

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Incidencia de la gestión administrativa del fideicomiso mercantil de Fideval S.A. en el cumplimiento de proyectos inmobiliarios. Diseño de un manual de políticas y procedimientos que optimice la gestión administrativa.

AUTORA:

Víctor García, Cinthya Paola

**Previo a la obtención del Grado Académico:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Vera Salas, Laura Guadalupe, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Cinthya Paola Víctor García, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CPA Laura Guadalupe Vera Salas, Mgs.

REVISORES

Econ. Laura Zambrano Chumo, Mgs.

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil, a los veintitrés días del mes de febrero del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Cintha Paola Víctor García**

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **“Incidencia de la gestión administrativa del fideicomiso mercantil de Fideval S.A. en el cumplimiento de proyectos inmobiliarios. Diseño de un manual de políticas y procedimientos que optimice la gestión administrativa”** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los veintitrés días del mes de febrero del año 2016

LA AUTORA

Ing. Cintha Paola Víctor García



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Cinthy Paola Víctor García**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Administración de Empresas** titulada “**Incidencia de la gestión administrativa del fideicomiso mercantil de Fideval S.A. en el cumplimiento de proyectos inmobiliarios. Diseño de un manual de políticas y procedimientos que optimice la gestión administrativa**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los veintitrés días del mes de febrero del año 2016

LA AUTORA:

Ing. Cinthy Paola Víctor García

AGRADECIMIENTO

Mis gracias infinitas a mi Dios, porque aunque los caminos que nos llevan al éxito y a la felicidad, normalmente están llenos de obstáculos, tal vez de tropiezos o de pruebas, pero él es quien ha estado en esos momentos duros donde he tenido intenciones de desfallecer.

Mi agradecimiento profundo a mi querido papá Rodolfo, porque de él he aprendido a ser perseverante en lo que me he propuesto, a comprender que todo sacrificio tiene su recompensa y que el estudio es un pilar fundamental en la vida de un ser humano.

Estoy eternamente agradecida con mi madre adorada, mi Rosita, porque me faltarían años para agradecerle por la vida que me ha dado, por su amor y apoyo incondicional en todo momento. Gracias mamá por ser mi amiga, mi consejera, el ser que está siempre para mí, inclusive en esos días que me tocaba amanecerme por culminar mi objetivo.

A mi viejita bella, mami Olga, porque sus llamadas telefónicas y su preocupación me alentaban a seguir en este duro reto.

¡Gracias padres, abuelita, familia y amigos por ser ese empuje y motor en mi vida para lograr esta meta!

Cinthy Paola Víctor García

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación va dedicado a dos seres demasiado especiales en mi vida, a dos personas que siempre han confiado en mí, que me conocen tan bien, que saben mis estados de ánimo, mis alegrías, mis tristezas, aquellos días que han tendido sus brazos para decirme: ¡Todo va a estar bien, ten calma! ¡Te queremos mucho! ¡Tú puedes lograr todo lo que te propongas!

Sin duda alguna, Dios me dio unos ángeles maravillosos en la Tierra llamados Padres.

Esto va por ustedes papás

Rodolfo y Rosita

Cinthy Paola Víctor García

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Antecedentes	3
Planteamiento del Problema de Investigación	5
Formulación del Problema de Investigación.....	7
Justificación del Proyecto de Investigación.....	7
Preguntas de Investigación	8
Hipótesis	9
Objetivos Generales y Específicos.....	9
Capítulo 1. Marco Teórico y Conceptual.....	10
1.1. El Fideicomiso Mercantil.....	10
1.1.1. Breve historia del fideicomiso mercantil	10
1.1.2. El fideicomiso mercantil en Estados Unidos de Norteamérica.....	13
1.1.3. El fideicomiso mercantil en Latinoamérica	14
1.1.4. El fideicomiso mercantil en el Ecuador.....	15
1.1.5. Participantes del fideicomiso mercantil y patrimonio autónomo	17
1.1.6. Características del fideicomiso mercantil.....	20
1.1.7. Tipos de fideicomiso mercantil	20
1.2. La Administración	22
1.2.1. Reseña histórica de la administración.....	22
1.2.2. Concepto de Administración	26
1.2.3. La gestión administrativa y procesos de las empresas en la actualidad.....	26
1.3. Proyectos Inmobiliarios	28
1.3.1. Definición de Proyecto.....	28
1.3.2. Características de un proyecto	28
1.3.3. Administración de un proyecto	28
1.3.4. Ciclo de vida de un proyecto	29
1.4. Aspectos Legales relacionados con el proyecto de investigación	29
Capítulo 2. El Fideicomiso Inmobiliario en el Ecuador y Fideval S.A.	31
2.1. El fideicomiso inmobiliario en Estados Unidos y Latinoamérica.....	31
2.2. El mercado inmobiliario en el Ecuador	32
2.2.1. El mercado inmobiliario en la ciudad de Guayaquil.....	34
2.2.2. Empresas destacadas en el sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil	34

2.2.3. Proyectos inmobiliarios destacados en la ciudad de Guayaquil	36
2.3. Estructura de un fideicomiso mercantil en el Ecuador	38
2.3.1. El Fideicomiso Inmobiliario	38
2.3.2. Participantes del Fideicomiso Inmobiliario	38
2.4. Etapas de un proyecto inmobiliario con la utilización de un fideicomiso mercantil	41
2.4.1. Etapa preoperativa o preliminar	41
2.4.2. Etapa de construcción o desarrollo del proyecto.....	42
2.4.3. Etapa de liquidación del fideicomiso.....	42
2.5. Entes de control vinculados con el sector inmobiliario en la Ciudad de Guayaquil.....	42
2.6. Evolución de los préstamos para los fideicomisos inmobiliarios	43
2.7. Principales administradoras de fondos y fideicomisos en el Ecuador	44
2.8. Conocimiento del negocio aplicado a Fideval S.A. administradora de fondos y fideicomisos	45
2.8.1. Estructura Organizacional de Fideval S.A.	45
2.8.2. Productos que Fideval S.A. ofrece al mercado	47
2.8.3. Mercado al que ofrece sus productos	47
2.8.4. Principales Competidores	48
2.8.5. Metas y Objetivos Estratégicos de Fideval S.A.....	49
2.8.6. Funcionarios y descripción de procesos generales	49
Capítulo 3. Diseño de la Investigación	52
3.1. Tipo de Investigación (Descriptiva/ correlacional).....	52
3.2. Enfoque de la Investigación.....	53
3.3. Población.....	53
3.3.1. Límites de la población	53
3.4. Muestra	54
3.4.1. Tipos de Muestra.....	54
3.5. Instrumento de recolección de datos.....	57
3.5.1. Los cuestionarios.....	57
3.5.2. Entrevistas personales	58
3.6. Estadísticas a utilizar.....	58
3.7. Análisis de los resultados.....	59
3.7.1. Encuestas realizadas a los proveedores que han trabajado en proyectos inmobiliarios administrados por Fideval S.A. en la sucursal de Guayaquil	59

3.7.2. Encuestas realizadas a los clientes que mantienen fideicomisos inmobiliarios con Fideval S.A. – sucursal Guayaquil	65
3.7.3. Entrevistas al personal de Fideval S.A. que están a cargo de la gestión administrativa de proyectos inmobiliarios en la sucursal de Guayaquil	69
Capítulo 4. La Propuesta.....	79
4.1. Título de la Propuesta	79
4.2. Antecedentes.....	79
4.3. Justificación de la Propuesta	80
4.4. Objetivo General de la Propuesta	80
4.5. Objetivos Específicos de la Propuesta	81
4.6. Listado de contenidos y flujos de la propuesta	81
4.6.1. Listado de Contenidos.....	81
4.6.2. Flujo de la Propuesta.....	84
4.7. Manual de Políticas y Procedimientos para la optimización de la Gestión Administrativa de Fideval S.A. en el desarrollo de Proyectos Inmobiliarios	85
Conclusiones	99
Recomendaciones	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conformación del Proyecto Ciudad del Río	37
Tabla 2 Edificaciones que conforman el proyecto Ciudad del Sol	37
Tabla 3 Administradoras de Fondos y Fideicomisos en el Ecuador	44
Tabla 4 Patrimonio de los principales competidores de Fideval S.A. año 2014.....	49
Tabla 5 Listado de Proveedores que han prestado sus servicios a proyectos inmobiliarios de Fideval S.A.	55
Tabla 6 Diseño del cuestionario empleado para cada unidad de análisis cuantitativa.....	58
Tabla 7 Cronograma de entrevistas a realizarse al personal de Fideval S.A.....	58
Tabla 8 Tipo de personas que prestan sus servicios en inmobiliarios de Fideval S.A.....	60
Tabla 9 Análisis Clúster de Proveedores de proyectos inmobiliarios Fideval S.A.....	60
Tabla 10 Clúster Proveedores experimentados en busca de mejoras.....	61
Tabla 11 Clúster Proveedores insatisfechos exigentes.....	62
Tabla 12 Clúster Proveedores Indiferentes Experimentados.....	63
Tabla 13 Clúster Proveedores en contra del fideicomiso.....	64
Tabla 14 Resultados de la entrevista realizada al Administrador Fiduciario de Fideval	70
Tabla 15 Resultados de la entrevista realizada al Operador Fiduciario de Fideval S.A.	71
Tabla 16 Resultados de la entrevista realizada al Contador Fiduciario de Fideval S.A	73
Tabla 17 Resultados de la entrevista realizada al Operador Contable de Fideval S.A	74
Tabla 18 Resultados de la entrevista realizada al Asesor de Sistemas de Fideval S.A.....	76
Tabla 19 Resultados de la entrevista realizada al Asesor Legal de Fideval S.A.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizacional de Fideval S.A	46
Figura 2 Cadena de Valor de Fideval S.A	47
Figura 3 Metas y Objetivos Estratégicos de Fideval S.A	49
Figura 4 Análisis Clúster de la muestra seleccionada de Proveedores de Fideval S.A.	61
Figura 5 Clúster de los Proveedores experimentados en busca de mejoras.....	62
Figura 6 Clúster de Proveedores Insatisfechos exigentes	63
Figura 7 Clúster Proveedores Indiferentes experimentados	64
Figura 8 Clúster Proveedores en contra del fideicomiso	65
Figura 9 Nivel de satisfacción de clientes por la labor de Fideval S.A	66
Figura 10 Medios de comunicación que utiliza el cliente para solicitar alguna petición a Fideval S.A	66
Figura 11 Accesos a la información del fideicomiso inmobiliario en Fideval S.A.	67
Figura 12 Consultas a clientes de Fideval S.A. respecto a desarrollos en línea	67
Figura 13 Consulta a clientes de Fideval S.A. respecto a recomendar los servicios fiduciarios.....	68
Figura 14 Mejoras al servicio que ofrece Fideval S.A.....	68
Figura 15 Temas a tratar en la entrevista con el personal de Fideval S.A	69

RESUMEN

Los proyectos inmobiliarios que se han construido con el tiempo en el Ecuador han buscado dar un cambio o una vista renovada a las ciudades del territorio ecuatoriano. La estabilidad económica que tuvo el país, luego de la dolarización generó el fortalecimiento de las empresas inmobiliarias debido al creciente volumen de divisas de los migrantes, cuyo interés principal se centraba en adquirir bienes inmuebles, sobre todo por las oportunidades de financiamiento, tanto del Estado como la banca privada.

Por otra parte, existe el escenario de las personas que promueven un proyecto inmobiliario, ya sea de viviendas o construcción de edificios, pero, que por sus intereses personales en varias ocasiones, han fallado o han incumplido con la entrega de los inmuebles a los clientes.

Es por esta razón, que a través de la normativa de Mercado de Valores, se buscó al fideicomiso mercantil como un instrumento legal que busque mediar los intereses de todos los participantes del proyecto. Para ello, las administradoras de fondos y fideicomisos mercantiles deben contar con los recursos humanos y tecnológicos adecuados, con el fin de que se cumpla con el proyecto en los términos y plazos establecidos desde un inicio.

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad, analizar cómo incide la gestión administrativa del personal de una fiduciaria en el cumplimiento de proyectos inmobiliarios. Así también conocer qué herramientas se pueden utilizar dentro de una compañía administradora de fondos y fideicomisos que sirvan como instrumentos de organización, metodología y guía para el personal de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Proyecto inmobiliario- Fideicomiso- Gestión Administrativa- Cumplimiento- Construcción- Procedimientos.

ABSTRACT

Real estate projects that have been built over time in Ecuador, have changed or given a new view about Ecuadorian cities. The economic stability that had the country, after dollarization generated the strengthening of real estate companies due to the growing volume of migrants currencies, whose main focus was on acquiring real estate, especially by funding opportunities, both State such as private banking.

Moreover, there is the scene of the people promoting a real estate project, whether residential or buildings constructions, but their personal interests on several occasions, have failed or have defaulted on the delivery of real customers.

That's the reason that through the rules of the law, look up the commercial trust as a legal instrument seeking to mediate the interests of all participants in the project. Companies that dedicate to that activity must have human and technological resources in order that the project complies with the terms established from the beginning.

This research project aims to analyze how administrative management of a fiduciary affects in the performance of real estate projects. In another hand, know what tools can be used within a company that serves as instruments of organization, methodology and guidance for employees of the company.

KEY WORDS: Real estate project – Commercial Trust – Administrative management-
Fullfillment- Construction- Procedures.

Introducción

Tanto la economía como la realidad actual que vive el Ecuador inciden de manera muy importante en el mercado inmobiliario sin hacer distinción del nivel socioeconómico que enfrenta el país. El Gobierno al ejercer poder estatal significativo en todos los ámbitos, se constituye como protagonista en la última década de la historia ecuatoriana; esto, incluye también a los proyectos inmobiliarios que generalmente están dirigidos a satisfacer necesidades esenciales de una persona como lo es dónde habitar y desarrollar sus actividades; además que implica esfuerzos de varias personas que van desde la aportación de ideas y recursos, hasta la ejecución y culminación de la obra.

Es por ello que los empresarios como lo son los promotores y constructores han implementado varios mecanismos de contratación para llevar a cabo el desarrollo de sus proyectos; esto va desde un ámbito informal jurídicamente (acto que está siendo controlado con mayor minuciosidad por el estado) hasta la constitución de empresas para cumplir con su ejecución y luego liquidarla. Entre estas alternativas está la constitución de fideicomisos inmobiliarios. Sin embargo es necesario revisar las implicaciones y repercusiones a la que se está expuesto a la hora de constituirse negocios fiduciarios inmobiliarios.

El fideicomiso mercantil, al ser una figura jurídica con trayectoria histórica y de similar estructura en varios países del mundo pero con características adaptables al marco legal de cada territorio; se constituye como un acto de confianza y de mecanismo de gestión en el desarrollo de proyectos inmobiliarios en el Ecuador.

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad tener un mayor conocimiento de la funcionalidad que tiene una administradora de fondos y fideicomisos mercantiles y también el punto de vista de determinados partícipes respecto a los procesos en los que se incurren para desarrollar proyectos inmobiliarios bajo el esquema de fideicomiso inmobiliario.

Por lo anteriormente mencionado, se llega a la conclusión de que el fideicomiso inmobiliario es una herramienta de gestión que requiere de la colaboración y trabajo coordinado entre los constituyentes y la fiduciaria.

Al tener una figura flexible, en la que se pueden tomar decisiones a través del órgano rector como lo es la junta de fideicomiso, la obligación del fiduciario es la de vigilar y guardar los intereses de todos los involucrados en el desarrollo de los proyectos inmobiliarios, preservar el patrimonio autónomo y sobre todo que las resoluciones que se tomen en la junta de fideicomiso guarden concordancia y se apeguen a la legislación vigente.

Una de las características principales del fideicomiso es la seguridad jurídica que ésta representa; ya que los bienes transferidos al patrimonio autónomo respaldan únicamente las obligaciones contraídas por el fideicomiso mercantil en cumplimiento con las finalidades establecidas por el constituyente; es decir que cualquier acción o juicio que se siga en contra de éste, posterior a la constitución del fideicomiso, no afecta al patrimonio autónomo del mismo.

El mundo empresarial de hoy, requiere de herramientas que le permitan ser competente en el cumplimiento de sus objetivos y así también en la ejecución de sus proyectos, por lo que se considera que el fideicomiso inmobiliario es un instrumento para gestionar negocios complejos característicos de la actualidad; sin embargo, éste debe demostrar seguridad y que se apegue al marco jurídico vigente en el territorio en el que se encuentren.

La normativa ecuatoriana actual, en muchas ocasiones no suele ser tan explícita, por lo que es necesario que existan normas claras que dirijan este tipo de actividad y sobre todo que no se vulneren los derechos de terceros que en muchas ocasiones se ven más perjudicados dentro del ámbito inmobiliario.

Antecedentes

La historia del fideicomiso tiene más de dos mil años de existencia, tanto así que ya desde la época del Imperio Romano se elaboraban estos contratos. Fue utilizado como una estructura jurídica con el objeto de evitar algún impedimento legal para darle un destino a ciertos bienes. La base sobre la que se originó el fideicomiso fue un acto de confianza entre la persona que transfiere el bien y la que lo adquiere. El adquirente debe hacer uso de sus facultades como dueño de la cosa; siempre y cuando se encuentren ligadas a las instrucciones del que transfiere.

Conforme el paso del tiempo y por los abusos en que incurría el adquirente al no respetar la voluntad del que transfiere el bien, se fueron limitando sus facultades sobre los bienes transferidos. Tanto la normativa jurídica como la intervención de la justicia, dieron prioridad a la voluntad del que constituye el fideicomiso, se mantuvo el derecho de propiedad del bien a favor de él; y, se redujeron los poderes de los beneficiarios.

Por tanto, el fideicomiso es una figura compleja que resulta de la unión de dos negocios que se vinculan entre sí; por una parte la transferencia de la propiedad a título de fideicomiso y el otro, un contrato obligatorio de hacer sólo un uso limitado del bien adquirido para restituirlo luego al constituyente o a un tercero (Rodríguez, 2005).

Las posibles aplicaciones del fideicomiso; especialmente para las entidades financieras son innumerables; dada su naturaleza, la cual permite prever un optimismo en los resultados financieros de muchas compañías por la incidencia de esta figura; tal cual ha ocurrido en otros países de América como México, Colombia, Venezuela, Costa Rica, Panamá, entre varios más. Para obtener esta conclusión; debe considerarse al fideicomiso como un instrumento que sirve de medio para la realización de otros negocios y que pueden ser de la más variada naturaleza dentro del campo lícito.

En 1993, esta figura fue incluida en el Ecuador a través de reformas en el Código de Comercio y por disposiciones de la Ley de Mercado de Valores (LMV); sin embargo, en 1998, el fideicomiso fue eliminado de este cuerpo legal. Desde aquella época hasta la actualidad, el contrato de fideicomiso ha sido regulado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y por la Codificación de Resoluciones emitidas por el Consejo Nacional de Valores del Ecuador (CNV). Siendo éste, un acto celebrado con fines lícitos, empleado en figuras jurídicas complejas que van apegadas a las leyes (Mendoza, 2011).

El deber de diligencia que le es impuesto a los fideicomisos mercantiles viene a impulsar su actividad de modo que conduzca a conseguir resultados provechosos. En efecto, la normativa vigente en el Ecuador indica la necesidad de prudencia en las decisiones, lo cual implica conocimiento de los factores de riesgo y una preferencia por la conservación del capital frente a una expectativa de mayores beneficios; adicionalmente, la elaboración contractual de la constitución de un negocio fiduciario conlleva a las especificaciones e indicaciones adecuadas del ámbito administrativo mediante cláusulas que circunscriban la discrecionalidad del fiduciario y el alcance de las decisiones (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, 2006).

En los últimos seis años, el Ecuador ha sufrido ciertas modificaciones en la normativa referente al sector inmobiliario, debido a que las inmobiliarias han realizado una incorrecta administración del dinero que reciben de aquellas personas que esperan obtener una vivienda. La Superintendencia de Compañías ha intervenido a varias empresas dedicadas a esta actividad económica entre enero del 2012 y marzo del 2013 y por ello estableció cambios en el reglamento de la Codificación de las Resoluciones expedidas por el CNV en la que se indica que las constructoras deben conformar encargos fiduciarios o fideicomisos para que reciba los recursos de estas personas y los entregue a las inmobiliarias cuando éstas demuestren que su proyecto es viable (Orozco, 2014).

En el país, el sector de la construcción ha ido evolucionando por los inversionistas, prestamistas y compradores ya que han reinyectado fondos tanto públicos como privados, luego del mal momento que atravesó el país en el año 2009 por la crisis financiera internacional. Así también Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2010) afirmó el crecimiento de la población entre los años 2001 y 2010 fue del 2% en promedio anual, lo que indica que 260.000 personas por año requieren 58.000 viviendas nuevas; y, las zonas urbanas que mayor crecimiento tienen son Quito, Guayaquil y ciudades como Cuenca, Manta, Ambato y Loja, lo que trajo consigo un crecimiento en el sector inmobiliario y de la construcción.

Adicionalmente, la expansión del sector inmobiliario se debe a factores como el fácil acceso a los créditos hipotecarios ofrecidos por instituciones financieras privadas y públicas como el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS); desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios y el apoyo del estado para la adquisición de vivienda (Acosta, 2014).

En consecuencia, el crecimiento de estos sectores influye en un aumento del riesgo para las personas que están ávidas de un lugar para vivir, porque entregan recursos que si no son bien administrados, probablemente no puedan recibir sus viviendas ya construidas; es por ello que el Estado ecuatoriano a través de las entidades de control exigen que estos proyectos sean construidos en base a parámetros que guarden seguridad para terceros de buena fe.

Planteamiento del Problema de Investigación

La demanda de vivienda en la población ecuatoriana ha impulsado el crecimiento significativo del mercado inmobiliario, siendo así uno de los más dinámicos de la economía del país a partir del 2010.

Conjuntamente con el sector de la construcción se constituyen como aportantes de impacto positivo en las variables macroeconómicas y en el incremento sostenido del Producto Interno Bruto (PIB).

Si bien es cierto que, para garantizar o salvaguardar los recursos dinerarios de terceros, la normativa ecuatoriana hace hincapié en la importancia del manejo de proyectos inmobiliarios a través de fideicomisos mercantiles; esto es, debido a que cumplen con las formalidades necesarias como lo es la creación de un patrimonio autónomo en el que se adquiera el terreno donde se va a construir el edificio o la urbanización; una estructura financiera segura; o, accesos a líneas de crédito otorgadas por las entidades financieras; sin embargo, éste sistema también tiene determinadas situaciones que representan cuellos de botella en el desarrollo y entrega oportuna de las edificaciones.

Las posibles causas son las que se detallan a continuación:

- Falta de liquidez en el proyecto

Un proyecto inmobiliario se alimenta de recursos de terceros como los créditos otorgados por las instituciones financieras, las recaudaciones originadas por los pagos de los promitentes compradores y/o aportes de los constituyentes. Lastimosamente, la situación económica del país orilla a las entidades financieras a la restricción de las líneas de créditos para los proyectos; por otra parte esta misma situación crea reducción de personal en las empresas, por ende existe más desempleo y esto a su vez afecta en el pago que realizan las personas por sus inmuebles.

- Atrasos en trámites municipales o con los entes de control

Permisos municipales, revisiones o inspecciones por el Benemérito Cuerpo de Bomberos, inscripción de escrituras en el Registro de la Propiedad del cantón en que se encuentre la obra, entrega de obras provisionales o definitivas, alza de precios en los materiales de construcción lo que produce un nuevo análisis del control presupuestario, etc. Estos factores al ser externos, no pueden ser controlados o solventados totalmente por un equipo fiduciario; sin embargo, existen causas que son netamente internas del personal de una fiduciaria, como por ejemplo las que se detallan en el siguiente párrafo.

- Gestión administrativa realizada por la fiduciaria

La inadecuada gestión que realice el personal de una fiduciaria incide en la entrega oportuna de un proyecto inmobiliario; probablemente, por la falta de capacitación a las personas encargadas de este tipo de actividad, falta de coordinación en los trabajos a realizar, falta de políticas o procedimientos a seguir en esta actividad o por una infraestructura tecnológica obsoleta, etc.

En virtud de este contexto, se origina la problemática de que la gestión administrativa de una empresa fiduciaria incide en el cumplimiento de los proyectos inmobiliarios, por lo cual se propone un diseño de un manual de políticas y procedimientos que optimice la gestión administrativa del personal de una fiduciaria en la ciudad de Guayaquil.

Formulación del Problema de Investigación

¿Cómo incide la gestión administrativa del fideicomiso mercantil de Fideval S.A. en el cumplimiento de proyectos inmobiliarios?

Justificación del Proyecto de Investigación

El sector inmobiliario y de construcción, a más de ser una actividad que dinamiza la economía del país, son de los que más espacio brinda a la mano de obra no especializada, promoviendo el interés social y económico en el Ecuador. Conforme Hermel Flores (2014) indicó que las fuentes de trabajo propiciadas por el sector inmobiliario y de la construcción alcanzaron en el año 2013 la cifra de 509.529 trabajadores; lo que origina el 8.01% del empleo total nacional (INEC, 2014). Así también, permite que toda persona ecuatoriana acceda a una vivienda con una construcción con especificaciones técnicas adecuadas para que puedan vivir dignamente.

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador, 2013) las personas tienen derecho a un hábitat seguro y saludable, y a una vivienda adecuada y digna, con independencia de su

situación social y económica; así también se quiere garantizar el acceso a una vivienda adecuada, segura y digna, promoviendo el acceso equitativo de la población a suelo para vivienda, normando, regulando y controlando el mercado de suelo para evitar la especulación.

