A todo esto, podemos sumar los relativos precios bajos del barril de crudo de petróleo, la evidente apreciación del dólar americano y el incremento en tasas de interés por parte de las organizaciones internacionales. Entonces podríamos decir que bajo estos parámetros el escenario es poco alentador para la inversión privada tomando en consideración que tenemos un Estado que debe priorizar la poca inversión por parte del Sector Público.

Sin embargo en la actualidad es evidente que el Gobierno ha lanzado señales de querer modificar la Política Fiscal en pos de incrementar la inversión por parte del Sector Privado, sin ser esta una completa realidad podemos tomar en consideración que podríamos tener cambios en un mediano plazo, cabe recalcar que lo que suceda con la economía del País va a depender directamente de lo que el Sector Privado pueda realizar esto en cuanto a inversión e indirectamente del Régimen, ya que este definirá los parámetros bajo los que estará expuesta esa inversión privada. Tomar el gasto público como motor para fomentar el crecimiento económico del país es más una falacia en la actualidad dado el nivel de endeudamiento que se tiene en este momento. La economía del país necesita un mayor nivel de circulante y no se tiene seguridad de esto dadas las múltiples restricciones a las que se está viendo expuesta esa inversión que lo podría hacer posible, cabe mencionar que si existe inversión por parte del sector privado sin embargo no es esta la suficiente como se requeriría para generar una reactivación global en cuanto a los diferentes sectores económicos en el país.

Hasta el momento se siguen cubriendo las necesidades del fisco por medio de endeudamiento interno y externo por parte del Gobierno, con esto nos referimos a la compra de Bonos del Estado, venta y subasta de bienes estatales y reducción de subsidios en pos de la consecución de recursos que generen liquidez, sin embargo, dada la realidad a la que nos enfrentamos en un alto porcentaje estos recursos que son generados por parte del estado terminan cubriendo el gasto corriente que genera el mismo.

Tomando en consideración otro de los puntos que afecta la situación del país es la falta de tolerancia que existe por un porcentaje de la población en reacción a todas las medidas que se han tomado a lo largo de estos periodos gubernamentales esto afectando directamente a la estabilidad política del mismo, a pesar de que no se han tenido problemas mayores como en anteriores ocasiones si se fragmenta exponencialmente la solidez con la que se venía trabajando en anterioridad.

Cabe mencionar que en la actualidad realizando un análisis general de la situación en la que nos encontramos podemos evidenciar políticas de opresión a los diferentes gremios y sindicatos, medidas regulatorias o en ciertos casos restrictivas contra los trabajadores, firma de tratados y convenios que no favorecen del todo a los sectores económicos del país, intervención en los fondos provisionales de los gremios, suspensión del aporte del estado a la seguridad social, enajenación de recursos naturales del país por medio de la venta anticipada del petróleo a China, y un evidente

sobreendeudamiento con el continente asiático. No mencionaremos temas referentes a corrupción y pretensiones antidemocráticas debido a que no es tema de referencia en este momento y tampoco tenemos una fuente oficial en la que podamos investigar datos más que reales oficiales del mismo.

Tenemos también la promulgación de leyes que si bien no están aprobadas siguen en debate en pos de una oficialización por parte de la asamblea constituyente. Entre estas tenemos la Ley de Herencia y la Ley de Plusvalía de los Bienes Inmuebles. Dando como resultado esto una respuesta por parte de los inversionistas y ciudadanía en general de desconfianza, incertidumbre y miedo.

Retomando el inicio de este análisis tenemos entre los mayores problemas del país en la actualidad los siguientes:

- Caída del Precio del Barril de Petróleo
- Encarecimiento del Dólar (Apreciación)
- Déficit Fiscal
- Disminución de Exportaciones e Importaciones
- Reducción de líneas de Crédito
- Recesión Económica

Al haber mencionado todos estos podemos determinar que en lo que respecta a conclusiones de manera general podríamos decir que actualmente no se tiene un escenario de recuperación de precios del barril de petróleo en este año, el sector financiero a pesar de mostrar estabilidad y mencionar en repetidas ocasiones que se mantiene estable y ha previsto estos inconvenientes a nivel país tiene al momento una política más conservadora en relación al otorgamiento de líneas de crédito, tenemos que motivar la inversión privada por medio de la eliminación de políticas que restringen la misma para de este modo poder recuperar la confianza de los productores de bienes y servicios y por ende motivar la inyección de fluidez de capital por medio de los consumidores.

#### **4.14.2 Situación Social del País**

Ecuador dentro de la sociedad latinoamericana y desde una perspectiva mundial, marca de manera muy notoria en cómo está distribuida la riqueza entre su población en donde un menor porcentaje de la misma posee mayor porcentaje de la riqueza a nivel país.

Después de la dolarización la realidad de todos a nivel país de este modo cambió el modo en que cada una de las familias ecuatorianas asumía su nueva posición a nivel socioeconómico. Esto dado por los cambios en el nivel de endeudamiento al haber habido un cambio de moneda y de igual modo con las nuevas restricciones de gasto causa de la nueva capacidad de pago bajo los parámetros establecidos por una nueva moneda.

Adicional a esto también tenemos la inyección que se dio al sector de la construcción por medio de programas de vivienda que el estado propuso con el BIESS como principal actor y promotor de préstamos de hasta 25 años plazo, permitiendo en algún sentido dinamizar de forma directa en muchos casos e indirecta en otros (dependiendo del sector económico) la fluidez de capital como inyección de vida a la economía.

#### **4.14.3 Población**

La población del Ecuador según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en relación al censo de población y vivienda que se realizó en el año 2010 fue de 14'483.499 habitantes, y 4'654.054 viviendas. Esta población distribuida de forma casi equitativa entre la costa y la sierra ecuatoriana.

Tenemos una población en cuanto a etnias muy diversas, sin embargo, no se pueden definir porcentajes exactos dado que al realizar el censo no se tenía la misma definición de etnia que de raza es por esto que los porcentajes varían en relación a la realidad.

Según estudios y proyecciones del INEC actualmente en el Ecuador hay alrededor de 16'400.00 habitantes como resultado del crecimiento exponencial de la población evidenciado en los últimos años.

#### **4.14.4 Desempleo**

Tomando en consideración el desempleo como la situación en la que una persona sea hombre o mujer con edad apropiada según lo establezca la legislación del país carece

de trabajo y por ende no percibe un salario. Tenemos como referencia brindada por el INEC en su reporte al décimo día del mes de julio del 2016.

En esta Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, en el país actualmente se registró al mes de junio del 2016 una tasa de desempleo del 5,3% a nivel país. En relación a lo que corresponde al año 2016 la tasa estadísticamente es estable.

Tomando en consideración una distribución por áreas, tenemos referencia de una tasa de 6,7% de desempleo urbano y una tasa de 2,6% en zonas rurales al mes de junio 2016.

La tasa de participación laboral está en 67,8% dando un referente de mayor cantidad de personas ingresando al mercado laboral de trabajo y de igual manera la tasa de empleo está en un 64,2%. En el país también tenemos el subempleo que está en un 16,3%. Estos datos tomados del informe mensual que realiza en Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC al día 10 del mes de julio del 2016.

#### **4.14.5 Situación Política del País**

Al ser este año 2016 un año preelectoral se estima que se genere una inyección de recursos por parte del Estado, destinando recursos al sector de la construcción a través de tasas interés preferenciales y programas habitacionales principalmente. Es en este punto que el BIESS continuará siendo el actor protagonista, ya que en la actualidad es la entidad que presta el mayor número de facilidades para los ecuatorianos a la hora de querer financiar inversiones en bienes inmuebles.

Desde este punto consideraríamos que habría un escenario favorable para el sector de la construcción, tanto en obra pública como para el sector privado. Todo esto dependerá directamente de como sea maneja esta situación política preelectoral al gobierno actual.

#### **4.14.6 Situación Económica del País.**

Hablando de la situación económica del país, podemos hacer referencia como en las demás economías a nivel mundial dado que nos encontramos en un entorno cada vez más globalizado que se va a ver afectado por las variables externas que afecten países vecinos o con los cuales se tenga algún tipo de relación económica.

Es por este motivo que dependeremos directamente de la proyección de crecimiento económico que tengan países como Estados Unidos del cual poseemos moneda, e

inevitablemente de los países de la Unión Europea y del continente asiático con los cuales tenemos tratados de comercio que ayudarían o perjudicarían nuestra situación país.

Es por esto que podríamos tener una perspectiva alentadora, ya que tomando en consideración como referente los países de Asia se perfila un ritmo de crecimiento proporcionalmente considerable para China específicamente en relación a lo establecido por el FMI con estimados de crecimiento de 8,5%.

En nuestro entorno como América Latina seguiremos dependiendo en gran medida de la recuperación del precio del barril de petróleo y de la recuperación de la economía de los Estados Unidos.

Debemos ser cautos y empezar a visualizar nuevas opciones de crecimiento, ya que es evidente que no podemos mantener nuestras expectativas en que mejoren los precios del barril de crudo dado que es una realidad notoria que estos no van a mejorar en el corto o mediano plazo.

Otro punto importante a nivel país es la considerable disminución de las remesas generadas por los inmigrantes de los cuales en mayor proporción era destinada a la compra de bienes inmuebles, sumado a su vez a las proyecciones realizadas por el Banco Central del Ecuador en donde la inflamación aumentara desencadenando una subida de precios de los materiales de construcción, cuya incidencia en el valor del metro cuadrado de construcción se vera de manera directa. Tendremos de este modo que establecer nuevas políticas de oferta y promoción por parte de los promotores inmobiliarios.

#### **4.14.7 Riesgo Legal**

Desde el aspecto legal tenemos riesgos que se basan más que nada en la constitución y alcance de responsabilidades de las partes intervinientes en el mismo, dependiendo el nivel de avance y punto en el que se encuentren los fideicomisos, es de vital importancia que nos aseguremos que se realice la transferencia de los activos de la manera correcta de este modo no tendremos inconvenientes jurídicos que afecten de manera directa el proceso normal que tenemos ya establecido con anterioridad.

En general los mecanismos legales siempre van a variar dependiendo del tipo de activo y los requisitos previos que se establezcan en un principio de constitución, así mismo de los organismos que vayan a regularizar y controlar el procedimiento de asignación civil y comercial.

Uno de los principales riesgos se da a la hora en se realiza la transferencia de los bienes u obligaciones o en todo caso podríamos mencionar la titularización, esto más que nada se presenta debido a que en ese punto las responsabilidades cambiaran de actores principales y dependiendo del estatus contractual de cada participando se puede incurrir en fallas de las cuales muy difícilmente se podrá salir. Así también nos enfrentamos a las carteras de crédito y de que existan o no normativas para realizar traslados de la misma teniendo en consideración el nivel con que se exige el endoso al tratarse de valores. Aquí también se presenta el Riesgo establecido por parte de los Flujos Futuros en relación a concesiones, derechos futuros, contratos anticipados pre pagados, etc.

Al existir titularizaciones “débiles”, la eficacia jurídica y financiera no va a depender en algún modo del originador, sino más bien de quien está llevando a cabo la titularización, sin embargo, en todo caso se llevará de la mano en conjunto con el originador, aunque no se dependa directamente de él. Existirá en todo caso el riesgo de que exista incumplimiento por parte del originador hacía los terceros en casos en los cuales caduquen concesiones o contratos preestablecidos.

Hay Riesgo Legal implícito al momento de que exista incumplimiento por parte del originador independientemente del motivo del mismo, siempre que no se respalde a los inversionistas por medio de la asignación de activos. Debemos tener claro que mientras mayor sea el nivel de responsabilidades de parte del originador mayor riesgo tendremos en la normal administración de los fideicomisos. Para finalizar una forma de equilibrar el nivel de riesgo es que los inversionistas asuman en parte los riesgos en los que se incurre para que de este modo no únicamente obtengan los beneficios a la hora de realizar la separación patrimonial, sino más bien obtenga nivel de responsabilidad indirecto en el proceso de administración, así se garantizará que existan un mayor nivel de control en los procesos y procedimientos, ya que se tiene responsabilidad directa de la inversión realizada.