El presente proyecto de investigación a más de cubrir necesidades de interés social a nivel país; también beneficiará a la empresa Fideval S.A. porque permitirá mejorar la gestión administrativa de los negocios inmobiliarios de la ciudad de Guayaquil y será reconocida por el servicio y valor agregado que ofrece; por otra parte, este documento contribuirá en la ampliación de los conocimientos de los estudiantes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil sobre una parte de la legislación ecuatoriana que es poco estudiada y conocida. El Sistema de Posgrado de Magíster en Administración de Empresas acoge como una línea de investigación la gestión administrativa óptima que abarca un fideicomiso inmobiliario, dentro de la cual el diseño de un manual de políticas y procedimientos para fiduciarias, como el propuesto en el presente proyecto de investigación, enfatiza la buena diligencia y desempeño de un personal de una actividad económica especializada pero poco analizada. Y, finalmente la sociedad ecuatoriana podrá conocer un mecanismo de mayor confianza y credibilidad en el manejo de sus recursos entregados para la adquisición de una unidad inmobiliaria.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es el objetivo de diseñar un manual de políticas y procedimientos para el desarrollo de proyectos inmobiliarios a través de un fideicomiso?

¿Cuál es el marco legal para este tipo de actividad económica?

¿A qué mercado le será útil el manual de políticas y procedimientos de optimización de una gestión administrativa de una fiduciaria?

¿Cuál es la inversión necesaria y los instrumentos que se requieren para diseñar el manual de políticas y procedimientos de la gestión administrativa que debe realizar una fiduciaria?

Hipótesis

La gestión administrativa del fideicomiso mercantil de Fideval S.A. incide en el cumplimiento de proyectos inmobiliarios.

- Variable Independiente: Gestión administrativa del fideicomiso mercantil de Fideval S.A.
- Variable Dependiente: Cumplimiento del proyecto inmobiliario

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Evaluar la incidencia de la gestión administrativa de Fideicomiso Fideval SA en el cumplimiento de los proyectos inmobiliarios en el año 2014.

Objetivos específicos

Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales sobre la gestión administrativa de fideicomisos mercantiles y proyectos inmobiliarios.

- Caracterizar los procedimientos administrativos ejecutados por Fideval S.A. para determinar los tiempos de respuesta a los requerimientos del contrato.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los promotores inmobiliarios para proponer mejoras en los procesos.
- Elaborar una propuesta de manual de políticas y procedimientos para incrementar la eficiencia de la gestión administrativa de Fideval S.A.

Capítulo 1. Marco Teórico y Conceptual

En el presente capítulo se encontrarán las bases teóricas del fideicomiso mercantil, los principales conceptos y teorías de la administración que servirán como parte del análisis de la estructura administrativa manejada en los proyectos inmobiliarios de una empresa administradora de fondos y fideicomisos mercantiles.

1.1. El Fideicomiso Mercantil

1.1.1. Breve historia del fideicomiso mercantil a nivel mundial

La palabra Fideicomiso proviene del latín fides = fe o confianza y commissus = comisión o encargo. Enlazando la etimología de la palabra fideicomiso significa comisión o encargo de fe o de confianza (Rodríguez, 2005).

Conforme a varios textos revisados, el fideicomiso es una figura que financiera que tiene su origen en el derecho romano, la misma fue evolucionando con el tiempo y perfeccionándose en Alemania, Inglaterra y Estados Unidos de Norteamérica, pudiendo mencionarse como a estas dos últimas naciones como los padres del fideicomiso moderno (Márquez, 2012).

Origen Romano

En la época del Imperio Romano existieron dos figuras jurídicas principales denominadas fideicommissum y pactum fiduciae.

El fideicommissum era un acto que consistía en la transferencia de un bien mediante testamento de una persona a otra en la cual el constituyente deposita su confianza para que administre ese bien a favor de otra u otras personas que el testador quería favorecer (Sablich, 2010).

En un principio este acto llevaba a muchos abusos hasta que por disposición del emperador Augusto quedaron sujetos a la intervención de cónsules. Cuando Roma pasa a

manos del emperador Justiniano, el heredero de los bienes pasa a tener un derecho personal a adquirir un derecho real. Por tal motivo, se puede decir que el fideicomiso tiene su origen en Roma, debido que el mismo le dio normatividad y solución a varios problemas jurídicos de la época.

Según Charles Sablich (2010) el *Pactum fiduciae* era un convenio entre el dueño de determinados bienes y una persona en la que él confiaba a plenitud, para que el segundo tenga la propiedad del mismo y los administre con un fin específico. Se puede indicar como ejemplo al *pactum fiduciae* como un mecanismo de garantía para el pago de alguna obligación; a esto se lo denominaba como *fiduciae cum creditore*; o, el cuidado y la administración de los bienes cuando el propietario debía ausentarse por un largo periodo por la razón que fuere.

Origen Germánico

Los germanos también han formado parte de la evolución del fideicomiso acentuado principalmente en tres antecedentes: la prenda inmobiliaria, el *Manus fidelis* y el *Salman* o *Truehand*.

La prenda inmobiliaria era un mecanismo en el cual la persona que adeudaba transfería como garantía de cumplimiento un inmueble a su acreedor a través de un papel denominado *Carta Venditionis* y éste último se obligaba con una contracarta a devolver el bien y el documento entregado por el deudor cuando éste cancele la obligación por completo. Este es un acto muy parecido al que se manejaba en el derecho romano “*pactum fiduciae*” con la diferencia de que la garantía se limita a inmuebles y la formalización de la operación a través de una carta (Batiza y Luján, 2009).

El *Manus Fidelis* nace de aquella persona que deseaba efectuar una donación a su muerte o antes. El donante traspasaba el bien a un fiduciario denominado *Manus Fidelis* a través de la *Carta Venditionis* para que éste a su vez lo administre reservando para el donante un derecho de goce vitalicio más o menos amplio sobre lo donado; es decir, para que el

donante tenga goce de la cosa mientras viva. Este era un mecanismo para contravenir limitaciones o prohibiciones establecidas en la ley para determinar la calidad de los herederos legítimos (Kiper y Lisoprawski, 2004).

El Salman era la persona encargada de desempeñarse como el fiduciario. Para el derecho germánico, el Salman era la persona intermediaria que realizaba la transmisión de un bien inmueble del propietario original al adquirente final.

Origen Anglosajón

La mayoría de los autores que escriben sobre la historia del Trust en el Derecho Anglosajón indican que, cuando se propició la invasión de las islas inglesas por los romanos, éstos introdujeron el fideicomiso en Inglaterra, el cual adoptó ciertos cambios dado que la forma de pensar anglosajona era diferente a la romana. Para los anglosajones, el fideicomiso tiene su origen en el denominado Use, el cual consistía en un “compromiso de conciencia” que obtenía una persona al recibir los bienes que le eran entregados por otro. Este compromiso de conciencia podría ser en beneficio del dueño inicial o de un tercero designado por él. Por otra parte, en la literatura inglesa, también se menciona que las comunidades religiosas de la época encontraron la solución a la prohibición legal de poseer bienes inmuebles, así también los usaban y se beneficiaban de sus frutos, debido a que eran puestos a su servicio por una persona que los recibía en propiedad con el beneficio de administrarlos a favor de la comunidad.

Los ingleses con el pasar de los años y con nuevas ideas crearon el hoy llamado Trust, el cual se explica como la relación fiduciaria de bienes específicos, por lo cual la persona que lo posee (trustee) está obligada en derecho equidad a manejarlos en beneficio de un tercero (cestui que trust) (Rodríguez, 2005).

Las partes que intervenían eran el settlor o creador del trust por acto de su voluntad, declarada expresamente y que contiene la afectación de bienes para cumplir fines específicos.

Un segundo elemento interviniente es el trustee o fiduciario, persona responsable de cumplir las instrucciones del settlor, aquel que toma posesión de los bienes y los administra como si fuera el dueño, y el tercer elemento es el cestiu que trust, es el beneficiario en cuyo provecho se administran los bienes y para quien se constituye el trust, mencionando que su derecho llamado equitable state es protegido por el Tribunal de Equidad (Sablich, 2010).

La principal característica del trust que lo diferencia sobre todo del fideicomiso romano es la existencia de dos propiedades sobre un mismo bien: el trustee es el propietario legal y el cestiu que trust (beneficiario) es considerado el propietario en equidad (Rodríguez, 2005).

El trust en la actualidad es la figura jurídica más utilizada en los países anglosajones ya que se emplea para formalizar una simple compraventa; por otra parte, es calificado como un negocio fiduciario impuro por estar regulado legislativamente, ya que cuenta con medios jurídicos para forzar al trustee a cumplir con sus obligaciones.

1.1.2. El fideicomiso mercantil en Estados Unidos de Norteamérica

Según Gerardo Guerra (2002) indicó que el trust norteamericano fue heredado por la antigua Inglaterra, tuvo un desenvolvimiento y funciones que no se asemejan al trust inglés; sin embargo, en sus estructuras son bastante similares. En Norteamérica, la existencia del trust estuvo relacionada con el crecimiento industrial y financiero del país. Todas las grandes empresas de este territorio, lo acogieron como instrumento jurídico para las operaciones financieras, principalmente con las de estilo monopólico. A partir del año 1818, varias compañías empezaron a integrar un departamento fiduciario dentro de la entidad como es el caso de las instituciones financieras; así también se crearon fiduciarias que con el paso del tiempo fueron incrementándose, tanto así que ocuparon un lugar importante en la vida jurídica y económica norteamericana. En este país, el trust era utilizado para el manejo de bienes corporativos como:

- El trust de inversión: varias personas aportan bienes para crear un fondo común.
- El trust de voto: grupo de accionistas que buscan a una fiduciaria para que los represente y de esta manera puedan controlar y dirigir numerosas empresas.
- El trust con fines de monopolio: la fiduciaria recibe recursos de personas individuales o colectivas que se dedican a labores similares y dirigen empresas distintas para la realización de un fin económico que tienen en común.
- El trust con fines de garantía: nace de un préstamo que realizan las compañías, a cambio ponen en venta los bonos o certificados que están garantizados por los bienes de la empresa emisora y lo que se genere de la venta de papeles lo entregan a una compañía fiduciaria con la finalidad de cancelar los intereses y se disminuya la obligación.

1.1.3. El fideicomiso mercantil en Latinoamérica

A lo largo de la historia, Estados Unidos de Norteamérica ha tenido mucha influencia en los países del Caribe y sobretodo ha tenido relación directa con México donde tuvo contactos con varios empresarios quienes acogieron el trust como un tema jurídico y que luego pasó a ser incorporado en la legislación local por asuntos de intercambio comercial.

Desde la incorporación del fideicomiso en México, esta figura fue expandiéndose en toda Latinoamérica tomando ventaja en Colombia y Venezuela. Por ejemplo en Panamá tuvo su aparición en 1925; siendo así que es una figura nacida dentro de la tradición jurídica continental, que se conoce como código civil. Este es un sistema jurídico que manejan la mayoría de países latinoamericanos y que a diferencia del trust anglosajón, el fideicomiso latinoamericano indica que el propietario absoluto del bien es el fiduciario, con la salvedad de que ejercerá el derecho de la propiedad de manera temporal y que tendrá a su vez una obligación personal frente a los beneficiarios (Guerra, 2002).

Con el paso del tiempo, los latinoamericanos al ver que el fideicomiso es una figura que permite dar soluciones no sólo legales sino de orden administrativo y financiero se

unieron con la finalidad de crear un tipo de asociación. Según Luis Alegrett (2013) afirmó que un grupo de fiduciarios mexicanos y venezolanos se propusieron en 1989, el promover una asociación a fin de contribuir con el desarrollo, difusión y formación de la materia del fideicomiso en Latinoamérica, dando paso al Comité Latinoamericano de Fideicomiso (COLAFI), cuya primera reunión tuvo lugar en Caracas, el 15 de noviembre de 1990 con la participación de representantes de países como Colombia, Venezuela, Cuba, El Salvador y México.

1.1.4. El fideicomiso mercantil en el Ecuador

Conforme Karla Cañizares (2013) afirmó que en 1993, el fideicomiso fue incluida en el Ecuador a través de reformas en el Código de Comercio y por disposiciones de la Ley de Mercado de Valores; sin embargo, en 1998, el fideicomiso fue eliminado de este cuerpo legal. Desde aquella época hasta la actualidad, el contrato de fideicomiso ha sido regulado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y por la Codificación de Resoluciones emitidas por el Consejo Nacional de Valores del Ecuador. Siendo éste, un acto celebrado con fines lícitos, empleado en figuras jurídicas complejas que van apegadas a las leyes.

Las posibles aplicaciones del fideicomiso; especialmente para las entidades financieras son innumerables; dada su naturaleza, la cual permite prever un optimismo en los resultados financieros de muchas compañías por la incidencia de esta figura; tal cual ha ocurrido en otros países de América (México, Colombia, Venezuela, Costa Rica, Panamá, entre varios más). Para obtener esta conclusión; debe considerarse al fideicomiso como un instrumento que sirve de medio para la realización de otros negocios y que pueden ser de la más variada naturaleza dentro del campo lícito.

Según la Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional (2006) indica que:

Por el contrato de fideicomiso mercantil una o más personas llamadas constituyentes o fideicomitentes transfieren, de manera temporal e irrevocable, la propiedad de bienes muebles o inmuebles corporales o incorporales, que existen o se espera que existan, a un patrimonio autónomo, dotado de personalidad jurídica para que la sociedad administradora de fondos y fideicomisos, que es su fiduciaria y en tal calidad su representante legal, cumpla con las finalidades específicas instituidas en el contrato de constitución, bien en favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario. (p.50)

Según Jorge Hayzus (2011, p. 83) “el fideicomiso es un contrato para las partes. El constituyente acuerda transferir ciertos bienes en propiedad al fiduciario; y, éste a su vez le dé el destino indicado a favor de los beneficiarios”.

Rodríguez (2005, p.182) describió al fideicomiso como el negocio jurídico en virtud del cual se transfiere uno o más bienes a una persona, con el encargo de que los administre o enajene y que con el producto de su actividad cumpla una finalidad establecida por el constituyente en su favor o en beneficio de un tercero. Esta teoría ha sido aplicada en la legislación de Colombia, Ecuador, Venezuela, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Bolivia, Perú, Paraguay, México, Guatemala y Brasil.

El encargo transmitido al fiduciario está estrechamente relacionada con el concepto de la administración del patrimonio autónomo, debido a que la instrucción está dada para la protección del interés de los beneficiarios, conforme el compromiso adquirido por el fiduciario a la firma del contrato de constitución.

La función del fiduciario es de “guarda y conservación de los bienes que le han sido transferidos, para que él a su vez los entregue a quien corresponda” (Hayzus, 2011, p.196), por tal motivo se espera que esta persona se ocupe de la administración correcta del

patrimonio autónomo del fideicomiso, en todo cuanto pueda razonablemente abarcar dentro de sus capacidades. Los criterios de organización se ajustan a las particularidades de cada fideicomiso en vista de objetivos primordiales, tales como asegurar la segregación física del patrimonio, proveer al pago de los gastos generados por su conservación o giro comercial, atender a las prestaciones comprometidas con los beneficiarios y generar la documentación necesaria para la oportuna rendición de cuentas.

Para la Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional (2006) señala que:

El patrimonio autónomo es el conjunto de derechos y obligaciones afectados a una finalidad y que se constituye como efecto jurídico del contrato. También se denomina fideicomiso mercantil; así, cada fideicomiso mercantil tendrá una denominación peculiar señalada por el constituyente en el contrato a efectos de distinguirlo de otros que mantenga el fiduciario con ocasión de su actividad. (p.50)

Para Hayzus (2011) indica: “Es consecuente que en una buena administración del fideicomiso intervengan asesores, expertos impositivos y contadores, siempre que la gestión del fiduciario lo requiera” (p. 170). Y es que lo mencionado por el experto, es sumamente relevante no sólo para el desempeño personal del fiduciario en el ejercicio de su cargo, sino también para el régimen de los gastos inherentes al fideicomiso, pues si los servicios de terceros han sido requeridos por causas justificables, conforme a las circunstancias del caso, la retribución de ellos no corre por cuenta del fiduciario sino que será cargada al fideicomiso por concepto de obligaciones generadas por su funcionamiento.

1.1.5. Participantes del fideicomiso mercantil y patrimonio autónomo

Para la Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional (2006), los participantes del fideicomiso mercantil son los siguientes:

Constituyente o Fideicomitente.

Es aquella persona natural o jurídica de naturaleza pública o privada que encomienda a la fiduciaria una gestión determinada para el cumplimiento de una finalidad, pudiendo para ello entregarle uno o más bienes. El Fideicomitente debe señalar en el contrato que suscriba con la fiduciaria, las instrucciones a las cuales esta debe sujetarse para el cumplimiento de la misión encomendada. El constituyente tiene todos aquellos derechos que se desprendan del contrato celebrado y de la naturaleza de la gestión encomendada a la fiduciaria. (p.52)

En otros términos, el constituyente es una persona que tiene la capacidad para disponer de sus bienes para la creación de un negocio fiduciario con un beneficio propio o de un tercero que represente.

Fiduciario

Es una sociedad anónima autorizada por la Superintendencia de Compañías para realizar las funciones de Administrador de Fondos y Fideicomisos. Estas sociedades son profesionales dedicados a la gestión de negocios, transacciones u operaciones por cuenta de terceros (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, 2006).

Los fideicomisos mercantiles fueron creados con la finalidad de ser un mecanismo de medios y no de resultados; es decir que, la fiduciaria como representante legal del negocio, no garantiza con su actuación, que los resultados y finalidades pretendidas por el constituyente efectivamente se cumplan. El fiduciario responde hasta por la culpa leve en el cumplimiento de su gestión; esto es, actuar de manera diligente y profesional a fin de cumplir con las instrucciones determinadas por el constituyente.

Según (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, 2006) afirma que sin perjuicio de los deberes y obligaciones que como administradora de fondos

tiene esta sociedad, le corresponden en su calidad de fiduciario, además de las disposiciones contenidas en el contrato de fideicomiso mercantil, las siguientes:

- Administrar diligentemente los bienes transferidos en fideicomiso mercantil.
- Mantener la contabilidad del fideicomiso mercantil separado de su propio patrimonio.
- Rendir cuentas de su gestión, al constituyente o al beneficiario.
- Transferir los bienes a la persona a quien corresponda conforme al contrato.
- Realizar los actos necesarios para la consecución de la finalidad del contrato.
- Terminar el contrato de fideicomiso mercantil o el encargo fiduciario, por el cumplimiento de las causales y efectos previstos en el contrato.
- Informar la situación financiera de cada negocio fiduciario al ente de control.
- Guardar sigilo y secreto de cada uno de los negocios administrados.

Beneficiario o Fideicomisario

El beneficiario puede ser el mismo constituyente o la persona o personas que éste designe. Puede ser cualquier persona natural o jurídica, nacional o extranjera en cuyo provecho se desarrolla la fiducia y se cumple con la finalidad perseguida (Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional, 2006).

Patrimonio autónomo

Según Hayzus (2011), el patrimonio autónomo es la independencia contable y jurídica que adquieren los bienes transferidos al patrimonio autónomo, ya que se encuentran separados del patrimonio del constituyente, fiduciaria y beneficiarios. El fideicomiso tiene una contabilidad propia y es una ficción jurídica, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones.

1.1.6. Características del fideicomiso mercantil

El fideicomiso mercantil tiene determinadas características que es necesario que sean consideradas porque son elementos diferenciadores de otros esquemas legales:

Confianza

Desde sus inicios, el fideicomiso ha sido una figura basada en la confianza que deposita una persona llamada constituyente para que al transferir sus bienes los administre una persona jurídica (fiduciaria), la cual se encarga de gestionar las instrucciones establecidas en el contrato con la finalidad de cumplir el objeto del mismo.

Sin embargo, es necesario recordar que la confianza entregada a la fiduciaria es un campo limitado, ya que ésta es un ente que verifica el proceso de consecución del objeto del negocio, pero no garantiza resultados, porque al existir factores ajenos a su gestión, éste puede no alcanzarse.

Irrevocabilidad

Característica que vuelve al fideicomiso aún más importante, ya que el contrato al ser irrevocable le impide hacer cambios o modificaciones posteriores que vayan en contra del cumplimiento del objeto para el cual fue constituido.

Inembargabilidad

Los bienes que son aportados al fideicomiso sirven para respaldar obligaciones adquiridas por éste, dando cumplimiento al objeto que se encuentra en el contrato de constitución, por tal motivo no pueden ser embargados o afectados bajo ninguna medida preventiva por obligaciones del constituyente, ni de los beneficiarios, ni de la propia fiduciaria.

1.1.7. Tipos de fideicomiso mercantil

Conforme lo indica el Consejo Nacional de Valores (2015) existen los siguientes tipos de fideicomisos mercantiles:

Fideicomiso mercantil de Garantía

Es un contrato en virtud del cual el constituyente transfiere de manera irrevocable la propiedad de uno o varios bienes a título de fideicomiso mercantil al patrimonio autónomo, para garantizar con ellos y/o con su producto, el cumplimiento de ciertas obligaciones, designando como beneficiario al acreedor de éstas, quien en caso de incumplimiento puede solicitar a la fiduciaria la realización o venta de los bienes fideicomitados para que con su producto se pague el valor de la obligación.

Fideicomiso mercantil de Administración

Contrato en virtud del cual se transfiere dinero o bienes a un patrimonio autónomo, para que la fiduciaria los administre y desarrolle la gestión encomendada por el constituyente.

Fideicomiso mercantil de Inversión

Contrato en virtud del cual los constituyentes o fideicomitentes adherentes entregan al patrimonio autónomo dinero para que la fiduciaria los invierta de acuerdo a las instrucciones impartidas en el comité de inversiones para beneficio propio o de terceros.

Fideicomiso Inmobiliario

Es un contrato en virtud del cual se transfieren bienes, que generalmente son inmuebles, al patrimonio autónomo para que el fiduciario los administre y desarrolle con ellos un proyecto inmobiliario, en función de las instrucciones establecidas en el contrato, para lo cual realizará las gestiones administrativas y legales ligadas o conexas con el desarrollo del proyecto inmobiliario y todo en provecho de los beneficiarios instituidos en el contrato.

1.2. La Administración

1.2.1. Reseña histórica de la administración

La palabra Administración proviene del latín “ad” y “ministrare”, donde ad significa al y ministrare significa servicio de, o sea, cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona o prestación de un servicio a otro. El primer acto que se puede decir que empezó la administración fue en el año 5000 a.C. por los sumerios, por ser la primera civilización conocida que registra operaciones comerciales (K. Hernández, 2012).

Luego de ello, los egipcios iniciaron la descentralización del mando y las actividades. Por otra parte, el impero japonés por intervención de su comandante Sun Tsu indica en su obra “El Arte de la Guerra” la necesidad de planear, dirigir y control, lo que constituye premisa importante hasta la actualidad (Koontz, Cannice, Herrero, Ortiz y Weihrich, 2012).

Según Boris Tristá (2001) sostiene que la antigua Roma hacían uso del principio piramidal y la delegación de autoridad, llegando a ser un imperio con una organización y eficiencia que no se había conocido con anterioridad. A partir de la Revolución Industrial del siglo XVIII, incitan la aparición de la administración como esfera independiente de la actividad del hombre; sin embargo a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el proceso administrativo toma un perfil definitivo; inclusive, con la finalización de la Segunda Guerra Mundial casi toda la humanidad hacía conciencia del fenómeno de la administración que surge de un trabajo digno de reconocer.

Escuela de administración científica

La propuesta del estadounidense Frederick Taylor sobre la innovación de la administración, se debió a que los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les brindaba la libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían que era la correcta. Para Taylor esto era un problema

debido a que los jefes dejaban a la decisión de sus empleados cual era la mejor organización para ellos; sin embargo, él creía oportuno que más bien exista la combinación de los conocimientos de los gerentes con los conocimientos de las personas que estaban bajo su mando. Es por ello que Taylor realiza sus estudios desde el nivel del obrero hasta la gerencia enfocándose a la eficiencia de las organizaciones (Taylor, 1953).

La administración científica partió desde la combinación de conocimientos analizados y clasificados en leyes y reglas de modo que se cree una ciencia conjuntamente con un cambio en la actitud recíproca de los trabajadores y de la dirección; es así como se resume que esta escuela se basa en la ciencia, armonía, cooperación, rendimiento máximo, formación de cada empleado hasta alcanzar su mayor eficiencia.

Escuela de administración clásica

El enfoque clásico de la administración se origina desde las secuelas de la revolución industrial; una de ellas es, el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que ocasionó inconvenientes enormes y por otra parte la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

Según Peter Drucker (2002) indicó que en el despuntar del siglo XX, el europeo Henri Fayol desarrolló la teoría clásica basada en el aumento de la eficiencia de la empresa a través de la organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. Fayol indicaba que los problemas de una empresa debían mejorarse a través de una buena estructuración de la entidad y la departamentalización, teniendo una visión global para poder subdividir la empresa y teniendo un jefe principal. Se inician las divisiones del trabajo entre los que piensan y los que ejecutan; Fayol se mantenía en su postura que las funciones administrativas se basaban en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las leyes o principios de Fayol se resumen en catorce puntos los cuales pueden ser adaptados a cualquier circunstancia, tiempo o lugar:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de dirección
5. Unidad de mando
6. Subordinación de interés individual al bien común.
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo

Escuela estructuralista o burocrática

Max Weber, reconocido como el padre de la escuela estructuralista de la administración, sus pensamientos se centran en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos, así como el concepto de racionalidad, considerándose éstos como elementos totales para que la organización alcance sus objetivos.

Las características principales de esta escuela son:

- Las funciones que se realizan dentro de la empresa deben estar atadas a un conjunto de reglas, normas y procedimientos.
- El empleado solo obedece al puesto del que depende.
- Los puestos de trabajo existentes en la organización se limitan a una función específica.