La forma de evitar estos riesgos es mantener claras las responsabilidades y alcance de acción de cada una de las partes, más que nada que tengamos el soporte por parte de todos los intervinientes garantizando fluidez en la comunicación.

#### **4.14.8 Riesgo Financiero**

Dentro de este punto podemos mencionar que existe más de un riesgo financiero y que debemos de tener cuidado con todos estos, ya que eventualmente van a conllevar a

tener problemas que obstaculizaran el normal flujo del proceso dentro de nuestra administración. Entre estos tenemos los siguientes que se mencionaran de manera general para ser tomados en consideración.

Existe el Riesgo Crediticio por parte del contrayente del servicio que consistirá en el incumplimiento de la responsabilidad económica adquirida, dentro de esto existen afectaciones en variaciones de tasas, sustitución de activos, entre otros.

Tenemos el Riesgo en Liquidez que se da directamente en el momento en que por falta de capital no podemos sostener los flujos de efectivo necesarios para mantener el proceso normal que pre existe en la constitución del fideicomiso. Adicional Riesgo de Mercado en el cual interfiere la tasa de interés que en gran porcentaje de los casos representa pérdidas al variar los valores de mercado versus los valores que se tiene pre establecidos con anterioridad. Existe un riesgo que no consideramos dada la realidad país sin embargo debemos mencionar que es la Tasa de Cambio, ya que podría representar perdidas en el valor por causa de la variación sea esta depreciación o apreciación de la moneda a la cual se encuentran establecidos los rendimientos y gastos

Teniendo estos claros podemos establecer procedimientos que nos ayuden a tener planes de contingencia en caso de presentarse alguno de estos inconvenientes, debemos considerar que a pesar de tener una excelente administración estos son factores que no dependerán directamente de nosotros sino de la situación país de la mano situación mercado.

#### **4.15 Interpretación de la información recaudada y análisis general**

Al haber realizado el siguiente análisis de la realidad en la que se encuentra el país y sobretodo tomando en consideración los muchos factores que influyen de manera directa e indirectamente podemos establecer lo siguiente:

- Se han identificado los diferentes factores que de uno u otro modo afectan el normal desenvolvimiento de la economía del país, y como esta va a determinar los cambios que se puedan presentar dentro del mismo.
- El sector estatal se ha vuelto un actor fundamental en el desarrollo de la economía del país, y de este modo el sector de la construcción depende en gran medida de las decisiones que tome este, por lo que se vuelve de vital importancia el conocer de todos los movimientos que realice este.

- Posterior a un crecimiento constante en la economía en años anteriores el llegar a un punto de estancamiento o crecimiento desacelerado en los últimos años es evidente que se deben tomar las medidas cautelares necesarias para poder afrontar de manera positiva y sin que se tenga que renunciar a la aspiración de crecer.
- Se deben llevar mejores controles a nivel de administración de los que actualmente se están llevando a cabo por medio de la realización de análisis de los diagnósticos situacionales que se presentan.
- Al administrar fideicomisos se debe de considerar que son estructuras complejas que depende de variables que pueden afectar considerablemente el normal desarrollo de las actividades que se tengan establecidas como mapa de acción.
- Se tiene que identificar a los participantes dentro de la administración para así definir de manera clara la totalidad de los riesgos a los que se puede estar expuestos en el proceso administrativo.
- A pesar de existir riesgos financieros y riesgos legales que se han analizado anteriormente, se debe considerar que existen riesgos operacionales y en muchos casos el éxito en la administración de los fideicomisos va a depender de que se los considere de la manera correcta.
- Definir el marco legal con cual se guiará el procedimiento es de suma importancia para de este modo saber en qué consiste cada una de las actividades dentro del proceso volviéndolo mucho más predecible.

Así mismo, hemos podido determinar qué:

- Se debe empezar a tomar cartas en el asunto y de este modo implementar de la manera más rápida posible políticas que permitan agilizar la reactivación de sectores fundamentales en nuestro país, esto si se asumen responsabilidades en cada una de las situaciones que se presentan.
- Tomar como referencia los años anteriores para de ese modo establecer planes de acción a corto, mediano y largo plazo que proyecten un des estancamiento económico y social.
- Realizar los correctivos de manera prioritaria, para que se pueda intervenir de manera privada en la inyección de fluidez económica al país, generando así fuentes de empleo y sobre todo liquidez que al momento es el principal punto de desequilibrio en la balanza.

- Fomentar la participación privada en las inversiones que se están realizando a nivel país para de este modo poder incrementar la credibilidad por parte del sector externo en nuestro estado.
- Se debe estar atento a cada uno de los procesos que se llevan a cabo para poder reaccionar oportunamente ante la presencia de alguna eventualidad.
- Es de suma importancia que se establezcan contratos claros en los cuales estén asignadas las funciones y quiénes serán los encargados de realizar los controles específicos en cada una las etapas.
- Estandarizar procesos y procedimientos con imparcialidad para de este modo establecer una guía que facilite a todos los administradores independientemente del nivel de expertis que se haya adquirido con el paso del tiempo y manejo del proceso.
- Debemos de ser conscientes una vez más que a pesar de establecer un manual que guíe el proceso no se podrá definir o garantizar efectividad en el proceso administrativo en caso de presentarse externalidades que puedan afectar el proceso, ya que este es demasiado sensible a un sin número de variables externas que obstaculizan el normal flujo del mismo.

# **CAPÍTULO V: Desarrollo de la Investigación y Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios**

## **1. Datos informativos**

Para el estudio y desarrollo de este “Manual del Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios” se ha considerado a la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., para lo cual se procederá a realizar las entrevistas en las oficinas de la Fiduciaria ubicadas en el Parque Empresarial Colón Edificio Corporativo 4 Piso 2 Oficina 201 en la ciudad de Guayaquil a sus Administradoras Fiduciarias.

La recopilación de la información para el desarrollo de esta investigación corresponde a los últimos tres años, esto es desde el 2013 hasta la actualidad.

## **2. Antecedentes de la propuesta**

Para la administración de un Fideicomiso Inmobiliario dentro de las compañías Administradoras, es necesario ¿tener un criterio unificado al momento de Administrar un Fideicomiso Inmobiliario?

## **3. Justificación**

Al desarrollar esta investigación pudimos concretar que es totalmente necesario que exista un criterio unificado básico para la Administración del Fideicomisos Inmobiliarios, pero sobre todo que exista conocimiento de cuáles son los conceptos y puntos importantes a considerar por el Administrador Fiduciario al momento de llevar a cabo la administración de estos Fideicomisos, porque si bien es cierto, no todos los negocios Fiduciarios Inmobiliarios se desarrollan bajo la misma administración ya que todo depende de factores externos que pueden modificar el giro del negocio.

## **4. Objetivos**

Diseñar un manual de procesos administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., el cual servirá como guía para el cumplimiento de los pasos a considerar que deberá de tener presente el Administrador Fiduciario a fin de evitar los cuellos de botella y mejorar la

administración de cada uno de los procesos a su cargo; identificando las etapas y conceptos básicos que le ayudarán en este proceso.

## **5. Fundamentación**

Una vez que se realizaron las entrevistas a cada una de las Administradoras de Negocios Fiduciarios se pudo notar que como principal problema en la empresa es la fragilidad que existe en el manejo del proceso, y es así que se puede manifestar lo que cada una de las administradoras ha mencionado en las entrevistas previamente realizadas y es que los Fideicomisos se manejan de una manera similar pero a su vez se ajustan a las experiencias que tiene cada una de ellas en la administración, es por esto que si se quiere llegar a los mismos resultados, independientemente del tipo de fideicomiso que se maneje, se deberá seguir los mismos lineamientos siendo de este modo responsabilidad del cliente y no de la Fiduciaria si el día de mañana el resultado no es el que se esperaba garantizando así que al romperse la cadena de responsabilidad el eslabón débil no sea la Fiduciaria.

Otro de los problemas identificados es a la hora de coordinar y evaluar dentro del proceso administrativo como tal, que tan flexibles podemos ser, siendo este un punto de quiebre, ya que si no somos flexibles quebraremos la estructura administrativa, pero si lo somos demasiado no tendremos un plan de acción para ejecutar de manera correcta las actividades pendientes después de pasado el momento de contingencia. Entonces de este modo debemos parametrizar correctamente los puntos de flexibilidad a los que nos podemos acoger para actuar en caso de existir inconvenientes.

El problema y cuello determinante en la normal administración de un fideicomiso inmobiliario es la falta de liquidez para el desarrollo fluido del proyecto inmobiliario, motivo por el cual se debe de establecer con antelación que únicamente se va proceder como se indica en el proceso siempre y cuando se tenga liquidez en los flujos del proyecto, caso contrario se deberá aplicar planes de contingencia que nos ayuden a superar estas etapas de mayor premura de la mejor manera posible, garantizando resultados a lo largo del proceso sin afectación directa en los proyectos que la Fiduciaria este desarrollando al momento que surja el inconveniente. Hay que tener muy clara la visión de lo que se quiere o desea implementar y de cuál es la finalidad de manejar un proceso estandarizado por etapas para la administración de los fideicomisos inmobiliarios, siendo de este modo una clara forma de ser exitosos para

lograr el alcance de los resultados esperados por todos los que trabajan dentro de la empresa.

Sin embargo como se mencionaba anteriormente y haciendo referencia a la información levantada en cada una de las entrevistas siempre el Administrador Fiduciario se encontrará expuesto a fallas en los procesos, todo esto debido no únicamente a la liquidez como lo mencionamos en el párrafo anterior, sino también a problemas de comunicación en los diferentes niveles de la cadena, falta de apoyo o mala comunicación con departamentos que manejan información de vital importancia los mismos que actúan como complementos para que el desarrollo del proceso funcione correctamente brindando al final el resultado esperado.

Entre estos inconvenientes o cuellos de botella existe una inadecuada división de tareas o asignación y reasignación de las mismas siendo fruto estas de la carencia de manuales que permitan analizar y parametrizar la información obtenida para contribuir a la estandarización de acciones.

En conclusión, el análisis realizado a las entrevistas con nuestras administradoras indica la necesidad de un Manual para la Administración de Fideicomisos Inmobiliarios dado que no existe un procedimiento estandarizado que soporte las actividades realizadas por una administradora de fondos y fideicomisos, o en todo caso que guíe a la misma en materia de presentarse eventualidades que afecten el normal desempeño de una función.

## **6. Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la Compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.**

**MANUAL DE PROCESOS**

**ADMINISTRATIVOS PARA LOS**

**FIDEICOMISOS INMOBILIARIOS**

**PARA LA COMPAÑÍA ZION**

**ADMINISTRADORA DE FONDOS Y**

**FIDEICOMISOS S.A.**



**Elaborado por:**

Luis Carlos Cedeño Cuellar  
Ivette PamelaRamírez Marín

## Índice

<b>Introducción</b> .....	115
<b>Objetivo</b> .....	115
<b>Responsabilidad y Autoridad</b> .....	116
<b>Glosario de Términos y/o Definiciones</b> .....	116
<b>Proceso</b> .....	121
<b>Procedimientos</b> .....	122
<b>Contactar Clientes</b> .....	122
<b>Constituir Fideicomiso</b> .....	124
<b>Administrar Fideicomiso</b> .....	126
<b>Liquidar Fideicomiso</b> .....	128
<b>Anexos</b> .....	130
<b>Información Adicional</b> .....	130
<b>Formatos</b> .....	142

## **1. Introducción**

A razón de las entrevistas realizadas a las Administradoras de Negocios Fiduciarios de la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., hemos diseñado el presente manual de procesos el cual servirá como guía al momento de constituir y administrar un Fideicomiso Inmobiliario.

## **2. Objetivo**

Determinar procesos claves que servirán para regular, controlar y administrar todos los aspectos relacionados con el desarrollo y operación de los Fideicomisos Inmobiliarios administrados por la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., a razón de ser esta representante legal de los Fideicomisos y a su vez cumplir con los objetivos previamente planteados en la compañía.

ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A., en calidad de representante legal de los Negocios Fiduciarios, debe asegurarse que los recursos aportados al patrimonio del negocio fiduciario sean utilizados con eficiencia y únicamente para el desarrollo del proyecto inmobiliario integral.