- Existe la delimitación de funciones.
- La empresa se estructura en base a una jerarquía, lo que indica que hay autoridad, existe una subordinación entre los empleados de bajo nivel a niveles superiores.
- Las reglas, normas, procedimientos se realizan por personas profesionales que están preparados técnicamente.
- La escuela burocrática busca la eficiencia a lo largo de su proceder.

Pese a que estas características de la escuela burocrática son las que tratan de evitar las empresas modernas, también existen ciertos elementos de ésta que son necesarias en la actualidad como lo son: el orden, control y poder (Sexton y Contín, 1977).

Escuela conductista de la administración

La escuela conductista se originó en parte, porque el enfoque clásico no lograba la eficiencia productiva ni armonía en las actividades que ejecutaban los empleados. Esta teoría trajo consigo una nueva visión de la administración basada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Abraham Maslow desarrolló la teoría sobre la motivación humana, la cual está basada en las necesidades y éstas son el motor del hombre (Moreno y Rendón, 2014).

Las necesidades humanas son las que llevan a las personas a actuar y que el hombre al ser una persona insatisfecha, en tanto cubra una necesidad tiene otra que satisfacer; así también, esta teoría indica que, las necesidades de los seres humanos son individuales; mientras una persona tiene necesidades de autorrealización, existen otras que se centran en las de autoestima o sociales; es por ello que, Maslow propuso una jerarquía de necesidades con cinco niveles:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad o protección
- Necesidades sociales

- Necesidades de autoestima
- Necesidades de autorrealización

De acuerdo a la teoría de Frederick Herzberg, representante de la escuela conductista, indica que los factores motivadores en la empresa dan satisfacción cuando aparecen; éstos, llevan a una actitud positiva en el trabajo porque satisfacen las necesidades individuales que los empleados tienen. Sin embargo, con esta teoría, también se determinó que las personas pretendían obtener algo más que sólo recompensas o placer al instante; sino logros, reconocimientos, la responsabilidad y el reconocimiento.

1.2.2. Concepto de Administración

A lo largo del tiempo, se han pronunciado diferentes criterios y pensamientos respecto a la definición de la administración siendo así que varios autores de libros de administración indican:

Para (Robbins, De Cenzo y Mascaró, 2002) aseguraron que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Según (Porter, Black, y Hitt, 2006), la administración está definida como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

1.2.3. La gestión administrativa y procesos de las empresas en la actualidad

Desde inicios del año 2000, las empresas funcionan en un escenario que cada vez se ha vuelto más complicado. Una serie de cambios políticos y sociales han tenido lugar para modificar los estilos de vida empresariales, revolucionando las áreas económicas y tecnológicas, originando consigo la necesidad de reconversión a las empresas. Los clientes se

han vuelto cada vez más exigentes y la competencia se aviva constantemente, creando un marco en que la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y el logro de la eficiencia se transforma en plan estratégico (Porter et al., 2006).

Es así como surgen ideas y enfoques distintos, tales como las del valor agregado o beneficio neto para los dueños de la empresa, así también toma fuerza conceptos como la creación de valor económico y la gestión de la cadena de valor de Porter, en la cual se requiere aprovechar al máximo las áreas de actividad en que la empresa espera maximizar sus beneficios y conjuntamente con una orientación al grado de atención al cliente que se ve reflejada en el marketing utilizado dentro de la organización.

Quintero y Sánchez (2014) indican que el instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades es la cadena de valor, la cual identifica el valor para los clientes y es una fuente confiable de la ventaja competitiva.

La creación de valor es como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económicos y sociales (Porter y Kramer, 2011).

Los cambios en las formas de comprender la actividad empresarial, generan a su vez otras consideraciones de la teoría de la organización, donde se produce también un desplazamiento del centro de interés, desde las estructuras hacia los procesos, cobrando importancia la denominada gestión por procesos, los cuales contribuyen a la mejora del rendimiento, ya que se concentra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.

La gestión por procesos es un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o

interconectados, se orienta a estructuras tipo horizontal y desarrolla la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y saber qué hace la empresa para satisfacerlos.

1.3. Proyectos Inmobiliarios

1.3.1. Definición de Proyecto

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua menciona lo siguiente:

Proyecto proviene del latín *proiectus*, que es un conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de ingeniería.

Por otra parte, proyecto es la combinación de recursos, humanos y no humanos, reunidos en una organización temporal para conseguir un propósito determinado (Cleland y King, 1983)

1.3.2. Características de un proyecto

- Tienen un propósito.
- Se resumen en objetivos y metas.
- Tienen un plazo limitado.
- Cuentan con una fase de planificación, una de ejecución y de entrega.
- Se orientan a la consecución de un resultado.
- Se ven afectados por la incertidumbre.
- Involucran a personas designando roles y responsabilidades.
- Se les realizan un seguimiento y monitoreo para garantizar el resultado esperado.

1.3.3. Administración de un proyecto

La administración de un proyecto es una aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con el desarrollo del proyecto; adicionalmente se logra a través de la aplicación e integración de procesos de inicio, planificación, ejecución, control y

cierre; no sin antes contar con el director del proyecto quién se responsabiliza de alcanzar los objetivos del proyecto (Plascencia, 2012).

1.3.4. Ciclo de vida de un proyecto

Para Silvia Chauvin (2006) indicó que para tener una buena gestión de proyectos es necesario emplear técnicas y establecer procesos que se puedan cumplir dentro del desarrollo del proyecto, entre las mejores prácticas están:

1. Definición del alcance y los objetivos del proyecto
2. Definición de tareas
3. Planificación del proyecto
4. Comunicación
5. Seguimiento y/o monitoreo
6. Gestión de cambio
7. Gestión de riesgo

1.4. Aspectos Legales relacionados con el proyecto de investigación

Las bases legales en la que se soporta el presente proyecto de investigación recaen en las siguientes leyes, códigos, reglamentos, resoluciones emitidas por los entes de control que regulan tanto a las personas jurídicas llámese empresas como también la figura del fideicomiso mercantil.

- Constitución Política del Ecuador
- Ley de Compañías
- Ley de Mercado de Valores
- Norma Ecuatoriana de la Construcción
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Codificación de Resoluciones emitidas por el Consejo Nacional de Valores
- Ley Reformativa al COOTAD

- Ley Orgánica de Régimen Municipal

Los entes reguladores y de control que intervienen en este proyecto de investigación

son:

- Superintendencia de Compañías
- Mercado de Valores
- Servicio de Rentas Internas
- M. I. Municipalidad de Guayaquil
- Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil

Capítulo 2. El Fideicomiso Inmobiliario en el Ecuador y Fideval S.A.

El presente capítulo tiene como fin dar a conocer las generalidades del fideicomiso inmobiliario en el mundo y su manejo en el Ecuador; ya que presenta una estructura basada en el marco legal del Mercado de Valores y por regularizaciones de los diferentes entes de control. Así también, en este apartado se indica un conocimiento generalizado de Fideval S.A., empresa objeto de estudio del presente proyecto de investigación.

2.1. El fideicomiso inmobiliario en Estados Unidos y Latinoamérica

Estados Unidos de Norteamérica

Los fideicomisos de inversión inmobiliaria tienen sus orígenes en 1880 en este país; se denominan REIT'S por sus siglas en inglés y se tratan de asociaciones que se dedican a adquirir, alquilar, administrar, mantener y vender propiedades en busca de obtener una renta. En ese entonces se logró que los fideicomisos inmobiliarios no fueran gravados a nivel corporativo, siempre y cuando los beneficios generados fueran transferidos a los inversionistas. Con la finalización de la II Guerra Mundial, la demanda de fondos inmobiliarios se incrementó y en 1960 se firmó una resolución que restablecía los beneficios fiscales de los fideicomisos inmobiliarios y daba inicio a los Reits como mecanismos de transferencia de flujos generados por activos inmobiliarios; esto ocurrió en el gobierno del estadounidense Dwight Eisenhower y en la actualidad se mantiene (García, 2009).

México

El fideicomiso inmobiliario denominado Fibra es un modelo de negocio que llegó al país mexicano en el año 2011 y que básicamente se trata de pagar retornos sobre la renta de portafolios de inmuebles mediante títulos que operan como acciones. Los profesionales en esta materia lo visualizan como un mercado de bienes raíces para inversores de instituciones grandes y locales en búsqueda de la reactivación de la economía local (El Financiero, 2014).

Argentina

Luego de que la Corporación Antiguo Puerto Madero S.A. en Puerto Madero – Argentina haya sido concebida como una empresa urbanizadora estatal, bajo la forma de una sociedad anónima, pasa a ser una empresa privada a fines de 1990 y empieza a competir en el mercado con los promotores y exporta su Know how fuera de la ciudad y fuera del país. Para el año 1999, esta entidad modificó sus estatutos originales de la constitución, fue autorizada a operar como inmobiliaria, constructora, urbanizadora, asesora, fiduciaria, auditora, administradora fiduciaria e inversora. Con este objeto se le permitió a la empresa la asociación bajo cualquier forma, adquirir o transmitir bienes, dirección de proyectos, dirección de obras, construcciones (Auditoría General de la CABA, 2003, c.p. Cuenya y Corral, 2011 p. 25).

Colombia

A partir del año 1990, conforme lo indica el artículo 1226 del Código de Comercio colombiano, únicamente las instituciones fiduciarias autorizadas por la Superintendencia Financiera de Colombia pueden desarrollar actividad fiduciaria en este país; así también dentro de la legislación colombiana se establece que uno de los tipos de fideicomisos que se pueden estructurar es el fideicomiso de administración de proyectos de construcción, el cual se relaciona con la transferencia de un bien inmueble a la sociedad fiduciaria para que administre y desarrolle un proyecto inmobiliario, de acuerdo a las instrucciones establecidas en el contrato de constitución y transfiera las unidades a quienes resulten beneficiarios del respectivo contrato (Presidente de la República de Colombia, 2008).

2.2. El mercado inmobiliario en el Ecuador

El mercado inmobiliario en el Ecuador ha tenido una trayectoria importante desde el año de 1946 con la creación de las primeras escuelas de arquitectura en Quito, Guayaquil y Cuenca. En los años 50 se acepta el rol del arquitecto, por otra parte en los años 60 se procede

con la difusión de la arquitectura moderna y en los 70 se persiste en este modelo y búsqueda de expresiones más independientes (Oleas, 1994).

Los planes de vivienda se iniciaron en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; el Estado ecuatoriano juega un papel importante en el desarrollo de este sector, ya que a través de entidades públicas como la Junta Nacional de Vivienda, Sistema de Seguridad Social y Sistema Mutualista se ejecutaron las construcciones por medio de programas dirigidos a la clase media.

En aquella época, las personas deseaban tener una casa donde vivir y no tenían en mente vivir en un condominio o en departamento; sin embargo los proyectos de arquitectura fueron avanzando por una economía generada por el banano, petróleo y también por los costos bajos de mano de obra utilizadas en la construcción.

En los años ochenta y noventa, la banca privada pasa a ser ente crediticio y los programas de viviendas van dirigidos a la clase media y alta; aparecen los condominios, los edificios de departamentos, las urbanizaciones cerradas, etc. La crisis económica a finales de los años noventa origina tasas de interés bancario altas y por ende existe una variación extrema en el costo del suelo (Ospina, 2010).

Luego de la dolarización, la economía del país empieza a estabilizarse y con ello se fortalece el mercado inmobiliario; esto se origina por un factor importante como lo es el aumento de las divisas de los migrantes que están centrados en la adquisición de bienes inmuebles dado que existe la seguridad económica reflejada en el costo estable de una vivienda.

Por otra parte, las políticas de financiamiento y la ayuda del estado a través de los créditos hipotecarios que otorga el Seguro Social con bajas tasas de interés y también los que concede la banca privada han propiciado una mayor demanda de vivienda en la clase baja y media.

El sector de la construcción es el que ha crecido en esta última década y actualmente utilizan nuevos materiales para construir de acuerdo a la tendencia del mercado internacional; así como los precios de las unidades inmobiliarias varían de acuerdo al área, ubicación y acabados.

2.2.1. El mercado inmobiliario en la ciudad de Guayaquil

En la ciudad de Guayaquil, el mercado inmobiliario se inició con las viviendas individuales; sin embargo con el transcurrir del tiempo, se fortaleció la idea de vivir en comunidad, al ver que los costos de las viviendas individuales aumentaron; así también se empezaron a construir edificios y se dio más realce a la parte urbana de la ciudad. Los programas de vivienda más importantes de aquel entonces fueron: Ciudadela Atarazana, Barrio Orellana, Urdesa, Los Ceibos. Otro aporte importante dentro del desarrollo de la arquitectura moderna de la ciudad está el proyecto de Humboldt, Edificio Cóndor, Centro de Vivienda del IESS, Grand Hotel Guayaquil y la Alborada que fue edificada en el año 1975.

Con el pasar de los años, Guayaquil se ha vuelto más sofisticado y de alta plusvalía empezando por las vías a la Costa y Samborondón en las cuales se está desarrollando centros comerciales y urbanizaciones que hacen de la ciudad un lugar más competitivo por los avances urbanísticos (Ekosnegocios, 2011).

2.2.2. Empresas destacadas en el sector inmobiliario de la ciudad de Guayaquil

A continuación se encontrarán las empresas tanto del sector constructor y promotor de los proyectos inmobiliarios que se han desarrollado y se encuentran en desarrollo en la ciudad de Guayaquil.

Ripconciv Construcciones Civiles Cía. Ltda.

La empresa Ripconciv constituida el 26 de julio de 1996, cuya misión es construir con calidad y responsabilidad logrando el bienestar de la gente. Dentro de las obras realizadas se citan las siguientes:

- Complejo Empresarial Ciudad Colón
- Hotel Sonesta
- Emporium By The Point

Inmomariuxi C.A.

Constructora fundada el 27 de enero de 1986, cuya misión es coordinar, evaluar y construir proyectos de ingeniería, con la más alta calidad, en el tiempo y presupuesto previsto, superando las expectativas de sus clientes. Entre sus principales obras, se indican las siguientes:

- Conjunto habitacional Camino del Río
- Edificio de Oficinas De Prati
- Edificio de Oficinas The Point
- Urbanización Isla del Río, en la Isla Mocolí
- Edificios Torres del Norte
- Edificio Torre Médica II

Etinar S.A.

Empresa constructora ecuatoriana constituida legalmente el 21 de septiembre de 1973, su objetivo principal es dedicarse a la construcción de edificaciones civiles y de obras de infraestructura urbana y rural. Las obras más emblemáticas son:

- Urbanización Terranostra
- Malecón 2000
- Mall del Sur
- Urbanización Caracol

Metros Cuadrados, Estrategas Inmobiliarios S.A. Megainmobiliaria

Promotora inmobiliaria guayaquileña fundada el 21 de octubre de 1998, ha desarrollado alianzas y sociedades estratégicas con grupos de primera categoría que le

agregan valor a cada proyecto. Dentro de sus principales servicios están la comercialización, gerencia de proyectos y construcción de proyectos inmobiliarios. Entre los proyectos que han dirigido están:

- City Suites Luxury
- City Offices
- City Mall

Promotores Inmobiliarios Pronobis S.A.

Inmobiliaria creada el 07 de abril de 1997, pertenece al Consorcio Nobis, cuya presidenta es la Sra. Isabel Noboa. Es una empresa dedicada a desarrollar importantes proyectos urbanísticos en varias ciudades del Ecuador, caracterizada en presentar propuestas de vanguardismo y belleza. Sus principales proyectos inmobiliarios son:

- Proyecto Ciudad del Río.
- Proyecto Ciudad del Sol – Guayaquil.
- Proyecto: Ciudad del Sol – Machala, se compone de áreas como Puerta del Sol Village & Club y Plaza del Sol.

2.2.3. Proyectos inmobiliarios destacados en la ciudad de Guayaquil

Los proyectos inmobiliarios que han contribuido en el crecimiento económico, financiero y de modernización en las infraestructuras guayaquileñas son los que a continuación se presentan:

Ciudad del Río

Las edificaciones del proyecto Ciudad del Río se caracterizan por la arquitectura vanguardista que posee. Se encuentra al pie del Río Guayas en Puerto Santa Ana y cada edificación se ha realizado o se desarrolla a través de la figura de fideicomiso mercantil inmobiliario. A continuación se encuentra un detalle en el que se puede apreciar los edificios que conforman este proyecto.

Tabla 1*Conformación del Proyecto Ciudad del Río*

EDIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Hotel Wyndham	Edificio conformado por 179 habitaciones, restaurante, gimnasio, piscina, bar.
Edificios Riverfront	Edificio de departamentos, bodegas y parqueos.
Edificios Bellini I y II	Moderno edificio de aproximadamente 350 departamentos, construido en un área de 35.000 metros cuadrados.
Edificios Bellini III y IV	Edificio de departamentos, bodegas y parqueos. Acceso al Centro de Negocios de Ejecutivos ubicado en el Edificio The Point.
Emporium	Edificio de oficinas y parqueos.
Edificio Spazio	Edificio de departamentos, bodegas y parqueos.
Edificio The Point	Edificio de oficinas y parqueos.

Adaptado de: (Geeks Ecuador, 2013)

Ciudad del Sol

Las edificaciones del proyecto Ciudad del Sol se encuentran alrededor del centro comercial Mall del Sol ubicado en la avenida de Las Américas. En la tabla 2 se encuentra un detalle en el que se puede apreciar los edificios que conforman este proyecto.

Tabla 2*Edificaciones que conforman el proyecto Ciudad del Sol*

1. Mall del Sol Shopping Center
2. Hoteles Howard Johnson y Sheraton
3. Executive Center
4. Torres del Sol I y II
5. Plaza Parking
6. Omnihospital
7. Torre Médica I
8. Edificio Trade Building
9. Edificio Elite
10. Sonesta Hotel
11. La Guarda
12. Parqueos Plaza

Adaptado de: (Corporación Ekos, 2011)

Plaza Lago Town Center

Es un espacio ubicado en el Km. 6.5 vía a la Puntilla que tiene experiencia urbana conformada por tiendas, cafés y restaurantes. Es un sitio acompañado de una amplia plaza que integra oficinas, locales comerciales y un complejo de apartamentos. Es un proyecto que promueve un concepto del nuevo urbanismo que fomenta la creación de comunidades integrales en donde existen espacios para habitar, trabajar manteniendo espacios adaptados para los residentes y visitantes.

Complejo Empresarial Ciudad Colón

Proyecto de 31.114 metros cuadrados, conformado por cinco torres empresariales de cuatro pisos cada uno, en el que se encuentran oficinas y locales comerciales.

2.3. Estructura de un fideicomiso mercantil en el Ecuador

2.3.1. El Fideicomiso Inmobiliario

El fideicomiso inmobiliario debe constituirse mediante contrato celebrado antes un notario público, y para efectos tributarios, ha sido definido por el Código Tributario como una sociedad con personería jurídica que incluso debe tener Registro Único de Contribuyente (Ortiz, 2014).

Es importante mencionar que el fideicomiso inmobiliario se lo utiliza con la finalidad de custodiar el capital y el terreno de un proyecto; además de salvaguardar los recursos de terceros como lo son las personas que buscan adquirir una casa o departamento.

2.3.2. Participantes del Fideicomiso Inmobiliario

Las personas que participan en un fideicomiso inmobiliario son las siguientes:

Constituyentes- Aportante del terreno

Es una persona natural o jurídica que traslada la propiedad del bien inmueble a favor de un fideicomiso en el cual se desarrollará un determinado proyecto inmobiliario. La persona que aporta el terreno puede tener participación en las utilidades del proyecto como puede ser

que no; sin embargo siempre tendrá un beneficio económico o en metros cuadrados de la construcción.

Constituyente - Promotor del proyecto

Persona que mentaliza el proyecto. Al igual que la persona que aporta el terreno, ésta puede ser natural o jurídica con la diferencia que es responsable del proyecto, adicionalmente aporta al fideicomiso recursos monetarios o servicios profesionales para la consecución del mismo; sin embargo, está consciente del riesgo de pérdida que puede existir, así como el beneficio del cumplimiento del proyecto.

Fiduciario

Es la sociedad anónima denominada Administradora de Fondos y Fideicomisos que se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Es la entidad que cumple de la mejor manera, los acuerdos societarios de los participantes del proyecto inmobiliario y brinda seguridad y transparencia en el manejo técnico, legal y económico del mismo.

Junta de Fideicomiso o Comité Fiduciario

El Consejo Nacional de Valores a través de la Codificación de Resoluciones expedidas, indican que para la toma de decisiones se contemplen juntas, comités o cuerpos colegiados en las cuales se mantengan reuniones periódicas en las que puedan definir y conocer puntos relacionados al desarrollo del proyecto. Es por ello que en los contratos de fideicomisos, existe un órgano colegiado rector del fideicomiso, denominado junta de fideicomiso, la cual tiene facultades y atribuciones que se encuentran detallados en cada contrato de constitución (CNV, 2014).

Beneficiarios

Son personas naturales o jurídicas, cuya designación se encuentra establecida en el contrato de fideicomiso o puede darse dicha denominación posteriormente siempre y cuando

se haya previsto tal atribución. Normalmente los beneficiarios son los constituyentes promotores conforme al nivel de riesgo que tenga el proyecto (Ecuador y Corporación de Estudios y Publicaciones, 2006).

Constructores

De acuerdo a las instrucciones impartidas en la junta, el fideicomiso debe realizar la contratación de personas naturales o jurídicas con la finalidad de que sea responsable de la calidad técnica de la construcción. Todas las actividades y responsabilidades deben constar en el contrato firmado (CNV, 2014).

Fiscalizadores

Conforme a las instrucciones establecidas en el contrato de fideicomiso, la junta tiene atribuciones para designar a la persona natural o jurídica que lleve un control técnico de la construcción y fiscalice toda salida de dinero generada por el desarrollo del proyecto (CNV, 2014).

Gerentes de Proyecto

Son personas naturales o jurídicas designados por la junta de fideicomiso y contratados por el fideicomiso con la finalidad de que realice labores de gerencia y/o administre financieramente el proyecto. Las actividades que ejecutan deben estar estipuladas en el contrato de prestación de servicios que ha firmado (CNV, 2014).

Comercializadores

Son personas naturales o jurídicas designados por la junta de fideicomiso y contratados por el fideicomiso con la misión de desempeñar gestiones de publicidad, comercialización y colocación de ventas de las unidades del proyecto inmobiliario (CNV, 2014).

Adicionalmente existen otras personas que se relacionan de manera indirecta con el fideicomiso inmobiliario como:

- Instituciones financieras
- Contratistas
- Proveedores
- Instituciones de control

2.4. Etapas de un proyecto inmobiliario con la utilización de un fideicomiso mercantil

Existen tres etapas que un proyecto inmobiliario debe cumplir para lograr el objeto del fideicomiso, las cuales se detallan a continuación:

- Etapa preoperativa o preliminar
- Etapa de construcción o desarrollo del proyecto
- Etapa de liquidación del fideicomiso

2.4.1. Etapa preoperativa o preliminar

Para esta etapa, el fideicomiso debe contar con los requisitos mínimos en lo que respecta a documentos legales, técnicos, financieros y comerciales, los cuales deben ser sometidos a revisiones y análisis por parte de los miembros de la junta de fideicomiso y del fiduciario antes de iniciar la obra.

Conforme indica la CNV (2014) debe cumplirse con los siguientes requisitos para decretar punto de equilibrio y poder empezar la construcción.

Equilibrio legal

- Que el fideicomiso tenga la propiedad del terreno en el que se va a construir.
- Obtención de licencias y permisos municipales.

Equilibrio técnico

- Que el fideicomiso cuente con estudios de factibilidad, cronograma valorado de obra, presupuestos, flujos de caja.
- Elaboración de planos estructurales, sanitarios, eléctricos, telefónicos

Equilibrio financiero

Que el fideicomiso obtenga los recursos necesarios para poder desarrollar el proyecto; esto es, línea de crédito con una institución financiera, promesas de compraventa firmadas, créditos otorgados por terceros que no sean instituciones financieras.

El fiduciario y los miembros de la junta revisan los tres factores de equilibrio y una vez cumplidos dan inicio a la siguiente etapa.

2.4.2. Etapa de construcción o desarrollo del proyecto

En esta fase se realiza la construcción del proyecto inmobiliario, la fiduciaria interviene como ente de control y manejo de todos los recursos del proyecto y se apoya directamente en el gerente de proyecto, comercializador, fiscalizador, instituciones financieras, etc.

A medida que se va ejecutando la obra, el fideicomiso puede contratar a proveedores previa autorización de la junta de fideicomiso. Luego de obtenida la propiedad horizontal y concluida la construcción del proyecto se inicia la liquidación del fideicomiso.

2.4.3. Etapa de liquidación del fideicomiso

Para iniciar la etapa de liquidación del fideicomiso; es necesario que, el fideicomiso haya concretado todas las ventas de las unidades inmobiliarias, haber concluido la obra y saneado las obligaciones que mantiene con terceros.

Además de ello, se procede con la liquidación del inventario de unidades en la contabilidad del fideicomiso y se analizan los aspectos legales y tributarios para la entrega de utilidades, las mismas que pueden ser en metros cuadrados o en recursos monetarios a los beneficiarios del fideicomiso.