### **3. Responsabilidad y Autoridad**

El Área Comercial y Fiduciaria Administrativa será la responsable de la aplicación y control del cumplimiento de los procesos detallados en el presente manual; el cual podrá ser modificado y/o ajustado a cada uno de sus Fideicomisos Inmobiliarios.

Dicho esto, el presente manual se ha dividido en dos partes considerando estas las más relevantes. La primera parte se encuentra enfocada al área comercial y/o estructural de la compañía ZION la cual se encarga de la negociación previa a la constitución de los Fideicomiso Inmobiliarios, así como el seguimiento de la aceptación de la propuesta; y la segunda parte a la cual este manual está siendo enfocado es al área Fiduciaria Administrativa; misma que se encarga del desarrollo y cumplimiento de los objetivos e instrucciones planteados en el contrato constitutivo del Fideicomiso.

### **4. Glosario de Términos y/o Definiciones**

A fin de que el Administrador Fiduciario se familiarice con los conceptos y obligaciones que debe cumplir cada uno de los intervinientes que participan en el contrato del Fideicomiso Mercantil Inmobiliario, es necesario que este tenga claro las funciones y definiciones que desempeña cada uno de ellos.

Por lo anteriormente expuesto, más adelante, se procederá a detallar cada uno de los intervinientes, sus fases y funciones a fin de que sirva como guía previo a la administración del Fideicomiso Inmobiliario y el levantamiento de la información que se debe hacer posterior a esto y que se detallará en el siguiente punto del manual.

<b>Término</b>	<b>Definiciones</b>
<b>Constituyente</b>	Es aquella persona natural o jurídica privada, pública o mixta, nacional o extranjera o entidades dotadas de personalidad jurídica, quienes transferirán el dominio de los bienes a título de Fideicomiso Mercantil. Él es quien realiza el aporte inicial con el cual se constituye el patrimonio autónomo del Fideicomiso.
<b>Beneficiario</b>	Es aquella persona que va a recibir el beneficio o utilidad que genere el Fideicomiso, es decir, que a su favor se ha constituido dicho Fideicomiso. En la mayoría de los

	casos suele ser el mismo constituyente
<b>Constituyentes Adherentes / Promitentes compradores</b>	Existe la posibilidad (como en la gran mayoría de casos así sucede), de que el Fideicomiso contemple la posibilidad de que existan Constituyentes Adherentes, que, por ejemplo, serían las personas interesadas en la compra de las unidades inmobiliarias que patrocine el Fideicomiso como tal. Aquí estos terceros celebran los contratos respectivos con el Fideicomiso por los cuales obtienen derechos fiduciarios en relación al inmueble que estarían adquiriendo. Esto quiere decir que los constituyentes que se adhieren al fideicomiso tienen la expectativa de adquirir un inmueble en relación al proyecto inmobiliario del cual están participando.
<b>Fiduciaria</b>	Es la Administradora de Fondos y Fideicomisos la cual estará a cargo de la Administración de los diferentes tipos de Fideicomisos y/o Encargos Fiduciarios a su cargo y ejercerá su representación legal en cada uno de los Fideicomisos
<b>Promotor</b>	Es aquél quien tiene la iniciativa del desarrollo del proyecto inmobiliario. En muchos casos el promotor es aquella persona que posee los recursos económicos para el desarrollo del proyecto, sin embargo no tiene un inmueble o un espacio físico donde puede desarrollarlo.
<b>Constructor</b>	Probablemente una de las figuras más importantes dentro de este tipo de fideicomisos. Sin embargo, no necesariamente comparece en la constitución del Fideicomiso como parte interviniente, sino que, por lo general, será una persona natural o jurídica contratada por el Fideicomiso para que proceda con el desarrollo o la construcción del proyecto inmobiliario, de acuerdo a las instrucciones impartidas por parte del o de los constituyentes.

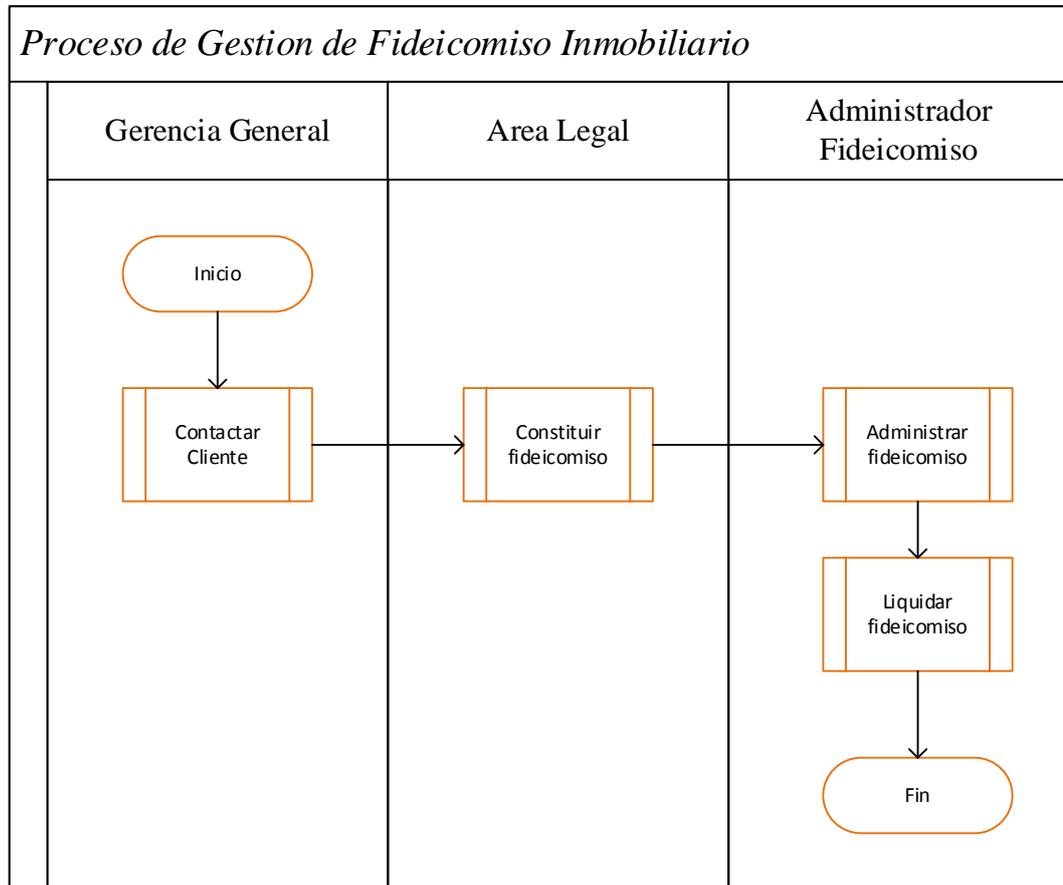
<p style="text-align: center;"><b>Fiscalizador</b></p>	<p>También conocido en otras legislaciones como el “interventor”, es la persona encargada de supervisar que los dineros aportados al fideicomiso se destinen en el proyecto inmobiliario en particular. Es decir que es un “ente controlador” de los flujos aportados. Su función es de suma importancia puesto que su trabajo se relaciona de manera directa con el constructor, y es quien representa, por así decirlo, los intereses de aquellos terceros de buena fe que han creído en la viabilidad del proyecto inmobiliario. Tampoco interviene como parte contratante sino que es contratado por la fiduciaria en representación el fideicomiso.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Junta de Fideicomiso</b></p>	<p>Es el organismo máximo encargado de vigilar e impartir instrucciones a la FIDUCIARIA para el desarrollo del objeto del fideicomiso mercantil. Siempre y cuando ésta cumpla con las funciones que se les ha otorgado en el contrato constitutivo del Fideicomiso. Por lo general, estas “Juntas de Fideicomiso” se encuentran presentes en los Fideicomisos Inmobiliarios, su importancia es tan relevante, que incluso son las que llegan a determinar el “Punto de Equilibrio” dentro de un proyecto inmobiliario. Quienes la conforman generalmente son el propio Constituyente así como los Constituyentes Adherentes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Gerente de Proyecto</b></p>	<p>Tendrá a su cargo la función de manejar y coordinar todos los aspectos técnicos y administrativos para el desarrollo del PROYECTO INMOBILIARIO. Al efecto, el GERENTE DE PROYECTO deberá aplicar y seguir la información contenida en los ESTUDIOS, en lo que corresponda.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Punto de Equilibrio</b></p>	<p>Son los elementos que determinarán la continuación o no del Fideicomiso, cuyos términos, condiciones y plazo constan estipulados en el contrato constitutivo del</p>

	Fideicomiso Inmobiliario.
<b>Punto de Equilibrio Comercial y/o Financiero</b>	Son las que hacen referencia a los porcentajes de las preventas en virtud de los contratos de promesas de compraventa, así como los de reserva de dominio que pudiesen haberse celebrado durante la promoción del proyecto inmobiliario.
<b>Punto de Equilibrio Técnico</b>	Las condiciones técnicas del proyecto, hacen referencia a que el proyecto técnicamente sea viable, esto quiere decir que lo que consta en planos o la idea del proyecto que se pretende desarrollar tiene un sustento razonable. Como esta es una condición atada a un análisis bastante técnico, algunas Fiduciarias podrían verse imposibilitadas de determinarlo, por lo que en la práctica las Fiduciarias contratan los servicios de un profesional en ésta materia, quien será el encargado de determinar que efectivamente las condiciones técnicas son viables.
<b>Punto de Equilibrio Legal</b>	Las condiciones legales se refieren a que se cumplan las solemnidades de ley, como por ejemplo, el perfeccionamiento de la transferencia del inmueble, así como las autorizaciones respectivas de las autoridades respectivas para que se dé inicio al desarrollo del proyecto, el pago de los correspondientes tributos, entre otros.
<b>Estudios</b>	Son todos los planos, diseños, estudios técnicos y de factibilidad económica, programación de obra, presupuestos, incluyendo el PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION, flujo gramas, bases técnicas, y permisos que han sido contratados, elaborados u obtenidos en la primera fase de la constitución del FIDEICOMISO INMOBILIARIO los cuales son necesarios a efectos de desarrollar el PROYECTO INMOBILIARIO.

<b>Presupuesto</b>	Es el presupuesto para la construcción y desarrollo del PROYECTO INMOBILIARIO.
<b>Cronograma de Obra</b>	Es el calendario estimado para el desarrollo y el cumplimiento de la Obra
<b>Cronograma de Desembolsos</b>	Es el calendario referencial que muestra las fechas de entrega y los montos que debe entregar el FIDEICOMISO al CONSTRUCTOR, a efectos del debido avance y desarrollo del PROYECTO INMOBILIARIO.
<b>Cronograma de Ventas</b>	Es el calendario referencial de ventas de los INMUEBLES

## 5. Proceso

### Flujograma Proceso de Gestión de Fideicomiso Inmobiliario



En este punto se detallarán los procesos a tomar en cuenta previo a la constitución de un Fideicomiso Inmobiliario; básicamente es el proceso por el cual se procederá a constituir un fideicomiso y a su vez a realizar un análisis exhaustivo en el cual se determinará si el negocio a constituir cumple con los requisitos necesarios para su constitución, considerando factores como tiempo de administración, riesgos, carga laboral, costos para el desarrollo del proyecto, entre otros.