2.5. Entes de control vinculados con el sector inmobiliario en la Ciudad de Guayaquil

Los principales entes de control que intervienen en la obtención de aprobaciones y permisos para los proyectos inmobiliarios son:

- Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil
- Colegio de Arquitectos del Guayas
- Colegio de Ingenieros Civiles del Guayas
- Benemérito Cuerpo de Bomberos
- Cámara de Construcción
- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

2.6. Evolución de los préstamos para los fideicomisos inmobiliarios

Respecto a las opciones de financiamiento para la construcción, existen varias que pueden ser simplificadas por las líneas de crédito otorgadas por instituciones financieras privadas y las que son entregadas por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS). Los términos varían de acuerdo a la persona que lo solicita; ésta puede ser una persona natural o jurídica denominada constructor quien asume la deuda y por otro lado está la figura del fideicomiso mercantil, quien figuraría como deudor del crédito otorgado (Vela, 2010)

La figura del fideicomiso mercantil al manejarse como un patrimonio autónomo, ha sido un mecanismo de mayor seguridad para la banca privada; ya que, de esta manera se puede controlar de manera independiente los préstamos otorgados para el desarrollo de los proyectos inmobiliarios; se puede controlar los ingresos por concepto de ventas y también el destino de los fondos de los proyectos; es así como un promotor puede estar ejecutando varias obras; sin embargo, los créditos son independientes.

Por otra parte, en lo que respecta en la forma de pago del crédito, a través del fideicomiso es más confiable porque se realiza un estudio más a detalle sobre la estructura financiera y las coberturas de riesgo, teniendo como garantía el bien inmueble hipotecado a favor de la entidad financiera.

2.7. Principales administradoras de fondos y fideicomisos en el Ecuador

En los últimos diez años, la competencia fiduciaria se ha extendido en el Ecuador, debido a una alta demanda de usuarios que buscan un mecanismo de seguridad y confianza para sus operaciones comerciales. Es así como en la actualidad, el país cuenta con las siguientes compañías administradoras de fondos y fideicomisos.

Tabla 3

Administradoras de Fondos y Fideicomisos en el Ecuador

1	Adm de Fondos Admunifondos S.A. (Adm Municipal de Fondos y Fideicomisos)
2	Administradora de Fondos de Inversión y Fideicomisos Futura Futurfid S.A.
3	AFP Génesis Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.
4	Corporación de Desarrollo de Mercado Secundario de Hipotecas CTH S.A.
5	Enlace Negocios Fiduciarios S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos
6	Fides Trust, Administradora de Negocios Fiduciarios Fitrust S.A.
7	Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles.
8	Fiduciaria del Pacífico S.A. Fidupacífico
9	Fiduciaria Ecuador Fiduecuador S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos.
10	Fidunegocios S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos
11	Holduntrust Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.
12	Integra S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos (INTEGRASA)
13	Latintrust S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos
14	Laude S.A. Laudesia Administradora de Fondos
15	Legacy Trust Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A. Legacytrust
16	MMG Trust Ecuador S.A.
17	Trust Fiduciaria Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.
18	Vazfiduciaria S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos
19	Zion Administradora de Fondos y Fideicomisos S.A.

Adaptado de: (Superintendencia de Compañías, 2014a)

2.8. Conocimiento del negocio aplicado a Fideval S.A. administradora de fondos y fideicomisos

Para efectos de desarrollo del presente Proyecto de Investigación, se ha tomado como base el conocimiento general de Fideval S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos y la gestión que realiza en cada uno de los productos que ofrece.

Fideval S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos, fue constituida en el Ecuador el 29 de julio de 1994 e inscrita en el Registro Mercantil el 22 de agosto del mismo año bajo el nombre de Invescorpvalores S.A. Casa de Valores. Con fecha 12 de agosto de 1998 cambió a su denominación actual.

Esta empresa inició un proceso de fusión con Fondos Pichincha S.A. en el año 2012, ambas instituciones dedicadas a ofrecer servicios en administración de fideicomisos mercantiles y fondos de inversión, convirtiéndose así en la administradora de fondos y fideicomisos mercantiles más grande del Ecuador desde el año 2013.

Su misión es proveer a través de una gestión de calidad, resultados y valor agregado a los objetivos de sus clientes. Dentro de sus valores corporativos, esta empresa se destaca por la integridad, el espíritu de servicio y compromiso de cada uno de sus colaboradores.

La oficina matriz de esta empresa está ubicada en la ciudad de Quito en la Avenida La Coruña y Manuel Iturrey, Edificio Santa Fé; y cuenta con sucursales situadas en la ciudad de Guayaquil y Ambato.

2.8.1. Estructura Organizacional de Fideval S.A.

La estructura organizacional de Fideval S.A. está conformada por el directorio, la gerencia general, las gerencias de cada departamento y los colaboradores de los mismos. Así también ha contratado servicios profesionales como la asesoría legal y talento humano. A continuación se contempla en la Figura 1 las áreas que componen a esta empresa:

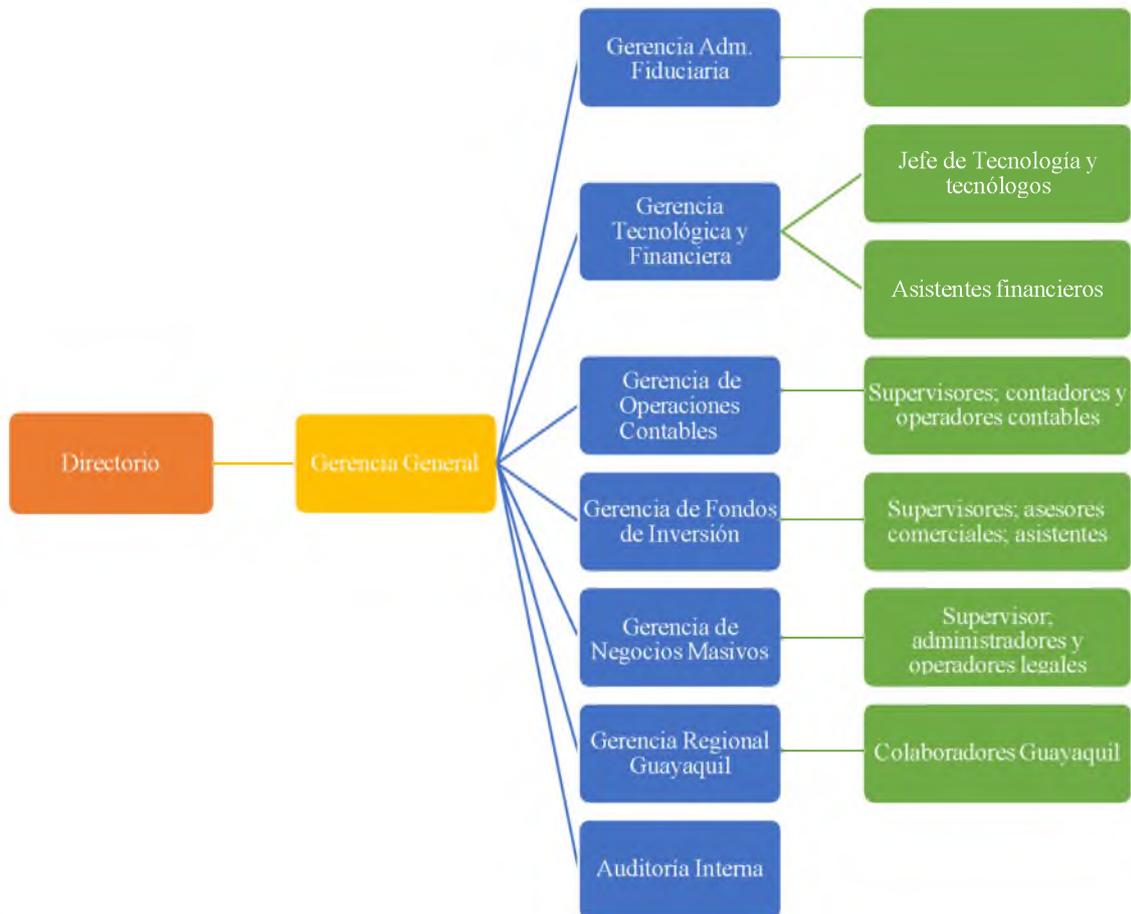


Figura 1

Estructura Organizacional de Fideval S.A

Adaptado de: Manual de funciones de Fideval S.A. (Andrade, 2013)

Cadena de Valor

Fideval S.A. está compuesto por tres departamentos que funcionan como base para la fidelización de sus clientes. El proceso de la cadena de valor empieza con la gestión comercial, la cual acoge los requerimientos de los clientes y brinda el asesoramiento en el tipo de negocio fiduciario o fondo de inversión que se ajuste a las necesidades de ellos.

Dentro del proceso está la estructuración de los productos; ya sean, fideicomisos mercantiles y/o fondos de inversión a través de la elaboración de los contratos que son realizados por los asesores legales de la empresa a fin de cumplir con la normativa vigente. En cuanto se encuentre cerrado el contrato de constitución del negocio; éste pasa a ser administrado e inicia su operatividad por el tiempo establecido en el contrato o lo que defina la Ley de Mercado de Valores.

El proceso administrativo implica que Fideval S.A. cuente con áreas de apoyo creadas para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos que son canalizados a través del área administrativa fiduciaria, los mismos son direccionados a las diferentes áreas dependiendo del tipo de solicitud.

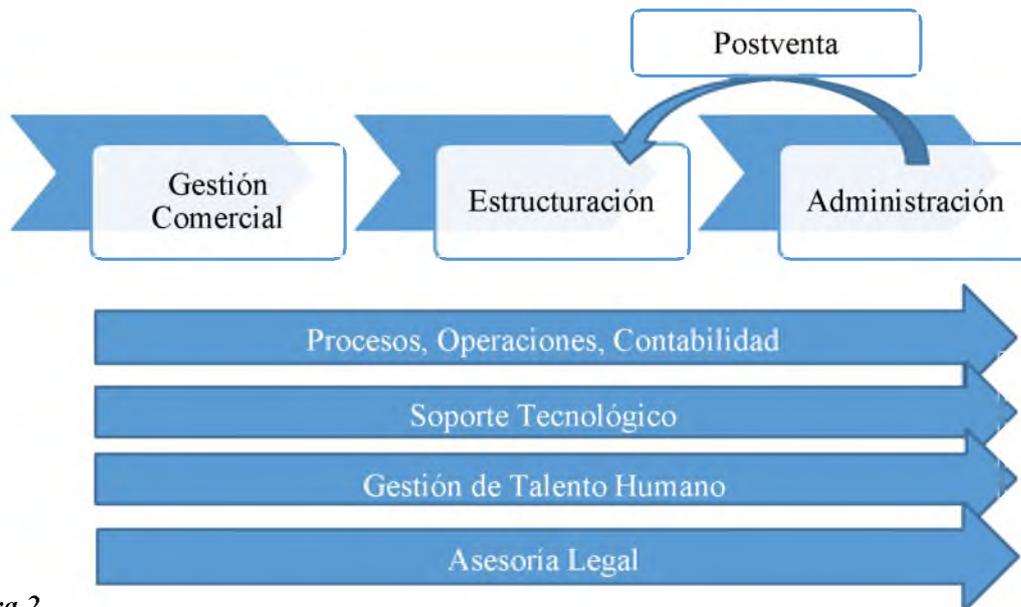


Figura 2

Cadena de Valor de Fideval S.A.

Adaptado de: Manual de funciones de Fideval S.A. (Andrade, 2013)

2.8.2. Productos que Fideval S.A. ofrece al mercado

Conforme Fideval S.A.(2015) en su página web indica que los productos que actualmente ofrece al público son los que se detallan a continuación:

- Fondos de inversión nacionales
- Negocios fiduciarios- Fideicomisos mercantiles y encargos fiduciarios.
- Titularizaciones

2.8.3. Mercado al que ofrece sus productos

El mercado al que va dirigido la prestación de servicios de Fideval S.A. como cualquier otra administradora de fondos y fideicomisos, son las personas naturales o jurídicas que requieran un servicio especializado en asesoría, confianza, seguridad y transparencia para la estructuración de negocios fiduciarios o fondos de inversión; toda vez que, la necesidad del

usuario sea relacionada a actividades lícitas y estén enmarcadas a la LMV. De acuerdo a Marlon Hidalgo (2015) indicó que entre los principales clientes que mantiene la fiduciaria son empresas que se dedican a actividades económicas que ven la utilización de un fideicomiso mercantil como mecanismo de transparentar sus negocios y seguridad, a continuación se citan algunos de ellos:

1. Uribe Schwarzkopf
2. Grupo Nobis
3. Naranjo Ordóñez
4. Automotores Latinoamericanos Autolasa S.A.
5. Artefactos Ecuatorianos para el Hogar S.A. Artefacta
6. Grupo Financiero Producción- Produbanco
7. Consorcio del Pichincha S.A.
8. Consorcios del Sistema Metrovía - Guayaquil

2.8.4. Principales Competidores

Debido a la utilización diferente del fideicomiso mercantil como mecanismo de seguridad y credibilidad existen diversas empresas dedicadas a este tipo de actividad económica; los principales competidores para Fideval S.A. son aquellas empresas que mantienen un porcentaje elevado de participación en el mercado; por el patrimonio que tiene o por número de negocios fiduciarios y de fondos de inversión que éstas tienen. Conforme a la Superintendencia de Compañías (2015) muestra que las tres principales son:

1. Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos
2. M.M.G Trust Ecuador S.A.
3. Fiduciaria del Pacífico S.A. Fidupacífico.

Tabla 4

Patrimonio de los principales competidores de Fideval S.A. año 2014

Fiduciaria	Valor Patrimonio
Fiducia S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos Mercantiles	US\$1'350,398.56
M.M.G. Trust Ecuador S.A.	US\$ 767,586.77
Fiduciaria del Pacífico S.A. Fidupacífico	US\$ 1'251,286.69
Fideval S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos	US\$ 2'108,219.98

Adaptado de: (Superintendencia de Compañías, 2014b)

2.8.5. Metas y Objetivos Estratégicos de Fideval S.A.

De acuerdo a la información proporcionada en la página web de Fideval S.A. se ha identificado las metas y objetivos que esta compañía se encuentra trabajando.

**Figura 3**

Metas y Objetivos Estratégicos de Fideval S.A.

Adaptado de: Portal de web (Fideval S.A., 2015)

2.8.6. Funcionarios y descripción de procesos generales

El presente trabajo de investigación trata de identificar los funcionarios y los procesos que cada uno de ellos ejerce, por lo que partiendo de las metas y objetivos estratégicos se lo

ha enfocado en uno de los productos que ofrece la compañía como es el fideicomiso inmobiliario. El tipo de investigación que se utilizó fue la exploratoria mediante la observación.

Funcionarios

En la cadena de valor es necesario ubicarse en la parte del servicio de postventa, en la cual intervienen los departamentos de administración fiduciaria y sus departamentos de apoyo como contabilidad, operativos, tecnología, asesoría legal a nivel fiduciario.

Descripción de procesos generales

1. Administrador Fiduciario recibe el nuevo fideicomiso inmobiliario por parte del asesor legal.
2. Administrador Fiduciario es el frente al cliente y por medio de él se direccionan todos los requerimientos que el cliente solicite; así como es quien presenta todo tipo de información en juntas de fideicomiso y quien conoce los por menores que suceden en cada proyecto inmobiliario; además de tomar decisiones al interior de la fiduciaria sobre qué gestión debe ejecutarse, es el encargado de velar por el cumplimiento a cabalidad de las instrucciones que están establecidas en el contrato de constitución de un fideicomiso.
3. Contador Fiduciario recibe instrucciones por parte del administrador fiduciario. El departamento contable es más operativo; es decir de apoyo para el cumplimiento de requerimientos; por otra parte, carece de involucramiento en cuanto a conocer qué sucede en cada proyecto, por lo que vive muy dependiente del departamento de administración fiduciaria.
4. Asesor Legal, pese a recibir instrucciones por parte del administrador fiduciario; es un departamento que tiene años de experiencia en el mundo fiduciario, por lo que es un fortaleza que tiene la fiduciaria en Guayaquil.

5. Los asesores legales están encargados de la elaboración de todo tipo de contratos que incidan en el desarrollo y avance del proyecto inmobiliario; así también emiten su opinión respecto a las inquietudes que tienen el administrador fiduciario.
6. El departamento de tecnología, es un área clave para llevar un control adecuado de todo tema operativo que deba realizarse en un proyecto inmobiliario. A través del conocimiento del personal de este departamento, se llevan controles de unidades inmobiliarias que se han vendido; así como la disponibilidad de las mismas. Por otra parte se han realizado mejoras en el sistema con la finalidad de llevar un control y análisis de lo presupuestado que se va a invertir en la obra versus los resultados que se van generando mensualmente.

Capítulo 3. Diseño de la Investigación

En el presente capítulo se mostrará la recolección de datos que ha permitido analizar la incidencia que tiene la gestión administrativa de una fiduciaria en el desarrollo y cumplimiento de un proyecto inmobiliario. Para ello se ha utilizado un diseño de investigación no experimental transeccional correlacional con la finalidad de explorar y conocer más a detalle los factores que pueden influenciar en las diferentes etapas del proyecto inmobiliario y que impactan en el tiempo programado para la entrega de un inmueble totalmente construido.

3.1. Tipo de Investigación (Descriptiva/ correlacional)

Roberto Hernández (2010) indicó que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Por tanto, es importante indicar que en este proyecto de investigación se ha utilizado dicho tipo de investigación no experimental porque la intención es observar fenómenos o situaciones ya existentes para luego analizarlos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) clasificó los tipos de investigación en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

En este proyecto de investigación lo que se trata de conocer es la incidencia de la gestión administrativa de una fiduciaria en el desarrollo de un proyecto inmobiliario en la ciudad de Guayaquil. Para ello, se ha seleccionado un tipo de investigación correlacional con la finalidad de conocer lo siguiente:

- *Comportamiento de la variable dependiente:* desarrollo y cumplimiento de un proyecto inmobiliario en la ciudad de Guayaquil.
- *A través del comportamiento de la variable independiente:* Gestión administrativa de una fiduciaria.

3.2. Enfoque de la Investigación

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta (R. Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Este proyecto se ha realizado a través de un enfoque mixto; por un parte se ha utilizado el enfoque cuantitativo y se han emitido encuestas a las personas que de una u otra manera se ven afectados por la gestión administrativa que ejerce el fiduciario en el proyecto inmobiliario. La construcción de métodos estadísticos ha contribuido en la cuantificación de cifras y explicación de lo que se observa. Por otra parte para efectos de estudio es necesario elaborar una descripción de los procesos con la finalidad de conocer el detalle y el tiempo que el personal fiduciario se toma en cada uno de ellos.

3.3. Población

La unidad de análisis para el presente proyecto de investigación se ha dividido en los siguientes grupos:

- Proveedores que intervienen en el desarrollo de los proyectos inmobiliarios.
- Los constituyentes y beneficiarios de los negocios fiduciarios inmobiliarios.
- Los empleados de la fiduciaria.

3.3.1. Límites de la población

Las unidades de análisis mencionadas anteriormente han sido delimitadas de la siguiente manera:

- Fideval S.A., fiduciaria sometida a estudio, mantiene en su base de datos la cantidad de 61 proveedores entre personas naturales o jurídicas que han entregado materiales y servicios para el desarrollo de los proyectos inmobiliarios en la ciudad de Guayaquil en el año 2014.

- Los constituyentes de los negocios fiduciarios inmobiliarios, que forman parte del portafolio de clientes de la fiduciaria y que desarrollan proyectos inmobiliarios en la ciudad de Guayaquil en el año 2014, estos ascienden a 10 clientes.
- Seis personas de las áreas que intervienen en el desarrollo de proyectos inmobiliarios administrados por la fiduciaria en la ciudad de Guayaquil en el año 2014

3.4. Muestra

“La muestra es en esencia un subgrupo de la población” (R. Hernández et al., 2010).

3.4.1. Tipos de Muestra

Partiendo de las poblaciones que se mencionó en el capítulo 3 numeral 3.3. del presente proyecto de investigación; es necesario indicar que:

Para Mario Herrera (2011) cuando el universo es finito, es decir contable y la variable de tipo categórica es necesario conocer el total de la población y la fórmula a aplicar es:

$$n = \frac{N * z_a^2 * p * q}{z_a^2 * (N - 1) + z_a^2 * p * q}$$

En donde:

$$N = 61$$

$$z_a = 1.96 \text{ (al 95\%)}$$

$$p = 0.05 \text{ (5\%)}$$

$$q = 1 - p = 1 - 0.05 = 0.95$$

$$z_g = 1.96 \text{ (95\%)}$$

Para determinar el tamaño de la muestra de la unidad de análisis denominada proveedores de la fiduciaria mantiene una población de 61 empresas en la ciudad de Guayaquil, por lo que se ha escogido un muestreo probabilístico con una población finita; donde:

$$N = 61$$

$$\diamond_a = 3.8416$$

$$\diamond = 0.05$$

$$\diamond = 0.95$$

$$\diamond = 0.05$$

$$n = \frac{61 * 3.8416 * 0.05 * 0.95}{0.0025 * (60) + 3.8416 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 34 \text{ proveedores}$$

La selección de los 34 proveedores se ha realizado a través del muestreo aleatorio simple de un listado de 61 personas entre naturales y jurídicas que han prestado sus servicios o vendido sus productos a los proyectos inmobiliarios de la fiduciaria utilizando la figura del fideicomiso mercantil.

Tabla 5

Listado de Proveedores que han prestado sus servicios a proyectos inmobiliarios de Fideval

#	Nombres/Razón Social del Proveedor	Muestreo Aleatorio Simple	
		Selección de proveedores, empezando por números pares	Selección de proveedores tomando números impares
1	Ahdi Cía. Ltda.		31
2	Ace Seguros	1	
3	Arreaga Pisco Yimmi		32
4	Arte piso Cía. Ltda.	2	
5	Asesoría y Estudios Técnicos Cía. Ltda.		33
6	Baldeón Martínez Olga Verónica	3	
7	Barreto Peralta Elis Atenógenes		34
8	Bitajon Cía. Ltda.	4	
9	Centro Técnico de Construcciones S.A.		
10	Condominio The Point	5	
11	Constructora Masaro S.A.		
12	Construentorno S.A.	6	
13	Consultora Vera & Asociados C.A.		
14	Consultoría Sanitaria y Ambiental Consulambiente Cía. Ltda.	7	

15	Creacional S.A.		
16	Ecobrac Cía. Ltda.	8	
17	Ecoeficiencia Cía. Ltda.		
18	Electro Ecuatoriana S.A.	9	
19	Emcovisa		
20	Estrusa S.A.	10	
21	García Plaza María Tatiana		
22	Generali Ecuador Compañía de Seguros S.A.	11	
23	Gondel Cía. Ltda.		
24	Hidalgo & Baquero Construcciones Cía. Ltda.	12	
25	Inmomariuxi C.A.		
26	Instalaciones Electromecánicas Inesa	13	
27	Instalasa Instalaciones Sanitarias S.A.		
28	Intaco Ecuador S.A.	14	
29	Irvix S.A.		
30	Kerámikos S.A.	15	
31	KM Iluminación S. A.		
32	Levy Abeliuk Ximena Eliana	16	
33	López Moncayo Rafael Eduardo		
34	Más Comunicación y Masbtl Cía. Ltda.	17	
35	Mass Iluminacion C. Ltda. Masilumia		
36	Matrixcels S.A.	18	
37	Megaproductos S.A.		
38	Megapublicidad S.A.	19	
39	Moderzacorp S.A.		
40	Multiserco.net S.A.	20	
41	Negocios Gráficos Grafinpren S.A.		
42	Nieves Lituma María Elizabeth	21	
43	Poligráfica C.A.		
44	Productos y Servicios Industriales C. Ltda.	22	
45	Publicidad Amofi Cía. Ltda.		
46	Rafael Quintero Rodrigo S.A.	23	
47	Ramos Solórzano Diana Alexandra		
48	Ripconciv Cía. Ltda.	24	
49	Rojas Salcedo Juan Fernando		
50	Sandoval Chan Tay Judlyn Kruskaya	25	
51	Sewi S.A.		
52	Sistemas Arquitectónicos Arkilit S.A.	26	
53	Stargroup Cía. Ltda.		
54	Tisalema Núñez Jaime Fernando	27	
55	Transcaba S.A.		
56	Tudedisin S.A	28	
57	Velvamagenta S.A.		
58	Villamar Villamar Pablo Sereno	29	
59	Werprol S.A		
60	Yagual Salvatierra Catherine	30	
61	Zebra Comunicaciones C.A ZECA		

Adaptado de: (Alcívar Ana, 2014)

Para conocer a la unidad de análisis llamada constituyente o cliente que desarrolla proyectos inmobiliarios a través de fideicomisos mercantiles administrados por Fideval S.A. - Guayaquil se ha seleccionado un muestreo probabilístico y por ser una población poco numerosa se han estudiado las opiniones de las 10 empresas que la conforman.

Por otra parte para el personal de Fideval S.A. que interviene en el proceso y desarrollo de los proyectos inmobiliarios se ha optado por el muestreo no probabilístico. Según (R. Hernández et al., 2010) indicó que las muestras no probabilísticas son denominadas muestras dirigidas y en un enfoque cualitativo son de gran valor, pues logran obtener las situaciones que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una riqueza para la recolección y análisis de los datos. En este estudio, uno de los objetivos es demostrar qué procesos ejecutan cada una de las áreas involucradas para lograr el cumplimiento del proyecto inmobiliario.

3.5. Instrumento de recolección de datos

Para el presente proyecto de investigación, los instrumentos de recolección de datos que se han utilizado son los cuestionarios para el enfoque cuantitativo y las entrevistas personales para el enfoque cualitativo.

3.5.1. Los cuestionarios

Un cuestionario es una lista de preguntas que se proponen con cualquier fin (Vallejo, 2011). Para efectos de estudio, se ha elaborado un cuestionario con preguntas cerradas, porque al tener opciones de respuesta es más fácil codificarlas y analizarlas; sin embargo, sí ha sido necesario incluir preguntas abiertas con la finalidad de ampliar la respuesta de la persona. En la Tabla 6 se detalla el diseño del cuestionario utilizado para cada unidad de análisis:

Tabla 6*Diseño del cuestionario empleado para cada unidad de análisis cuantitativa*

UNIDAD DE ANÁLISIS	TIPOS DE PREGUNTAS	TOTAL DE PREGUNTAS
Proveedores para el desarrollo de los proyectos inmobiliarios que administra la fiduciaria en la ciudad de Guayaquil en el año 2014.	Abiertas y cerradas	7
Constituyentes que forman parte del portafolio de clientes de la fiduciaria y que desarrollan proyectos inmobiliarios en la ciudad de Guayaquil en el año 2014.	Abiertas y cerradas	13

3.5.2. Entrevistas personales

Personal de las áreas que intervienen en el desarrollo de proyectos inmobiliarios administrados por la fiduciaria en la ciudad de Guayaquil en el año 2014. El personal que se ha entrevistado corresponde al área principal que es administrativa fiduciaria y sus áreas de apoyo como: contable, legal y sistema. Las entrevistas han tomado lugar en las oficinas de la fiduciaria sucursal Guayaquil en la semana del 07 al 11 de septiembre de 2015.

Tabla 7*Cronograma de entrevistas a realizarse al personal de Fideval S.A.*

Septiembre 2015				
Lunes 07	Martes 08	Miércoles 09	Jueves 10	Viernes 11
Área Administrativa Fiduciaria	Área Administrativa Fiduciaria	Área Contable	Área de sistemas	Área Legal
Personal: Administrador	Personal: Asistente	Personal: Contador y operador contable	Personal: Asesor en Sistemas	Personal: Asesor Legal

3.6. Estadísticas a utilizar

Este capítulo está diseñado para presentar los resultados producto de las encuestas y entrevistas realizadas a determinadas personas que participan en el desarrollo de los proyectos inmobiliarios. A continuación se detallan los métodos estadísticos utilizados para cada estudio.

- Encuestas a proveedores

Para mostrar los resultados de las encuestas realizadas a los proveedores de los distintos proyectos inmobiliarios que administra Fideval S.A. se ha utilizado el programa estadístico informático denominado SPSS con la finalidad de hacer un análisis integral y multivariante de la información. Dentro de las técnicas de interdependencia del análisis multivariante está el análisis clúster que no es más que clasificar los individuos en grupos no conocidos a priori y es con el cual se ha trabajado en este proyecto de investigación.

- Encuestas a los constituyentes o clientes

Debido al número pequeño de personas jurídicas que pertenecen al portafolio de clientes de la fiduciaria en la sucursal Guayaquil se han realizado cuestionarios cuyos resultados han sido tabulados; y, su presentación está en valores absolutos y relativos; además de presentar los datos en gráficos circulares y de barras y un análisis de manera univariable por cada pregunta realizada a los clientes.

- Entrevistas al personal de la fiduciaria

La sucursal de Fideval S.A. en la ciudad de Guayaquil está conformado por un número pequeño de colaboradores. Sus resultados serán analizados en base a categorías y de acuerdo a la interpretación del investigador.

3.7. Análisis de los resultados

3.7.1. Encuestas realizadas a los proveedores que han trabajado en proyectos inmobiliarios administrados por Fideval S.A. en la sucursal de Guayaquil.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 34 proveedores seleccionados conforme al muestreo aleatorio simple aplicado, se pudo establecer un análisis clúster de este grupo de personas que intervienen en el desarrollo de un proyecto inmobiliario, esto se lo elaboró con la finalidad de conocer las preferencias o exigencias a la hora de recibir un servicio fiduciario.

En la Tabla 8 se muestra la totalidad de personas naturales y jurídicas que trabajan en proyectos inmobiliarios administrados por Fideval S.A., a las cuales se les realizó la encuesta y se determinó que el 74% corresponden a personas jurídicas que prestan sus servicios a los fideicomisos inmobiliarios y 9% son personas naturales.

Tabla 8

Tipo de personas que prestan sus servicios en proyectos inmobiliarios de Fideval S.A.

Tipo de persona	Número de entrevistados	Porcentaje
Jurídica	25	74%
Natural	9	26%
Total	34	100%

Adaptado de: Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

Partiendo de esta premisa, se puede decir que las contrataciones de proveedores se efectúan con empresas que llevan varios años de experiencia en el Ecuador, por lo que la información que éstas han proporcionado es confiable y válida.

Los conglomerados que se han elaborado a través del análisis clúster, brindan un conocimiento generalizado para Fideval S.A. ya que puede conocer a qué grupo de proveedores se enfrentan, qué herramientas necesarias debe implementar y las decisiones más adecuadas para poder cumplir con el desarrollo y finalización de un proyecto inmobiliario. La Tabla 9 indica la denominación que se le ha asignado a cada grupo y el porcentaje que representa de la muestra de 34 proveedores.

Tabla 9

Análisis Clúster de Proveedores de proyectos inmobiliarios Fideval S.A.

Clúster	Muestra	Porcentaje
Insatisfechos – exigentes	10	29%
Indiferentes – experimentados	6	18%
Experimentados en busca de mejora	16	47%
En contra fideicomiso	2	6%
Total	34	100%

Adaptado de Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

En la Figura 4 se presentan cuatro grupos de proveedores producto del análisis realizado.

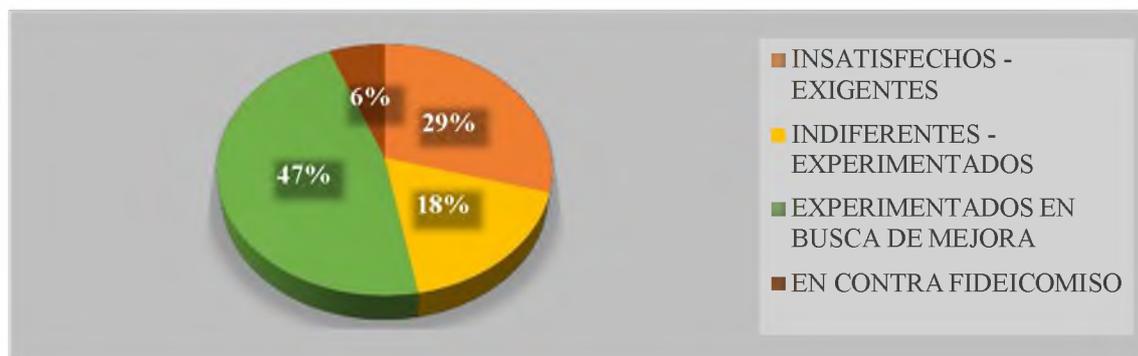


Figura 4

Análisis Clúster de la muestra seleccionada de Proveedores de Fideval S.A.

Adaptado de: Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

En la presente Tabla 10 se encuentra detallado el clúster denominado *Proveedores experimentados en busca de mejoras*, en el cual se muestra las respuestas que dieron mayor relevancia al grupo; entre las principales están: el grado de satisfacción por la contratación de proveedores, el uso del fideicomiso y el nivel de satisfacción de pago a proveedores.

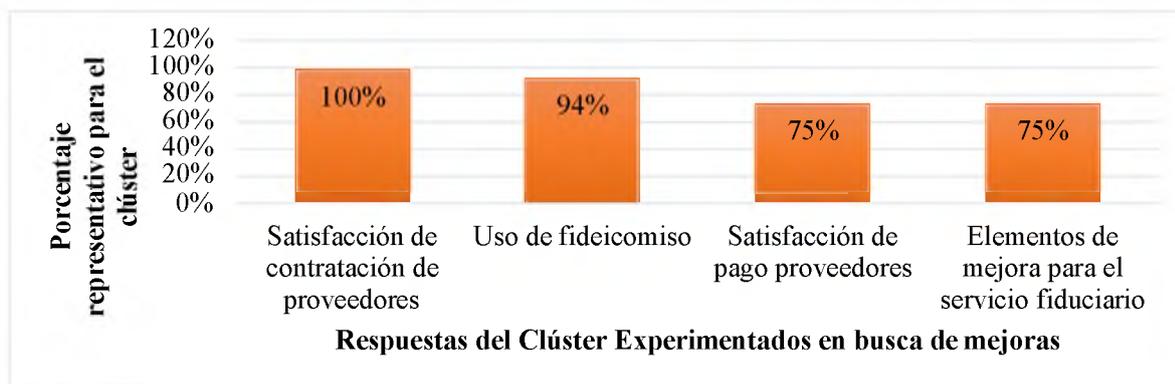
Tabla 10

Clúster Proveedores experimentados en busca de mejoras

Respuestas más sobresalientes en el grupo	Calificativo	Número de entrevistados	Porcentaje representativo
Satisfacción de contratación de proveedores	Bueno	16	100%
Uso de fideicomiso	De ayuda	15	94%
Satisfacción de pago proveedores	Bueno	12	75%
Elementos de mejora para el servicio fiduciario	Tiempos de respuesta	12	75%

Adaptado de: Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

La Figura 5 muestra que este grupo de 16 empresas pese a tener trayectoria y experiencia en trabajar con fiduciarias, el 94% de ellos, conoce que la utilización del fideicomiso es de ayuda; el 75% de estos proveedores se encuentra satisfecho con el servicio que ha recibido de Fideval S.A.; sin embargo propone como elemento de mejora para la fiduciaria la disminución en el tiempo de respuesta ante requerimientos presentados.

**Figura 5**

Clúster de los Proveedores experimentados en busca de mejoras

Adaptado de: Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

La Tabla 11 se encuentra detallado el clúster denominado *Proveedores insatisfechos exigentes*, en el cual se muestra las respuestas que dieron mayor relevancia al grupo; entre las principales están: el grado de satisfacción de pago a proveedores, razón por la que el tiempo de respuesta de la fiduciaria incide en el cumplimiento del desarrollo del proyecto inmobiliario y el nivel de satisfacción de contratación a proveedores.

Tabla 11

Clúster Proveedores insatisfechos exigentes

Respuestas más sobresalientes en el grupo	Calificativo	Número de entrevistados	Porcentaje representativo
Satisfacción de pago proveedores	Regular	10	100%
Razón influencia tiempo respuesta fiduciaria	Si no se cancela a tiempo, proveedor no avanza con su trabajo	10	100%
Satisfacción de contratación de proveedores	Regular	6	60%
Pago de proveedores es regular	Proceso burocrático revisión de facturas GP-Fiscalizador-Fiduciaria	5	50%

Adaptado de: Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

La Figura 6 muestra que este grupo está compuesto en su mayoría por personas naturales que de acuerdo a sus respuestas, sus servicios no son cancelados a tiempo y por ende afecta al proyecto inmobiliario porque ellos exigen que los pagos de sus facturas se

efectúen oportunamente; caso contrario paralizan sus actividades. Adicionalmente, el 50% de dicho grupo indica que el pago a proveedores le dan una calificación de regular debido a que desde su punto de vista dicho proceso es burocrático porque intervienen la Gerencia de Proyecto, la fiscalización y finalmente llega la factura al fiduciario para su cancelación.

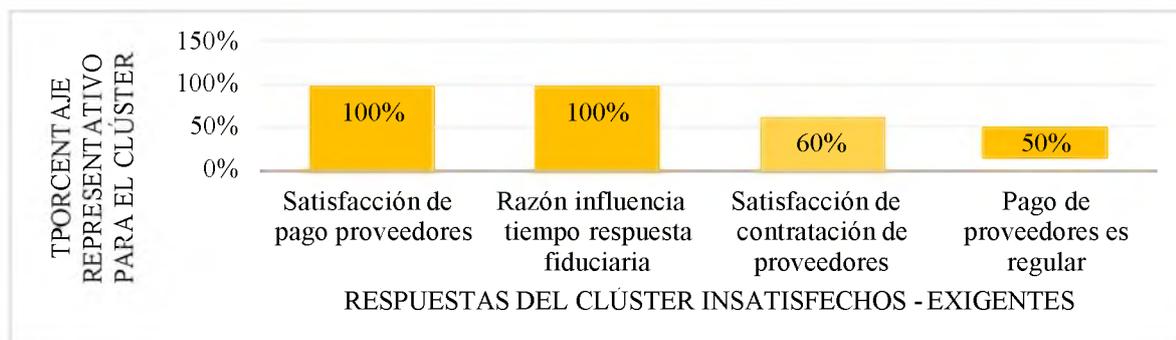


Figura 6

Clúster de Proveedores Insatisfechos exigentes

Adaptado de: Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

Adicional a los grupos ya mencionados, existen dos segmentos de proveedores más pequeños; pero que entre los dos conforman el 24% de la muestra. La Tabla 12 muestra al clúster denominado *Indiferentes experimentados*, se le dio este nombre debido a que desde su punto de vista la utilización del fideicomiso les es indiferente; pero por la trayectoria que llevan en el mercado, conocen los procesos que se ejecutan a través de un fideicomiso y lo que si exigen es la cancelación de sus facturas.

Tabla 12

Clúster Proveedores Indiferentes Experimentados

Respuestas más sobresalientes en el grupo	Calificativo	Número de entrevistados	Porcentaje representativo
Uso del fideicomiso	Indiferente	5	83%
Nivel Satisfacción general de la fiduciaria	Buena	5	83%
Satisfacción de pago proveedores	Regular	4	67%
Contratación de proveedores es regular	Proceso extenso de contratación	4	67%

Adaptado de: Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

Es de mencionar que este grupo de empresas está conformado por empresas que prestan servicios de publicidad y de seguro; por lo que para ellos les resulta lo mismo trabajar con una empresa determinada o con un fideicomiso. La Figura 7 indica que el 83% de este grupo encuestado opina que la utilización del fideicomiso les es indiferente; el nivel de satisfacción del servicio que ofrece la fiduciaria es bueno en un 83% en relación a otras empresas dedicadas a la misma actividad económica; sin embargo el 67% de este segmento, consideran que la contratación de proveedores así como los pagos es regular por lo que piden que esto se mejore.

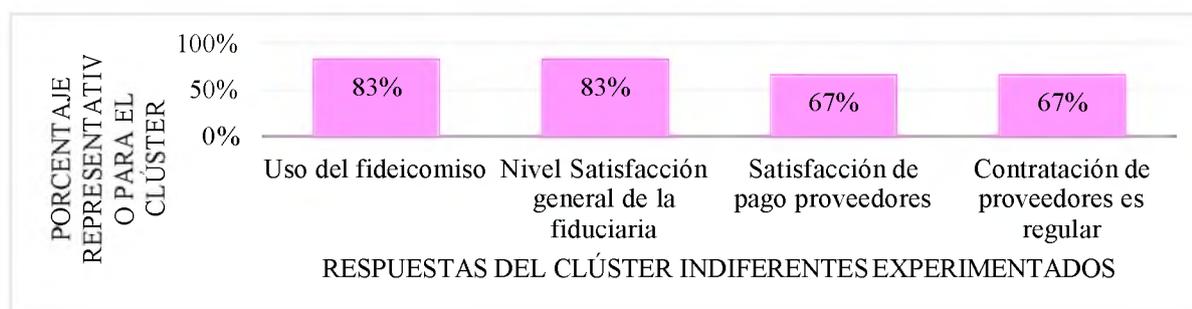


Figura 7

Clúster Proveedores Indiferentes experimentados

Adaptado de: Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

El último clúster que se obtuvo del análisis es denominado como el *grupo que está en contra del fideicomiso*. Las respuestas que recibieron mayoría de votos fueron la utilización del fideicomiso; la contratación de proveedores; los tiempos de respuesta por parte de la fiduciaria y elementos de mejora en el servicio de Fideval S.A. y se visualizan a continuación.

Tabla 13

Clúster Proveedores en contra del fideicomiso

Respuestas más sobresalientes en el grupo	Calific	Número de entrevistados	Porcentaje representativo
Uso de fideicomiso	Perjudicial	2	100%
Satisfacción de contratación de proveedores	Regular	2	100%
Tiempo respuesta fiduciaria conclusión obra	si	2	100%
Elementos de mejora para el servicio fiduciario	Tiempo de respuesta	2	100%

Adaptado de: Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

Conforme lo indica la Figura 8, este segmento de proveedores no está de acuerdo con la utilización de un fideicomiso en un 100% porque opinan que es perjudicial; adicionalmente el 100% de este grupo indica que el servicio que brinda la fiduciaria es regular, por tal motivo como elemento de mejora sugieren que Fideval S.A. se centre en los tiempos de respuesta ante requerimientos de terceros, ya que ello incide en la conclusión de una obra.

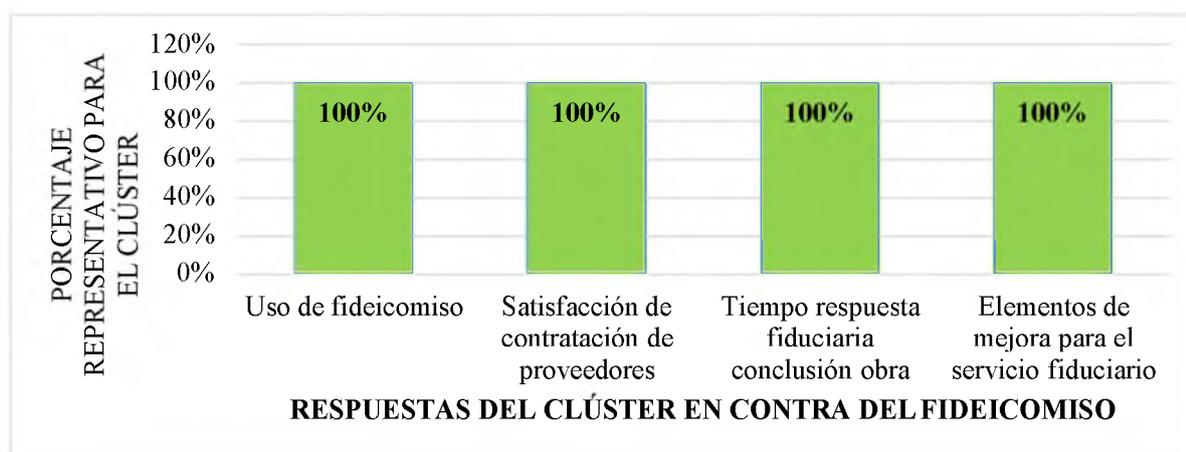


Figura 8

Clúster Proveedores en contra del fideicomiso

Adaptado de: Encuestas realizadas a los proveedores de Fideval S.A.

3.7.2. Encuestas realizadas a los clientes que mantienen fideicomisos inmobiliarios con Fideval S.A. – sucursal Guayaquil.

Debido a que la población de clientes que mantienen proyectos inmobiliarios a través de fideicomisos administrados por Fideval S.A. es pequeña, se procedió con un cuestionario de 14 preguntas en la que se relaciona los niveles de satisfacción por el servicio que ofrece la fiduciaria; el asesoramiento que les brinda y las propuestas de mejora.

Si bien es cierto, el 100% de los clientes de la fiduciaria encuestados indican que se encuentran satisfechos con el servicio brindado por ésta, tal como lo indica la Figura 9, es necesario corregir determinados procesos que generan retrasos al momento de atender sus requerimientos.

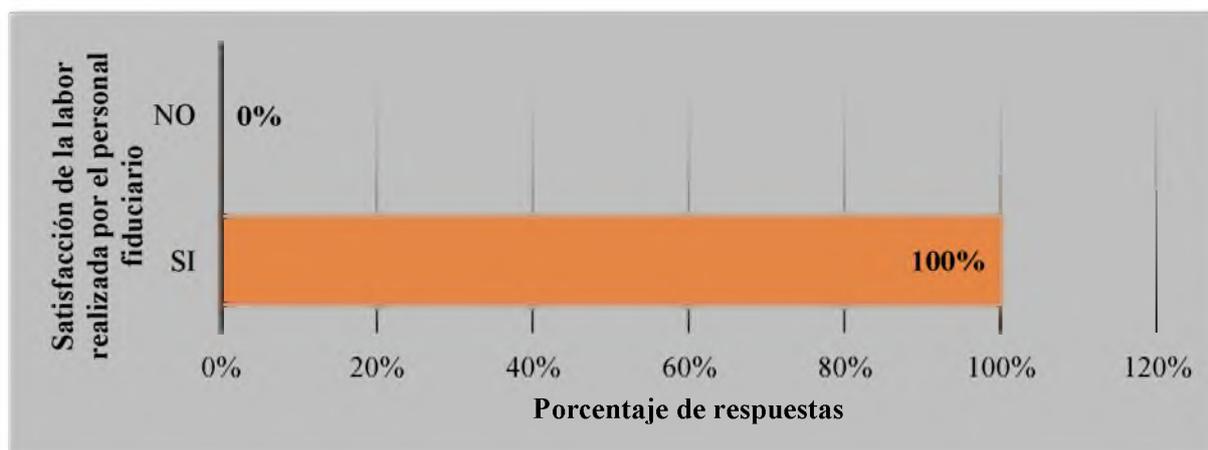


Figura 9

Nivel de satisfacción de clientes por la labor de Fideval S.A.

Adaptado de: Encuestas realizadas a los clientes que mantienen fideicomisos inmobiliarios en Fideval S.A.

En la Figura 10, se muestra que prácticamente el 100% de los clientes utilizan el email como medio de comunicación para algún tipo de requerimiento y también una parte de estas personas utilizan el teléfono para comunicarse; estos mecanismos pese a ser ágiles y optimizan recursos, el cuello de botella que se puede estar generando es la falta de atención por parte del administrador.

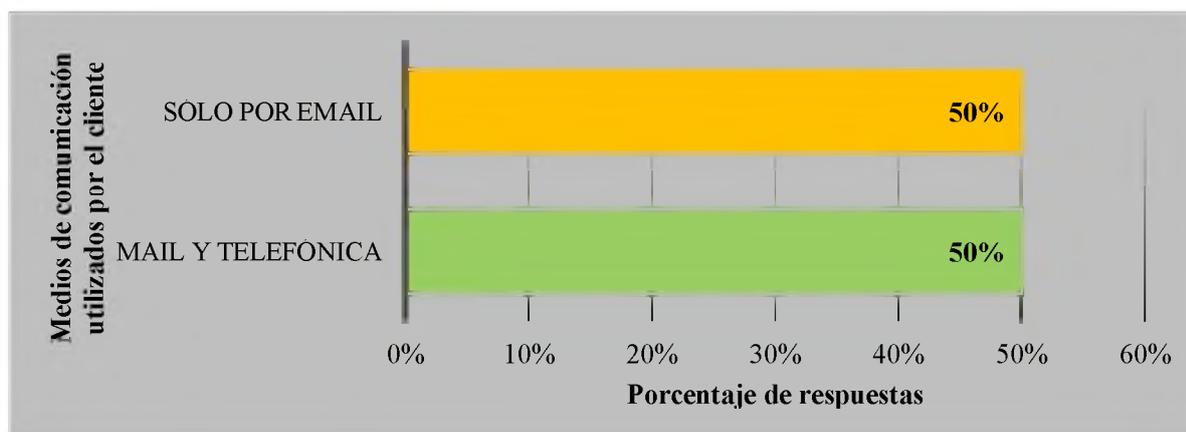


Figura 10

Medios de comunicación que utiliza el cliente para solicitar alguna petición a Fideval S.A.

Adaptado de: Encuestas realizadas a los clientes que mantienen fideicomisos inmobiliarios en Fideval S.A.

Conforme la Figura 11, el 100% de los clientes indican que para solicitar información a la fiduciaria dependen mucho de un funcionario de Fideval S.A. y que no brindan accesos en línea que puedan ayudarlos para no depender tanto del funcionario.

En la conversación que se mantuvo con los encuestados, muchos indicaron que si dicho funcionario no se encuentra, el requerimiento no fluye.

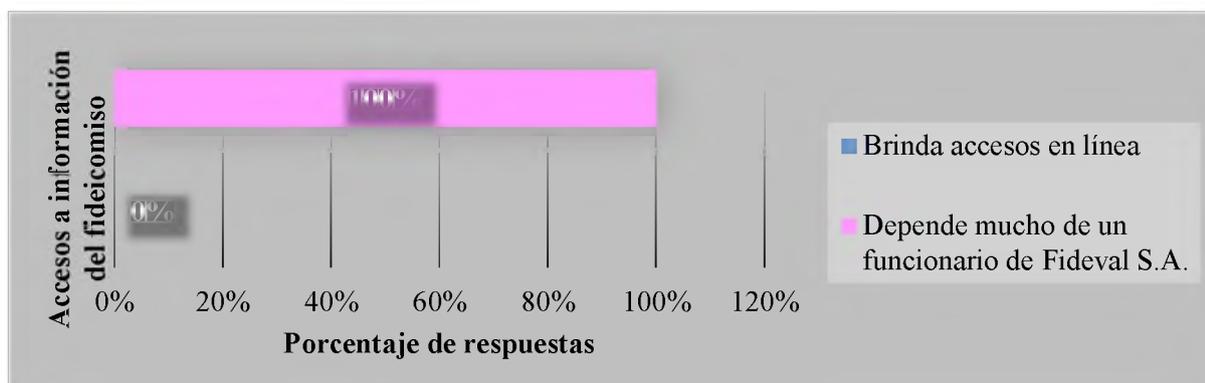


Figura 11

Accesos a la información del fideicomiso inmobiliario en Fideval S.A.

Adaptado de: Encuestas realizadas a los clientes que mantienen fideicomisos inmobiliarios en Fideval S.A.

Como elementos de mejora para Fideval S.A., en la Figura 12, el 70% de los clientes indican que debe existir un desarrollo en la web que los ayude a auto-servirse, conforme la información que desean obtener de la fiduciaria.