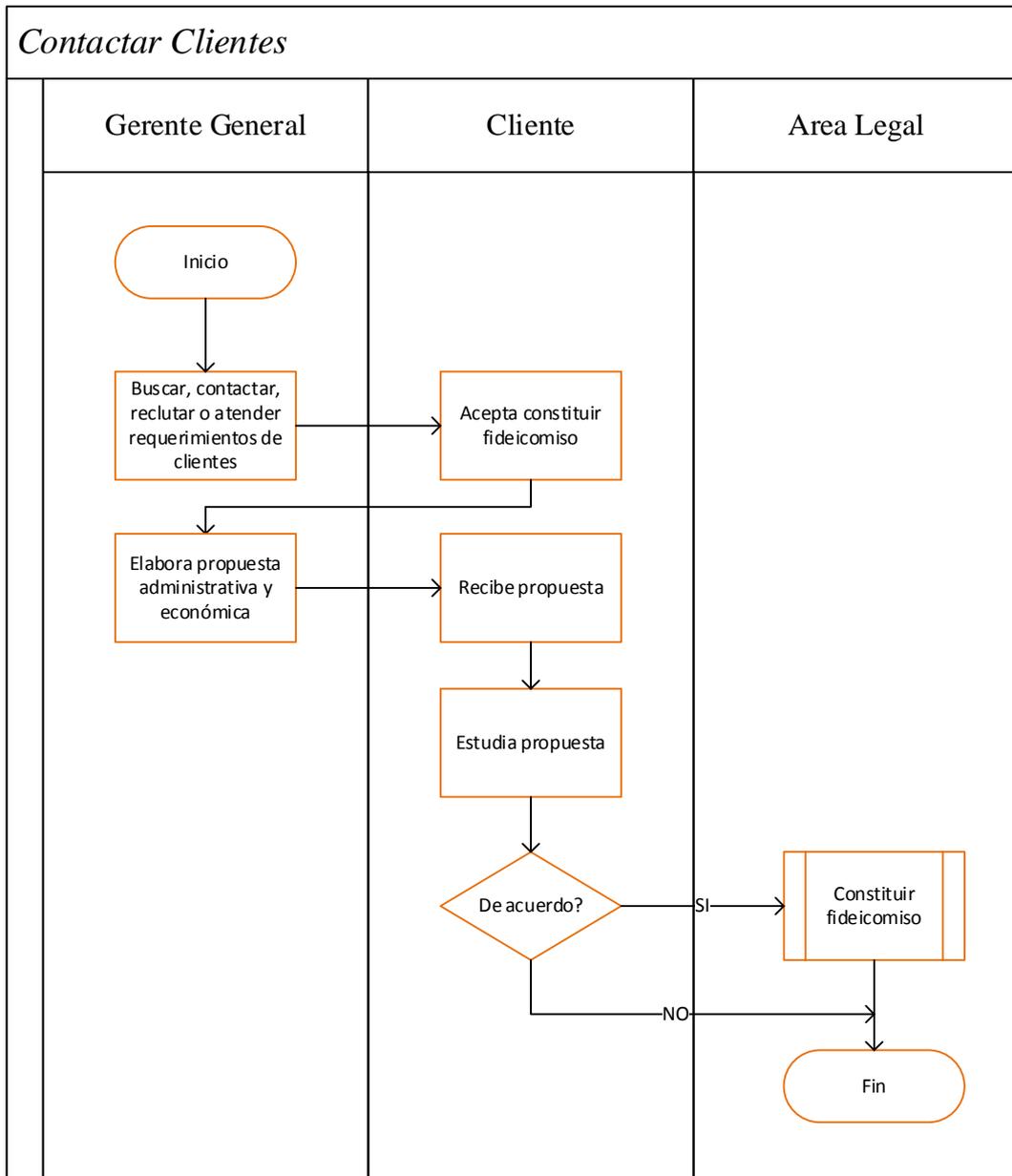
A continuación, se detallan los pasos principales a considerar:

<u>Paso</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
<b>1</b>	Contactar al cliente	Gerencia General
<b>2</b>	Constituir el Fideicomiso	Área Legal
<b>3</b>	Administrar el Fideicomiso	Administrador Fiduciario
<b>4</b>	Liquidar el Fideicomiso	Administrador Fiduciario / Área Legal

## 5.1 Procedimientos

En esta sección se detalla las actividades operativas que se deben cumplir en cada una de las etapas de la gestión de un Fideicomiso inmobiliario

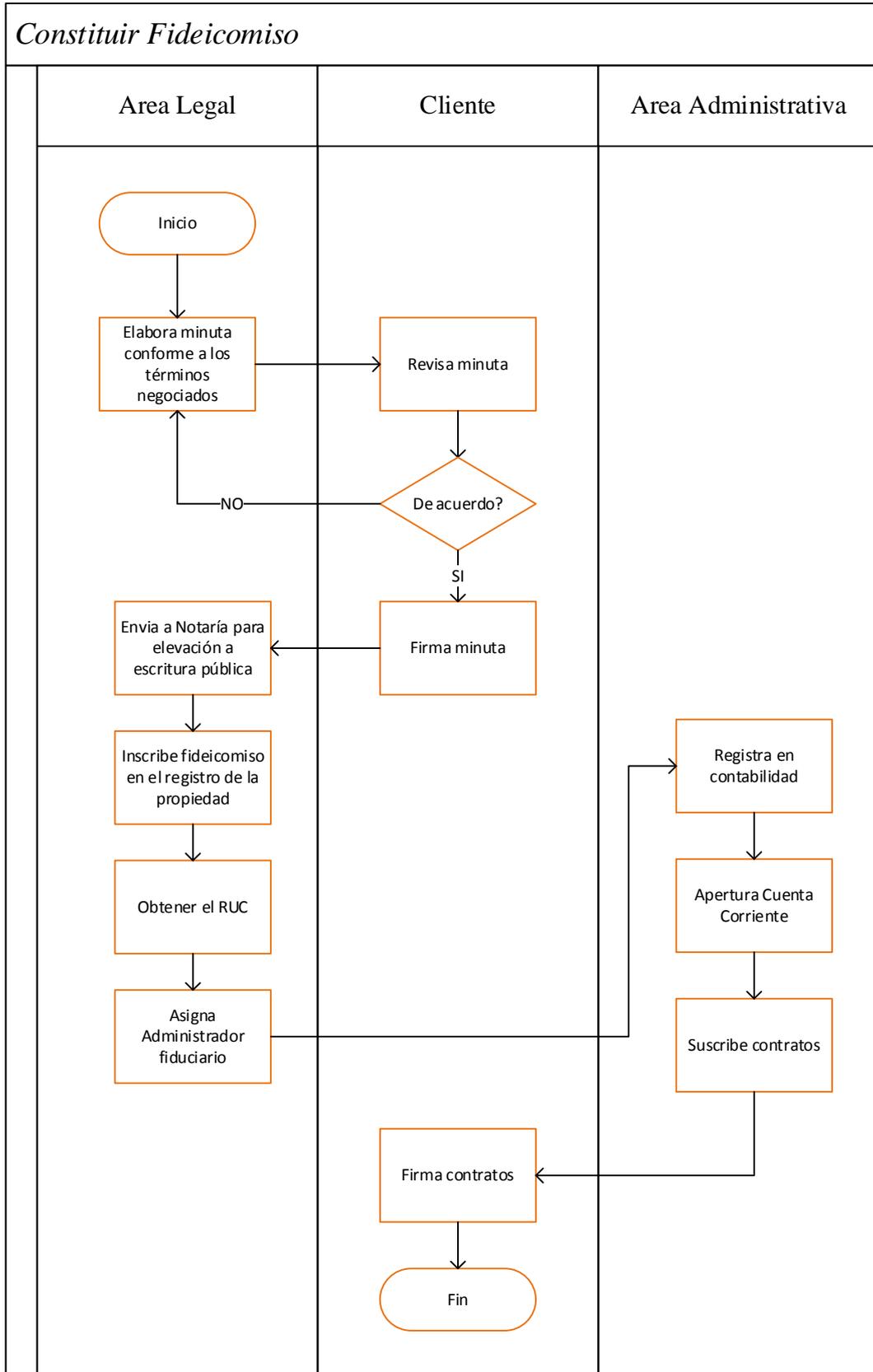
### 5.1.1 Contactar Clientes



## Narrativa del procedimiento “Contactar clientes”

<u>Paso</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
1	Estará a cargo de buscar, contactar, reclutar y/o atender a los nuevos posibles clientes a fin de atender sus requerimientos sobre la constitución de los Fideicomisos.	Gerencia General
2	Elaborar una propuesta para presentar al cliente en la que se considere la parte administrativa y la parte económica; teniendo en cuenta tiempo de administración, riesgos, carga laboral, costos para el desarrollo del proyecto, entre otros.	Gerencia General
3	Negociación, aceptación y/o rechazo de la propuesta. En el caso de que el cliente decida realizar una contrapropuesta o negociar algunos términos realizados en la propuesta se reunirá con la Fiduciaria para deliberar las mismas. En el caso de que el cliente decida aceptar la propuesta; este remitirá una comunicación escrita en la cual le indicara su satisfacción a la misma y se da inicio al proceso de constitución del Fideicomiso; cabe mencionar que junto a la aceptación de la propuesta deberá venir adjunta la documentación de información básica del cliente y Check List ( <i>Anexo 1</i> ); Certificado de Gravámenes, Avalúos, Pago de Impuesto Predial, Escritura de la compraventa de Terreno y toda la información necesaria para comprobar la efectividad del desarrollo del proyecto. Esta información deberá ser entregada al Área de Cumplimiento para la respectiva revisión, aprobación y elaboración de la matriz de riesgo.	Gerencia General / Área Cumplimiento
4	Constituir el Fideicomiso	Área Legal

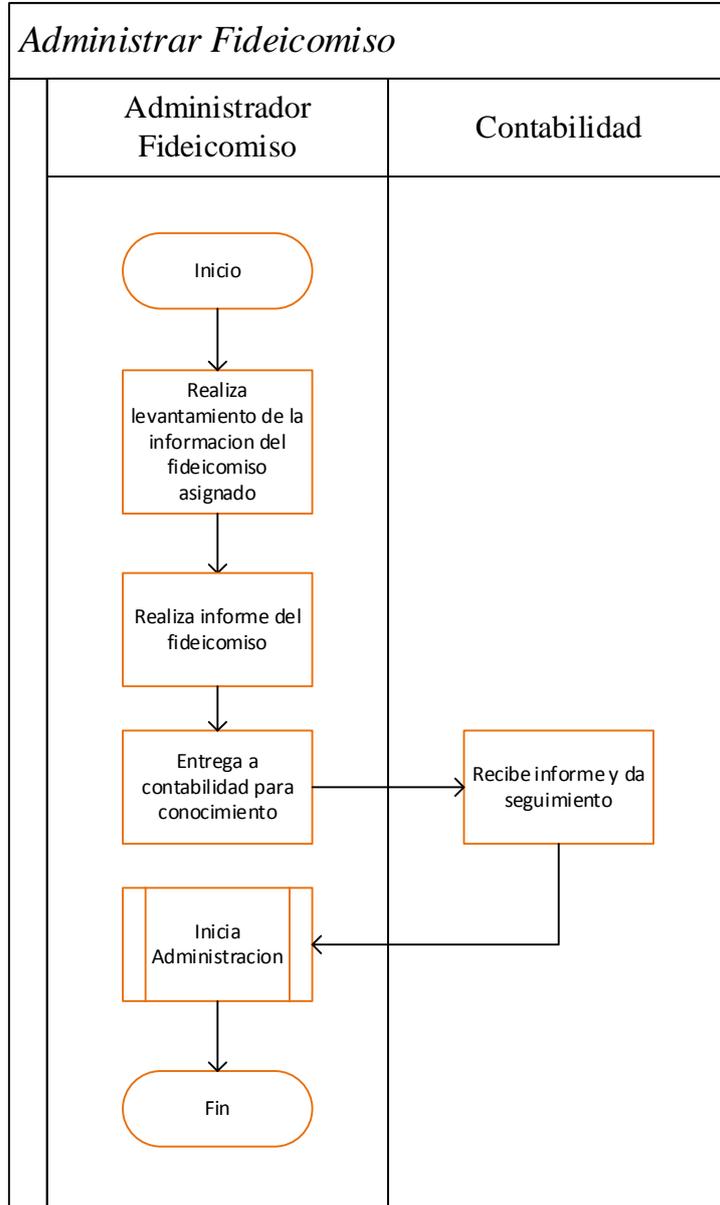
### 5.1.2 Constituir Fideicomiso



## Narrativa del procedimiento “Constituir Fideicomiso”

<u>Paso</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
1	Elaborar la minuta conforme a los términos acordados	Área Legal
2	Revisión, aprobación y suscripción de la minuta	Constituyente
3	Elevación a escritura pública de la matriz	Área Legal
4	Inscripción en el Registro de la Propiedad.	Área Legal
5	Obtención del RUC	Área Legal
6	Asignación del Administrador Fiduciario	Área Legal
7	Registro Contable del Aporte Patrimonial. El área Administrativa instruye al área Contable sobre la constitución del Fideicomiso Inmobiliario y el respectivo registro contable	Área Administrativa
8	Apertura de la cuenta corriente	Área Administrativa
9	Suscripción de contratos de compraventa y Contrataciones de terceros	Área Administrativa