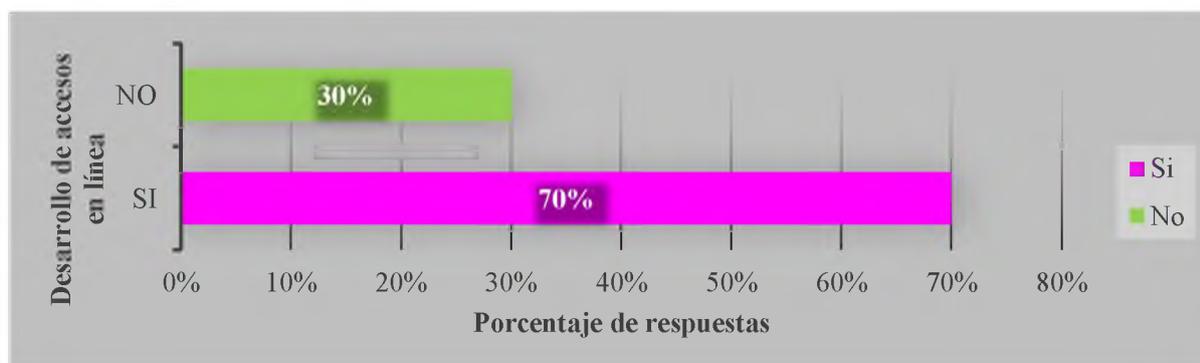


Figura 12

Consultas a clientes de Fideval S.A. respecto a desarrollos en línea

Adaptado de: Encuestas realizadas a los clientes que mantienen fideicomisos inmobiliarios en Fideval S.A.

La información que los clientes desean visualizar en línea son:

- Saldos de las cuentas bancarias
- Detalle de proveedores por pagar
- Estados financieros
- Pólizas de seguro

Finalmente, se consultó a los clientes si estarían dispuestos a recomendar los servicios de Fideval S.A., conforme la Figura 13, el 70% indicó que poco y que para llegar a ser recomendados es necesario mejorar algunos aspectos.

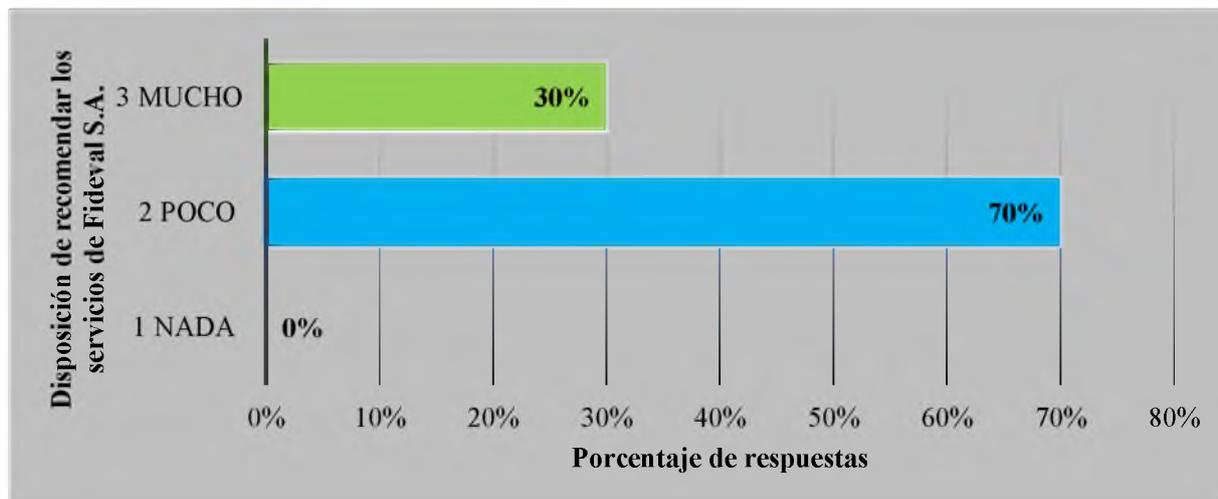


Figura 13

Consulta a clientes de Fideval S.A. respecto a recomendar los servicios fiduciarios

Adaptado de: Encuestas realizadas a los clientes que mantienen fideicomisos inmobiliarios en Fideval S.A.

Los elementos de mejora que sugieren los clientes van relacionados con la rapidez, coordinación y comunicación entre los participantes del fideicomiso inmobiliario. En la Figura 14, se muestran los porcentajes de las peticiones realizadas por los constituyentes.

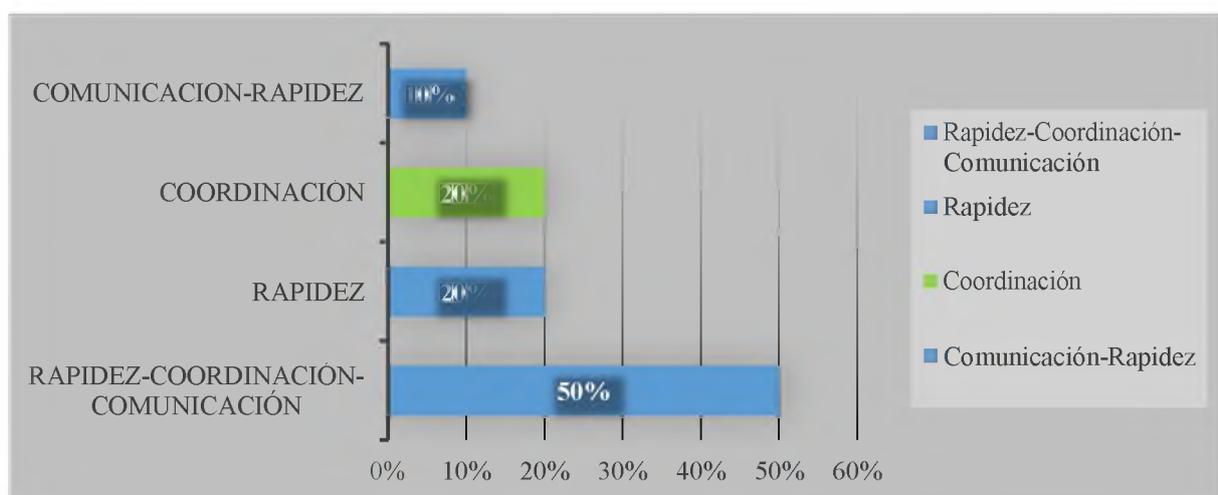


Figura 14

Mejoras al servicio que ofrece Fideval S.A.

Adaptado de: Encuestas realizadas a los clientes que mantienen fideicomisos inmobiliarios en Fideval S.A.

3.7.3. Entrevistas al personal de Fideval S.A. que están a cargo de la gestión administrativa de proyectos inmobiliarios en la sucursal de Guayaquil.

Luego de haber realizado las entrevistas al personal de Fideval S.A. que interviene en la gestión administrativa para el cumplimiento de un proyecto inmobiliario a través de fideicomisos, se han determinado los siguientes temas a tratar con cada uno de los colaboradores.

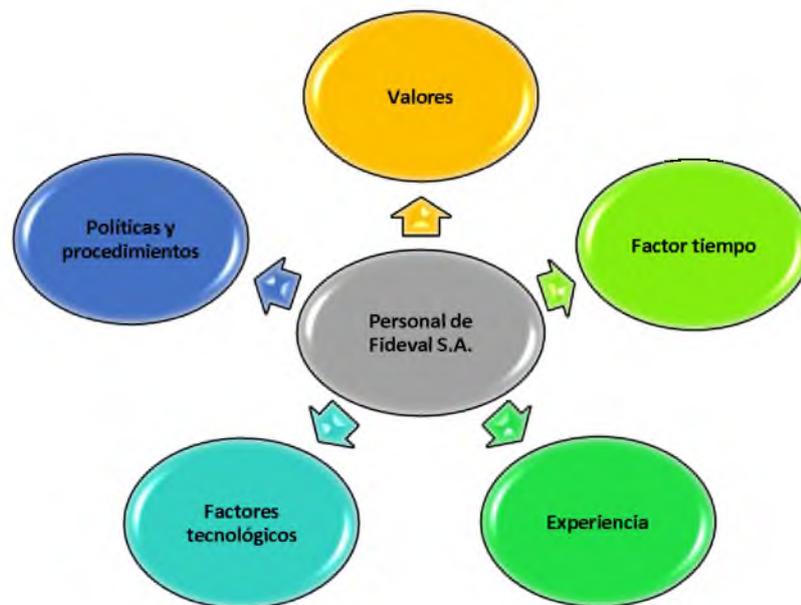


Figura 15

Temas a tratar en la entrevista con el personal de Fideval S.A.

En la Tabla 14, se visualizan las respuestas del administrador fiduciario de Fideval S.A. que está a cargo de la dirección de los proyectos inmobiliarios en la ciudad de Guayaquil y cuya entrevista personal fue realizada el día 07 de septiembre de 2015. El entrevistado considera que, para poder cumplir con la entrega oportuna de un proyecto inmobiliario, es importante que el resto de los departamentos tengan la experiencia, el compromiso y las herramientas necesarias para lograrlo. La gestión administrativa en un fideicomiso es un trabajo de equipo y la creación de un cuello de botella en cualquiera de los departamentos intervinientes en este proceso crea un efecto dominó que repercute en la gestión administrativa que ejecuta Fideval S.A.

Tabla 14

Resultados de la entrevista realizada al Administrador Fiduciario de Fideval S.A.

Cargo: Administrador Fiduciario		
Categorías	Respuestas del entrevistado	Documentos/ Evidencia
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición para realizar su trabajo. • Compromiso con la empresa y sus clientes. • Iniciativa orientada a mejoras en el servicio al cliente y pequeños procesos implementados por la persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación
Factor tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo limitado para realizar las actividades encomendadas. • Parte del tiempo dedicada a la atención al cliente interno (compañeros de trabajo que requieren de su apoyo) y cliente externo (personas que contratan los servicios fiduciarios). • El tiempo de respuesta a los clientes lo establece el departamento comercial al momento del cierre del negocio, por lo que a nivel interno se crean cuellos de botella por otras funciones que debe cumplir. • Atiende llamadas telefónicas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación y manual de funciones de la empresa.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Tres años de experiencia como operador fiduciario; asistía a un administrador a cargo de fideicomisos de administración de flujos. • Diez meses en el cargo de administrador fiduciario. • Conoce la Ley de Mercado de Valores. • Falta de capacitación para declaratorias de punto de equilibrio y procesos de liquidación de un proyecto inmobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al departamento de Talento Humano. • Consulta al Supervisor Fiduciario.
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Accesos limitados en el sistema. • Falta de capacitación en desarrollos tecnológicos implementados en la ciudad de Quito. • Dependencia del sistema tecnológico ubicado en la matriz de Quito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al departamento de Tecnología.
Políticas y procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Canalización de requerimientos de los clientes a través de él. • Es la cara al cliente. • Carencia de manual de políticas y procedimientos para cada tipo de fideicomiso. • Dependencia de otras áreas para el cumplimiento de requerimientos de clientes en proyectos inmobiliarios. • Cumple con varias funciones operativas para que puedan desarrollarse los proyectos inmobiliarios de manera más ágil. • Falta de atención en procedimientos administrativos necesarios para el desarrollo del proyecto inmobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Funciones de la empresa.

Adaptado de entrevista a funcionarios de Fideval S.A. (Administrador Fiduciario, 2015)

En la tabla 15, se observan las respuestas del operador fiduciario de Fideval S.A. que está a cargo de la asistencia al administrador fiduciario de los proyectos inmobiliarios en la ciudad de Guayaquil y cuya entrevista personal fue realizada el día 08 de septiembre de 2015.

El entrevistado indica que, para poder cumplir con la entrega oportuna de un proyecto inmobiliario, es importante que el departamento de administración fiduciaria tenga más personal operativo, ya que las actividades del departamento son diversas que no pueden cumplirse en los tiempos establecidos por las líneas de dirección de la empresa.

Tabla 15

Resultados de la entrevista realizada al Operador Fiduciario de Fideval S.A.

Cargo: Operador Fiduciario		
Categorías	Respuestas del entrevistado	Documentos/Evidencia
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza su trabajo dentro de su horario laboral. • Aspiraciones de crecer profesionalmente limitadas. Recalca que su objetivo principal es estudiar. • Reconoce que su trabajo es importante para el cliente. • Falta de proactividad para realizar su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Indica que su trabajo se debe realizar en el horario de trabajo porque debe cumplir con su horario de clases de la universidad.
Factor tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo limitado porque estudia. • El 15% se dedica a las llamadas telefónicas de proveedores y clientes que contratan los servicios fiduciarios. • El 35% de su tiempo cumple con envío de documentación a clientes que le indica el administrador y determinadas actividades asignadas por su jefe. • El 50% de su tiempo se dedica al ingreso de depósitos de las cuotas mensuales de los clientes que han prometido en compra un inmueble. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el horario de la entrevista se pudo evidenciar el tiempo que se toma en contestar llamadas y observación de actividades que realiza en el día.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Seis meses de experiencia en el cargo de operador fiduciario. • Desconoce los artículos que menciona la Ley de Mercado de Valores referente a fideicomisos inmobiliarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al departamento de Talento Humano.

	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce de manera general los tipos de fideicomisos. • Experiencia en cobranza a clientes y cuadros de cuentas por cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al administrador Fiduciario.
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce determinadas funciones del sistema para proyectos inmobiliarios. • Falta de capacitación en el resto de módulos a los que tiene accesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al departamento de Tecnología.
Políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de manual de políticas y procedimientos para entrega de cheques a proveedores. • Falta de establecimiento de plazos para entregas de cuadros de pagos de los clientes que adquieren inmuebles en los proyectos inmobiliarios. • Falta de cronograma para asignación de otras actividades que pueden ayudar al administrador a cumplir con los objetivos del área. • Funciones operativas asignadas al departamento administrativo fiduciario pero que pertenecen al departamento contable. • Departamento contable depende de los cuadros mensuales de los pagos de los clientes que realiza el operador fiduciario para entrega de balances de los fideicomisos inmobiliarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al jefe inmediato sobre las funciones asignadas al operador fiduciario. • Consulta al departamento contable referente a la entrega de balances de los fideicomisos inmobiliarios. • No se evidencia manuales de políticas y procedimientos.

Adaptado de entrevista a funcionarios de Fideval S.A. (Operador Fiduciario, 2015)

En la Tabla 16, se resumen las respuestas del contador fiduciario de Fideval S.A. Guayaquil que está a cargo de los registros contables de los proyectos inmobiliarios y cuya entrevista personal fue realizada el día 09 de septiembre de 2015. El entrevistado indica que, para poder cumplir con la entrega oportuna de un proyecto inmobiliario, es importante que todos los intervinientes tengan el conocimiento necesario para ejecutar cada actividad; así como lineamientos o procedimientos que determinen plazos de entrega de información.

Tabla 16

Resultados de la entrevista realizada al Contador Fiduciario de Fideval S.A.

Cargo: Contador Fiduciario		
Categorías	Respuestas del entrevistado	Documentos/Evidencia
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza su trabajo dentro de su horario laboral; pero en cierres de estados financieros debe quedarse más tiempo de lo normal. • Falta de predisposición para realizar sus actividades. • No accede a los cambios de estructuras. • Falta de iniciativa propia para conocer especificaciones de cada proyecto inmobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Indica que sus actividades se deben realizar en el horario de trabajo porque el resto del tiempo debe dedicarse a su familia.
Factor tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene disponibilidad de tiempo para realizar su trabajo. • El 40% de su tiempo diario se dedica a aprobar los requerimientos enviados por los administradores y se los asigna al operador contable para que registre y cancele facturas. • El 45% de su tiempo cumple con la entrega de estados financieros a los administradores fiduciarios. • El 5% de su tiempo dedica a algún tipo de consulta por el área administrativa fiduciaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidenció la entrega de balances a los administradores fiduciarios con fecha 15 de cada mes/fecha tope para que los administradores entreguen a los clientes. • Se evidenció que un cheque a un proveedor es emitido en 2 días hábiles
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ocho años en el cargo de contador fiduciario. • No conoce las últimas reformas a la Ley de Mercado de Valores referente a fideicomisos inmobiliarios. • Conoce de manera general los tipos de fideicomisos. • Experiencia en contabilidad fiduciaria adquirida en la empresa. • En Guayaquil, sólo se ha liquidado un fideicomiso inmobiliario teniendo problemas con los clientes. Dicho cierre se realizó en el año 2014, con un administrador que salió de la empresa. El cierre de dicho negocio estaba previsto para inicios del año 2014, sin embargo por falta de gestión en la escrituración de los inmuebles a favor de los compradores y un adecuado registro de costos del proyecto se tomó más tiempo que el que estaba establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al departamento de Talento Humano. • Consulta al supervisor contable.

Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce determinadas funciones del sistema para proyectos inmobiliarios. • Falta de capacitación en el resto de módulos a los que tiene accesos. • Falta de capacitación para manejo de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al departamento de Tecnología. • Consulta al supervisor contable.
Políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de manual de políticas y procedimientos para actividades específicas de proyectos inmobiliarios. • Falta de establecimiento de indicadores que evidencien la entrega oportuna de sus servicios al área de administración fiduciaria. • Falta de cronograma para asignación de otras actividades que pueden ayudar a cumplir con los objetivos del área. • Dependencia del departamento administrativo fiduciario para los cuadros mensuales de los pagos de los clientes que realiza el operador fiduciario para entrega de balances de los fideicomisos inmobiliarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al jefe inmediato sobre las funciones asignadas al contador fiduciario. • Consulta al operador fiduciario referente a la entrega de los cuadros de cartera de clientes. • No se evidencia manuales de políticas y procedimientos.

Adaptado de entrevista a funcionarios de Fideval S.A. (Contador Fiduciario, 2015)

En la tabla 17, se indican las respuestas del operador contable de Fideval S.A. Guayaquil que está a cargo de la parte operativa contable de los proyectos inmobiliarios y cuya entrevista personal fue realizada el día 09 de septiembre de 2015. El entrevistado indica que, para poder cumplir con la entrega oportuna de un proyecto inmobiliario, es importante que exista la contratación de una persona adicional con quien pueda dividirse el trabajo operativo.

Tabla 17

Resultados de la entrevista realizada al Operador Contable de Fideval S.A.

Cargo: Operador Contable		
Categorías	Respuestas del entrevistado	Documentos/Evidencia
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene predisposición de aprender temas nuevos contables relacionados a los proyectos inmobiliarios. • Aspiraciones laborales de cambio de cargo. • Fácil de adaptarse a cambios de estructuras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Indica que le gustaría ascender a contador fiduciario. Se siente con la capacidad para asumir el cargo.

Factor tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • No dispone de tiempo, ya que el 100% de su trabajo se dedica a registro de facturas, emisión de comprobantes de retención, emisión de cheques o transferencias bancarias, carga de gastos en el control presupuestario de cada proyecto inmobiliarios, carga de declaraciones de impuestos en el Servicio de Rentas Internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidenció que un cheque a un proveedor es emitido en 2 días hábiles. • Se evidenció que una provisión de factura se realiza en más de 2 días hábiles.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Un año tres meses en el cargo de operador contable. • No conoce las últimas reformas a la Ley de Mercado de Valores referente a fideicomisos inmobiliarios. • Conoce de manera general los tipos de fideicomisos. • Experiencia en contabilidad fiduciaria adquirida en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al departamento de Talento Humano. • Consulta al supervisor contable.
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce funcionamiento del sistema para proyectos inmobiliarios. • Falta de capacitación en manejo de un proyecto inmobiliario. • Falta de capacitación para manejo de Microsoft Office. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al supervisor contable.
Políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de manual de políticas y procedimientos para actividades específicas de proyectos inmobiliarios. • Falta de establecimiento de indicadores que evidencien la entrega oportuna de sus servicios al área de administración fiduciaria. • Falta de organización en el área, ya que la carga operativa es elevada. • Falta de controles de la documentación que se encuentra bajo su custodia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al jefe inmediato sobre las funciones asignadas al operador contable. • Se evidencia que la entrega de cheques es manejado por el departamento de administración fiduciaria. • No se evidencia manuales de políticas y procedimientos.

Adaptado de entrevista a funcionarios de Fideval S.A. (Operador contable, 2015)

En la Tabla 18, se observan las respuestas del Asesor de Sistemas de Fideval S.A. que está a cargo del manejo de desarrollos tecnológicos para los proyectos inmobiliarios administrados por la fiduciaria. La entrevista personal fue realizada el día 10 de septiembre de

2015. El entrevistado indica que su departamento se encuentra en un proceso de reestructuración por lo que los requerimientos del personal de la empresa se encuentran detenidos; adicionalmente, el soporte técnico se lo proporcionan principalmente a la matriz ubicada en la ciudad de Quito.

Tabla 18

Resultados de la entrevista realizada al Asesor de Sistemas de Fideval S.A.

Cargo: Asesor de Sistemas		
Categorías	Respuestas del entrevistado	Documentos/Evidencia
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene predisposición para atender los requerimientos de los usuarios internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación, contesta todas las llamadas de los usuarios.
Factor tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • No dispone de tiempo, ya que el 100% de su trabajo está enfocado en la reestructuración de su departamento con dos personas bajo su responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidenció que los requerimientos son constantes y de la mayoría de los usuarios de la empresa.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco años en el cargo de asesor tecnológico y tres meses en el cargo de Jefe de Sistemas. • Desconoce los requerimientos del personal de la ciudad de Guayaquil, ya que los atiende telefónicamente y no pueden explicarse porque no se encuentran en el lugar donde se suscita el inconveniente. • Falta de capacitación en la ciudad de Guayaquil sobre las bondades de todo el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al departamento de Talento Humano. • Quejas de los usuarios internos por la desatención.
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Dispone de un buen sistema administrativo; sin embargo la red en la sucursal es lenta en comparación con la ciudad de Quito. • Hay un número limitado de licencias que no les permiten a todos los usuarios de la sucursal hacer uso del sistema. • No existe una persona que pueda estar físicamente en la sucursal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones de los usuarios de la ciudad de Guayaquil.
Políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de manual de políticas y procedimientos para manejo del sistema para los proyectos inmobiliarios. • Falta de establecimiento de indicadores que evidencien la entrega oportuna de sus servicios a todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se evidencia manuales de políticas y procedimientos. • Observaciones de los usuarios de la ciudad de Guayaquil.

Adaptado de entrevista a funcionarios de Fideval S.A. (Asesor de Sistemas, 2015)

En la Tabla 19, se resumen las respuestas del Asesor Legal de Fideval S.A. que está a cargo de la resolución y consulta de temas legales para los fideicomisos inmobiliarios administrados por la fiduciaria. La entrevista personal fue realizada el día 11 de septiembre de 2015. El entrevistado indica que su departamento requiere de un manual de procedimientos con indicadores con el que pueda manejarse sus actividades.

Tabla 19

Resultados de la entrevista realizada al Asesor Legal de Fideval S.A.

Cargo: Asesor Legal		
Categorías	Respuestas del entrevistado	Documentos/Evidencia
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene predisposición para atender los requerimientos de los usuarios internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación, contesta toda clase de consulta de los usuarios internos.
Factor tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Dispone de tiempo, ya que el personal realiza consultas específicas al asesor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidenció que los requerimientos son atendidos oportunamente.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ocho años en el cargo de asesor legal. • Conocimiento de leyes en general. Conocimiento de la Ley de Mercado de Valores. • Falta de capacitación en Microsoft Word. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta al departamento de Talento Humano. • Observación.
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Dispone de un buen sistema para consultas de demandas, listas de observados. • Dispone de un buen equipo de cómputo para responder oficios o consultas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación.
Políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de manual de políticas y procedimientos para manejo del sistema para los proyectos inmobiliarios. • Falta de establecimiento de indicadores que evidencien la entrega oportuna de sus servicios a todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se evidencia manuales de políticas y procedimientos. • Observaciones del entrevistado.

Adaptado de entrevista a funcionarios de Fideval S.A. (Asesor Legal, 2015)

En virtud de los resultados obtenidos tanto de las entrevistas al personal de la empresa Fideval S.A., así como las encuestas realizadas a personas que reciben el servicio de la fiduciaria, se puede determinar que existen factores de la gestión administrativa que inciden en el cumplimiento de un proyecto inmobiliario, los cuales se citan los siguientes:

- Falta de experiencia del personal de Fideval S.A. en el desarrollo de proyectos inmobiliarios a través de fideicomisos.
- Falta de capacitación al personal de Fideval S.A. para que realicen una adecuada gestión y labor en las actividades encomendadas.
- Carencia de políticas y procedimientos en la fiduciaria en las que se puedan guiar el personal de la empresa para la gestión administrativa y operativa de un proyecto inmobiliario manejado a través de fideicomisos.
- Descuido en la organización de funciones de cada persona que interviene en el desarrollo de este tipo de proyectos inmobiliarios.

Estos factores traen como consecuencia quejas y reclamos de los clientes y proveedores que reciben el servicio de la fiduciaria. Entre las principales consecuencias están:

- Procesos burocráticos que complican la entrega de los pagos a proveedores en los plazos acordados con ellos.
- Gestión de contratación de proveedores fuera de los plazos establecidos.
- Desatención a los requerimientos enviados por los clientes.
- Liquidación de fideicomisos inmobiliarios fuera de los plazos acordados.

Capítulo 4. La Propuesta

Conforme los resultados y análisis de los datos del capítulo anterior, éste presenta una propuesta basada en el diseño de manuales de políticas de procedimientos para optimizar la gestión administrativa de los funcionarios de Fideval S.A. que intervienen en el desarrollo de los proyectos inmobiliarios; además de un diseño operativo que le permita al cliente tener una guía de los acuerdos que han llegado con la fiduciaria y que ésta se ha comprometido en atender en los tiempos establecidos.

4.1. Título de la Propuesta

Diseño de un manual de políticas y procedimientos para la optimización de la gestión administrativa fiduciaria de Fideval S.A. en proyectos inmobiliarios en la ciudad de Guayaquil y guía operativa para el cliente que haya contratado el servicio fiduciario.

4.2. Antecedentes

A través de los medios de comunicación de la ciudad de Guayaquil, se ha podido conocer que existen incumplimientos de entrega de viviendas a los clientes que en determinadas ocasiones han mantenido relaciones contractuales directamente con un constructor y/o promotores inmobiliarios; y, en otras circunstancias los compradores de viviendas se han vinculado con la figura del fideicomiso mercantil; tales son los casos de: Inmobiliaria Bella María con el proyecto Valle Alto en el año 2009; Terrabienes con el proyecto Arcos del Río; Urbanis con el proyecto Sambocity (Tapia, 2015).

Las modificaciones constantes que existen en la Ley de Mercado de Valores respecto a los parámetros que debe cumplir un fideicomiso inmobiliario, es otro de los factores que influyen en la debida diligencia del fiduciario y sobretodo en el desarrollo de los proyectos de vivienda.

Por lo anteriormente mencionado y conociendo que el fiduciario responde hasta por la culpa leve en el cumplimiento de su gestión; es decir que su responsabilidad es actuar de

manera diligente y profesional a fin de cumplir con las instrucciones determinadas por el constituyente con miras a tratar de que las finalidades pretendidas se cumplan, es necesario que la gestión de la fiduciaria esté respaldada por una parte con el diseño de un manual de políticas y procedimientos que optimice los recursos utilizados dentro de la operatividad del negocio fiduciario y por otro lado la elaboración de una guía para que el constituyente conozca las funciones y responsabilidades de todos los participantes involucrados en la ejecución del proyecto de investigación.

En la propuesta, se procederá a delimitar las funciones por cada departamento de la fiduciaria que se encuentre relacionada con la operatividad de un fideicomiso inmobiliario y los acuerdos de servicios que éstas se comprometen a cumplir a cabalidad.

4.3. Justificación de la Propuesta

La propuesta que se ha planteado en el presente proyecto de investigación se justifica ante la presencia de procedimientos internos burocráticos de la fiduciaria que crean cuellos de botella en el desarrollo del proyecto inmobiliario; y, también por la falta de conocimiento del manejo operativo por parte del cliente que ha constituido el negocio fiduciario.

En lo social, el manual de políticas y procedimientos para la fiduciaria le servirá como referencias o parámetros para que otras empresas relacionadas a la misma actividad lo puedan adaptar a sus necesidades.

A la población de Guayaquil, este manual será una guía llena de conocimientos respecto a un tema específico como lo es la gestión administrativa que realiza una fiduciaria en el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

4.4. Objetivo General de la Propuesta

Lograr que los procedimientos que deben realizarse en el desarrollo de un proyecto inmobiliario sean ágiles, seguros y claros en Fideval S.A. en la ciudad de Guayaquil.

4.5. Objetivos Específicos de la Propuesta

Los objetivos específicos de la presente propuesta son los siguientes:

- Diseñar del manual de políticas y procedimientos integrado para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- Proponer una inducción de los procedimientos actualizados para el personal de Fideval S.A. involucrado en la gestión administrativa fiduciaria para el desarrollo de proyectos inmobiliarios en la ciudad de Guayaquil.
- Llegar a acuerdos razonables entre clientes y fiduciaria para que los procesos operativos de las partes fluyan sin ningún inconveniente.
- Aplicar la normativa legal en lo que concierne a fideicomisos y proyectos inmobiliarios.

4.6. Listado de contenidos y flujos de la propuesta

Para la puesta en marcha de la propuesta es necesario armar un plan de trabajo con las actividades que deben realizarse y las personas involucradas en este proceso.

4.6.1. Listado de Contenidos

Evaluación previa.

Objetivos:

Conocer la posibilidad y disposición de los departamentos de la fiduciaria que intervienen en el desarrollo de proyectos inmobiliarios para que el manual de políticas y procedimientos para la optimización de la gestión administrativa fiduciaria sea considerado como una guía e implementación de procesos necesarios a seguir para el cumplimiento de entrega de unidades inmobiliarios en el tiempo acordado con el constituyente.

Establecer una reunión operativa con los constituyentes de los negocios fiduciarios para explicarles las mejoras que se ha pensado realizar en lo que respecta al servicio que ofrece la fiduciaria en Guayaquil.

Actividades:

1. Carta dirigida a la fiduciaria, para conocer que el manual será puesto en práctica, luego de haber sido sometido a análisis previo por parte de ellos.
2. Entrega de la documentación necesaria de la gestión administrativa realizada por el personal de la fiduciaria que indiquen la situación actual de los procesos.

Planificación.

Objetivos:

Tener la predisposición del recurso humano de la fiduciaria involucrado en esta modificación a los procedimientos para el desarrollo de los proyectos inmobiliarios; así también la disponibilidad de los materiales necesarios que contribuyan al cambio.

Actividades:

1. Recurso humano
 - Selección del personal de las diferentes áreas involucradas para revisar los procedimientos actuales y los que se plantearán en el manual de políticas y procedimientos.
 - Elaboración de un cronograma de trabajo para las diferentes áreas que apoyarán en el proceso.
2. Recurso material
 - Recopilación de la información sobre procesos administrativos fiduciarios; actualización de la normativa legal vigente y aplicable a negocios inmobiliarios.
 - Construir un presupuesto para la elaboración del manual.
 - Diseño del manual de políticas y procedimientos para la optimización de la gestión administrativa fiduciaria.
 - Cronograma para la realización del manual.
 - Implementación de indicadores de gestión en el manual.

- Leyes, reglamentos, resoluciones vigentes en el Ecuador, referente a la realización de proyectos inmobiliarios; material bibliográfico de administración; computador.

Ejecución.

Objetivos:

Elaboración del diseño del manual de políticas y procedimientos para la optimización de la gestión administrativa fiduciaria en Fideval S.A. en la ciudad de Guayaquil.

Actividades:

1. Definir un índice con las etapas en los que incurre un proyecto inmobiliario.
2. Establecer los participantes de la ejecución del proyecto inmobiliario.
3. Indicar el objetivo del manual.
4. Descripción de los procedimientos.
5. Implementación de los indicadores de gestión en las diferentes etapas del proyecto inmobiliario y para cada uno de los participantes.
6. Cumplir con el cronograma establecido en la etapa de planificación.

Evaluación final.

Objetivos:

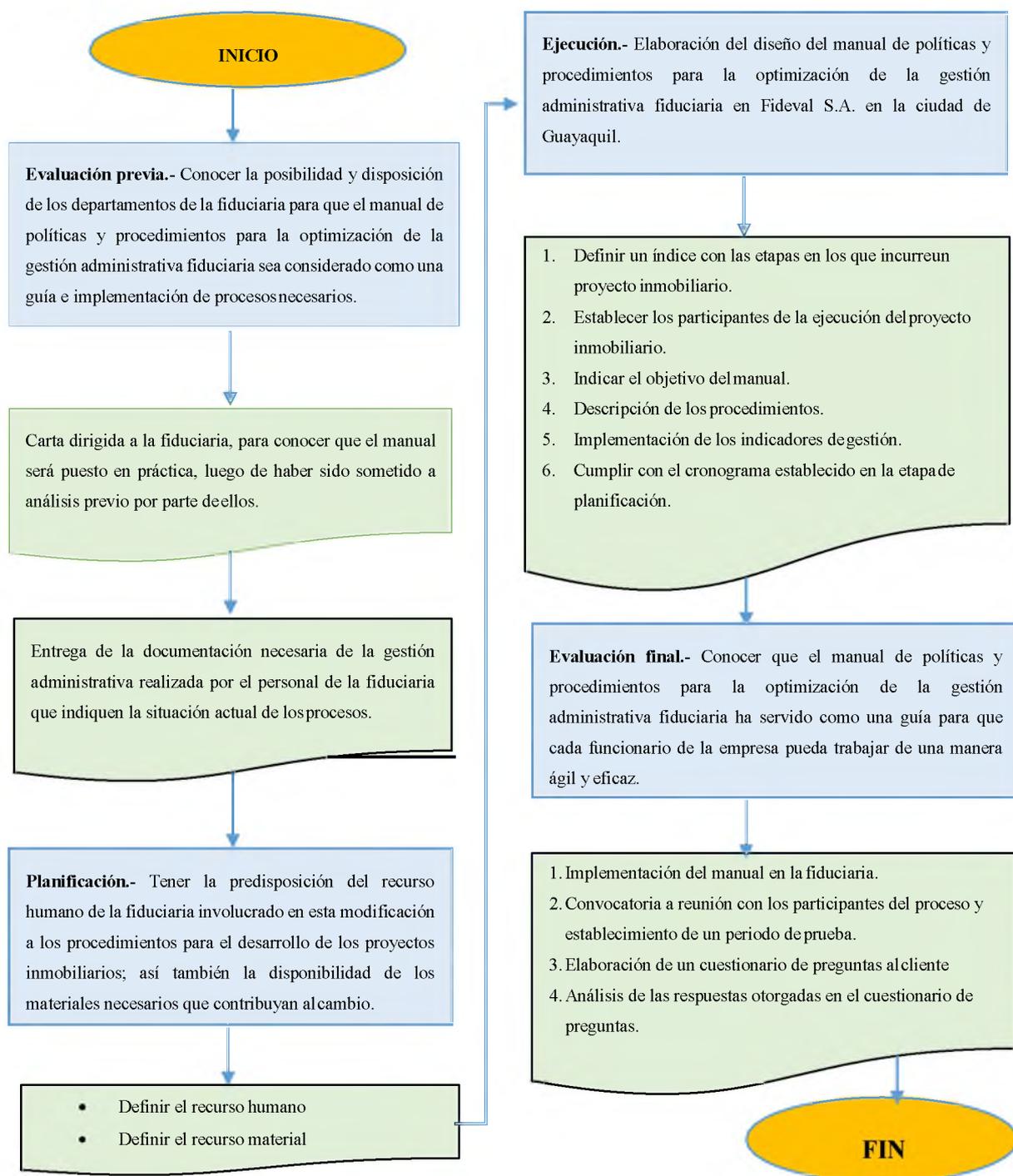
Conocer que el manual de políticas y procedimientos para la optimización de la gestión administrativa fiduciaria ha servido como una guía para que cada funcionario de la empresa pueda trabajar de una manera ágil y eficaz.

Actividades:

- Implementación del manual en la fiduciaria.
- Convocatoria a reunión con los participantes del proceso y desarrollo del proyecto inmobiliario para establecer un periodo de prueba.

- Elaboración de un cuestionario de preguntas al cliente para conocer si los procesos mejoraron.
- Tabulación de los resultados obtenidos del cuestionario.
- Análisis de las respuestas otorgadas en el cuestionario de preguntas.

4.6.2. Flujo de la Propuesta



4.7. Manual de Políticas y Procedimientos para la optimización de la Gestión Administrativa de Fideval S.A. en el desarrollo de Proyectos Inmobiliarios

Objeto

Establecer los parámetros de manera general del proceso de administración fiduciaria que permitan desarrollar un proyecto inmobiliario en el tiempo programado por el cliente; a través de la delimitación de funciones y actividades a realizar por cada funcionario de la empresa.

Alcance

Estos procedimientos comprenden:

Desde: la asignación del negocio fiduciario al administrador.

Hasta: la liquidación del negocio fiduciario

Ciudad: Guayaquil

Participantes

- Gerente General
- Gerente Regional Guayaquil
- Gerente de Administración Fiduciaria
- Sub- Gerente Administración Fiduciaria
- Administrador Fiduciario
- Asistente Fiduciario
- Contador Fiduciario
- Asistente contable
- Asesor legal
- Jefe de administración financiera

Políticas

- Para los fideicomisos inmobiliarios se requiere la elaboración de un manual operativo que debe ser entregado al cliente y debe contener los lineamientos necesarios para cumplir con el objeto del fideicomiso. El documento debe ser elaborado por el administrador fiduciario y aprobado por el cliente hasta 60 días posterior a la constitución del negocio.
- La fiduciaria no suscribirá ni aceptará contratos en los que se determine la cesión de derechos de constituyente de negocios fiduciarios, debido a que estos derechos no se pueden ceder a favor de terceros según doctrina II de la Superintendencia de Compañías.
- La fiduciaria deberá incluir en los contratos de promesa de compraventa una cláusula en la que los promitentes compradores y/o compradores se obliguen a pagar directamente al fideicomiso, el valor proveniente de tal negociación.
- De forma previa a la suscripción de la escritura pública de promesa de compraventa, el fideicomiso podrá recibir los valores de los interesados, a título de reserva, siempre que éstos no superen *el dos por ciento* del valor total de la unidad habitacional ofrecida. Los valores entregados como reserva se imputarán al precio final que se pacte por la unidad habitacional.
- El fiduciario se encuentra prohibido de suscribir promesas de compraventa respecto de bienes que han sido prometidos en venta a otros promitentes compradores.
- Los programas de difusión, campañas publicitarias y la papelería que se utilice para promocionar los proyectos inmobiliarios, éstos deben indicar que se desarrollarán a través de un fideicomiso mercantil representado por una fiduciaria.
- La ocurrencia del punto de equilibrio se dé dentro del plazo establecido en el contrato, el cual podrá ser prorrogado *hasta por dos veces*.

- Las fuentes de financiamiento podrán provenir del aporte de los recursos de los constructores y/o promotores como constituyentes o fideicomitentes; de los constituyentes adherentes; de créditos aprobados por instituciones del sistema financiero; de préstamos otorgados por los fideicomitentes o de terceras personas ajenas al sistema financiero; de créditos concedidos por los proveedores de bienes y servicios requeridos para la ejecución del proyecto y, de recursos entregados por los promitentes compradores.
- El fiduciario está impedido de utilizar los recursos entregados por los promitentes compradores para el desarrollo del proyecto inmobiliario mientras no sea certificado el punto de equilibrio. Estos recursos deben ser invertidos en títulos valores que coticen en el mercado de valores o depositados en entidades del sistema financiero con calificación de riesgo mínima de BBB.
- Se debe realizar una inspección física previa a la constitución de un Fideicomiso, para conocer en detalle el inmueble a ser fideicomitado.
- En los fideicomisos que se aportan bienes muebles o inmuebles, al patrimonio de un fideicomiso, estos deberán ser registrados al valor que instruyan los Constituyentes (valor del avalúo, valor en libros, etcétera) con los respectivos sustentos. En el caso de avalúos, los mismos deberán ser realizados por un perito calificado por la Entidad de control y deberán tener 1 año de antigüedad como máximo.
- Los plazos establecidos para las reuniones de junta, entrega de información financiera e informes de gestión por tipo de negocio son los presentados en el contrato de constitución y en el manual operativo acordado con el constituyente.
- Antes de proceder con la liquidación de un negocio fiduciario, el área de administración fiduciaria debe preparar conjuntamente con operaciones un informe de los contingentes

tributarios que podrían existir antes de liquidar el negocio. Este informe debe ser aprobado por la gerencia de administración fiduciaria.

- En los contratos de negocios fiduciarios se debe incluir una cláusula relativa a que los honorarios de la fiduciaria podrán ser debitados automáticamente del patrimonio del negocio en caso de que los clientes no pagaren dichos honorarios.

Descripción del Procedimiento

Etapa Preoperativa

#	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Email de notificación a las áreas involucradas de la constitución de un nuevo negocio inmobiliario. Entrega de documentación necesaria para la creación en el sistema y apertura de cuentas bancarias.	Administrador Fiduciario	Inmediatamente luego de haber recibido el negocio fiduciario.
2	Comunicación en la que se da conocimiento al constituyente y beneficiario del fideicomiso el equipo de colaboradores a cargo del negocio fiduciario	Asistente Fiduciario	1 día luego de haber recibido el negocio fiduciario
3	Apertura de cuenta bancaria	Asistente contable	3 días luego de haber recibido la notificación de constitución de un negocio inmobiliario nuevo.
4	Solicitud de comunicación formal por parte de los representantes legales de la compañía constituyentes a fin de conocer los miembros de la junta de fideicomiso.	Administrador Fiduciario	1 día luego de haber recibido el negocio fiduciario
5	Trámite de patente inicial ante la M.I. Municipalidad de Guayaquil	Asistente legal	Entre 15 a 30 días, luego de haber recibido la notificación de constitución de un negocio inmobiliario nuevo.
6	Ingreso del fideicomiso en el Registro de Mercado de Valores (ficha registral)	Asistente Fiduciario	Hasta 15 días luego de haberse constituido el negocio fiduciario

7	Parametrización en el sistema de la fiduciaria, los honorarios correspondientes a la etapa preoperativa del negocio.	Área de administración financiera.	1 día luego de haber recibido email de notificación por parte del administrador de la constitución de un fideicomiso inmobiliario.
8	Elaboración de un manual operativo para la administración del fideicomiso inmobiliario.	Administrador Fiduciario	60 días contados a partir de la fecha de suscripción del contrato de constitución.
9	Elaboración de contratos de los profesionales que trabajarán en el desarrollo del proyecto inmobiliario: Gerente de Proyecto; constructor; fiscalizador; comercializador; diseño y planificación; modelo de promesa de compraventa.	Asesor legal	Hasta 20 días luego de que el negocio fiduciario ingrese a administración.
10	Convocar a junta de fideicomiso a fin de lograr la aprobación de los siguientes puntos: Política de ventas Plan comercial de las unidades a comercializarse en el Proyecto. Modelo de promesa de compra Estudio de factibilidad económica del proyecto a fin de que sea aprobada por la junta de fideicomiso mercantil. Presupuesto detallado del proyecto. Aprobación de los profesionales que trabajarán en el proyecto inmobiliario	Administrador Fiduciario	En cuanto el constituyente tenga lista la factibilidad del proyecto.
11	Verificar los recursos del proyecto e informar a los constituyentes para su análisis e instrucción.	Administrador Fiduciario	Una vez a la semana o conforme lo solicite por el constituyente.
12	Coordinar la visita al proyecto a fin de verificar el estado del bien inmueble y evidenciar si hay inicio de obras o construcciones preexistentes no reportadas	Administrador Fiduciario	Seis primeros meses de administración fiduciaria
13	Revisión del control presupuestario pre-operativo.	Administrador Fiduciario	Mensualmente.
14	Presentación ante el Servicio de Rentas Internas el anexo AFIC y anexo de Partícipes, Socios y Accionistas del fideicomiso inmobiliario	Asistente Fiduciario	Primera vez, mes inmediato siguiente conforme al noveno dígito del RUC

15	Apoyar a los constituyentes y/o Gerente de Proyecto en calidad de representantes legales del fideicomiso, con la firma en la documentación que se requiere para obtener los permisos necesarios para el Proyecto con los organismos e instituciones correspondientes.	Administrador Fiduciario	Toda vez que el constituyente lo solicite. Plazo de 1 día luego de que el administrador haya sido notificado por el cliente.
16	Revisar las promesas de compra venta de inmuebles	Asistente fiduciario	Toda vez que se cierre una negociación con un promitente comprador.
17	Revisar y controlar los flujos provenientes de las ventas realizadas del proyecto a través de los reportes de la comercializadora	Administrador Fiduciario	Semanalmente.
18	Revisar el vencimiento de punto de equilibrio para solicitar ampliación del mismo o liquidación del fideicomiso.	Administrador Fiduciario	Mensualmente.
19	Convocar a Junta de Fideicomiso para el análisis de punto de equilibrio del proyecto.	Administrador Fiduciario	Luego de la revisión previa del cumplimiento de los factores de equilibrio.
20	Entrega de información financiera al administrador	Contador Fiduciario	Mensualmente, hasta los 10 días posteriores a la fecha de cierre de balance financiero.
21	Elaboración de las rendiciones de cuenta del fideicomiso inmobiliario	Administrador Fiduciario	Mensualmente, hasta los 20 días posteriores a la fecha de cierre de balance financiero.
22	Notificación al cliente de la información financiera del fideicomiso inmobiliario	Administrador Fiduciario	Mensualmente, hasta los 15 días posteriores a la fecha de cierre de balance financiero.
23	Pago de impuestos al Servicio de Rentas Internas	Contador Fiduciario	Mensualmente, conforme al noveno dígito del RUC del fideicomiso.
24	Cancelación de facturas de proveedores con instrucción del administrador fiduciario	Contador Fiduciario	

Revisión de Promesas y Escrituras

#	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO
1	Revisión de la concordancia entre contrato y el esquema comercial establecido en la política de ventas aprobado por la Junta de Fideicomiso.	Asistente fiduciario	24 horas para notificar al cliente algún tipo de error o entrega del documento firmado al cliente.
2	Revisión de los términos legales del contrato de promesa de compraventa.	Asistente legal	
3	Registro de los abonos que realizan los promitentes compradores en la contabilidad del fideicomiso inmobiliario	Asistente fiduciario	Diariamente
4	Validación que el inmueble se encuentre disponible para la venta en el inventario registrado en la contabilidad de la fiduciaria.	Asistente fiduciario	Toda vez que ingrese una promesa de compraventa para la firma del representante legal del fideicomiso.
5	Revisión de que los documentos habilitantes del promitente comprador estén completos y vigentes.	Asistente fiduciario	Toda vez que ingrese una reserva de unidad inmobiliaria.
6	Verificación que el documento se encuentre suscrito por todas las partes, salvo la suscripción del representante legal del fideicomiso; precio establecido, forma de pago y cancelación de cuotas según lo detallado en la cláusula de precio y forma de pago en el contrato.	Asistente fiduciario	Toda vez que ingrese una promesa de compraventa para la firma del representante legal del fideicomiso.
7	Sumillar las promesas o escrituras previo a la firma del representante legal del fideicomiso.	Administrador Fiduciario	Toda vez que ingrese una promesa de compraventa para la firma del representante legal del fideicomiso.
8	Remitir el contrato al comercializador y/o instrumentador legal, para que continúe con el proceso.	Asistente fiduciario	Entre las 24 horas luego de haber sido firmado por el representante del fideicomiso.
9	Archivo de documentación	Asistente fiduciario	Toda vez que el documento regrese cerrado de la notaría.

Declaratoria de Punto de Equilibrio

#	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO
1	Verificar el plazo determinado en el contrato para la celebración del Factor de Equilibrio.	Administrador Fiduciario	30 días entre recolección de documentación; análisis de los factores de equilibrio (fiscalizador y fiduciaria) y aprobación del punto de equilibrio.
2	Revisar las condiciones establecidas en el contrato para declarar los factores de equilibrio.	Administrador Fiduciario	
3	Solicitar al constituyente la entrega de los documentos que constan en el contrato de constitución para realizar el análisis y posterior certificación de los factores de equilibrio.	Administrador Fiduciario	
4	Analizar la información entregada por el (los) constituyente (s) para la declaración de los factores de equilibrio	Administrador Fiduciario	
5	Solicitar al Fiscalizador del proyecto el informe de análisis de los factores de equilibrio del proyecto.	Administrador Fiduciario	
6	Mantener una reunión con el Fiscalizador para revisar el análisis realizado por las partes, en caso de que corresponda.	Administrador Fiduciario / contador fiduciario	
7	Preparar un informe con las condiciones de los factores de equilibrio	Administrador Fiduciario	
8	Análisis de factores de equilibrio indicado en el informe del administrador fiduciario	Subgerente de Administración Fiduciaria	
9	Mantener una reunión con los constituyentes y/o beneficiarios para analizar y revisar el cumplimiento de la entrega de la documentación y/o información	Administrador Fiduciario/ miembros de junta de fideicomiso	
10	Coordinar la junta de fideicomiso para tratar la declaración del Factor de equilibrio, en la cual debe participar la GAF y/o Subgerente Fiduciario.	Administrador Fiduciario	
11	Aprobar en Junta de Fideicomiso los factores de equilibrio con todas las observaciones y/o sugerencias dadas por la Fiduciaria.	Miembros de la junta de fideicomiso	

Etapa de Construcción

#	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO
1	Suscripción de todos los contratos con profesionales que intervendrán en la obra.	Administrador Fiduciario	Documento firmado por el representante legal del fideicomiso 24 horas
2	Coordinar con el Gerente de Proyecto la entrega de las garantías establecidas en cada uno de los contratos de prestación de servicios.	Administrador Fiduciario	Toda vez que entreguen contratos para la firma del representante legal del fideicomiso.
3	Verificar la ejecución presupuestal aprobado en la Junta de Fideicomiso con el cual se declaró el punto de equilibrio a través de los informes de Gerencia de Proyecto o Fiscalización.	Administrador Fiduciario	Mensualmente.
4	Realizar el seguimiento de las obligaciones que corresponde a los profesionales contratados de acuerdo a lo estipulado en los contratos suscritos y solicitar sus informes de gestión en el caso de que aplique (Constructor, Gerente de Proyecto, Comercializador, Fiscalizador u otros profesionales contratados.)	Administrador Fiduciario	Periódicamente.
5	Registro y/o pagos de las planillas de obra y/o facturas de avance de obra debidamente aprobadas por el Fiscalizador.	Contador Fiduciario	Diariamente, hasta los 25 de cada mes (registro facturas) 24 horas para la cancelación de facturas.
6	Gestionar los pagos de los costos indirectos, para lo cual controlará el honorario conforme a los contratos suscritos.	Asistente fiduciario/ administrador fiduciario	Diariamente
7	Registro de las provisiones como garantías en los casos que contemplan los contratos de profesionales.	Contador Fiduciario	Toda vez que registre una factura o planilla de un proveedor.
8	Entrega del reporte de Comercialización para su revisión y cotejo con la parte contable.	Contador Fiduciario	Mensualmente, hasta los 5 primeros días del mes siguiente de cuadro de cartera.
9	Revisar el informe de Fiscalización para su análisis.	Administrador Fiduciario	Mensualmente.
10	Programar con una periodicidad mínima trimestral las visitas de obra a los proyectos inmobiliarios.	Administrador Fiduciario	Mensualmente.
11	Apoyar con las gestiones necesarias al Gerente de Proyecto para la obtención de la (s) línea(s) de crédito (s) aprobadas en Junta de Fideicomiso.	Administrador Fiduciario	Toda vez que el administrador sea notificado por el gerente de proyecto.
12	Entrega de la documentación necesaria para obtención de préstamos y/o nuevos desembolsos para el proyecto.	Asistente Fiduciario	Toda vez que el administrador sea notificado por el gerente de proyecto.