### 5.1.3 Administrar Fideicomiso

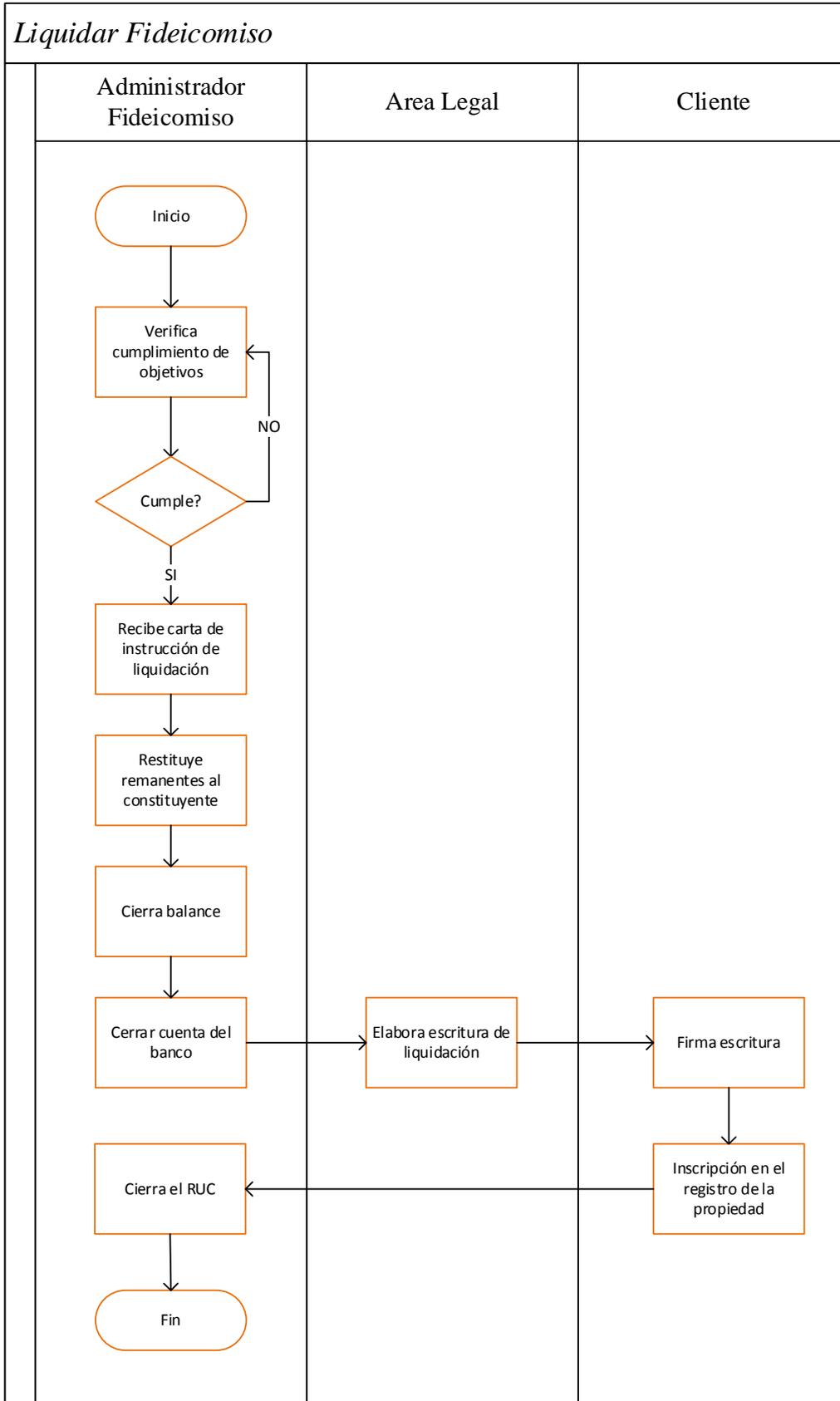


## Narrativa del procedimiento “Administrar Fideicomiso”

<b><u>Paso</u></b>	<b><u>Actividad</u></b>	<b><u>Responsable</u></b>
<b>1</b>	Recibir la carpeta del Fideicomiso; la cual debe de contener la escritura de constitución inscrita en el Registro de la Propiedad, el Registro Único del Contribuyente (RUC), la Información básica del cliente	Administrador Fiduciario
<b>2</b>	Realizar el levantamiento de la información relevante del Fideicomiso; en el cual se deberá de considerar el objeto y las instrucciones planteadas en la escritura de constitución del Fideicomiso	Administrador Fiduciario
<b>3</b>	Realizar el informe del fideicomiso	Administrador Fiduciario
<b>4</b>	Enviar el informe al departamento contable; para su revisión y seguimiento	Administrador Fiduciario / Área Contable
<b>5</b>	Inicia la Administración del Fideicomiso	Administrador Fiduciario

A fin de realizar un correcto levantamiento de la información, el Administrador Fiduciario deberá considerar los puntos mencionados y detallados en el *Anexo* del presente manual.

### 5.1.4 Liquidar Fideicomiso



### Narrativa del procedimiento “Liquidar Fideicomiso”

<b><u>Paso</u></b>	<b><u>Actividad</u></b>	<b><u>Responsable</u></b>
1	Comprobar el cumplimiento del objeto del Fideicomiso	Administrador Fiduciario
2	Recibir la carta de instrucción por parte del Constituyente para liquidar el Fideicomiso; en la cual se debe solicitar también la restitución de los remantes.	Constituyente / Administrador Fiduciario
3	Realizar la restitución de bienes remanentes	Área Contable
4	Cerrar el balance contable en cero	Área Contable
5	Cerrar cuenta bancaria	Administrador Fiduciario
6	Elaborar la escritura de liquidación del Fideicomiso	Área Legal
7	Revisas, aprobar y suscribir la escritura de liquidación del Fideicomiso	Constituyente / Gerente General
8	Inscripción de la escritura en el registro de la Propiedad	Área Legal
9	Cese del Ruc	Área Legal/ Administrador Fiduciario

## 6. Anexos

### 6.1 Información Adicional

#### 6.1.1 Levantamiento de la información

A partir de este punto será responsable el área Administrativa Fiduciaria, específicamente, el Administrador Fiduciario asignado para la gestión de administración del Fideicomiso Inmobiliario; para esto es necesario que el mismo se familiarice con los conceptos que se manejarán a lo largo de su administración, por lo cual a continuación se detallarán cada uno de ellos, así como los puntos que se deberán de considerar al momento de realizar el levantamiento de la información.

Paso	Puntos a Considerar	Descripción	Estado
1	Antecedentes	En este punto se deberá de considerar los hechos previos a la constitución del Fideicomiso; la fecha y lugar de la constitución del Fideicomiso; Notario encargado, fecha de inscripción en el Registro de la Propiedad. RUC.	Obligatorio
2	Constituyentes	Detalle de los Constituyentes que comparecen en el contrato constitutivo del Fideicomiso	Obligatorio
3	Beneficiarios	Detalle de los Beneficiarios que comparecen en el contrato constitutivo del Fideicomiso	Obligatorio
4	Tipo de Fideicomiso	En el caso de nuestro Manual son Inmobiliarios. Pero podrían ser de Administración, Garantía, Encargos Fiduciarios, Titularización, Administración.	Obligatorio
5	Periodicidad de la Rendición de cuentas	Fecha en las cuales se deberán enviar las Rendiciones de Cuentas y los Informes de Gestión Fiduciaria	Obligatorio
6	Objeto del Fideicomiso	Es el motivo por el cual el Fideicomiso fue constituido y deberá constar en el	Obligatorio

		escritura de constitución del mismo	
7	Conformación del Patrimonio y Transferencia de Dominio a Título de Fideicomiso Mercantil	Se detallará los bienes muebles y/o inmuebles que se transferirán a título de Fideicomiso Mercantil	Obligatorio
8	Reformas	Esto solo en el caso de que el Fideicomiso necesite o haya sido reformado con anterioridad. Se deberá de considerar este punto	En el caso de que aplique
9	Cesiones de Derecho	Aquí se deberá detallar si han existido cesiones de derecho sobre los bienes aportados por los Constituyentes	En el caso de que aplique
10	Compraventa de Derechos Fiduciarios	En el caso de que exista, deberá constar detallada en el informe	En el caso de que aplique
11	Comodato Precario	En caso de que se haya suscrito un contrato de comodato precario este deberá ser detallado en los términos en que fue suscrito	En el caso de que aplique
12	Hipoteca Abierta	Existen Constituyentes que solicitan la suscripción de una Hipoteca Abierta sobre el terreno que se va a desarrollar el proyecto, por lo cual se deberá de considerar	En el caso de que aplique
13	Juntas de Fideicomiso	Se deberá considerar las Juntas Periódicas que se celebren ya que estas son de suma importancia al momento de la administración del Fideicomiso ya que servirán para aprobar los pagos, instrucciones futuras, suscripción de contratos, entre otros.	Obligatorio

14	Instrucciones	En este punto se deberá considerar las instrucciones detalladas en el contrato constitutivo del FIDEICOMISO ya que servirán como guía para el desarrollo del mismo	Obligatorio
15	Organismos de Control	Mensualmente se debe de cumplir con los reportes a los Organismos de control como la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas.	Obligatorio
16	Estado actualizado y la Situación Jurídica de los bienes	Detalle de cada uno de los bienes que se encuentran aportados al Fideicomiso	Obligatorio
17	Información Financiera	Detalle de los saldos en las cuentas que maneja el Fideicomiso.	Obligatorio
18	Auditoría Externa	Todos los Fideicomisos Inmobiliarios deberán contar con una auditoría externa anual por lo cual en este punto se deberá considerar la propuesta, aprobación y firma auditora contratada para la auditoría	Obligatorio

### 6.1.2 Información Relativa al Proyecto Inmobiliario

Una vez el Administrador fiduciario tenga claro los conceptos y puntos importantes que debe de considerar para Administración de un Fideicomiso Inmobiliario; este se encargará de resaltar los puntos más relevantes que se relacionan directamente con el estado del desarrollo de la obra, cumplimiento del presupuesto, entre otros; lo cual servirá para su debido control periódico, así también como para informar a los intervinientes el estado en el que se encuentra la obra, los avances realizados en la construcción, los rubros utilizados de lo presupuestado versus lo real, entre otros.

En el cuadro que se detalla más adelante se enumeran nueve puntos básicos que deben de ser considerados al momento de administrar el Fideicomiso Inmobiliario,

así también como al momento de remitir los informes de gestión y/o rendiciones de cuenta de manera mensual a fin de informar los intervinientes el estado real del Fideicomiso que se administra.

<b>Pasos</b>	<b>Información Relativa al Proyecto Inmobiliario</b>	<b>Responsable</b>
1	Fecha de iniciación de la etapa de construcción del proyecto, e indicación de la etapa en la cual se encuentra el mismo	Área Administrativa/ Director del Proyecto
2	Fecha estimada de terminación de la etapa en ejecución de la obra y de la entrega a los beneficiarios y a los compradores directos de las unidades (de ser el caso)	Constructor / Director del Proyecto
3	Porcentaje ejecutado de la obra con relación al proyecto	Fiscalizador
4	Valor de las sumas de dinero o bienes entregados al fideicomiso y valores por cancelar con corte al informe	Área Administrativa
5	Control presupuestario entre lo real y lo proyectado y explicación de las principales diferencias	Área Administrativa / Fiscalizador
6	Costo de la unidad construida a la fecha del informe	Área Administrativa
7	Indicación sobre el cumplimiento de las estimaciones de la financiación del proyecto (créditos y aportes de fideicomitentes adherentes).	Área Administrativa
8	Cambio en el proyecto y/o en las especificaciones	Constructor / Director del Proyecto / Fiscalizador
9	Reajuste del presupuesto.	Constructor / Director del Proyecto / Fiscalizador

### **6.1.3 Procedimientos Específicos**

El Administrador Fiduciario deberá de considerar lo estipulado en el artículo 30 de la Ley de Mercado de Valores la cual menciona que los sistemas de control interno

contribuirán a administrar los riesgos asociados a cada negocio fiduciario. Por lo cual, las fiduciarias deberán realizar el análisis del riesgo inherente a su administración, revelar el riesgo a cada uno de sus clientes, y diseñar e implementar mecanismos para su monitoreo y mitigación.

**Procedimiento de Revisión de Formulario de Información Básica de cada cliente y/o proveedor; Aprobación del Inicio de la Relación Comercial con el Promitente Comprador y/o Proveedor.**

<u>Paso</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
1	<p>El Gerente de Proyecto para asegurar el cumplimiento de la política conozca a su cliente, que implica el conocimiento y verificación previo de la persona natural o jurídica que van a iniciar una relación comercial o contractual con el Fideicomiso, deberán solicitar a los posibles promitentes compradores completar el formulario de Información Básica y anexar la documentación solicitada en los Check List Personas Naturales (<i>Anexo 1</i>) y Check List Personas Jurídicas (<i>Anexo 2</i>).</p> <p>Es importante mencionar que la información a solicitar en lo que respecta a los Proveedores es de acuerdo a los casos detallados a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A los proveedores esporádicos con cuantías inferiores a \$3.000,00 dólares solo con la factura que emitan ellos sería suficiente.</li> <li>2. A los proveedores que superen dicho umbral se les pide el formulario.</li> <li>3. A todos los proveedores que firmen contratos directamente con los fideicomisos se le pide toda la documentación del check list con el debido formulario.</li> </ol>	Gerencia del Proyecto

<p><b>2</b></p>	<p>Recibe la información de los promitentes compradores y/o proveedores vía correo electrónico; si la información requerida se encuentra completa se remite inmediatamente al Área de Cumplimiento para su aprobación. En el caso que la información recibida se encuentre incompleta se informará a la Gerencia de Proyecto para que regularice la información faltante y aquí se detiene el proceso hasta no contar con la información.</p>	<p>Fiduciaria</p>
<p><b>3</b></p>	<p>Recibe vía correo electrónica los formularios de Información Básica del cliente y/o proveedor con los documentos requeridos y se procede a verificar toda la información del promitente comprador y/o proveedor. Si después de evaluar la información considera que el cliente y/o proveedor puede iniciar una relación comercial con el Fideicomiso, remitirá la documentación con su visto bueno a la Administradora para que proceda a comunicar al Gerente de Proyecto vía correo electrónico la misma que una vez recibe la aprobación deberá remitir a la Fiduciaria los documentos originales.</p> <p>En el caso de que el Área de Cumplimiento tenga dudas razonables sobre el cliente y/o proveedor, podrá realizar una diligencia ampliada solicitando los documentos que considere oportunos para obtener su visto bueno, el proceso en este punto se detiene hasta no recibir la documentación solicitada.</p> <p>En el caso que el cliente y/o proveedor no sea aprobado se comunicara al Gerente de Proyecto vía correo electrónico.</p> <p>Este proceso no podrá exceder las 48 horas desde que se haya recibido toda la información respectiva completa.</p>	<p>Área de Cumplimiento</p>

## Procedimiento para la revisión de contratos de promesa compraventa y compraventa

<u>Paso</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
1	Una vez que la Gerencia de proyecto envíe la matriz para la respectiva revisión y suscripción por parte del Representante Legal de la Fiduciaria; el Administrador Fiduciario procederá a revisar y verificar que la Gerencia del Proyecto haya entregado toda la documentación e información referente al Promitente Comprador para luego remitirla al Área Legal. Asimismo, procederá a revisar los depósitos de reserva y valores entregados por parte del Promitente Comprador y adjuntar el estado de cuenta del cliente. Posteriormente, procederá a registrar en el sistema toda la información respectiva al contrato en cuanto a forma de pago, pagaré, descripción de la oficina, entre otros.	Fiduciaria
2	El Área Legal recibe la matriz por parte del Administrador Fiduciario y procede con la respectiva revisión y gestión para la suscripción por parte del Representante Legal de la Fiduciaria.	Área Legal
3	El Administrador Fiduciario una vez que reciba la matriz promesa de compraventa y/o compraventa suscrita devolverá la misma a la Gerencia de Proyecto para que sea enviado a la notaria correspondiente para el respectivo cierre en un plazo no mayor de 48 horas. (Según lo previamente pactado).	Fiduciaria
4	Una vez que el Gerente de Proyecto haya recibido la escritura de promesa de compraventa y/o compraventa cerrada; deberá remitir un testimonio o copia de la misma al Administrador Fiduciario. <b>Nota:</b> la Fiduciaria procederá con la respectiva facturación una vez que reciba el testimonio certificado inscrito del contrato de compraventa.	Gerente de Proyecto

## Procedimiento de Recaudación

<u>Paso</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
1	Recibe la documentación del promitente comprador con la Aprobación del Área de Cumplimiento y procede a comunicar vía correo electrónico al Gerente de Proyecto que el cliente está aprobado para que se proceda a realizar el respectivo depósito inicial.	Fiduciaria
2	El Gerente de Proyecto recibe la aprobación por parte de la Fiduciaria que el Promitente Comprador se encuentra aprobado vía correo electrónico y procede a realizar el respectivo depósito inicial en la cuenta corriente asignada por el Banco respectivo a nombre del Fideicomiso Mercantil o informa directamente al Promitente Comprador para que realice el depósito o transferencia respectiva. La papeleta de depósito o comprobante electrónico de transferencia será el soporte que tiene el cliente del pago realizado.	Gerente de Proyecto
4	Remitirá vía correo electrónico todos los lunes de cada semana un detalle de los ingresos recibidos por los depósitos de los promitentes compradores, para que de esta manera la Gerencia de Proyecto puedan verificar si los pagos efectuados por el promitente comprador están reflejados en el estado de cuenta bancaria.	Fiduciaria
5	Una vez recibida el detalle de los ingresos realizados por los promitentes compradores la comercializadora enviará un reporte en formato Excel donde se pueda identificar el ingreso a que bien pertenece. Una vez recibido el detalle de los ingresos, la Comercializadora enviará los comprobantes de pago originales para su respectivo registro.(ANEXO 4)	Gerente de Proyecto

<p><b>6</b></p>	<p>El Administrador Fiduciario, dentro de los tres primeros días hábiles de cada mes enviará los estados de cuenta de los Promitentes Compradores al Gerente de Proyecto; el cual contendrá el detalle de los depósitos realizados por todos los Promitentes Compradores del Fideicomiso. Esta información deberá ser conciliada de manera mensual entre la Fiduciaria y el Gerente de Proyecto.</p>	<p>Fiduciaria/Gerente de Proyecto</p>
-----------------	--	---------------------------------------

## Procedimiento Devolución Cheques Devueltos

<u>Paso</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
1	Informará y remitirá a la Gerencia de Proyecto y/o Comercialización los cheques devueltos correspondientes a los pagos realizados por los promitentes compradores, para su respectiva gestión de cobro o sustitución.	Fiduciaria
2	Informará a los promitentes compradores sobre el cheque devuelto y solicitará el depósito en la cuenta especial del valor del cheque <u>más la comisión por devolución.</u>	Gerente de Proyecto
3	Verificará en la Cuenta Corriente el depósito de los cheques devueltos junto con la comisión por devolución.	Fiduciaria
8	Los lunes de cada semana enviará por medio de un archivo en Excel un detalle de los ingresos recibidos por cheques devueltos para que la Gerencia de Proyecto pueda actualizar sus registros.	Fiduciaria

## Procedimiento de Aprobación de Facturas y Pagos de Obras

<u>Paso</u>	<u>Actividad</u>	<u>Responsable</u>
1	El Fiscalizador será quien aprobará las facturas y/o planillas. Cada factura vendrá acompañada del oficio donde se indican los pagos a efectuarse por parte del Fideicomiso. ( <i>Anexo 4 donde se indicará el rubro en el que debe ser contabilizado este costo</i> ). Estos rubros serán los mismos que el presupuesto aprobado por la Junta del Fideicomiso.	Fiscalizador
2	El Fiscalizador una vez aprobadas las facturas y/o planillas las remitirá al Gerente de Proyecto para su revisión, control de flujos y aprobación de pagos.	Fiscalizador
3	El Gerente de Proyecto revisa las respectivas facturas y/o planillas, emitirá su aprobación de pago firmando el formulario de solicitud de emisión de cheque y/o transferencia que ha emitido el fiscalizador y remitirá todos los miércoles las solicitudes de pago a la Fiduciaria para que procedan con la emisión del cheque.	Gerente de Proyecto
4	<p>Da por recibido y aceptadas las solicitudes de pago, siempre y cuando estas cumplan con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formulario de solicitud de cheque con las firmas de aprobación de la Gerencia del Proyecto con firma escaneada y el oficio original aprobado por el Fiscalizador.</li> <li>✓ Facturas que cumplan los reglamentos de Ley del SRI</li> <li>✓ Nombre de la Partida o rubro que afectará dicho pago conforme al Presupuesto.</li> </ul> <p>En el caso de que la información se encuentre completa y el costo o gasto tenga relación con el proyecto, las solicitudes se enviarán al Departamento de Contabilidad para la emisión del cheque. En el caso que las solicitudes de pago no reúnan todos los requisitos, la Fiduciaria informará a la Gerencia de Proyectos que se procede a la devolución de las mismas.</p>	Fiduciaria

	Para cumplir con los cierres contables y con la entrega de la información a los organismos de control, se receptorán solicitudes de pago hasta el 25 de cada mes, por lo que el Gerente de Proyecto coordinará con los Proveedores para que las facturas que se reciban posterior a esa fecha sean emitidas con la del mes siguiente.	
<b>5</b>	De acuerdo a las instrucciones recibidas por el Administrador Fiduciario se procede con la emisión de los cheques y/o transferencias. Los cheques emitidos junto con los Egresos son entregados al Administrador Fiduciario para que proceda con la entrega de los mismos; en el caso de realizar transferencias los soportes de las mismas serán remitidos mediante correo electrónico.	Contabilidad
<b>6</b>	Recibe los cheques y egresos e informa a los distintos proveedores que pueden retirar su pago. En el caso de que se realice las transferencias los proveedores deberán acercarse a retirar los comprobantes de retención. Los egresos deberán estar debidamente firmados y sellados, así como también deberán indicar el número de cédula de la persona que retiró el mismo. Una vez realizado todos los pagos devuelve los Egresos al Departamento de Contabilidad para su archivo. Los pagos se deberán realizar los viernes de cada semana.	Fiduciaria
<b>7</b>	Los lunes de cada semana enviará un detalle a la Gerencia de Proyecto de todos los pagos realizados y los saldos de bancos a la fecha.	Fiduciaria
<b>8</b>	Las facturas y pagos relacionados a la parte administrativas serán aprobadas directamente por la Gerencia de Proyecto.	Fiduciaria/Gerente de Proyecto

**6.2 Formatos**

**ANEXO 1**  
**CHECK-LIST**  
**PERSONA NATURAL**

<b>NEGOCIO FIDUCIARIO:</b>	
<b>NOMBRE:</b>	

- Formulario de conozca su cliente
- Copia de cédula y certificado de Votación;
- Copia de Planilla de servicios básicos;
- Declaración de impuestos (en caso de tenerlo);
- Declaración juramentada ante notario de todos sus bienes (en caso de trabajar en el sector público);
- Referencia Bancaria.
- Declaración de origen y destino lícito de recursos.