13	Envío de comunicaciones a los constituyentes y/o beneficiarios informando los valores pendientes por impuestos prediales que haya establecido la M.I. Municipalidad de Guayaquil.	Asistente Fiduciario	Entre 02 y 15 de enero de cada año.
14	Realizar trámites necesarios para la obtención de valores de impuestos de patente y 1.5 por mil.	Contador Fiduciario	Hasta el 31 de mayo de cada año.
15	Notificar a los constituyentes y/o beneficiarios los valores a cancelar en concepto de impuesto de patente y 1.5 por mil.	Administrador fiduciario	Los primeros 5 días del mes de junio de cada año.
16	Gestionar la renovación de las pólizas de seguro y garantías entregadas por los profesionales y notificar a los contratistas del vencimiento de las pólizas de seguros y su obligación de renovarlas	Administrador Fiduciario/ asistente fiduciario	20 días antes del vencimiento de las pólizas de seguro.
17	Coordinar con el Fiscalizador y el Contador Fiduciario las reuniones necesarias para la revisión de los Costos del Proyecto durante su ejecución.	Administrador Fiduciario	Reuniones bimensuales.
18	Coordinar con el Fiscalizador, Constructor, Gerente de Proyecto y Contador Fiduciario una reunión para revisión y cierre de costos del Proyecto.	Administrador Fiduciario	En cuanto se tenga lista la obra.
19	Solicitar los informes finales al Constructor, Gerente de Proyecto y Fiscalizador.	Administrador Fiduciario	En cuanto se tenga lista la obra.
20	Gestionar los pagos del proyecto después de terminada la obra y cerrados los costos.	Administrador Fiduciario	Periódicamente.
21	Revisar el balance del negocio fiduciario en todas sus etapas y ser el responsable de que las cifras estén adecuadamente registradas, conforme todos los contratos con proveedores y promitentes compradores.	Administrador Fiduciario/ Contador Fiduciario	Mensualmente.
22	Parametrización de honorarios variables por servicios fiduciarios.	Administrador Fiduciario	Mensualmente, conforme lo indique el contrato de constitución.
23	Entrega de información financiera al administrador	Contador Fiduciario	Mensualmente, hasta los 10 días posteriores a la fecha de cierre de balance financiero.
24	Notificación al cliente de la información financiera del fideicomiso inmobiliario	Administrador Fiduciario	Mensualmente, hasta los 15 días posteriores a la fecha de cierre de balance financiero.
25	Pago de impuestos al Servicio de Rentas Internas	Contador Fiduciario	Mensualmente, conforme al noveno dígito del RUC del fideicomiso.
26	Elaboración de rendiciones de cuenta del fideicomiso inmobiliario	Administrador Fiduciario	Mensualmente, hasta los 20 de cada mes.

Recepción de Obras

RECEPCIÓN PROVISIONAL DE OBRA VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DE TERCEROS A CARGO DEL ADMINISTRADOR FIDUCIARIO	
#	ACTIVIDADES
1	Contratista informará la culminación de sus actividades de construcción al Contratante y al Fiscalizador.
2	El Contratante (fideicomiso) a través del Fiscalizador, procederá a la revisión de las obras contratadas y suscribirá con el Contratista un acta en la que se establezcan las observaciones de los trabajos ejecutados.
3	Trabajos pendientes por realizarse, el Contratista podrá ejecutarlos en el lapso comprendido entre la entrega provisional y la definitiva.
4	Firma del acta de recepción provisional de la obra en cuanto todos los trabajos que forman parte del contrato de construcción hayan sido terminados en todas sus partes.
5	En caso de existir ampliaciones de plazo, debe adjuntarse la documentación debidamente justificada que permita determinar la fecha real de término de los trabajos.
6	El fiscalizador y la Gerencia de Proyecto autorizan al Fideicomiso que proceda a recibir provisionalmente el Proyecto, se levantará el Acta de Recepción Provisional de los trabajos de construcción.
7	Trascurrido el plazo establecido en el Acta Recepción Provisional de las obras se efectuarán las comprobaciones y pruebas finales de la obra por parte del Fiscalizador debiendo el Contratista presenciar las operaciones y facilitar el personal y los medios necesarios para la ejecución.
RECEPCIÓN DEFINITIVA DE OBRA	
1	Trascurrido el plazo acordado por las partes, el contratista solicitará la recepción definitiva, de modo similar a la provisional
2	Se requiere de la participación conjunta para la revisión de los trabajos, entre contratista y fiscalización.
3	Trascurrido el período de garantía de buena ejecución de las obras y si las pruebas finales resultaren aceptables a juicio del Fiscalizador se procederá a la Recepción Definitiva de las mismas ha pedido por escrito del Contratista y en presencia del mismo o sus representantes; caso contrario se establecerá una prórroga para que las pruebas resulten aceptables y se firme el acta.
COMITÉ DE RECEPCIONES	
	El Comité de recepciones estará conformado por el Gerente de Proyecto, Fiscalización, el Administrador del Fideicomiso, el Constructor o un representante del mismo con facultades de tomar decisiones.
ENTREGA DE OBRAS A LA ADMINISTRACIÓN	
	De haberse designado una administración para el proyecto, la Fiduciaria en calidad de representante legal del fideicomiso como propietario del proyecto convoca a una asamblea de copropietarios y como parte del orden del día el Constructor y el Fideicomiso entregan las obras a la administración.

Etapa De Liquidación

#	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO
1	Coordinar fecha para el acta entrega definitiva del proyecto, con fiscalizador, gerente de proyecto y constructor.	Administrador Fiduciario	Previa notificación del constructor que se encuentra finalizado su trabajo.
2	Recibir la obra por parte del Fiscalizador y suscribir el acta entrega recepción definitiva de las obras comunales.	Administrador Fiduciario	Toda vez que se cumpla con los lineamientos establecidos en la recepción de obras.
3	Gestionar la entrega de la documentación técnica del edificio, sus equipos y garantías de mantenimiento del proveedor con el Gerente de Proyecto, Constructor o Fiscalizador	Administrador Fiduciario	Conforme lo establece el contrato de servicio.
4	Revisar que el fideicomiso tenga todas las escrituras de venta o cesión y restitución de los bienes.	Administrador Fiduciario/ Asistente Fiduciario	Revisión mensual del archivo activo de cada fideicomiso.
5	Verificar que el Fideicomiso no mantenga obligaciones de pago con el Municipio en el que se desarrolló el proyecto y con instituciones financieras.	Contador Fiduciario	3 días luego de que el administrador lo solicite.
6	Verificar si el Fideicomiso no mantiene obligaciones pendientes con el Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías	Contador Fiduciario	24 horas luego de que el administrador lo solicite.
7	Verificar el cierre de cuentas de anticipos de obra y cierre de garantías de contratos con proveedores	Contador Fiduciario	Conforme lo establece el contrato de servicio.
8	Solicitar al fiscalizador y/o gerente de proyecto el informe para liquidar las garantías con proveedores	Administrador Fiduciario	
9	Elaborar el Informe Final de Rendición de Cuentas	Administrador Fiduciario	3 días y previa revisión del subgerente de administración fiduciaria.
10	Gestionar la aprobación escrita de los Beneficiarios en relación al Informe de Final de Rendición de Cuentas	Administrador Fiduciario	Hasta 10 días luego de haber sido enviado

			el documento al cliente.
11	Solicitar comunicación de la restitución de los activos y/o pasivos a los beneficiarios del fideicomiso.	Administrador Fiduciario	
12	Validar en custodia interna que se entreguen todos los documentos que correspondan al fideicomiso	Administrador Fiduciario/ Asistente fiduciario	2 días luego de que custodia interna haya recibido la notificación por parte del administrador.
13	Elaboración de la liquidación del Fideicomiso.	Asesor Legal	2 días laborables luego de la instrucción del administrador fiduciario.
14	Gestionar la firma de los constituyentes y/o beneficiarios en el contrato de liquidación.	Asesor Legal	Hasta 1 semana de haber enviado el contrato para la firma del cliente.
15	Notificar a la Superintendencia de Compañías la liquidación del Fideicomiso y solicitar la baja de la inscripción del fideicomiso en el Registro de Mercado de Valores.	Administrador Fiduciario	Inmediatamente luego de haber recibido la escritura de liquidación del fideicomiso, liquidación del Ruc y cierre de cuentas bancarias.
16	Liquidación del RUC y cierre de cuentas bancarias	Contador fiduciario	Hasta 7 días, luego de que el administrador lo haya solicitado.
17	Liquidación de la patente y 1.5 por mil	Contador Fiduciario	15 días, luego de que el administrador lo haya solicitado.
18	Enviar un ejemplar a los beneficiarios el contrato de liquidación.	Asistente Fiduciario	1 día, luego de haber recibido la escritura de liquidación.
19	Seguimiento a la Superintendencia de Compañías de la resolución de cancelación de la inscripción, gestionar la marginación de la resolución de cancelación en la escritura de constitución del fideicomiso y publicar esta resolución en la página web de la entidad de control.	Asistente Fiduciario	30 días luego de haber enviado la documentación al ente de control.
20	Publicar la cancelación de la inscripción en la página web de la fiduciaria.	Asistente Fiduciario	24 horas siguientes de recibir la cancelación de la inscripción.
21	Enviar la documentación del negocio liquidado al proveedor del archivo pasivo.	Asistente Fiduciario y Asistente Contable	Una semana luego de haber liquidado el negocio.

Indicadores De Gestión

INDICADOR	RESPONSABLE	HERRAMIENTA
Indicador de cumplimiento de entrega de informes de rendición de cuentas.	Área administrativa fiduciaria	Desarrollo tecnológico para medición
Indicador de cumplimiento de juntas de fideicomiso de acuerdo al tiempo establecido en el contrato.	Área administrativa fiduciaria	Desarrollo tecnológico para medición
Indicador de cumplimiento de actas.	Área administrativa fiduciaria	Desarrollo tecnológico para medición
Indicador de entrega de estados financieros al administrador fiduciario.	Área contable	Desarrollo tecnológico para medición
Indicador de entrega de estados financieros al cliente.	Área administrativa fiduciaria	Desarrollo tecnológico para medición
Indicador de presentación de anexos ante el Servicio de Rentas Internas.	Área contable	Desarrollo tecnológico para medición
Indicador de pagos a proveedores	Área contable	Desarrollo tecnológico para medición
Indicador por elaboración de contratos.	Área legal	Desarrollo tecnológico para medición
Indicador de atención a requerimientos de sistemas	Área de soporte de sistemas	Desarrollo tecnológico para medición
Indicador de cobros a clientes honorarios fiduciarios	Área administrativa financiera.	Desarrollo tecnológico para medición
Indicador de atención a clientes por temas administrativos.	Área administrativa fiduciaria.	Desarrollo tecnológico para medición

Conclusiones

Conforme al estudio realizado y en virtud de la comprobación de la hipótesis y los objetivos planteados inicialmente, se concluye lo siguiente:

- El fideicomiso mercantil es una figura jurídica en la cual una o más personas llamadas constituyentes o fideicomitentes transfieren, de manera temporal e irrevocable, la propiedad de bienes muebles o inmuebles a un patrimonio autónomo para que la fiduciaria cumpla con las finalidades específicas instituidas en el contrato de constitución, bien a favor del constituyente o de un tercero llamado beneficiario.
- El fideicomiso mercantil es una herramienta segura y confiable muy utilizada en Latinoamérica para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, es flexible y se orienta a fines lícitos que van apegadas a las leyes.
- La gestión administrativa es una red de procesos que interrelacionan o interconectan a toda la organización con la finalidad de desarrollar la misión de la organización a través de la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, etc.
- La cadena de valor es un instrumento que permite obtener estrategias para el mejoramiento de las actividades; así como la creación de valor se define como las políticas y prácticas operacionales que ayudan a la competitividad de una empresa.
- La administración de un proyecto es una integración de procesos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre para lograr el cumplimiento del mismo.
- El sector inmobiliario es uno de los que más apogeo ha tenido desde que el esquema de dolarización se implementó en el Ecuador, debido a que las personas prefirieron mantener activos tangibles, como lo son los inmuebles. La adopción del dólar trajo consigo un período de ajuste, una estabilidad en los ingresos y gastos de las familias ecuatorianas quienes han podido realizar planificaciones para poder endeudarse y presupuestos para atender sus gastos mensuales.

- Actualmente la ciudad de Guayaquil, objeto de análisis en el presente trabajo de investigación, ha tenido un crecimiento considerado que ha generado que sectores desolados se conviertan en lugares dignos para vivir. Es así también que la ciudad se ha extendido por las zonas de la vía a la costa y vía Daule.
- La empresa sometida a análisis –Fideval S.A. carece de procedimientos y políticas claras con las cuales los empleados puedan organizar sus actividades y por ende crear valor y cumplir con las expectativas de los clientes que es el desarrollo de sus proyectos inmobiliarios en los plazos acordados.
- El nivel de satisfacción de los clientes que reciben el servicio fiduciario ha sido catalogado como alto, sin embargo, conforme a las encuestas realizadas existen procesos de Fideval S.A. que originan retrasos en los requerimientos de ellos, por lo que sugieren mejorar la rapidez, coordinación y comunicación entre los participantes del fideicomiso inmobiliario.
- De manera general Fideval S.A. sucursal Guayaquil tiene un equipo de empleados comprometidos con la empresa; sin embargo requieren de orientación para cumplir con sus labores cotidianas, por lo que un manual de políticas y procedimientos para desarrollo de fideicomisos inmobiliarios es de mucha utilidad para ellos.

Recomendaciones

De acuerdo al análisis realizado y según las conclusiones obtenidas, se recomienda lo siguiente:

- Revisión a detalle de los procesos establecidos para cada departamento de la fiduciaria.
- Evaluar los conocimientos que mantenga el personal de la fiduciaria relacionados a desarrollos de proyectos inmobiliarios a través de fideicomisos.
- Elaborar un cronograma de inducción de procesos y manejo operativo al personal que interviene en el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- Implementar el manual de políticas y procedimientos integrado para todo el personal que interviene en el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- Involucrar al personal de la fiduciaria que interviene en el desarrollo de proyectos inmobiliarios para que sugieran mejoras a los procesos que se van a implementar en base a su experiencia y punto de vista.
- Explotar el recurso tecnológico que tiene la fiduciaria con la finalidad de que los procesos de entrega de información a los clientes fluyan.
- Implementar indicadores de gestión a fin de evaluar la labor ejecutada por cada departamento.

Referencias

- Acosta, V. (2014, Abril 01). Rentabilidad del mercado inmobiliario en Quito. Recuperado de http://www.clave.com.ec/1231-rentabilidad_del_mercado_inmobiliario_en_quito.html
- Administrador Fiduciario. (2015, Julio 09). Funciones y responsabilidades de un administrador fiduciario en Fideval S.A.
- Alcívar Ana. (2014, Diciembre 31). Proveedores proyectos inmobiliarios de Fideval S.A.
- Alegrett, L. (2013, Noviembre 20). El COLAFI, dinámico órgano de consulta, difusión y formación fiduciaria en Latinoamérica. Su importancia y sus logros. Recuperado de <http://mundofiduciario.com/sites/default/files/adjuntos/05Mundo%20Fiduciario%20-%20Noviembre%202013.pdf>
- Andrade, P. (2013, Noviembre 28). Manual de Funciones- Fideval S.A.
- Asesor de Sistemas. (2015, Octubre 09). Funciones y responsabilidades del Asesor de Sistemas de Fideval S.A.
- Asesor Legal. (2015, Noviembre 9). Funciones y responsabilidades del Asesor Legal de Fideval S.A.
- Batiza, R. y Luján, M. (2009). *El fideicomiso: teoría y práctica* (9. ed). México: Editorial Porrúa : Universidad Panamericana.
- Cañizares, K. (2013, Abril 13). *El contrato de fideicomiso mercantil en la Legislación Ecuatoriana*. Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/422/1/tesis.pdf>
- Chauvin, S. (2006, Mayo 28). Gestión de Proyectos: Las 7 Mejores Prácticas. Recuperado de <http://www.mujeresdeempresa.com/gestion-de-proyectos-las-7-mejores-practicas/>
- Cleland, D., y King, W. (1983). *Systems analysis and project management* (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional. (2006). *Ley de Mercado de Valores: Reglamento y Legislación Conexa*. (Corporación de Estudios y Publicaciones, Ed.) (Ed. 2da). Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Consejo Nacional de Valores. Codificación de las resoluciones (2014).
- Consejo Nacional de Valores. Codificación de Resoluciones Expedidas del Consejo Nacional de Valores (2015). Recuperado de <http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-del-mercado-de->

valores/codificacion-de-resoluciones-del-consejo-nacional-de-valores/150807174159-0292c001831ea65f70dacb871f46d1a3_codificacion3.pdf

Contador Fiduciario. (2015, Septiembre 09). Funciones y responsabilidades de un contador fiduciario de Fideval S.A.

Cuenya, B., y Corral, M. (2011). Empresarialismo, economía del suelo y grandes proyectos urbanos: el modelo de Puerto Madero en Buenos Aires. *EURE (Santiago)*, 37, 25 – 45.

Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Ecuador, y Corporación de Estudios y Publicaciones (Eds.). (2006). *Ley de mercado de valores: reglamento, legislación conexas* (Ed. 2da). Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Ekosnegocios. (2011). Sector Inmobiliario Ecuador 2011. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/Inmobiliario/default.aspx>

El Financiero. (2014, Noviembre 21). Fibras revolucionan mercado de bienes raíces en México. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fibras-revolucionan-mercado-de-bienes-raices-en-mexico-van-por-mas-en-2015.html>

Fideval S.A. (2015, Abril 17). Portal Fideval S.A. Recuperado de <http://www.fideval.com/>

Flores, H. (2014, Septiembre 16). Construcción: Generadora de Bienestar y Riqueza-. Recuperado de <http://www.camicon.ec/index.php/medios/item/227-construccion-generadora-de-bienestar-y-riqueza>

García, M. (2009). *Tratamiento Fiscal de los Fideicomisos de Infraestructura y Bienes raíces en México* (Doctoral). Recuperado de <http://tesis.bnct.ipn.mx:8080/handle/123456789/3970>

Geeks Ecuador. (2013). Proyecto urbanístico Ciudad del Río. Recuperado de <http://www.ciudaddelrio.com.ec/>

Guerra, G. (2002, Febrero). *El fideicomiso como medio auxiliar de administración, Fuente de Repago y Garantía de Obligaciones Crediticias*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Hayzus, J. (2011). *Fideicomiso* (Tercera). Astrea. Recuperado de http://zotero.org/support/quick_start_guide

Hernández, K. (2012). *Propuesta de Guía de Administración Educativa del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos*. Universidad Cienfuegos, Cuba. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/1311.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). México, D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Herrera, M. (2011, Enero). Fórmula para el cálculo de poblaciones finitas. Recuperado de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Hidalgo, M. (2015, Abril 20). Los fideicomisos inmobiliarios [Telefónico].
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). Compendio Estadístico 2013. Retrieved February 3, 2015, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/compendio-estadistico/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). Recuperado Octubre 12, 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- Kiper, C. y Lisoprawski, S. (2004). *Tratado de Fideicomiso* (Segunda Edición Actualizada). Argentina: Lexis Nexis Desalma.
- Koontz, H., Cannice, M., Herrero, M. J., Ortíz, M., y Weihrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Márquez, J. (2012). ¿Para qué sirve el fideicomiso? *Anuario de Derecho Civil*, 5, 155–164.
- Mendoza, E. (2011). Fideicomiso mercantil. Concepto y breves antecedentes históricos. Recuperado de http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=800&Itemid=32
- Moreno, I., y Rendón, O. (2014). Perspectivas Teóricas sobre motivación y desarrollo sustentable. *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 6(10), 125–144.
- Oleas, D. (1994). *Arquitectura en Ecuador: panorama contemporáneo* (Vol. 16). Facultad de Arquitectura, Universidad de los Andes.
- Operador contable. (2015, Septiembre 09). Funciones y responsabilidades de un operador contable de Fideval S.A.
- Operador Fiduciario. (2015, Agosto 09). Funciones y responsabilidades de un operador fiduciario en Fideval S.A.
- Orozco, M. (2014, Enero 20). El anticipo ya no irá a la inmobiliaria. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/anticipo-ya-no-ira-a.html>
- Ospina, O. (2010). Dolarización y desarrollo urbano. Mercado de vivienda nueva en Quito.

- Plascencia, B. (2012, Julio 03). Conceptos de la administración de un proyecto. Recuperado de <http://es.slideshare.net/bereplascencia/conceptos-de-la-administracin-de-proyectos-11914772>
- Porter, L., Black, S., y Hitt, M. (2006). *Administración. México, Novena Edición, Ediciones Prentice Hall Inc.*
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido.
- Presidente de la República de Colombia. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Pub. L. No. Circular 46 (2008).
- Robbins, S., DeCenzo, D., y Mascaró, P. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, S. (2005). *Negocios fiduciarios: su significación en América Latina*. Bogotá: LEGIS.
- Sablich, C. (2010). *El Contrato de Fideicomiso: Regulación y Perspectivas de Desarrollo en el Perú*. Universidad Nacional San Luis Gonzaga de ICA, Perú. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/836/FIDEICOMISO%20EN%20ROMA.htm>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador. (2013). *Buen vivir: plan nacional 2013-2017 : todo el mundo mejor*.
- Sexton, W., y Contín, A. (1977). *Teorías de la organización*. México: Trillas.
- Superintendencia de Compañías. (2014a). Administradora de Fondos y Fideicomisos en el Ecuador. Recuperado de http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/porta/consulta.php?param=parametros_administradoras.jsp
- Superintendencia de Compañías. (2014b). Patrimonio de las Administradoras de Fondos y Fideicomisos en el Ecuador. Recuperado de http://181.198.3.71/porta/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Mercado%20de%20Valores%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27mv_listadoEntesBalances%27%5d&ui.name=mv_listadoEntesBalances&run.outputFormat=&run.prompt=true
- Tapia, E. (2015, Marzo 29). Los reclamos por retrasos en la entrega de viviendas han crecido. Recuperado Octubre 11, 2015, from <http://www.elcomercio.com/actualidad/reclamos-retrasos-viviendas-inmobiliarias-ecuador.html>
- Taylor, F. W. (1953). *Principios de administración científica*.

Tristá, B. (2001). Administración universitaria. *Módulo I: La Gestión En Las Universidades*. CEPES. Universidad de La Habana. Pág, 96.

Vallejo, P. M. (2011). Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes. *Guatemala Universidad Rafael Landivar*.

Vela, C. (2010, Julio). Crédito para la construcción de viviendas. Recuperado de http://www.clave.com.ec/197-Cr%C3%A9dito_para_la_construcci%C3%B3n_de_viviendas.html



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

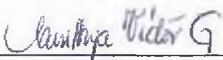
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Víctor García Cinthya Paola, con C.C: # 0922969555 autora del trabajo de titulación: *Incidencia de la gestión administrativa del fideicomiso mercantil de Fideval S.A. en el cumplimiento de proyectos inmobiliarios. Diseño de un manual de políticas y procedimientos que optimice la gestión administrativa* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** 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 graduación 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 graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 23 de febrero de 2016

f. 
Nombre: Víctor García Cinthya Paola
C.C: 0922969555

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Incidencia de la gestión administrativa del fideicomiso mercantil de Fideval S.A. en el cumplimiento de proyectos inmobiliarios. Diseño de un manual de políticas y procedimientos que optimice la gestión administrativa		
AUTORA (apellidos/nombres):	Víctor García, Cinthya Paola		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Zambrano Chumo Laura, Mgs; Econ. Gutiérrez Candela Glenda Mgs./ C.P.A. Vera Salas Laura Guadalupe, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:		No. DE PÁGINAS:	101
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración de Fideicomisos Inmobiliarios		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	PROYECTO INMOBILIARIO – FIDEICOMISO - GESTIÓN ADMINISTRATIVA – CUMPLIMIENTO – CONSTRUCCIÓN - PROCEDIMIENTOS		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Los proyectos inmobiliarios que se han construido con el tiempo en el Ecuador han buscado dar un cambio o una vista renovada a las ciudades del territorio ecuatoriano. La estabilidad económica que tuvo el país, luego de la dolarización generó el fortalecimiento de las empresas inmobiliarias debido al creciente volumen de divisas de los migrantes, cuyo interés principal se centraba en adquirir bienes inmuebles, sobre todo por las oportunidades de financiamiento, tanto del Estado como la banca privada.</p> <p>Por otra parte, existe el escenario de las personas que promueven un proyecto inmobiliario, ya sea de viviendas o construcción de edificios, pero, que por sus intereses personales en varias ocasiones, han fallado o han incumplido con la entrega de los inmuebles a los clientes.</p> <p>Es por esta razón, que a través de la normativa de Mercado de Valores, se buscó al fideicomiso mercantil como un instrumento legal que busque mediar los intereses de todos los participantes del proyecto. Para ello, las administradoras de fondos y fideicomisos mercantiles deben contar con los recursos humanos y tecnológicos adecuados, con el fin de que se cumpla con el proyecto en los términos y plazos establecidos desde un inicio.</p> <p>El presente proyecto de investigación tiene como finalidad, analizar cómo incide la gestión administrativa del personal de una fiduciaria en el cumplimiento de proyectos inmobiliarios. Así también conocer qué herramientas se pueden utilizar dentro de una compañía administradora de fondos y fideicomisos que sirvan como instrumentos de organización, metodología y guía para el personal de la empresa.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-3080247/ 0987893576	E-mail: cinthya_victor16@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 220-6951 ext. 2763		
	E-mail: carmita.lapo@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			