	<b>FECHA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>AREA LEGAL</b>			
<b>OFICIAL DE CUMPLIMIENTO</b>			
<b>AREA FIDUCIARIA</b>			

**ANEXO 2**  
**CHECK-LIST**  
**PERSONA JURIDICA**

<b>NEGOCIO FIDUCIARIO:</b>	
<b>NOMBRE:</b>	

- Formulario Conozca a su cliente persona jurídica de ZION;
- Certificado de cumplimiento de Obligaciones emitido por la Superintendencia de Compañías;
- Nombramiento, cédula y certificado de votación del representante legal;
- RUC ( Para Personas Jurídicas con Domicilio Nacional y Paraísos Fiscales de ser el caso )
- Copia de Planilla de servicios básicos;
- Escritura de constitución de la compañía y sus reformas en caso de existir;
- Nómina de Accionistas hasta llegar a las personas naturales;
- Certificado de cumplimiento de obligaciones con el IESS;
- Última Declaración de impuesto a la renta;
- Último Balance presentado a la Superintendencia de Compañías y/o de Bancos y Seguros;
- Referencia Bancaria.


	<b>FECHA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>AREA LEGAL</b>			
<b>OFICIAL DE CUMPLIMIENTO</b>			
<b>AREA FIDUCIARIA</b>			

## ANEXO 3

FIDEICOMISO MERCANTIL MEDICAL CENTER				
Señores ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. Fiduciaria del Fideicomiso Mercantil Medical Center Ciudad			Nº SOLICITUD DE PAGO <span style="color: red;">XXXXXXXX</span>	
SOLICITAMOS EMITIR CHEQUE Y/O TRANSFERENCIA A LA ORDEN DE :				
TRANSFERENCIA				
Nombre del Banco				
No. Cta Donde se realizará la transferencia				
Tipo de Cuenta	Ahorros	<input type="text"/>		
	Corriente	<input type="text"/>		
CONCEPTO:				
DETALLE DE FACTURA				
SUBTOTAL 0%		\$	-	
SUBTOTAL 12%		\$	-	
IVA		\$	-	
TOTAL FACTURA		\$	-	
DETALLE DEL TOTAL A PAGAR				
SUBTOTAL		\$	-	
+ IMPUESTOS (IVA)		\$	-	
RENTENCIONES				
-RENTENCION FUENTE		\$	-	
-RENTENCION IVA		\$	-	
-FONDO DE GARANTIA		\$	-	
-OTROS DESCUENTOS		\$	-	
TOTAL A PAGAR		\$	-	
DETALLE DE CONTABILIZACIÓN				
CODIGO DE CUENTAS	DESCRIPCIÓN	DEBITO	CREDITO	
TOTAL A CANCELAR			\$	-
PRESUPUESTO	VALOR PAGADO A LA FECHA	VALOR PRESENTE A CANCELAR	MONTO TOTAL UTILIZADO	SALDO X UTILIZAR
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OBSERVACIONES:				
APROBACIONES				
GERENCIA DE PROYECTO	FISCALIZADOR	FIDUCIARIA		

## ANEXO 4

<b>DETALLE PARA ZION ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS, S.A.</b> <b>DINERO ENTREGADO POR LOS PROMITENTES COMPRADORES</b>			
No. Identificación del Cliente	Fecha de la Transacción	Descripción del Pago que debe contener No. Papeleta/Forma de Pago/ Nombre del Cliente / Número de la Unidad Inmobiliaria/No. Cuota Pgada	Valor Pagado
0920333010	2014-09-01	096305279 DEPOSITO CHEQUE NO. XXXXX BANCO BOLIVARIANO CTA, CTE NO. XXXXXXXX HEIDI LANIADO HOLLIHAN BIEN INMUEBLE SUITE NO. 524 CUOTA 1/12	\$ 6,000.00
0992617152001	2014-09-01	096305279 DEPOSITO CHEQUE SILVIA WILMOT P. BIEN INMUEBLE PARQUEO 1122 CUOTA 2/14	\$ 3,000.00
0901988444	2014-09-01	096305279 DEPOSITO CHEQUE JESSICA ACOSTA OFICINA NO. 523 CUOTA 5/12	\$ 3,000.00
		<b>Total Depósito No. 09635279</b>	<b>\$ 12,000.00</b>
<b>No. de Identificación:</b>	Es el número de cédula o ruc del cliente		
<b>Fecha de la Transacción:</b>	Aquí se indicará la fecha de la papeleta de depósito		
<b>Descripción del Pago:</b>	Se indicará los siguientes datos que nos servirán para mantener control sobre los ingresos y las devoluciones en el caso de que existan, así como las cancelaciones por cada uno de los bienes vendidos		
	No. Papeleta	Es el número de la papeleta del depósito	
	Tipo de Depósito:	Aquí se indica si es cheque, transferencia, por política de la Fiduciaria no se aceptan depósitos en efectivo	
	Nombre del Cliente:	Nombres y Apellidos del Cliente	
	No. Cheque e Institución a la que Pertenece:	No. Cheque y Nombre del Banco	
	Datos del Bien Inmueble	No. Suite, No. Parqueo, No. Oficina o Bien que se venda	
	No. Cuota	Detalle de la Cuota que está cancelando	
<b>Valor Pagado:</b>	El valor pagado por el cliente		
<b>Total Depósito:</b>	Es el valor total de la papeleta, cuya original tiene que ser entregada al Fideicomiso como respaldo de la operación y como control en Prevención de Lavado de Activos		

## Conclusiones

Al culminar el desarrollo de este “Diseño de un Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.” se puede concluir que la necesidad de un manual de procesos administrativos es ineludible ya que proporcionará directrices específicas que facilitarán la gestión por parte de la administradora.

Se han establecido puntos en los cuales se puede observar claramente que los procesos administrativos tienen falencias que van a determinar de manera negativa el normal desarrollo de la administración del Negocio Fiduciario como tal. Se debe tener claro que el proceso administrativo depende de una sola persona que es denominado “Administrador de Negocios Fiduciario” siendo esta la persona encargada de determinar el alcance que tendrá cada uno de los intervinientes dentro su administración.

Dentro del proceso administrativo existen diferentes etapas las cuales constituirán diferentes puntos de quiebre o estancamiento dependiendo directamente de la capacidad de respuesta que tenga el Administrador de Negocios Fiduciarios como tal. Claramente al realizar la investigación se pudo notar que existen procesos a lo largo de la administración fiduciaria que van a obstaculizar el buen manejo de los Fideicomiso Inmobiliarios creando cuellos de botella o puntos de quiebre, específicamente en la etapa de Ejecución del mismo. Esto haciendo referencia a los diferentes procedimientos y tareas que se deben de llevar a cabo en esta etapa.

Cabe mencionar que en primera y segunda instancia se tienen la Planeación y la Organización como etapas principales del proceso administrativo. Teniendo en consideración esto, se debe definir que la Planeación se usará directamente para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse y la Organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo a fin de establecer y reconocer las relaciones necesarias. Llegando de este modo nuestro punto de quiebre en la Ejecución en donde al actuar más elementos se obstaculiza significativamente el normal desarrollo del proceso como tal.

Si bien es cierto, como última etapa del proceso administrativo se tiene el Control este es más que una etapa del proceso que ayuda a verificar que se hayan realizado las actividades conforme al plan establecido en primera instancia, a fin de que se cumplan los roles como se definieron en la segunda etapa o que el ejecútase de las actividades se haya llevado a cabo

como se tenía parametrizado. Si llegase a fallar esta cuarta etapa únicamente sería porque uno de los procesos anteriores no se realizó de la manera adecuada.

Cabe mencionar que al tener un manual dentro de la organización se está adquiriendo una ventaja competitiva en relación al mercado y la competencia, dado que los colaboradores pueden operar de forma más efectiva siguiendo lineamientos estandarizados que han sido claramente parametrizados para las necesidades internas y la administración de cada Fideicomiso. Es de este modo que existirá coherencia entre los procesos, procedimientos y normas que se ejecuten a lo largo del tiempo, evitando conflictos entre las diversas partes que intervienen de manera activa en el proceso administrativo.

El presente manual servirá como una guía de trabajo al personal, siendo este extremadamente valioso por el nivel de orientación que brindará al nuevo personal que ingresó a la compañía e incluso a los que ya trabajan actualmente en la Administración de Negocios Fiduciarios y que a su vez tienen a su cargo un Fideicomiso Inmobiliario. Al implementarlo de manera exitosa existe la certeza de que el personal utilizará los procedimientos establecidos para realizar su trabajo en pos del alcance de metas y objetivos mucho más retadoras.

Se debe tener claro que el manual va a orientar el accionar mas no a dirigir el cómo realizar la gestión administrativa, ya que este ha sido realizado en función de la información levantada, procesada y analizada luego de haber sido levantada in situ apegándose a las necesidades identificadas en la organización. Teniendo muy claro que es una herramienta que va a apoyar el correcto funcionamiento administrativo como tal.

Este manual se ha adaptado a las necesidades de la empresa para poder atacar los procesos en los que no se está trabajando adecuadamente de manera más concisa y práctica, sostenido en los argumentos más válidos para no caer en ineficiencias en el proceso.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que una vez que el manual haya sido implementado se debe de medir el logro y consecución de los objetivos, ya que esta será la herramienta con la que se podrá medir la efectividad de la propuesta, así como el número de beneficiados por la acción. Esto constituirá una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento del sector y de igual modo impulsar el desarrollo de la organización.

Así mismo, se podrá detectar en que puntos específicos se requiere realizar un análisis más profundo que permita atacar y tomar acciones que permitan subsanar deficiencias de manera más detallada, cómo superar obstáculos y cómo aportar con mayor contenido en áreas en las cuales talvez no se haya tomado tanta relevancia esto con la finalidad de realizar un análisis causa-efecto que integre de manera correcta lo que se quiere con lo que se necesita.

Como se ha analizado a lo largo del estudio del proceso, será inevitable que a pesar de que exista un manual se caiga en baches que entorpezcan la fluidez de los procesos. Ante estas eventualidades se debe tomar en consideración que este manual delimita un plan de ejecución de manera general tomando en consideración variables en las que se ha podido identificar que se puede manejar la situación para tomar medidas correctivas inmediatas, sin embargo se está expuesto a variables mucho más volátiles en las que no se puede determinar en lo más mínimo comportamientos, ante estas se debe levantar la información de la manera más clara para elaborar planes de acción ante estas contingencias.

Se deben respaldar en el manual para delegar de manera efectiva responsabilidades y alcances en cada una de las etapas de este modo se va a crear un flujo mucho más dinámico y en el que se puede dar seguimiento de manera más sencilla. Así también establecer lineamientos y mecanismos para ejecutar de manera correcta y adecuada las funciones que se encomienden.

## Referencias

- Alvaro Zapata Dominguez, G. M. (2009). *Teorías Contemporaneas de la Organización y Management*. México: ECOE Ediciones.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme C.A. .
- Arias, S. V. (1 de Diciembre de 2009). *Wikispaces*. Recuperado el 2016 de Junio de 22, de Wikispaces: Ehttps://diplomado-fideicomiso.wikispaces.com/file/view/Modulo+II+Tema+4+Elementos+del+Contrato+de+Fideicomiso.pdf
- Batiza, R. (1985). *Principios Básicos del Fideicomiso y de la Administración Fiduciaria*. México: Porrúa.
- Betancourt, F. (2007). *Derecho Romano Clásico*. Sevilla: Publicaciones de la Universidad de Sevilla Manuales Universitarios.
- Betancourt, F. (2007). *Derecho Romano Clásico*. Bogotá: Norma.
- Carmines, E., & Zeller, R. (1991). *Reliability and validity assessment*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Carrillo, M. G. (28 de 09 de 2009). *El Fideicomiso Inmobiliario Como Un Instrumento que genera transparencia a los promotores y confianza y seguridad a los promitentes compradores*. Quito, Ecuador.
- CEVALLOS, V. (2005). *Mercado de Valores y Mercados*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Claudio KIPER, S. L. (2004). *Tratado de Fideicomiso*. Buenos Aires: Ediciones Depalma.
- Codificación de las Resoluciones emitidas por el Concejo Nacional de Valores, Numeral 3ro del Artículo 17 de la Sección IV del Capítulo I del TITULO V.
- Codificación de las Resoluciones emitidas por el Concejo Nacional de Valores, Numeral 4to del Artículo 17 de la Sección IV del Capítulo I del TITULO V.

Código Civil, art. 1456.

Código Civil, art. 1457.

Código Civil, art. 1458.

Código Civil, art. 1459.

Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro II Ley Mercado de Valores Art. 114, Art. 114 (Ley de Mercado de Valores).

Compañías, S. d. (05 de 06 de 2016). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*.

Obtenido de

[http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/consulta.php?param=parametros\\_administradoras.jsp](http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/consulta.php?param=parametros_administradoras.jsp)

Donatti , D., Atagua, M., Ferrer, J., Guillent , Y., Maraima , R., Márquez , C., . . . Morejón , L. (31 de 06 de 2010). *Conceptos Básicos de Metodología de la Investigación*.

Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/>

Gaitan, J. (21 de Abril de 2010). *Wikilearning*. Recuperado el 06 de Junio de 2011, de Wikilearning:

[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/historia\\_del\\_fideicomiso\\_en\\_mexico-1\\_1\\_antecedentes\\_historicos\\_en\\_el\\_mundo/29268-2](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/historia_del_fideicomiso_en_mexico-1_1_antecedentes_historicos_en_el_mundo/29268-2)

González, R. (2000). *El Fideicomiso*. Quito: Ediciones Edino.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Iztapalapa, México D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Hitt Michael, B. S. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

Hurtado - Garrido, I.-J. (2005). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Valencia, Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.

KIPER, C. M. (1999). *Teoría y Práctica del Fideicomiso*. Argentina: Depalma.

LAVALLE ZAGO, J. (2008). *Contratos Modernos*. Lima, Perú: Ediciones Jurídicas.

Ley de Mercado de Valores, art. 121.

Ley de Mercado de Valores, art. 109.

Ley de Mercado de Valores, art. 155 (Registro Oficial No. 167 23 de Julio de 1998).

Ley de Mercado de Valores, art. 138 (Registro Oficial No. 167 23 de Julio de 1998).

Ley de Mercado de Valores, art. 109 (Registro Oficial No.167 23 de Julio de 1998).

Ley de Títulos de Crédito, Registro Oficial No. 124, art. 88 (Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador 14 de Julio de 2003).

Ponce, A. R. (2004). *Administración de Empresas Teoría y Práctica*. México: Limusa Noriega Editores.

Reyes, D. D. (1998). *El Fideicomiso Mercantil*. Ecuador: Albazul Offset.

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.

RODRÍGUEZ, S. (2005). *Negocios Fiduciarios: su significación en América Latina*. Bogotá: Ediciones Legis.

Rosenfeld, C. (1998). Revista Verba Iustitiae. *Revista de la Facultad de Derecho de Moron*, 109.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.

Solutrust. (s.f.). *Solutrust Soluciones Fiduciarias a la Medida* . Obtenido de <http://solutrust.com/preguntasFrecuentes/origen>

Superintendencia de compañías, S. y. (02 de 08 de 2016). *Superintendencia de compañías* . Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Tamayo, M. T. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* . Balderas, México: Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editoriales .

Vera, A. (01 de 03 de 2013). *Monografías.com*. Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion.shtml>

Villegas, B. S.-B. (1982). *Manual para operaciones bancarias y financieras*. Buenos Aires: Abeledo-Perrot.

Wigodski, J. (10 de 07 de 2010). *Metodología de la Investigación - Blogspot*. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html>

## **Anexos**

### **Formato de Entrevista N° 1**

1. ¿Cuánto tiempo lleva en administración de negocios fiduciarios en general?
2. ¿Dentro de esos seis años ha administrado fideicomisos inmobiliarios?
3. ¿Y actualmente tiene fideicomisos inmobiliarios a su cargo?
4. ¿Considera que la administración de fideicomisos inmobiliarios es compleja? Y ¿Por qué?
5. ¿En el caso de los fideicomisos que tiene a tu cargo podría detallar en qué estado se encuentra cada uno de ellos?
6. ¿Cuál cree que son los pasos a seguir para administrar un fideicomiso inmobiliario?
7. ¿Cuál considera que es la parte más complicada al momento que ya lo tiene a su cargo?
8. ¿Y para llevar un control, por ejemplo, de las pólizas que tiene, los plazos que tiene que cumplir previos, cómo lo hace?
9. ¿Y cree que ese es un método que le ha funcionado en la administración de fideicomisos?
10. ¿Cuáles son los cuellos de botella que podría identificar que pueden interrumpir la administración de un fideicomiso inmobiliario?
11. ¿Eso afecta directamente la parte administrativa?
12. ¿Cuáles el proceso en orden de importancia según su criterio al momento de administrar los fideicomisos inmobiliarios?
13. ¿Algo que dependa directamente de Ud., qué considere muy importante?
14. ¿Conoce algún proceso o manual administrativo para fideicomisos inmobiliarios? ¿Considera que sería un apoyo a su gestión?

## Formato de Entrevista N° 2

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la administración de los Negocios Fiduciarios?
2. ¿Ha administrado fideicomisos inmobiliarios?
3. ¿Qué considera importante en la administración de fideicomisos inmobiliarios? ¿Es compleja? ¿Por qué?
4. ¿En qué estado se encuentra cada uno de los fideicomisos que tiene a su cargo?
5. ¿Cuáles serían los pasos a seguir al tener a cargo un fideicomiso inmobiliario?
6. ¿Cuál considera que es la parte más complicada de la administración de Fideicomisos Inmobiliarios de lo que ha trabajado hasta ahora?
7. ¿Y cuáles pueden ser los puntos de quiebre en la administración de un fideicomiso inmobiliario?
8. ¿Cómo administrador considera que estos afectan al momento de querer cumplir con las cosas que se tienen establecidas?
9. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia para los procesos administrativos que considere que es de suma importancia para administrarlos?
10. ¿Conoce algún proceso o manual administrativo para la administración de fideicomisos inmobiliarios?
11. ¿Cree Ud. que un manual de procesos sería de apoyo al momento de administrar fideicomisos, tomando como referencia un manual general que diga cómo proceder?

### Formato de Entrevista N° 3

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la administración de los Negocios Fiduciarios?
2. ¿Ha administrado fideicomisos inmobiliarios?
3. ¿Cuántos Fideicomisos tienes a su cargo actualmente?
4. ¿Qué considera importante en la administración de fideicomisos inmobiliarios? ¿Es compleja? ¿Por qué?
5. ¿En qué estado se encuentra cada uno de los fideicomisos que Ud. tiene a su cargo?
6. ¿Cuáles son los pasos a seguir al tener a cargo un fideicomiso inmobiliario?
7. ¿Cuál considera que es la parte más complicada de la administración de Fideicomisos Inmobiliarios? ¿Y por qué?
8. ¿Qué puntos se pueden identificar como cuellos de botella en la administración de un fideicomiso inmobiliario?
9. ¿Cuáles son los puntos más importantes desde su punto de vista?
10. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia para los procesos administrativos que consideres que es de suma importancia para administrarlos?
11. ¿Conoce algún proceso o manual administrativo para la administración de fideicomisos inmobiliarios?

#### **Formato de Entrevista N° 4**

1. ¿Cuánto tiempo lleva en la administración de los Negocios Fiduciarios?
2. ¿Ha administrado fideicomisos inmobiliarios?
3. ¿Cuántos Fideicomisos tienes a su cargo actualmente?
4. ¿Considera Ud. en este caso que la administración de fideicomisos inmobiliarios es compleja?
5. ¿Qué tan compleja considera que es la actividad que realiza?
6. ¿Por qué considera que hay bastante carga operativa?
7. ¿De los fideicomisos que tiene a su cargo en este momento en qué estado se encuentra cada uno del proceso normal que llevas a cabo?
8. ¿Desde su punto de vista cuáles son los pasos a seguir al tener un fideicomiso, cómo se maneja? ¿Cómo hace un plan de actividades?
9. ¿Qué parte de todo ese proceso de administración considera la más complicada?
10. ¿Desde este punto cómo afecta en la parte administrativa si es que no se cumplen los plazos establecidos, si es que no hay flujos?
11. ¿Conoce de algún proceso o manual administrativo para la administración de fideicomisos inmobiliarios?
12. ¿Hasta qué etapa puedo tener una guía generada para poder administrar los fideicomisos inmobiliarios?
13. ¿Si yo tengo control total del presupuesto puedo repetir proceso? Control total de todo lo que vaya a manejar, ¿si puedo homologar proceso?
14. ¿En general en todo el proceso que me podría indicar como puntos relevantes en los cuales prestar mayor atención?



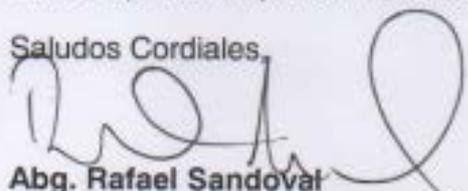
Guayaquil, 16 de Mayo del 2016

**Señores**  
**Carrera de Administración de Empresas**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Universidad Católica Santiago de Guayaquil**  
**Ciudad.-**

En mi calidad de Apoderado Especial de la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. por medio de la presente autorizo a los señores Luis Carlos Cedeño Cuellar e Ivette Pamela Ramírez a que realicen la recolección de información necesaria para el desarrollo de su exposición del proyecto "Diseño de un Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A."

Sin otro particular por el momento es grato suscribirme.

Saludos Cordiales,

  
**Abg. Rafael Sandoval**  
**Apoderado Especial**  
**ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.**

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Luis Carlos Cedeño Cuellar**, con C.C: # **1311414286** autor del trabajo de titulación: “**Diseño de un Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.**” previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **25 de agosto de 2016**

---

Nombre: **Luis Carlos Cedeño Cuellar**

C.C: **1311414286**

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Ivette Pamela Ramírez Marín**, con C.C: # **0925684706** autora del trabajo de titulación: “**Diseño de un Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.**” previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **25 de agosto de 2016**

---

Nombre: **Ivette Pamela Ramírez Marín**

C.C: **0925684706**

## FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Diseño de un Manual de Procesos Administrativos para los Fideicomisos Inmobiliarios para la compañía ZION Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Luis Carlos Cedeño Cuellar Ivette Pamela Ramírez Marín		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Omar Jácome Ortega, Mgs / Lcda. Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	21 de Septiembre del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	158
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Fideicomisos Inmobiliarios, Administración Fiduciaria, Procesos Administrativos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Fideicomisos Inmobiliarios, Negocios Fiduciarios, Administración de Procesos, Fideicomisos Mercantiles, Administradora de Negocios, Procesos administrativos, Manual de Procesos.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>	<p>226 palabras</p> <p>El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el desarrollo de un manual de procesos administrativos para el área fiduciaria de una determinada compañía a fin de crear un criterio unificado al momento de tomar decisiones y administrar los fideicomisos inmobiliarios.</p> <p>Se analizarán los procesos básicos de la administración a fin de que sirvan como base para el desarrollo de este manual, pero sobre todo se tomará en cuenta los procesos que actualmente maneja la Fiduciaria a fin de unificar los criterios y generar procesos estándares para toda el área administrativa teniendo como objetivo la disminución de la carga operativa y creación de un criterio unificado para el área fiduciaria.</p> <p>Cabe mencionar que, debido a la complejidad que mantienen este tipo de Negocios Fiduciarios hemos determinado que es sumamente importante que se consideren la administración que lleva actualmente el giro de estos negocios ya que, la principal esencia al momento de administrar un Fideicomiso Inmobiliario, es lograr cumplir el objeto del mismo.</p> <p>Es por esto que, nos encontramos convencidos de que es totalmente necesario plasmar los pasos a seguir en un manual de procesos administrativos a fin de que sirva como guía en la gerencia de este tipo de negocios fiduciarios. Sabemos que actualmente la figura del Fideicomiso, es una las más utilizadas puesto que generan seguridad y confianza a los intervinientes del mismo (Carrillo, 2009).</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Luis Cedeño</b> <b>Teléfono:+593-4-967742358</b> <b>Pamela Ramírez</b> <b>Teléfono:+593-4-992876510</b>	E-mail: <a href="mailto:luisca_cecu@hotmail.com">luisca_cecu@hotmail.com</a> E-mail: <a href="mailto:pamramirezm30@gmail.com">pamramirezm30@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Freddy Ronalde Camacho Villagómez</b> <b>Teléfono: +593-4-987209949</b> E-mail: <a href="mailto:freddy.camacho.villagomez@gmail.com">freddy.camacho.villagomez@gmail.com</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			